

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce, Kolea

**Thèse de fin de cycle présentée en vue de l'obtention du diplôme de
Doctorat
Option : comptabilité**

Thème

**L'AUDIT INTERNE FACE A L'INCERTITUDE :
L'AUDIT DES RISQUES EMERGENTS
CAS : FGAR.**

Elaborée par :

Mlle. BOUAZIZ Nawel

Soutenue publiquement le 04/07/2022 devant le jury composé de :

Nom, Prénom	Grade	Qualité	Etablissement d'origine
Mr. MOKRANI Abdelkrim	Professeur	Président	Ecole supérieure de commerce, Kolea.
Mr. KADDOURI Amar	Professeur	Directeur de thèse	Ecole supérieure de commerce, Kolea.
Mr. DAHIA Abdelhafid	Professeur	Examineur	Ecole supérieure de commerce, Kolea.
Mme. BENIKHLEF Faiza	Professeur	Examinatrice	Ecole des hautes études commerciales, Kolea.
Mme. SEDDIKI Malika	Professeur	Examinatrice	Université d'Alger 03.
Mr. GUETTOUCHI Nacir	Maître de conférence A	Examineur	Ecole des hautes études commerciales, Kolea.

Année universitaire : 2021/2022

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce, Kolea

**Thèse de fin de cycle présentée en vue de l'obtention du diplôme de
Doctorat
Option : comptabilité**

Thème

**L'AUDIT INTERNE FACE A L'INCERTITUDE :
L'AUDIT DES RISQUES EMERGENTS
CAS : FGAR.**

Elaborée par :

Mlle. BOUAZIZ Nawel

Soutenue publiquement le 04/07/2022 devant le jury composé de :

Nom, Prénom	Grade	Qualité	Etablissement d'origine
Mr. MOKRANI Abdelkrim	Professeur	Président	Ecole supérieure de commerce, Kolea.
Mr. KADDOURI Amar	Professeur	Directeur de thèse	Ecole supérieure de commerce, Kolea.
Mr. DAHIA Abdelhafid	Professeur	Examineur	Ecole supérieure de commerce, Kolea.
Mme. BENIKHLEF Faiza	Professeur	Examinatrice	Ecole des hautes études commerciales, Kolea.
Mme. SEDDIKI Malika	Professeur	Examinatrice	Université d'Alger 03.
Mr. GUETTOUCHI Nacir	Maître de conférence A	Examineur	Ecole des hautes études commerciales, Kolea.

Année universitaire : 2021/2022.

A mes parents, mes frères, ma belle-sœur,

A ma très chère sœur.

REMERCIEMENTS

Avant tous, je remercie ALLAH le tout puissant de m'avoir donné le courage et la volonté de mener à terme ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de recherche, Mr. KADDOURI Amar, pour son encadrement et son soutien précieux et enrichissant. Qu'il soit aussi remercié pour sa disponibilité permanente et pour les nombreux encouragements qu'il m'a prodigué tout au long mon cursus académique, licence, magister et doctorat.

Mes remerciements vont aussi à Mr. KECHAD, pour sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion sur les outils méthodologiques indispensables à la conduite de cette recherche.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des membres de mon jury pour avoir accepté de participer à l'évaluation de ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à tous ceux qui m'ont aidé au niveau du FGAR, notamment la Conseillère qui m'a soutenu et facilité l'accès aux informations et documentations.

Je tiens à remercier spécialement Mr. ALLAD, pour toutes nos discussions et ses conseils, et Mlle BENTALEB et Mlle DAHNANE qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Normes internationales de l'audit interne	35
02	Lecture comparative des activités de l'assurance et du conseil selon les Normes	37
03	Rôle et limites de l'auditeur interne dans la gestion des risques	41
04	Etat comparatif des quatre types d'audit interne	46
05	Comparaison entre approche traditionnelle et approche systémique	63
06	Les six critères de l'agilité	85
07	Les six critères du sens du relationnel	86
08	Limites entravant le raisonnement rationne	92
09	Quelques éléments de dialogue solide et permanent avec les parties prenantes	96
10	Synthèse du cadre méthodologique de la recherche	118
11	Compétitivité de l'Algérie selon le WEF	121
12	Assiette de l'indemnisation et étapes du règlement de l'indemnité	139
13	Evaluation de l'audit interne selon le critère de l'indépendance	143
14	Constatations relatives au périmètre et aux types d'audit au sein du Fonds	148
15	Barème d'indemnisation	176
16	Provisionnement des engagements	178
17	Grille d'analyse du risque lié au secteur d'activité	184
18	Grille d'évaluation du risque	184
19	Grille de suivi des clients bénéficiaires de la garantie	185
20	Grille du suivi de l'établissement financier	185
21	Grille d'évaluation des garanties	186
22	Performance de l'Algérie en matière d'adoption des TIC	191
23	Dimensions du projet de transformation digitale du Fonds	195
24	Etat d'avancement du Projet	196
25	Exemples de risques encourus	199
26	Questionnaire d'audit des activités liées à l'octroi de garanties.	202
27	Récapitulatif des états de contrôles après adoption du SI-FGAR	206
28	Risques liés à la sécurité physique et logique	209
29	Principaux risques et points de contrôles liés au SI	212

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
01	Etapes de préparation de la mission d'audit	48
02	Etapes de réalisation de la mission d'audit	49
03	Etapes de conclusion de la mission d'audit	50
04	L'environnement des affaires en Algérie selon les critères Doing Business	120
05	Organigramme du Fonds	132
06	Processus d'octroi de la garantie FGAR	138
07	Photographie des postes opérationnels	147
08	Evolution des offres, certificats, et Chiffre d'affaires de 2004 à 2019	190
09	Les parties prenantes du SI-FGAR	193

Liste des annexes

N°	Intitulé	Page
01	Guide d'entretien avec l'auditeur interne	240
02	Guide d'entretien avec le Conseiller	245
03	Questionnaire destiné à l'ensemble des structures du FGAR	249
04	Scoring d'évaluation de la fonction Audit interne, destiné au Conseiller	251
05	Scoring d'évaluation de la fonction Audit interne, destiné aux audités	253
06	Considérations de l'audit interne en matière de risques de cybersécurité	254
07	Présentation du logiciel Laserfiche	256

Liste des abréviations

AMEX: American Stock Exchange

CE: Comité des Engagements

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DAF: Directeur de l'Administration et des Finances

DAJC: Directeur des Affaires Juridiques et du Contentieux

DE: Directeur des Engagements

DES: Directeur des Engagements et du Suivi

DG: Directeur Général

DS: Directeur du Suivi

ERM: Enterprise Risk Management

FERMA: Federation of European Risk Management Associations

FGAR: Fonds de Garantie des crédits d'investissements à la petite et moyenne entreprises

FRAP: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

IDA: Institute for Defense Analyses

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

IIA: Institute of Internal Auditors

IIASB: International Internal Auditing Standards Board

MI: Ministère de l'Industrie

NASD: National Association of Securities Dealers

NTIC: Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

NYSE: New York Stock Exchange

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PME: Petite et Moyenne Entreprise

RAMP: Risk Analysis and Management for Projects

RM: Risk Management

SI: Système d'Information

VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

WEF: World Economic Forum

Sommaire**PARTIE 01: CADRE THÉORIQUE : L'AUDIT INTERNE EN MARCHÉ VERS DE NOUVEAUX DÉFIS****Chapitre 1 : L'incertitude, domaine où se déploie l'action de l'entreprise.**

Section 01 : L'incertitude dans les théories économiques.

Section 02 : L'entreprise face à l'incertain.

Section 03 : Le Risk Management; outil pour faire face à l'incertain.

Chapitre 2 : L'audit interne, un impératif pour un dispositif de maîtrise des risques efficace.

Section 01 : Approche historique et définitions.

Section 02 : Audit interne : champ d'intervention et limites.

Section 03 : Méthodologie de l'audit : une approche systématique et méthodique.

Chapitre 3 : Comprendre les risques émergents.

Section 01 : Un environnement de plus en plus agité.

Section 02 : Risques émergents, de quoi s'agissent-ils ?

Section 03 : Risques émergents ; zoom sur les risques cyber.

Chapitre 4 : L'impact des risques émergents sur l'audit interne.

Section 01 : Conditions préalables au développement de la fonction d'audit interne.

Section 02 : Audit interne : s'adapter ou disparaître.

Section 03 : Sortir de la zone de confort.

PARTIE 02: CADRE PRATIQUE : ETUDE DE CAS.**Chapitre 5 : Cadre méthodologique de la recherche et contexte d'étude.**

Section 01 : La méthodologie de recherche adoptée.

Section 02 : L'entreprise algérienne face aux risques.

Section 03 : Terrain choisi et procédures expérimentales.

Chapitre 6 : Evaluation de la fonction d'audit interne du FGAR.

Section 01: Etude exploratoire de l'activité principale du FGAR .

Section 02: Indépendance, Compétences, Porté et Réalisation de l'audit interne.

Section 03: Vers un saut qualitatif dans la fonction d'audit interne.

Chapitre 7 : Evaluation de la gestion des risques et du contrôle interne.

Section 01 : Evaluation du dispositif du contrôle interne du FGAR.

Section 02 : Evaluation de la gestion des risques.

Section 03 : Autres pistes d'amélioration de gestion des risques.

Chapitre 8 : Impact de la transformation digitale sur l'audit interne du FGAR.

Section 01 : Stratégie digitale du Fonds.

Section 02 : Impact de la digitalisation du processus métier sur l'audit interne.

Section 03 : Aller plus loin, l'audit du SI et cyber sécurité.

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction générale

L'incertitude est indissociable de la vie économique. Plusieurs économistes l'avaient soulignée en leur temps montrant que l'économie ne peut pas être conçue comme science exacte. La vitalité des recherches dans ce domaine est démontrée par l'attribution du prix Nobel à des chercheurs qui ont accentué l'incertitude à l'instar de Georges Akerlof 1970, Michael Spence et Joseph Stiglitz en 2001 ou encore Daniel Kahneman en 2002. La manière dont les économistes traitent des questions liées à l'incertitude est à l'origine d'un débat profond, qui renvoie à des conceptions distinctes de la rationalité. En effet, les réflexions philosophiques de l'incertitude développées en parallèle par des pionniers économistes philosophes, comme Knight et Keynes, sont fondées sur le même principe: le rejet de l'hypothèse d'omniscience soutenue par la théorie néoclassique, mettant en évidence les obstacles de la connaissance, de la prévision et de la décision que rencontrent les individus en général, et les dirigeants en particulier, face à l'inconnu où à la complexité. L'incertitude est considérée ainsi comme donnée intrinsèque à la vie de toute entreprise et constitue le cadre de ses actions.

Le concept d'incertitude se traduit aussi bien en termes de risques que d'opportunités, pouvant potentiellement détruire comme créer de la valeur. A ce stade, il y a lieu de préciser que la présente recherche écarte le concept d'opportunité et se limite aux risques associés à l'incertitude. A ce propos, en 1921, Frank Knight a proposé une distinction qui fait référence entre le risque et l'incertitude: à un risque peuvent être assignées des probabilités mathématiques, c'est-à-dire incertitude probabilisable, mais pas à une incertitude, c'est-à-dire radicale non probabilisable. Ainsi, le risque est défini par la probabilité de survenue d'un événement négatif et par l'ampleur de ses conséquences.

L'environnement de l'entreprise n'est jamais stable et ne le sera jamais. En revanche, il devient de plus en plus hostile et turbulent. La diversité et l'intensité des menaces se sont accrues fortement et les risques se multiplient, changent de nature et prennent de l'ampleur. Devant cette présence continue d'instabilité, le risk management s'est imposé comme outil pour faire face à l'incertain en offrant à l'entreprise la possibilité d'apporter des réponses efficaces à l'incertitude et les risques qui y sont associées, renforçant ainsi son potentiel de création de valeur. En effet, un risk management cohérent, global et efficient est devenu une nécessité pour que l'entreprise puisse réaliser ses stratégies et ses objectifs. D'une manière générale, le risk management s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs à l'activité de l'entreprise, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques, pour les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique.

Longtemps associé à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre les différentes pertes probables, le risk management s'est manifestement développé durant les années 1950, notamment que l'assurance de marché a été perçue comme très coûteuse. La réglementation internationale des risques a commencé durant les années 1990 et les entreprises financières ont développé des modèles de gestion des risques internes pour se protéger contre les risques. C'est également durant ces années que la gestion des risques intégrée a été introduite, que les premiers postes de gestionnaire des risques ont été créés et que le dispositif de maîtrise des risques est devenu essentiel.

L'un des modèles les plus répandus des dispositifs de maîtrise des risques est le modèle des Trois Lignes de Maîtrise (*Three lines of defence*), développé par l'*Institute of Internal Auditors* (IIA) ; chaque ligne ayant un périmètre, une mission et des activités formellement définis. La première ligne de maîtrise correspond aux contrôles pilotés par le management, la deuxième ligne est celle des différentes fonctions instituées par le management pour assurer le suivi du contrôle des risques et de la conformité et la troisième ligne est celle de l'assurance indépendante fournie par l'audit interne. Ainsi, l'audit interne, la gestion des risques et le contrôle interne font partie d'un dispositif commun de maîtrise des activités. Ils constituent les maillons d'une chaîne transverse à l'organisation structurée en trois niveaux. Ces niveaux doivent se coordonner et définir clairement leurs tâches et responsabilités pour éviter toute confusion et redondance.

Impliqué dans le dispositif de maîtrise des risques, l'audit interne, en tant que troisième ligne de défense, permet l'évaluation globale et indépendante de ce dispositif en assurant à la direction de l'entreprise que les risques qu'elle encourt sont bien gérés et que son dispositif de contrôle interne la protège contre les mauvaises surprises. Toutefois, avant d'arriver à ce stade, le champ d'action de l'audit interne s'est rigoureusement élargi depuis son apparition. En effet, de simples questions comptables et financières, l'audit interne passe désormais aux domaines plus vastes tels que la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne, le processus de risk management et aussi la culture de l'entreprise ; il concerne toutes les activités, et intervient dans le cadre de missions d'assurance et de conseil.

Bien qu'il trouve son fondement dans la théorie de l'agence, ou les entreprises, à grande échelle, se sont trouvées dans l'obligation de nommer des auditeurs pour rendre compte du fonctionnement et des activités de l'entreprise, et bien que son champ d'intervention se soit manifestement élargi, le rôle de l'audit interne est en train de se développer davantage et de prendre tout un nouveau virage pour assurer son efficacité et créer de la valeur ajoutée dans un environnement de plus en plus turbulent. En effet, l'heure est aux changements. Avec les technologies, les évolutions s'enchaînent à une vitesse fulgurante, obligeant les entreprises à s'adapter, à adopter le changement et à l'accepter comme mode de vie. Ce mode pousse les organisations, les métiers et les individus à se réinventer. L'audit interne ne fait pas exception. Longtemps satisfait de son statut de pourvoyeur d'analyses rétrospectives et perspectives en examinant les données d'une période passée et en s'assurant de l'efficacité des procédures internes, l'audit interne se trouve dans l'obligation de sortir de sa zone de confort. En effet, dans un environnement où les risques se profilèrent au gré des avancements technologiques, sa vision doit aller bien au-delà du futur immédiat.

En effet, l'existence des risques est loin d'être inédite. Toutefois, le nombre de risques, leur caractère polymorphe et leur capacité à se renforcer les uns par rapport aux autres, est une nouvelle donne ; des transformations fondamentales ont eu lieu ces dernières décennies, marquées par des bouleversements géopolitiques, technologiques et économiques et s'opèrent à une vitesse jamais égalée. L'accélération des mutations technologiques, la suppression progressive des obstacles commerciaux, la course à l'innovation, l'ère de l'économie de l'attente et le constant changement des conditions économiques et politiques augmentent la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté de l'environnement, ce qui favorise

l'apparition de nouveaux risques, dits émergents. Ces derniers couvrent un champ large et peuvent être très différents selon les préoccupations des acteurs.

La question des risques émergents a fait l'objet d'une attention toute particulière ces dernières années. En effet, ce concept a pris de l'ampleur non seulement dans le contexte académique mais aussi dans plusieurs contextes professionnels, en particulier les assurances et la médecine, où il a été implicitement et explicitement utilisé (OCDE, 2003; OSHA, 2005; ENISA, 2010; IRGC, 2010, 2011, 2014 et 2015;...).

Caractérisés par un niveau élevé d'incertitude, des changements contextuels, une complexité croissante pouvant conduire à des risques systémiques, l'absence de consensus et la difficulté de communication, les risques émergents mettent les entreprises face à de nouveaux défis et mettent aussi leurs efforts et leurs dispositifs de maîtrise des risques à l'épreuve. En effet, les stratégies, le risk management et le contrôle interne sont constamment remis en cause, forçant les managers à revoir leurs choix, leurs processus de décision, leur manière même de concevoir et d'envisager leur avenir. Les outils de prévention et de contrôle traditionnels restent efficaces, s'ils sont correctement appliqués, dans le cas de situations et de risques bien connus. Toutefois, ces outils doivent être renforcés pour anticiper, identifier, évaluer et maîtriser les risques émergents.

A l'instar de ces dispositifs, l'audit interne est appelé aussi à revoir sa vision et ses méthodes. Les nouvelles données de l'environnement ont créé de nouvelles attentes et des exigences encore plus élevées envers les auditeurs. Dans ces nouvelles circonstances, le Conseil et la direction ont besoin de s'assurer que leur organisation est à même de faire face aux risques émergents, en rapide évolution, mettant ainsi les auditeurs internes devant la nécessité de modifier leurs approches et activités en adoptant une mentalité axée sur l'innovation, en surmontant quelques barrières psychologiques et en quittant certaines pratiques obsolètes. Etre obsédé par le passé est la première caractéristique à quitter. Depuis 2015, le besoin de fournir une vision prospective se fait plus pressant. Donner une assurance sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne reste toujours la finalité de l'audit interne, mais c'est la vision prospective qui représente la principale source de valeur ; une vision qui consiste à anticiper les risques et enjeux clés auxquels les organisations pourraient potentiellement faire face.

Les principaux risques considérés comme émergents à ce jour touchent plusieurs aspects et se distinguent selon les domaines. L'entreprise algérienne ne fait pas exception. La transition de l'Algérie vers l'économie de marché et les avancements technologiques ont rendu l'environnement plus complexe, incertain, volatile et ambigu ; situation aggravée par plusieurs facteurs d'ordre environnemental, technologique, démographique, politique et économique. Faisant partie d'un tel environnement, l'entreprise algérienne est tenue de maîtriser les risques liés à son activité pour assurer sa pérennité et atteindre ses objectifs à travers la redéfinition de son dispositif de maîtrise des risques et ainsi l'audit interne.

Problématique et questions secondaires

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre comment l'évolution de l'environnement a élargi encore le rôle des auditeurs internes, en répondant à la problématique suivante:

Comment l'audit interne doit s'adapter pour renforcer son rôle et augmenter son impact dans un environnement où les risques émergent à une vitesse vertigineuse?

De cette problématique, découlent les questions secondaires suivantes :

1. L'environnement des affaires algérien est-il porteur de risques émergents?
2. Quel est le degré de performance de l'audit interne au sein de l'organisme objet d'étude?
3. Le dispositif du contrôle interne et les mesures de gestion des risques assurent-ils la maîtrise de l'activité de l'organisme objet d'étude?
4. Face aux risques émergents, quelles sont à priori les conditions à réunir et la nature des moyens à mobiliser sur le plan technique, organisationnel et humain pour améliorer l'efficacité de l'audit interne au niveau de l'organisme objet d'étude ?

Hypothèses de la recherche

Pour répondre à la problématique et les questions subsidiaires, ce travail a été axé par rapport à l'hypothèse principale suivante :

Avec l'émergence des risques, l'audit interne doit devenir agile, rechercher l'innovation et reconsidérer sa gestion des talents.

Et par rapport aux hypothèses secondaires :

- L'entreprise algérienne fait face à un large éventail de risques dont certains sont considérés émergents ;
- L'audit interne au sein de l'organisme objet d'étude n'est pas performant ;
- Le dispositif du contrôle interne et les mesures de gestion des risques de l'organisme objet d'étude nécessitent l'intervention de l'audit interne pour s'assurer de leur efficacité et leur bonne application ;
- En appréhendant les risques émergents, l'audit interne doit étendre sa zone de confort dans l'organisme objet d'étude en adoptant les ressources humaines, financières et immatérielles (compétences, savoir-faire, formation...) adéquates pour s'adapter et accroître sa valeur ajoutée.

L'objectif de l'étude

L'objectif de la présente recherche est d'apporter de plus amples éclaircissements sur les risques émergents et leur impact sur le dispositif de maîtrise des risques en général et l'audit interne en particulier, et de proposer par la suite des recommandations et des actions concrètes afin de renforcer le rôle de l'audit interne et sa valeur ajoutée dans un environnement en pleine agitation. Pour répondre à cet objectif, un cas sera étudié en profondeur en procédant à une analyse générale de son environnement économique et en évaluant l'apport de sa fonction d'audit interne et son rôle actuel et futur, et en formulant enfin des propositions de pistes d'amélioration pour améliorer et augmenter l'impact de cette fonction face aux risques émergents.

L'importance du sujet

L'étude de sujet de la présente recherche répond à un double intérêt: scientifique et pratique. Sur le plan scientifique, cette recherche s'inscrit dans le but d'approfondir les connaissances sur l'audit interne et de cerner son rôle dans un environnement où les risques

émergent et se profilèrent à une vitesse fulgurante, en exploitant une riche documentation et en analysant les contributions les plus récentes sur ce sujet. En ce faisant, on contribue à enrichir les références scientifiques aidant ainsi les chercheurs qui s'intéressent à ce sujet, et éventuellement le compléter pour une meilleure évolution scientifique. Sur le plan pratique, cette recherche s'inscrit dans la perspective d'aider les entreprises à mieux comprendre leur environnement et à se préparer pour faire face aux risques émergents, augmentant ainsi la probabilité de leur survie et, par conséquent, assurer un niveau de stabilité économique et sociale du pays.

En effet, la bonne santé du tissu économique d'un pays se traduit souvent par sa bonne santé économique et sociale. Les entreprises, quelles que soient leur taille, leur activité ou leur nature juridique, constituent un élément important du tissu économique du pays. Elles contribuent à son développement en créant de la richesse et l'emploi. En Algérie, on recense un nombre important d'entités économiques, un nombre qui reste menacé: plusieurs entreprises ne sont pas en mesure de faire face à l'instabilité de leur environnement car elles ne sont pas bien développées en matière du risk management et d'audit interne. L'étude de ce sujet permet de fournir un élément clé aux entreprises algériennes en général, et à l'organisme objet d'étude en particulier, en démontrant l'importance d'une fonction d'audit interne mature et le rôle qu'elle doit jouer dans un contexte fortement dynamique, marqué par les risques émergents. Cet élément constitue une solution pour améliorer la performance de l'entreprise à travers l'amélioration de la maîtrise des risques et ainsi, des activités.

La démarche méthodologique

Pour arriver à un résultat plausible et bénéfique, le travail scientifique doit utiliser des méthodes de recherche et des techniques appropriées. Le choix des méthodes et techniques s'avère donc primordial pour la démonstration, la recherche, l'analyse et la vérification des résultats produits et dépend du chercheur lui-même et de la nature et de l'importance de sa problématique. A l'instar de toute recherche scientifique, il a été utilisé certaines méthodes et techniques pour mener à bon port la présente recherche.

En effet, afin de pouvoir répondre à la problématique et aux questions subsidiaires posées, et pour infirmer ou affirmer les hypothèses émises, la méthode descriptive analytique sera adoptée où on procédera, à travers une perspective interprétative corrélée avec une approche critique tout en adoptant une approche qualitative, d'étudier en profondeur un cas, choisi sur certains critères. Le choix de la méthode est déterminant pour la structuration de la recherche et la procédure de collecte et d'analyse des données.

Le milieu du travail pratique

Bien que le cadre théorique de la présente recherche réponde d'une manière générale aux questions posées et constitue une référence pour toute entreprise activant dans un environnement incertain, l'intérêt de la partie pratique est de générer des conclusions spécifiques en apportant toute l'attention à un seul cas particulier. Cette démarche ne permet pas d'atteindre la généralisation.

Le cas objet d'étude sera choisi en fonction de certains critères qui permettront la mobilisation du cadre théorique tout en assurant la cohérence et la complétude entre la partie théorique et la partie pratique de la recherche. Ainsi, l'organisme objet d'étude doit nous

permettre d'analyser l'impact des risques émergents sur son activité et en particulier sur l'audit interne.

Le plan de la recherche

La démarche retenue dans la présente recherche intègre deux dimensions: théorique et pratique. Ces deux dimensions se définissent à travers quatre chapitres pour chacune. Chaque chapitre se divise en trois sections. Deux points sont à préciser avant la présentation du plan de recherche :

- Afin de permettre une bonne compréhension des risques émergents et leur impact sur l'audit interne, on mettra en lumière les risques cyber, une catégorie des risques émergents induite de la transformation digitale, dans les deux parties de cette recherche ;
- Afin d'illustrer et appuyer ce que l'on avance et afin de permettre un accès direct aux textes originaux, on fera fréquemment recours à des citations directes reprenant les phrases des auteurs sans les modifier ;

La première partie qui sera présentée est la partie théorique dont le but est de fournir un cadre général répondant aux questionnements soulevés par la recherche. Ce cadre théorique déterminera, sur la base de solides fondations scientifiques, l'ensemble des concepts fondamentaux, les théories, les concepts clés et les idées préexistantes en lien avec le sujet choisi. Cette partie contiendra quatre chapitres.

Le premier chapitre intitulé "*L'incertitude, domaine où se déploie l'action de l'entreprise*" servira à définir les concepts liés à l'incertitude, risque, risk management et dispositif de maîtrise des risques. Le premier concept qui sera abordé sous une approche théorique approfondie est celui de l'incertitude, vu qu'elle constitue la source de risques et ainsi le fondement du risk management, et par conséquent, de l'audit interne. Ensuite, en définissant le concept du risque, ces deux concepts (incertitude et risque) seront déclinés dans le cadre professionnel de l'entreprise à travers la culture du risque, le dispositif de gestion des risques, et les trois lignes de défense dont la dernière ligne est celle de l'audit interne, objet principal de cette étude.

Le développement de l'audit interne s'enchaînera dans le deuxième chapitre intitulé "*L'audit interne, un impératif pour un dispositif de maîtrise des risques efficace*". Ce chapitre développera les dimensions historiques de l'audit interne et précisera le rôle de l'institut de l'audit interne (IIA) dans sa promotion. Il identifiera aussi le champ d'intervention de cette fonction tout en soulignant les limites entre l'activité d'assurance et du conseil et en déterminant le rôle de l'audit interne dans le contrôle interne, le risk management et le gouvernement d'entreprise. Il servira aussi à définir les classifications de l'audit, le processus de conduite d'une mission d'audit et enfin les passerelles entre la cartographie des risques et le plan d'audit interne.

La finalité de l'audit interne est de fournir une assurance raisonnable quant à l'efficacité et l'application des dispositifs du contrôle interne et du risk management. Toutefois, la turbulence accrue de l'environnement (d'où d'ailleurs le concept *VUCA World* ; acronyme désignant la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté de l'environnement) est en train de définir de nouvelles orientations qui amplifient et élargissent le rôle de l'audit interne, l'obligeant de s'aventurer sur des questions plus complexes (comme les risques émergents et

la culture de l'entreprise), et de tourner sa vision vers l'avenir mettant ainsi les auditeurs devant le défi d'adopter de nouvelles approches et d'acquérir de nouvelles compétences. Ainsi, le troisième chapitre, intitulé "*Comprendre les risques émergents*", servira de définir le *VUCA World*, les éléments qui l'ont déclenché et les conséquences qui y sont liées, à savoir les risques émergents tout en faisant un zoom sur les risques cyber.

L'impact de ces risques sur l'activité de l'audit interne sera abordé dans le quatrième chapitre sous le titre "*L'impact des risques émergents sur l'audit interne*". Ce chapitre soulèvera en premier lieu les conditions préalables au développement de la fonction d'audit interne, et abordera par la suite, en détail, les axes de changements auxquels la fonction d'audit interne devrait s'aligner pour assurer la continuité d'apporter de la valeur ajoutée à son organisation. La fin de ce chapitre explicitera les nouvelles exigences liées à l'audit interne une fois les axes de changements pris en considération. Ces exigences sont relatives au cœur métier de l'audit interne.

Cette partie théorique sera complétée par la partie pratique dont le but est d'effectuer l'investigation sur le terrain permettant de collecter le matériau suffisant et d'observer le phénomène étudié, puis procéder à une analyse soumise au cadre théorique de la recherche.

Pour qu'un lecteur soit en mesure de suivre le processus de réflexion utilisé et de comprendre la démarche initiée pour traiter le sujet et les outils utilisés pour le faire, le cinquième chapitre, intitulé "*Cadre méthodologique de la recherche et contexte d'étude*", mettra en avant, la structure générale de la partie pratique en précisant le paradigme de la recherche, la démarche retenue et la méthode de recueil de données. Allant du général au particulier, le chapitre définira d'abord l'environnement des affaires algérien et donnera un aperçu sur les risques émergents en Algérie, ce qui servira d'identifier l'environnement externe de l'organisme objet d'étude, ensuite, il sera présenté le terrain et l'organisation de l'étude de cas.

Le sixième chapitre, intitulé "*Evaluation de la fonction d'audit interne*", procèdera à évaluer la fonction d'audit interne et déterminer son niveau de maturité tout en présentant une étude exploratoire du cœur métier de l'organisme. L'évaluation de la performance de la fonction sera faite selon certains critères qualitatifs, à savoir : l'indépendance, les compétences, le champ d'intervention et le déroulement d'une mission d'audit. Et aussi, à travers l'analyse des supports de l'audit interne tels que la charte et le plan d'audit interne et les dossiers de travail des auditeurs. Enfin, dans le but de réaliser un saut qualitatif dans la fonction d'audit interne, on procédera à l'étude de conformité de l'organisation et la pratique de l'audit interne avec les normes internationales d'audit interne tout en soulignant les écarts et en proposant des pistes d'amélioration.

Après l'évaluation de la fonction d'audit interne, dans le septième chapitre, on procédera à l'évaluation de la gestion de risque et du contrôle interne étant deux domaines principaux dont l'audit interne doit évaluer et porter son avis sur leur efficacité. L'évaluation s'inscrira dans une perspective globale et constituera en quelque sorte un travail d'audit dans la mesure où on essaiera de comparer ce qui est appliqué, en matière de gestion de risques et du contrôle interne, par rapport à ce qui doit être, en soulignant les points forts et les points faibles et en proposant quelques pistes d'amélioration (recommandations). Notre référentiel est constitué de meilleurs pratiques dans des organismes similaires à l'échelle internationale. L'évaluation

de la gestion des risques et du contrôle interne, sont effectuées dans le but de s'assurer que l'audit interne joue son rôle de base avant de s'aventurer sur des questions complexes.

Dans le dernier chapitre intitulé « *Impact de la transformation digitale sur l'audit interne du FGAR* » on essaiera d'analyser l'impact des risques émergents induits de la transformation digitale sur l'audit interne du FGAR. On procédera en premier lieu à la présentation de la stratégie digitale du Fonds en décrivant le projet, ses enjeux et son impact sur le mode opérationnel du Fonds. Ensuite, on traitera son impact sur l'activité d'audit interne tout en proposant les principaux axes d'interventions, dans le présent et le futur, pour accroître la valeur ajoutée de l'audit interne.

Etudes récentes sur le sujet

Le grand nombre de recherches sur l'audit interne depuis son apparition tend à démontrer l'intérêt que ce sujet suscite dans la communauté professionnelle et scientifique. La présente recherche développe l'idée selon laquelle l'audit interne doit amplifier et élargir encore son métier et adopter de nouvelles approches, qualités et compétences pour se lancer dans l'audit de certains domaines, auparavant évités. Des domaines où l'entreprise encourt de nouveaux risques compromettant à son existence, notamment dans un environnement où l'intangible prend le dessus. Plusieurs recherches ont déjà souligné la nécessité de redéfinir le rôle de l'audit interne dont on cite:

- **Razimah A., *Redefining internal audit performance: impact on corporate governance*, thèse de doctorat, Université d'Edith Cowan, Australie, 2014.**

L'objectif de cette recherche est d'examiner l'efficacité de la fonction d'audit interne, l'implication du comité d'audit dans les activités d'audit interne et l'impact de cette fonction sur la gouvernance des sociétés cotées en bourse en Malaisie.

Les principaux résultats de cette recherche montrent que les professionnels et les organismes de réglementation accordent une importance croissante à l'audit interne dans la mesure où il les aide à gérer les risques et à réduire le nombre d'activités frauduleuses pouvant entraîner des défaillances financières. Les résultats soutiennent la mise en place d'une fonction d'audit interne tout en assurant son efficacité qui se définit en fonction de l'expertise professionnelle de l'équipe de l'audit et les évaluations effectuées par le comité d'audit de chaque étape du processus d'audit interne. Ils soulignent que l'efficacité de cette fonction se traduit aussi par les audits des technologies de l'information et les audits de qualité. Enfin, l'étude suggère que le niveau de performance de l'audit interne peut désormais être identifié par son impact sur la gouvernance d'entreprise, par exemple dans les domaines de la gestion des dépenses, de la gestion des revenus, de l'analyse des données et de la résolution des conflits.

- **Swinkels, W.H.A., *Exploration of a theory of internal audit: a study on the theoretical foundations of internal audit in relation to the nature and the control systems of Dutch public listed firms*, thèse de doctorat, Université d'Amsterdam, Amsterdam, Eburon, 2012.**

Le but de cette recherche est d'explorer la théorie de l'audit interne en relation avec les systèmes de contrôle des entreprises néerlandaises cotées en bourse en analysant la littérature et le domaine professionnel de l'audit interne afin de clarifier les contributions théoriques et

pratiques et les limites de l'existence et de l'étendue des travaux de cette activité dans l'entreprise.

Parmi les principaux résultats pratiques, cette étude indique que la taille et la complexité d'une entreprise, qui se traduisent par les variables: chiffre d'affaires, total actif et l'effectif pourraient justifier la création d'une fonction l'audit interne. Les auditeurs internes ont été interrogés sur l'organisation, les processus existants, le suivi de l'adaptation et dans certains cas sur la reprogrammation de leur entreprise. L'objectif principal de la fonction est lié à la mission d'assurance couvrant le maintien du niveau de contrôle du statu quo. En outre, les entretiens ont indiqué que l'émergence des actifs incorporels et l'importance décroissante des actifs corporels, nécessitent une approche différente du contrôle et d'audit.

- **Barnia M., *La création de valeur ajoutée socio-économique par l'Audit Interne: Cas d'Entreprises Marocaines*, thèse de doctorat, école doctorale CNAM Abbé Grégoire (ED 546), France, 2015.**

L'objet de cette recherche est d'explorer la pratique de l'audit interne au sein des entreprises privées et publiques marocaines tout en analysant les raisons pour lesquelles l'audit interne n'apporte pas la valeur ajoutée socio-économique escomptée pour la maîtrise et l'amélioration de la gestion au sein des entreprises marocaines.

L'analyse qualitative des résultats des entretiens ont permis de démontrer que la mauvaise qualité de l'environnement de contrôle dans la majorité des entreprises marocaines (souvent les dirigeants ne respectent pas et ne font pas respecter les valeurs éthiques et les codes de déontologie et ne disposent pas des compétences requises pour l'exercice de leurs fonctions) justifie les faits suivants: (01) les règles de bonne gouvernance ne sont pas observées et le pouvoir de contrôle n'est pas exercé correctement par les comités d'audit, lorsqu'ils existent, (02) l'absence de processus de management des risques et des cartographies des risques, ce qui oblige les auditeurs à dépenser plus de temps et d'énergie à programmer, planifier et exécuter les missions, (03) la non formalisation du processus de « Contrôle Interne » : Organigrammes nominatifs, fiches de postes, délégations des pouvoirs et les procédures et méthodes, ce qui rend son évaluation très difficile et (04) l'absence de comités d'audit ou leur mauvaise composition et le manque de formation de leurs membres. En outre, l'étude souligne la nécessité d'orienter l'audit interne vers des domaines spéciaux tels que la technologie de l'information, l'impôt, l'actuariat, ou encore la conception de systèmes en réalisant des travaux spécialisés d'audit et de conseil.

PARTIE 01 :
CADRE THEORIQUE

**L'AUDIT INTERNE EN
MARCHE VERS DE
NOUVEAUX DEFIS**

Introduction de la première partie

De par leur nature même, les risques surgissent puis disparaissent. D'autres diminuent tandis que de nouveaux apparaissent. L'introduction des technologies réseaux, et d'Internet en particulier, par exemple, ont changé assez sensiblement les situations de travail dans l'entreprise en réduisant notamment les frontières du temps et de l'espace. En revanche, et au fur et à mesure de leur développement, ces technologies présentent de nouveaux risques et développent tant d'autres.

Les organisations ont pris conscience de l'importance de la gestion des risques inhérents à leurs activités et sa contribution à la performance globale. Elles reconnaissent la nécessité de chercher de nouvelles solutions et d'être mieux structurées afin de faire face à leur environnement. Ainsi, plusieurs fonctions et modèles ont été développés dans le cadre d'un dispositif global de défense contre les risques, dont le modèle des Trois Lignes de Maîtrise, conçu par l'IIA. Selon ce modèle, le contrôle interne, la gestion des risques et l'audit interne, constituent le fondement d'un dispositif commun de maîtrise de risques.

L'objectif de cette partie est de fournir un cadre théorique permettant de répondre à la problématique en déterminant le rôle que l'audit interne devrait jouer dans un environnement de plus en plus incertain. Pour ce faire, cette partie est divisée en quatre chapitres. Chaque chapitre est divisé en trois sections. La succession des chapitres et sections permettra de comprendre l'environnement turbulent (volatile, incertain, complexe et ambigu) et son impact sur la fonction d'audit interne. Ainsi, cette partie est organisée comme suit :

Chapitre 1 : L'incertitude, domaine où se déploie l'action de l'entreprise.

- Section 1 : L'incertitude dans les théories économiques ;
- Section 2 : L'entreprise face à l'incertitude ;
- Section 3 : Le Risk Management; outil pour faire face à l'incertitude.

Chapitre 2 : L'audit interne, un impératif pour un dispositif de maîtrise des risques efficace.

- Section 1 : Approche historique et définitions ;
- Section 2 : Audit interne : champ d'intervention et limites ;
- section 3 : Méthodologie de l'audit : une approche systématique et méthodique.

Chapitre 3 : Comprendre les risques émergents.

- Section 1 : Un environnement de plus en plus agité ;
- Section 2 : Risques émergents ; de quoi s'agissent-ils ?
- Section 3 : Risques émergents ; zoom sur les risques cyber.

Chapitre 4 : L'impact des risques émergents sur l'audit interne.

- Section 1 : Conditions préalables au développement de la fonction d'audit interne ;
- Section 2 : Audit interne : s'adapter ou disparaître ;
- Section 3 : Sortir de la zone de confort.

Chapitre 01 :
L'incertitude, domaine où
se déploie l'action de
l'entreprise

Introduction du chapitre

Source de risques et d'opportunités, l'incertitude est indissociable de la vie économique. Plusieurs économistes se sont intéressés à ce concept, et leurs réflexions ont permis la construction initiale d'un cadre théorique qui ne cesse de se développer et qui offre des outils aux dirigeants pour mieux gérer les risques et affronter l'incertitude, et ainsi, pouvoir survivre et réaliser leurs objectifs.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections. La première section sera consacrée à l'apport des économistes philosophes au concept d'incertitude. A cet effet, il sera choisi d'étudier une partie de l'héritage de certains économistes en reprenant uniquement l'essence de l'essentiel de leurs travaux de recherche sur l'incertitude.

Ensuite, dans la deuxième section, une attention particulière sera portée aux concepts d'incertitude et du risque en abordant leurs définitions et typologies. Par la suite, il sera abordé la culture, la perception et l'appétence pour le risque.

Quant à la troisième section, elle traitera le processus du risk management, en tant qu'outil pour faire face aux risques, en étudiant ses étapes fondamentales ainsi que sa mise en œuvre, et enfin la gouvernance des risques.

Section 01 : L'incertitude dans les théories économiques

Le concept d'incertitude a été développé en parallèle par plusieurs économistes philosophes au début du XXe siècle. Bien qu'ils aient appréhendé le sujet différemment, ces économistes mettent en évidence les difficultés de la connaissance et de la prévision que rencontrent les individus face à un contexte incertain.

1. Risque et incertitude dans la pensée néoclassique

La théorie néoclassique se distingue par le fait de considérer l'individu en tant qu'*Homo œconomicus* ; un être agissant de manière parfaitement rationnelle, doté d'un certain nombre de biens, jouissant d'une pleine liberté de décision et poursuivant rationnellement certains buts sous certaines contraintes.

1.1 Les fondements théoriques de l'analyse néoclassique

Les principaux fondements de la théorie néoclassique sont résumés par E. Roy Weintraub dans son article publié sur *The Concise Encyclopedia of Economics*, en 2007, où il a écrit : "*Neoclassical economics [...] fundamental assumptions [...] include the following: 1. People have rational preferences among outcomes. 2. Individuals maximize utility and firms maximize profits. 3. People act independently on the basis of full and relevant information*".¹ Ainsi, les agents économiques sont des agents autonomes² qui opèrent dans un environnement de concurrence parfaite. Ils sont parfaitement rationnels et leur intérêt principal est l'optimisation de leur utilité. La théorie présume que les agents, d'une part, ont suffisamment de connaissances ; c'est-à-dire qu'ils possèdent l'information précise, parfaite et correcte de la situation où ils se trouvent et où ils se trouveront. Et d'autre part, ils sont capables de faire n'importe quel calcul ou raisonnement nécessaire pour évaluer le futur.³ Par conséquent, l'agent n'est jamais confronté à l'incertitude.⁴

Autrement dit, l'individu ne confronte en aucun cas l'incertitude mais seulement le risque: l'agent néoclassique qui se retrouve en situation d'incertitude connaît l'ensemble des futurs possibles ainsi que la probabilité d'occurrence de chacun de ces futurs ; il n'est jamais confronté à l'incertitude mais au risque dont la distribution d'états possibles est connue : "*The mainstream, neoclassical theoretical approach excludes uncertainty from the analysis. The theoretical framework and the perfect rationality of the economic individual assumption do*

¹ Gueldry M., *The double discipline of neoclassical economics: when the map both hides and reveals the territory*, Real-World Economics Review, No.73, 2015, p. 30.

² Selon la définition de Franklin S. et Graesser A. (1996), parue dans leur article : *Is it an Agent, or just a Program?: A taxonomy for autonomous agents*, publié dans Intelligent Agents III Agent Theories, Architectures, and Languages, en 1996, un agent autonome est un système situé dans un environnement tout en en faisant partie, qui perçoit cet environnement et qui agit sur lui, dans le temps, en poursuivant ses propres objectifs, afin de modifier ce qu'il percevra dans le futur.

³ Pour plus de détails, voir: Muth J. F., *Rational expectations and the theory of price movements, the econometric society*, Econometrica, Vol. 29, No. 3 (Jul., 1961), pp. 315-335. Taylor J., *Advances in macroeconomic theory: how the rational expectations revolution has changed macroeconomic*, Policy Research, International Economic Association, part II, Palgrave Macmillan UK, pp. 79-96, 2001, et son Review de: Serven. L., *Advances in macroeconomic theory*, Journal of Economic Literature, Vol. 41, No. 2, American Economic Association, 2003, pp. 590-592.

⁴ Dallery T. et al., *L'incertitude au cœur des marchés concrets : Confrontation entre théorie post-keynesienne et sociologie économique structurale*, Innovation, Vol. 31, No. 01, 2010, p. 131.

not permit the neoclassical theoretical approach to formalize uncertainty".¹ Dans cette situation, la notion d'incertitude renvoie à la notion du risque, ou, dans le cas extrême, à la faible incertitude². Parce qu'ils résonnent en système clos ou fermé, les néoclassiques ont réduit l'importance de l'incertitude dans leur analyse ; dans un tel système, les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets, et un même effet ne peut être produit que par les mêmes causes, et dans cette situation tout est prévisible et modélisable.

1.2 Après l'effondrement de la production et de l'emploi

L'image rassurante de l'économie néoclassique a persisté de dominer la pensée économique jusqu'à l'effondrement de la production et de l'emploi en 1929.³ L'incapacité du modèle néoclassique à expliquer ou à anticiper la crise,⁴ a ouvert la voie au développement des courants opposés. Durant cette période, les idées de Keynes (seront développées dans le point suivant) ont connu une forte audience. Toutefois, après la deuxième guerre mondiale, et sous l'influence majeure de Robert Lucas, lauréat du prix Nobel d'économie 1995 pour ses travaux sur les anticipations rationnelles, la pensée néoclassique a repris les rênes.⁵ L'avenir est envisagé comme quelque chose de déjà défini et parfaitement connu par les agents ; comme formulé par Paul Samuelson⁶ qui a essayé de mathématiser l'économie rendant tout événement prévisible et concevable: "*future outcomes are merely the statistical shadow of past and current market signals*".⁷ Toutefois, ce raisonnement n'a pas tenu longtemps. L'article de G. Akerlof, sur le marché des voitures d'occasion, publié en 1970, a démontré que l'introduction de l'incertitude sur la qualité d'un produit peut conduire à la disparition du marché.⁸ L'importance et le caractère imprévisible du futur ont été soulignés par d'autres économistes à l'instar de L. Savage. Ce dernier admet que sa proposition de «*regarder avant de sauter*» n'est pas suffisante pour la prise de décision car elle ne traite pas explicitement l'incertitude, tout en supposant que, dans le court terme, le futur n'est pas complètement connu à cause de la limitation cognitive des agents dans l'assimilation de l'information et leur capacité de calcul : "*Savage recognizes that his "look before you leap" analysis is not a general theory of decision making for it does not explicitly deal with uncertainty per se. He admits that "a person may not know [all] the consequences of the acts open to him in each state of the world. He might be ... ignorant"*".⁹

¹ Baltatescu, S., *Uncertainty in neoclassical and Keynesian theoretical approaches: a behavioral perspective*, CES Working Papers, Vol. 07, No. 03, 2015, pp. 682-683.

² Moureau N., Rivaud-Danset D., *L'incertitude dans les théories économiques*, La Découverte, Paris, 2004, p. 21.

³ Fullbrook E., *De la domination néo-classique et des moyens d'en sortir*, L'Économie politique, Vol. 28, No. 04, 2005, p. 80.

⁴ Ibid, p. 81.

⁵ Ummad M., *Reviews: Introduction to post Keynesian economics*, de: Levoie M., 2006, SBP Research Bulletin, Vol. 03, No. 02, 2007, p. 233.

⁶ Paul Anthony Samuelson était l'un des plus grands économistes du XXème siècle, auteur du livre «*Foundations of economic analysis*», paru en 1947, dans lequel il prétend que l'usage des mathématiques est le seul moyen permettant de modéliser le comportement des agents économiques.

⁷ Davidson P., *Reality and economic theory*, Journal of Post Keynesian Economics, Vol. 18, No. 04, 1996, p. 480.

⁸ Voir: Akerlof G., *The market for "Lemons": Quality uncertainty and the market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 03, 1970, pp. 488-500.

⁹ Davidson, P., *Reality and economic theory*, Op.cit, pp. 490.

Ainsi, de nombreux résultats tenus pour acquis sont tombés.¹ La rationalité des agents et la perfection de l'information ont été mises en cause, encore une fois, renvoyant ainsi à deux courants théoriques extrêmement prolifiques : la mouvance de la théorie de la rationalité limitée et la mouvance des théories de l'information imparfaite.²

En résumé, plusieurs voies de recherche ont été proposées par des économistes néoclassiques dans lesquelles l'incertitude a été assimilée à la méconnaissance du prix (Stigler, 1961) ou la qualité de l'objet d'échange (Akerlof, 1970) par l'une des parties de l'échange dans un contexte déterministe où les caractéristiques des biens et des personnes sont prédéfinies. (Stiglitz et Weiss, 1981). Toutefois, avec l'introduction de l'aléa moral pour justifier les comportements des individus, dans une relation contractuelle (Kenneth Arrow, 1963), une nouvelle étape a été franchie. Les solutions proposées pour pallier ces problèmes, à savoir l'acquisition de l'information ou l'établissement des contrats pour contraindre les comportements, sont avérées très coûteuses, voire impossibles. Outre la réputation, qui a été exploitée comme solution (Klein et Leffler, 1981 ; Shapiro, 1982), deux modèles de référence sur le signal (Spence ; 1973) et le filtre (Rothschild et Stiglitz, 1976) ont été avancés pour appuyer l'idée selon laquelle la divulgation de l'information décisive accroît le gain. Toutefois, dans tous ces modèles, le manque d'information ne signifie pas l'ignorance ; les individus connaissent souvent la distribution de probabilité de la variable méconnue et donc sont dans une situation de risque.³

2. L'apport de John Maynard Keynes

J.M. Keynes est un philosophe et économiste qui a contribué considérablement dans le renforcement de l'importance de la prise en compte de l'incertitude dans la vie économique.

2.1 L'illusion de la certitude

Keynes a accordé une attention particulière aux probabilités, s'agissant de la branche des mathématiques qui tend à prédire le futur. En 1921, il a écrit son livre "*Treatise on probabilities*", où il a essayé de donner un fondement logique au jugement de probabilité, notamment lorsqu'il ne prend pas la forme d'un calcul, en distinguant deux concepts fondamentaux : probabilité d'un argument et son poids.

Par probabilité d'un argument, il désigne toute connaissance que l'on obtient indirectement, c'est-à-dire par raisonnement logique sur une base scientifique: "*Il y a une partie de notre connaissance que nous obtenons directement, et une autre partie que nous approchons par le raisonnement. La théorie des probabilités concerne cette forme de*

¹ Moureau N., Rivaud-Danset D., *L'incertitude dans les théories économiques*, Op.cit, p. 03.

² Dallery T. et al., *L'incertitude au cœur des marchés concrets : Confrontation entre théorie post-keynesienne et sociologie économique structurale*, Op.cit, p. 131.

³ Pour plus de détails voir : Moureau N., Rivaud-Danset D., *L'incertitude dans les théories économiques*, Op.cit, pp : 21-37 ; Stigler G. J. (1961), *The economics of information*, Journal of Political Economy, 69, pp. 213-225 ; Stiglitz J., Weiss A. (1981), *Credit rationing in markets with imperfect information*, The American Economic Review, 71, pp. 393-410 ; Arrow K. (1951), *Alternative approaches to the theory of choice, in risk-taking situations*, Econometrica, 19, pp. 404-437 ; Shapiro C. (1982), *Consumer information, product quality, and seller reputation*, The Bell Journal of Economics, 13, pp. 20-35 ; Rothschild M., Stiglitz J. (1976), *Equilibrium in competitive insurance market : an essay on the economics of imperfect information*, Quarterly Journal of Economics, 80, pp. 629-649.

connaissance que nous obtenons par le raisonnement".¹ Quant au poids d'argument : plus les observations augmentent, plus la quantité d'information dont on dispose pour jauger l'argument est important, et plus celui-ci aura du poids. Donc le poids augmente avec la quantité d'information dont on dispose et il reflète le degré de confiance qu'on attribue à cet argument. En revanche, l'augmentation de l'observation, donc des informations dont on dispose, ne fait pas augmenter automatiquement la probabilité d'un argument : *"This comparison turns upon a balance, not between the favourable and the unfavourable evidence, but between the absolute amounts of relevant knowledge and of relevant ignorance respectively... I express this by saying that an accession of new evidence increases the weight of an argument. New evidence will sometimes decrease the probability of an argument, but it will always increase its 'weight'"*.²

Cette prise de position lui a permis de proposer sa propre réflexion sur l'incertitude, où ce qui est improbable renvoie au calcul de la probabilité et ce qui est incertain au calcul du poids. Quand on parle du poids d'un argument on parle de l'incertain : lorsque le poids d'un argument est faible, sa validité est incertaine ; lorsque son poids est élevé, sa validité est de plus en plus certaine. Une situation incertaine se caractérise donc par un poids nul, ou très faible. Mais quand on parle des probabilités, on décrit des situations risquées, puisqu'on a une base scientifique permettant de faire des calculs. Par exemple, s'agissant de la possibilité de calculer la chance pour gagner à la roulette, le résultat est improbable mais pas incertain. Ainsi, dans l'assimilation des situations par différents agents, les termes « certain » et « probable » décrivent les degrés variés des croyances : *"The terms certain and probable describe the various degrees of rational belief about a proposition which different amounts of knowledge authorise us to entertain"*.³

Ainsi, pour Keynes, le concept de l'incertitude correspondait à la situation où il n'est pas possible de trancher, il pensait que l'origine de l'incertitude réside dans la multiplicité des arguments possibles et des jugements de valeur qui ne peuvent pas se hiérarchiser⁴, présumant ainsi que la difficulté à traiter l'incertitude est liée uniquement à la complexité de la situation présente. Par sa distinction entre l'incertain et l'improbable, il reconnaît que l'incertitude ne peut pas être réduite à une affaire de probabilité, mais influencée par les jugements personnels de chaque agent. Armé de tous les modèles mathématiques, il s'est lancé dans une activité boursière, et était en mesure de définir le cycle économique et par conséquent de déterminer à quel moment il fallait échanger les liquidités et les obligations : *"In the period leading up to 1929, it is fair to say that few accurately predicted the scale and consequences of the economic downturn that would follow, and Keynes was no exception...Up until this time, Keynes used the term "credit cycle" to designate his own conception of "standard" economic fluctuation"*.⁵

Pour lui, tout était maîtrisable jusqu'à ce que la bulle éclate et il s'est pris au piège de ses propres illusions. Car, malgré tous ses calculs savants, il n'a pas vu la catastrophe arriver

¹ Postel N., *Incertain, rationalité et institution : Une lecture croisée de Keynes et Simon*, Revue économique, Vol. 59, No. 02, 2008, p. 267.

² Keynes J.M., *A treatise on probability*, Dover Publication, INC, New York, 2013, p. 71.

³ Ibid, p.03.

⁴ Moureau N., Rivaud-Danset D., *L'incertitude dans les théories économiques*, Op.cit, p. 10.

⁵ Barnett V., *John Maynard Keynes*, Routledge, London, 2013, p. 171.

avant le krach de 1929 où les marchés mondiaux se sont effondrés marquant le début de la grande dépression : "...Keynes had a depth of culture that few economists could claim today. His brilliant intelligence wasn't exercised only in the realm of theory. Keynes was an outstandingly successful investor, who lost heavily in the 1929 crash...".¹

2.2 « Tout simplement, nous ne savons pas »

L'échec en 1929 a remodelé la réflexion de Keynes. Dans son ouvrage: *The General Theory of Employment, Interest, and Money*,² issu en 1936, il dénonce la limitation des moyens d'analyse et de mathématisation: "*We are merely reminding ourselves that human decisions affecting the future, whether personal or political or economic, cannot depend on strict mathematical expectation, since the basis for making such calculations does not exist*".³ Suivant cette conception, une base de prévisions strictement mathématique n'existe pas, donc les prévisions doivent être appuyées par l'intelligence des agents pour choisir entre les solutions possibles ; une intelligence qui se trouve souvent désarmée devant le caprice, le sentiment ou la chance : "*our rational selves choosing between the alternatives as best we are able, calculating where we can, but often falling back for our motive on whim or sentiment or chance*".⁴ Keynes va jusqu'à qualifier le cas extrême de l'incertitude de situation d'ignorance : "*About these [future] matters there is no scientific basis to form any calculable probability whatever. We simply do not know*".⁵

Donc, pour Keynes, personne ne pourrait prédire l'avenir, personne ne pourrait savoir avec certitude de quoi demain sera fait, et si les prévisions se révèlent exactes, c'est plus le fruit du hasard que de la réflexion (Keynes J.M, Chapitre 13, VII). Il arrive à la conclusion que l'économie est imprévisible, il marque d'ailleurs que c'est souvent lorsque le futur de l'économie semble tout tracé que les désastres arrivent. L'histoire lui donne raison en 2008, lorsque le système financier mondial implose après l'une des plus longues périodes de croissance de l'histoire.

La difficulté, voire l'impossibilité, de formuler des prévisions, est le résultat du manque de connaissance. L'ignorance du futur, n'est pas due à l'incapacité des agents de traiter toutes les informations disponibles, ni à l'incomplétude des informations, mais tout simplement, au fait que le futur ne peut pas être connu à l'avance. Il n'y a ici aucune réalité préexistante : le futur ne peut pas être connu parce qu'il n'existe pas a priori.⁶

3. L'apport de Frank Knight

J.M. Keynes et F. Knight ont formulé leurs idées presque en même temps en insistant sur l'importance de l'incertitude mais pour des raisons différentes.

¹ BBC news Magazine UK, *A point of view: what would Keynes do?* publié le 22/07/2012, sur: <http://www.bbc.com/news/magazine-18923542>, consulté le: 21/09/2016.

² Dans la préface à l'édition en langue allemande de *The General Theory*, Keynes a précisé qu'il avait utilisé le terme « *general* » pour décrire sa théorie, parce qu'elle est basée sur moins d'hypothèses restrictives que la théorie néoclassique. Voir : Davidson P., *Reality and economic theory*, Op.cit, pp. 479-508.

³ Keynes J.M.CW, VII, 162-3, cité par: Ingo B, "*Animal spirits*" in *John Maynard Keynes's general theory of employment, interest and money: Some short and sceptical remarks*, Darmstadt Discussion Papers in Economics, No. 201, p. 10.

⁴ Ibid.

⁵ Keynes J.M. (1973b, p. 114), cité par: Davidson P., *Reality and economic theory*, Op.cit, p. 482.

⁶ Dallery T. et al., *L'incertitude au cœur des marchés concrets : Confrontation entre théorie post-keynesienne et sociologie économique structurale*, Op.cit, p. 131.

3.1 Le profit, au cœur de l'analyse de Knight

Dans son livre *Risk, uncertainty and profit*, de 1921, Knight souligne l'importance de l'incertitude dans le fonctionnement du système économique: *"If we are to understand the workings of the economic system we must examine the meaning and significance of uncertainty"*.¹ Comme le titre du livre l'indique, le profit est au cœur de l'analyse de Knight. Les réflexions économiques qui ont servi de base pour Knight sont ceux de J. B. Clark et F.B. Hawley, deux économistes qui s'intéressaient au profit et dont les pensées sont totalement opposées. Dans les premiers chapitres de son livre, Knight critique fortement leurs idées, cependant, il reprend l'essentiel de leurs acquis pour fonder sa propre théorie: la relation entre risque et profit de Hawley, et la distinction entre statique et dynamique de Clark.

Dans son article, *"The risk theory of profit"*, publié en 1893, dans *Quarterly Journal of Economics*, Hawley introduit un nouveau facteur de production celui de l'«assomption du risque» pour valoriser le rôle de l'entrepreneur. Ce nouveau facteur est, selon cet auteur, sanctionné par un revenu particulier, à savoir le profit : *"The entrepreneur may run the risk of loss... An entrepreneur will undertake this risk only if he gets a reward in return. This reward is called profit... the profit of an undertaking is not the reward of management or coordination but of the risk and responsibilities"*.² Ainsi selon Hawley, le profit représente la récompense des risques supportés par l'entrepreneur, et non pas de la récompense de sa gestion et coordination, comme le proclame Clark, qui est connu par sa distinction entre l'économie statique et l'économie dynamique, et sa présomption que le profit survienne dans la deuxième économie et non dans la première où les choses ne changent pas de manière significative ou restent inchangées: *"Profit is the result of entrepreneurial functions under dynamic conditions. Therefore, profit doesn't result from risk-bearing... Profit is reward for dynamic entrepreneurship"*.³

En combinant l'essentiel des travaux de ces deux auteurs, et en introduisant le concept d'incertitude, Knight établit sa propre réflexion. Il reconnaît que le profit est associé aux changements dynamiques (réflexions de Clark), mais, contrairement à Clark, il prétend que ces changements dynamiques ne suffisent pas à eux seuls à générer du profit, car il est possible d'anticiper certains changements. D'un autre côté, il reconnaît que la fonction entrepreneuriale est associée aux risques (réflexion de Hawley), toutefois, il précise que tous les risques ne peuvent justifier les profits. Il distingue entre risques assurables et risques inassurables, et c'est dans la deuxième catégorie qu'il prétend que le profit se justifie. Ce raisonnement a conduit Knight à identifier le profit non pas en fonction du changement dynamique mais comme le résultat d'une action entreprise dans un monde où tout n'est pas planifié et où l'on n'agit pas en conformité parfaite avec son plan d'action. Ainsi, selon Knight, le profit est défini comme la récompense ex post des bonnes décisions prises ex ante alors que la connaissance du futur est inéluctablement imparfaite⁴.

¹ Knight F, *Risk, uncertainty and profit*, Reprints of economic classics, New York, 1964, p. 199.

² Hawely, cité par knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, 1964, p. 42.

³ Dwivedi D. N., *Microeconomics: theory and applications*, Op.cit, p. 499.

⁴ Bouvier-Patron P, *La question de la réduction d'incertitude chez F. Knight, L'Actualité économique*, Vol. 72, No. 04, 1996, p. 406.

3.2 L'incertitude et le facteur humain

Dans *Risk, uncertainty and profit* (1921), Knight, fortement insiste sur la distinction entre risque et incertitude, qui fait autorité depuis: "*Uncertainty must be taken in a sense radically distinct from the familiar notion of risk, from which it has never been properly separated*".¹

La différenciation proposée par Knight entre le risque et l'incertitude, est que le «risque», peut être quantifié en attribuant des probabilités sur la base de l'expérience et/ou de l'analyse statistique, tandis que l'«incertitude» ne peut être mesurée en raison de l'impossibilité de regrouper les cas, parce que la situation à traiter présente un degré élevé de singularité. "*The practical difference between the two categories, risk and uncertainty, is that in the former the distribution of the outcome in a group of instances is known (either through calculation a priori or from statistics of past experience), while in the case of uncertainty this is not true, the reason being in general that it is impossible to form a group of instances, because the situation dealt with is in a high degree unique*".²

Plus précisément, dans une situation risquée, les prévisions sont faisables et le décideur a deux possibilités pour les construire : soit à partir de probabilités mathématiques (nombre de cas favorable / nombre de cas total calculés a priori, comme dans les jeux de hasard où les chances sont égales) soit à partir de probabilité fréquentistes (induites de l'expérience, calculées à partir d'un grand nombre d'observation d'un évènement qui se répète avec une certaine fréquence, comme le nombre de jour de pluie dans une année). Elles sont toutes deux qualifiées d'objectives. Par contre, une situation incertaine est considérée comme unique et présente des caractéristiques singulières ; elle est inclassable, soit parce qu'elle présente de nouveaux éléments dont on ignore les propriétés, soit parce qu'elle est complexe ou mal structurée,³ elle n'est donc pas probabilisable. Toutefois, pour Knight, la singularité ne fait pas obstacle à la prévision mais il exclut qu'elle s'appuie seulement sur des modèles probabilistes, elle repose sur deux exercices séparés de jugement :⁴ Le premier consiste à former une estimation ou un jugement personnel, cette conjoncture s'appuie sur l'expérience personnel ou peut relever de la pure intuition. Le second mesure la validité du jugement effectué, elle dépend de la confiance que l'individu a dans son estimation.

Keynes et Knight s'accordent sur l'importance du facteur humain dans l'analyse d'une situation d'incertitude. La caractéristique essentielle du comportement animal ou humain est de réagir à une situation en l'anticipant. Cependant, la particularité humaine réside dans la conscience, laquelle permet d'appréhender le futur. Cette conscience permet d'interpréter et de spéculer pour accéder à une connaissance anticipée du futur et aussi de former des jugements par inférence. Toutefois, cette capacité humaine n'est pas uniformément répartie dans une société : "*Men differ in their capacity by perception and inférence to form correct judgements as to the future course of events in the environment*".⁵

¹ Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, p. 311.

² Ibid, p. 233.

³ Moureau N., Rivaud-Danset D, *L'incertitude dans les théories économiques*, Op.cit, p. 08.

⁴ Ibid, p. 07.

⁵ Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, p. 241.

4. L'apport d'Herbert Simon

Herbert Simon s'est intéressé à la théorie de la décision¹ et a essayé d'appliquer la théorie psychologique du comportement à l'organisation et à l'activité économique en général, ce qui lui valut un Prix Nobel en économie en 1978.

4.1 De la rationalité parfaite à la rationalité limitée et procédurale

H. Simon s'est démarqué de la théorie néoclassique en s'opposant contre l'*Homo oeconomicus*. Il prétend qu'en acceptant que le pouvoir de faire des calculs soit illimité, la distinction entre le monde réel et celui perçu par le décideur n'est plus importante, parce que ce dernier perçoit le monde tel qu'il est réellement, autrement dit il n'y aura pas de limites entre le monde économique théorique et réel : "*if we assume that the decision maker's computational powers are unlimited ... we do not need to distinguish between the real world and the decision maker's perception of it: he or she perceives the world as it really is*".²

Suite à ses observations, il formule sa théorie sur le fonctionnement des organisations reposant sur la rationalité limitée des agents économiques opérant dans un système complexe.³ Il prétend que la rationalité d'un individu est limitée faute de temps, de capacité et d'information. Autrement dit, l'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité, la connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle et il est difficile d'évaluer les conséquences futures d'une décision. Il met ainsi la pertinence du concept de la rationalité substantive (paramétrique et objective) et la notion de maximisation de fonctions d'utilité en cause, en soulignant le fait qu'il est évident qu'elles ne permettent pas d'expliquer, ni de prévoir, le comportement économique et en appuyant la nécessité de construire un modèle de rationalité alternative: "*If we accept the proposition that both the knowledge and the computational power of the decision maker are severely limited, then we must distinguish between the real world and the actor's perception of it and reasoning about it. That is to say, we must construct a theory of the process of decision*".⁴

Dans ce contexte, H. Simon distingue entre la rationalité substantielle, qui est utilisée dans les processus de décisions ne contenant pas de facteurs d'incertitude, et la rationalité procédurale qui implique une limitation des capacités cognitives des agents et est utilisée dans les situations d'incertitude qui présentent plusieurs possibilités nées de la complexité de l'environnement. Ainsi, l'individu peut prendre, dans certaines circonstances, la décision optimale au regard de son objectif et de son environnement. Ces circonstances sont celles qui ne mettent pas à l'épreuve son environnement interne, et qui forment un environnement externe simple relativement à sa capacité à traiter l'information.⁵ Mais, comme indiqué, il s'agit de certaines situations, il y en a d'autres qui ont prouvé que l'acteur économique a une

¹ La théorie de la décision est apparue pour la première fois en 1945 dans *Administrative Behavior*, de H. Simon : Elle constitue une analyse des implications psychologiques, économiques et organisationnelles dans le processus de prise de décision et est basée sur le concept de la rationalité limitée. Pour plus de détails voir : Simon (Herbert A.), *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organization*, The Free Press, New York, 1945.

² Simon H., *Rationality in psychology and economics*, The Journal of Business, Vol. 59, No. 04, Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, 1986, pp. S210-S211.

³ Pour plus de détails voir: Simon H., *The architecture of complexity*, Proceedings of the american philosophical society, Vol. 106, No. 06, 1962, pp. 468-473.

⁴ Simon H., *Rationality in Psychology and Economics*, Op.cit, p. S211.

⁵ André T., *Formes de rationalité et phronétique moderne*, Les Belles Lettres, Paris, 1995, p. 102.

capacité d'adaptation limitée : *"Economics illustrates well how outer and inner environment interact and, in particular, how an intelligent system's adjustment to its outer environment (its substantive rationality) is limited by its ability, through knowledge and computation, to discover appropriate adaptive behavior (its procedural rationality)"*.¹

4.2 Un environnement de plus en plus complexe

H. Simon estime que la complexité est le trait dominant des situations de choix que rencontrent les acteurs économiques et que l'incertitude pesant sur les événements à venir, résulte de l'incapacité des décideurs à prédire avec précision un événement futur : *"For most problems that man encounters in the real world, no procedure that can carry out with his information processing equipment will enable him to discover the optimal solution, even when the notion of "optimum" is well defined"*.² Autrement dit, on ne peut, en toute rigueur, recourir à une approche substantielle de la décision rationnelle dans des situations dans lesquelles une incertitude pèse sur les données qui entrent dans le processus de prise de décision de l'acteur.³

Ainsi, selon Simon, le décideur, face à un environnement complexe présentant de multitude choix, ne peut pas explorer systématiquement ces choix, ni même leur attribuer une probabilité. Dans ce cas, il utilise des procédures de décision, des méthodes approximatives de recherche de solution à des problèmes complexes, qu'il invente, ou développe en fonction de ses capacités et des informations dont il dispose. En conséquence, la décision de l'agent ne peut être jamais rationnelle mais juste satisfaisante, parce qu'il existe un nombre d'alternatives très élevé, et l'évaluation de chacune de ces alternatives nécessite un nombre tellement important d'informations qu'il est difficile de concevoir même un rapprochement de la rationalité objective : *"Most human decision making, whether individual or organizational, is concerned with the discovery and selection of satisfactory alternatives; only in exceptional cases is it concerned with the discovery and selection of optimal alternatives"*.⁴

Section 02 : L'entreprise face à l'incertain

L'incertitude n'est pas un concept abstrait. Ses conséquences, en termes de risques et d'opportunités, restent l'un des déterminants de la survie de l'entreprise. Pour pouvoir confronter l'incertitude et bien gérer les risques, la distinction entre ces deux éléments (incertitude et risque) est fondamentale. En effet, bien que tous les risques soient incertains, toutes les incertitudes ne sont pas des risques.⁵

1. Incertitude; Définitions et Typologie

Dans cette partie, on se focalisera sur deux contributions majeures, celles de Knight et de Keynes, qui nous semblent constituer les deux piliers d'analyse qui ont jeté les bases d'une réflexion économique marquée par l'incertitude.

¹ Simon H., *The sciences of the artificial*, MIT Press, USA, 1996, p. 25.

² Simon H. (1976b, p. 135), cité par : André T., *Formes de rationalité et phronétique moderne*, Op.cit, p. 104.

³ Ibid.

⁴ March J., Simon H. (Organisations, 1958, pp. 140.141), cité par: Altman S. et al., *Organizational behavior: theory and practice*, Academic Press Inc, London, 1985, p. 494.

⁵ Hillson D., *The risk management handbook: a practical guide to managing the multiple dimensions of risk*, 1e éd, Kogan Page Publication, London, 2016, p. 02.

1.1 Définitions de base

La première introduction explicite du concept d'incertitude est fournie par Knight, en 1921, pour qui, l'introduction de l'incertitude s'impose comme une nécessité et s'avère être une donnée de base de l'analyse économique.¹ Il fait la distinction entre risque, dont la probabilité est connue, et incertitude, dont la probabilité est inconnue.² Ainsi, contrairement au risque, dont la distribution des états possibles dans le futur est connue d'une manière objective, l'incertitude concerne les événements rares sur lesquels on n'a pas d'information et donc on ne dispose pas de distribution de probabilité.³

La majorité des interprétations économiques admettent que la distinction se situe entre l'incertitude quantifiable et non quantifiable.⁴ Dans un passage de son livre de 1921, Knight affirme que l'existence de l'incertitude est justifiée uniquement par l'échec des pouvoirs des agents "*actual powers*" à traiter une information connaissable sur un univers économique programmé.⁵ En d'autres termes l'information existe, mais elle est inaccessible en raison des propres limites des agents.

Keynes, pour sa part, en 1936, a défini l'incertitude comme un état des acteurs dans lequel il est impossible d'attribuer des probabilités raisonnables et précises aux résultats attendus de leurs choix. David Dequech a bien résumé la forte vision de l'incertitude et son évolution dans les travaux de Keynes, en précisant que l'incertitude dans le *Treatise on Probability* est la résultante de l'insuffisance des capacités de calcul des agents, tandis que, dans ses écrits ultérieurs, elle résulte de l'incomplétude des données disponibles pour prendre les décisions : "*while unknown probabilities in the TP are related to a problem of insufficient computational ability or logical insight, uncertainty in Keynes's later writings emerges as a result of the incompleteness of the evidence available to economic decision makers*".⁶

Ainsi, les deux économistes s'accordent que l'incertitude est inhérente à la vie économique⁷ et qu'elle s'avère être une donnée de base de l'analyse économique puisque sans incertitude il n'y a point de vie économique, mais chacun d'entre eux a sa propre conception : Knight a clairement souligné que l'incertitude est liée au manque d'information existante mais

¹ "*Uncertainty... has been neglected in economic theory, and... we propose to put it in its rightful place*": Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, p. 231.

² Certains chercheurs remettent en cause cette distinction reposant sur la connaissance d'une *probabilité objective* en supposant que les gens attribuent des *probabilités subjectives* basées sur leur degré de croyance, et donc le risque et l'incertitude reviennent à la même chose. Pour plus de détails voir : M. Friedman, *Price Theory*, Aldine Transaction, New York, 1976, p. 14.

³ Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, p. 233.

⁴ "*The distinction ... between the measurable uncertainty and an unmeasurable one we may use the term "risk" to designate the former and the term "uncertainty" for the latter*": Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, p. 233.

⁵ Davidson P., *Reality and economic theory*, Op.cit, p. 489.

⁶ Dequech D., *A brief note on Keynes, unknown probabilities and uncertainty in a strong sense*, History of Economic Ideas, Vol. 05, No. 02, 1997, p. 107.

⁷ "*Uncertainty is one of the fundamental facts of life. It is as ineradicable from business decisions as from those in any other field*": Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, p. 347.

Aussi, "*it is necessary to understand his [J.M. Keynes] sophisticated view about uncertainty, and the importance of uncertainty in his vision of the economic process. Keynes without uncertainty is something like Hamlet without the Prince*", Minsky H. P. (1975), *John Maynard Keynes*, Columbia University Press, New York, p. 57.

inaccessible. Pour lui, l'incertitude peut être réduite¹ à un risque quantifiable, en trouvant la technique adéquate pour avoir l'information manquante. Il fait valoir aussi qu'elle pourrait être, dans certains cas², complètement éliminée.³ J.M. Keynes, pour sa part, décrit l'incertitude comme fondamentale, c'est-à-dire, non calculable, quel que soit la méthode utilisée. Elle est tout simplement irréductible.⁴

1.2 Conceptions alternatives

Sur la base des travaux de Keynes et Knight, plusieurs économistes ont approfondi leurs recherches sur l'incertitude dont Head G.L. et Shackle G.L.S.

En 1967, Head G.L. a décrit l'incertitude comme un état mental caractérisé par un manque conscient de connaissances sur les effets d'un événement. Ainsi, la source de l'incertitude n'est pas uniquement l'environnement externe, mais aussi l'état mental de l'agent ; elle est la réaction mentale d'un humain face à l'environnement extérieur. En ce sens, l'incertitude existe dans l'esprit de la personne qui doute: *"In psychology, uncertainty denotes a state of mind characterized by doubt, or a conscious lack of knowledge about the outcome of an event. According to this definition, uncertainty is a psychological phenomenon existing only within the mind of the person who doubts"*.⁵

Shackle G.L.S. prétend que le futur n'est pas là attendant d'être découvert, mais qu'il doit être créé, anticipé ou imaginé. De ce fait, la capacité d'imagination, ou selon Keynes d'introspection, et la créativité jouent un rôle fondamental dans le processus de prise de décision.⁶ En 1970, il affirme que la connaissance est directement liée à la certitude, et que l'existence de la première implique l'existence de la deuxième, ce qui signifie qu'en cas d'incertitude, il n'y a aucune connaissance: *"Knowledge would not deserve that name if it gave us several conflicting accounts and answered our question 'What will follow if I do this'? in more than one way. [...] Knowledge must consist in a statement which is unique"*.⁷ Il introduit aussi un autre facteur, celui de l'effet de surprise. Il suppose que le degré potentiel de la surprise dépend de la possibilité de l'émergence de facteurs nouveaux et spéciaux, dont le décideur n'a aucune maîtrise. Ainsi, la surprise signifie que les anticipations effectuées par l'individu, contiennent une erreur de jugement ou elles sont tout simplement incomplètes. Donc, contrairement à Knight, l'incertitude, dans les écrits de Shackle, ne peut, en aucun cas

¹ Pour le chercheur Paul Bouvier-Patron, la vraie question posée par Knight F. est celle de la réduction d'incertitude et non pas l'introduction de ce concept dans la pensée économique. Pour plus de détails sur la réduction de l'incertitude dans la pensée de Knight F. voir : Paul Bouvier-Patron, *La question de la réduction d'incertitude chez F. Knight*, L'Actualité économique, Vol. 72, No. 4, 1996.

² Knight F. affirme dans un passage que l'incertitude liée au marché n'est jamais réductible: *"The uncertainties of the market resist elimination or reduction by grouping more doggedly than to those connected with technological processes"*: Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, p. 317.

³ Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Op.cit, p. 282.

⁴ Keynes J.M. (1973:152), cité par: Magatti M., *The crisis conundrum: how to reconcile economy and society*, Springer Nature, Switzerland, 2017, p. 102.

⁵ Head G.L., *An alternative to defining risk as uncertainty*, The Journal of Risk and Insurance, American Risk and Insurance Association, Vol. 34, No. 02, 1967, p. 206.

⁶ Pour plus de détails sur les travaux de Shackle relatifs à l'incertitude, voir: *Uncertainty in economics and other reflexions*, Cambridge University Press, Cambridge, (1955). *The years of high theory: Invention and tradition in economic thought (1926-1939)*, Cambridge University Press, Cambridge, (1967). *Decision, order and time in human affairs*, Cambridge University Press, Cambridge, (1969). *Epistemics and economics*, Cambridge University Press, Cambridge, (1972).

⁷ Shackle G.L.S., *Expectation, enterprise and profit.: The theory of the firm*, Routledge, London, 2003, p. 106.

être réduite: “*Between a feeling of certainty that a given event will happen ... and a feeling of certainty that it will not, there seems to be a continuous range of different levels at which our degree of belief can stand ... The measure so obtained is what we may call the potential surprise associated ... with a given hypothesis*”.¹

Le concept d'incertitude a été retenu sous plusieurs angles, par plusieurs auteurs. Dans ce sens, on trouve par exemple, le travail de Gifford, Bobbit et Slocum (1979), qui identifie dix-huit définitions différentes de l'incertitude dans la littérature, variant selon le contexte d'étude.² De nombreux auteurs, comme Chapman et Ward 2003 et Loch, Demeyer et Pich 2006, l'ont pris dans le sens large en désignant l'incertitude comme source de risque, ou comme caractéristique des décisions tels que Beckert 1999, Eisenhardt 1989, Lipshitz et Strauss 1997, Palmer et Wiseman 1999, Sitkin et Pablo 1992.

1.3 Typologie de l'incertitude

Comme sa définition, la typologie de l'incertitude aussi varie entre les chercheurs. On trouve par exemple que selon Andersen, l'incertitude peut résulter de trois causes différentes:³ Un manque d'information (une partie de l'information n'étant pas disponible), un manque de connaissances (dans la mesure où tous les éléments du problème ne sont pas totalement compris) et un manque de contrôle (qui peut être lié à des éléments opérationnels et aux tâches ou à des éléments du contexte ou de l'environnement).

Giovanni Dosi et Massimo Egidi, en 1991, quant à eux, ont distingué entre deux types d'incertitude, en se basant sur la capacité des agents à traiter et utiliser les informations dont ils disposent, à savoir: *l'incertitude substantive*, qui est relative à l'imperfection de l'information disponible et découle de l'absence de toute information susceptible d'être nécessaire pour la prise des décisions, et *l'incertitude procédurale*, qui résulte des limitations cognitives des agents et leur incapacité à adopter un comportement rationnel: “*Substantive uncertainty results from the lack of all the information which would be necessary to make decisions with certain outcomes procedural "uncertainty arises from limitations on the computational and cognitive capabilities of the agents to pursue unambiguously their objectives, given the available information*”.⁴

On trouve aussi dans la littérature que la distinction entre les types d'incertitude en termes de connaissance varie selon le degré de probabilité qu'on peut affecter à un évènement donné. Une situation à faible incertitude est une situation caractérisée par la disponibilité de l'information complète, et par conséquent, la distribution de probabilité est parfaitement connue, ce qui renvoie au risque. En revanche, la forte incertitude est marquée par l'absence d'une telle distribution. Sur ce point, Keynes qualifie la forte incertitude de l'ignorance.

¹ Shackle, 1943, p. 101, cité par: Crocco M., *The concept of degrees of uncertainty in Keynes, Shackle, and Davidson*, Nova Economia, Vol. 12, No. 02, 2002, p. 16.

² Gifford W.E., *Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers*, Academy of Management Journal, Vol. 22, No. 03, 1979, p. 460.

³ Aubry M., *Gestion de projet et expéditions polaires: que pouvons-nous apprendre?*, Les presses de l'université du Québec, Canada, 2011, p. 141.

⁴ Dosi, G et Massimo E. *Substantive and procedural uncertainty – an exploration of economic behaviour in changing environments*, Journal of Evolutionary Economics 1, 2 (1991), p. 145, cité par: Dequech D., *Uncertainty: A typology and refinements of existing concepts*, Journal Of Economic Issues, Vol. 45, No. 03, 2011, p. 622.

2. Risque; Définitions et typologie

La notion du risque est difficilement saisissable. Elle se distingue d'une activité (économique, scientifique, social...) à l'autre, d'un point de vue à l'autre.¹ Toutefois, si les définitions et les interprétations sont nombreuses et variées, chacune s'accorde à reconnaître dans le risque l'incertitude liée elle-même au futur, temps dans lequel le risque se révélera.

2.1 Définition du concept Risque

Risque: conception positiviste et négativiste

Outre la diversité des définitions du concept "risque", la problématique de sa perception se pose. Certaines définitions y accordent une double dimension : positive et négative. On trouve dans ce contexte, la définition de *Project Management Body of Knowledge PMBOK*² qui le définit comme un événement incertain ou une condition qui, en survenant, peut avoir des effets positifs ou négatifs, sur un ou plusieurs objectifs du projet tels que le coût, le temps de réalisation ou même la qualité: "*Risk is an uncertain event or condition that, if it occurs, has a positive or negative effect on one or more project objectives such as scope, schedule, cost, or quality*".³ Cette définition est reconnue par un grand nombre d'utilisateurs dans la gestion des projets (plus de 450.000 membres à travers le monde en 2017). On trouve le même raisonnement dans les définitions proposées par l'organisation britannique *Risk Analysis and Management for Projects (RAMP)*⁴ et les Normes britanniques BS-6079-1/2002 issues du Guide de gestion de projet et BS-6079-2 relatives au Vocabulaire de gestion de projet.⁵

Tandis que la vision positiviste du risque est souvent justifiée par le fait que, parfois, le risque soit nécessaire pour gagner quelque chose. (Bien que le risque puisse avoir des conséquences très négatives pour ceux qui y sont exposés, il est également la raison de leurs rendements élevés),⁶ la vision négativiste repousse complètement cette idée.⁷ En effet, plusieurs définitions excluent toute possibilité que le risque puisse avoir un impact positif,⁸ à l'instar de celle formulée par Dominique Vincenti : « *Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès* »,⁹ le COSO 2 « *possibilité qu'un événement survienne et nuise à*

¹ Véret C. et Mekouar R., *Fonction : Risk manager*, Dunod, Paris, 2005, pp. 15-16.

² PMBOK est le guide du *Project Management Institute*, fondé en 1969, dont le but est de stabiliser et de structurer les connaissances actuelles indispensables pour conduire un projet dans les meilleures conditions. La première version de ce guide remonte à 1987.

³ Project Management Institute, Inc., *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*, 4^e éd., Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2008, p. 274.

⁴ Guide élaboré par l'institution britannique des ingénieurs civils, organisme regroupant 91.000 membres au Royaume-Uni et à travers le monde en 2017 et dont le but principal est de gérer les problèmes de l'infrastructure et de l'environnement et former des experts dans le domaine.

⁵ Hillson D., *Effective opportunity management for projects: exploiting positive risk*, CRC Press, New York, 2003, pp. 26-28.

⁶ Damodaran A., *Value and Risk: Beyond Betas*, Financial Analysts Journal, Vol. 61, No. 02, 2005, p. 38.

⁷ Hubbard D.W., *The failure of risk management: why it's broken and how to fix it*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2006, p. 90.

⁸ Par ailleurs, en se référant aux dictionnaires les plus connus, en anglais, ou en français, tels que *Merriam-Webster*, *American Heritage*, *Oxford English*, *Dictionary.com*, *Littré*, ou *TLFI*, le risque y est fréquemment associé aux termes de péril, de danger, de chance de perte, de blessure ou de dommage.

⁹ Vincenti D., *Dresser une cartographie des risques*, Revue Audit, No. 144, cité par: Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 2010, p. 155.

l'atteinte d'objectifs »,¹ ou encore l'IFACI « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité... ».²

Enfin il faut préciser que la notion d'aléa désigne la manifestation d'un phénomène caractérisé par une probabilité d'occurrence et l'intensité de sa manifestation, les notions de périls et de menaces se rapportent à une vision du risque par ses causes, les notions de gravité et d'intensité correspondent à une vision du risque par ses conséquences et la notion de vulnérabilité englobe la vision du risque par son objet, ses causes et ses conséquences.³

Risque et incertitude

En théorie, la distinction avancée par Knight est claire, mais en réalité, les probabilités sont rarement connues avec précision. Lancer un dé ou une pièce de monnaie parfaitement équilibré est un cas idéalisé de situations de risque, mais aucun exemple du monde réel ne se comportera de manière aussi directe, et c'est le rôle du risk management (RM)⁴ de relever ce défi. En effet, l'environnement de l'entreprise se caractérise par l'incertitude sous de nombreuses formes découlant d'une variété de sources. Ces incertitudes doivent être séparées selon leur importance : il y a un nombre infini d'incertitudes dans l'univers, mais elles n'ont pas la même importance ; certaines n'ont pas d'importance du tout, tandis que d'autres sont littéralement vitales. Comme l'environnement de l'entreprise est incertain, elle doit déterminer quelles sont les incertitudes qu'elle juge importantes et ensuite répondre de manière appropriée. A ce sujet, la définition du risque de Hillson apporte une distinction utile pour guider la réflexion et la pratique du RM: le risque est « l'incertitude qui compte » : “*Risk is ‘uncertainty that matters’*”.⁵

Pour déterminer les incertitudes qui comptent il faudrait se concentrer sur les objectifs⁶ vu qu'ils définissent ce qui compte pour l'organisation. Les objectifs de l'entreprise sont divers : objectifs de rentabilité, de profit, de part de marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de formation du personnel, etc...⁷ La classification des objectifs permet de définir différents niveaux de gestion des risques : les risques stratégiques sont des incertitudes dont la survenance affectera les objectifs stratégiques, et la gestion des risques stratégique traite leurs impacts. De même, la gestion des risques du projet s'attaque aux

¹ Le COSO a utilisé le concept "événement" pour ne pas confondre entre "risque" et "opportunité". Il précise que l'opportunité est la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact positif sur la réalisation des activités permettant d'atteindre les objectifs tandis que le risque est la possibilité qu'un événement ait un impact négatif sur la réalisation des activités nuisant à l'atteinte des objectifs (deux faces de la même monnaie). IFACI, *Le management des risques de l'entreprise: cadre de référence- technique d'évaluation*, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p. 23.

² Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, p. 155.

³ Moreau F., *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 2002, pp. 01-04.

⁴ On précise que dans le cadre de cette recherche, sans prendre en considération les spécificités des concepts de gestion et management, les concepts : gestion des risques, risk management et magement des risques désignent tous le processus permettant à l'entreprise de comprendre et de gérer efficacement les risques.

⁵ Hillson D., *The risk management handbook : a practical guide to managing the multiple dimensions of risk*, Op.cit, p. 03.

⁶ Le concept « objectif » est retenu dans cette recherche dans le sens : l'expression des finalités d'une entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement.

⁷ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Op.cit, p. 06, propose de les regrouper dans quatre catégories : Objectifs liés à la stratégie, aux opérations, au reporting et à la conformité.

risques susceptibles d'affecter les objectifs du projet, la gestion du risque de réputation traite des risques liés à la réputation, etc.¹

2.2 Typologie des risques

Parce que les risques sont liés aux objectifs, il n'existe pas de typologie du risque standard. On peut les classer par objet, causes ou conséquences. On peut distinguer, par exemple, les risques politiques, réglementaires, économiques, sociaux, sociétaux, technologiques, informationnels, écologiques, stratégiques, opérationnels, financiers, purs/aléatoires, spéculatifs/normaux, bruts, nets... Donc, il existe plusieurs manières de catégoriser les risques et la plupart se chevauchent. Pour simplifier, on a opté pour un regroupement en quatre familles, de manière à couvrir tous les risques auxquels peut faire face une entreprise :²

- **Risques stratégiques** : menaçant la survie de l'entreprise ou sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de valeur pour l'actionnaire ; ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine ;

- **Risques financiers** : menaçant la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise ; ils peuvent découler des mouvements de prix du marché (variation des cours des devises, des taux d'intérêts, des primes d'assurances, des cours des actions...), de la faillite d'un partenaire, d'un retard de règlements ou d'événements similaires ;

- **Risques opérationnels** : faisant suite aux défaillances d'efficacité opérationnelle ou de prestation de service dans le cours ordinaire des opérations ; ils sont principalement dus à des processus et systèmes internes inadéquats ou à des réponses inefficaces aux défis extérieurs ;

- **Risques projets** : survenant dans le cadre de programmes ou de projets ; ils comprennent généralement des risques impliquant des problèmes technologiques, des comportements humains, des processus peu familiers et des menaces externes.

3. Culture du risque au sein de l'entreprise

Pour s'assurer que ses collaborateurs comprennent bien ce qu'ils doivent faire face aux risques, l'entreprise doit diffuser une culture en matière de RM et déterminer le niveau du risque qu'elle accepte de prendre pour répondre à son objectif.

3.1 Définition de la culture du risque

Une entreprise a une culture du risque quand ses collaborateurs reconnaissent et gèrent le risque dans toute décision et en toute circonstance sans avoir besoin d'y être directement incités. Selon le COSO, la culture en matière de management des risques d'une organisation est « *un ensemble de croyances et d'attitudes partagées, caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités, depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien* ». ³

La culture du risque permet d'obtenir, sur le plan humain, une attitude collective aboutissant à une homogénéité des comportements. Cette attitude collective complète les

¹ Hillson D., *The risk management handbook: a practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Op.cit, p. 04.

² Cleary S., Malleret T., *Risque : perception, évaluation, gestion*, Maxima, Paris, 2006, pp. 74-76.

³ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*. Op.cit, p. 40.

méthodes et procédures, développe la collaboration, assure l'équilibre entre autonomie et pilotage et améliore la créativité. Mais, même lorsque cette culture du risque est présente, il peut exister de différentes cultures entre unités au sein d'une même organisation. Les responsables de certaines unités peuvent être prêts à prendre davantage de risques, tandis que d'autres seront plus prudents. La culture du risque ne peut se limiter à une vision instrumentaliste et techniciste et doit admettre la centralité des facteurs humains.

3.2 Perception du risque et Appétence pour le risque

Si l'entreprise décide d'éviter complètement les risques, elle cesse, tout simplement, d'exister. L'acceptation du risque permet donc à l'entreprise de créer de la valeur, et c'est à travers la gestion du risque que l'entreprise essaye d'optimiser l'équilibre entre les opportunités qu'elle crée en prenant des risques et le coût de la protection requise contre un éventuel incident. La question réside ainsi dans le volume de risques que l'entreprise est prête à accepter en vue de la poursuite de son activité et de son développement. Pour répondre à ces questions, l'entreprise doit déterminer son appétence au risque : c'est le niveau de risque global qu'elle accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de la valeur.¹

L'appétence aux risques est toujours subjective ; ce qui est perçu comme majeur par l'un peut être considéré comme parfaitement dérisoire par un autre et vice versa. « *C'est les croyances personnelles, sentiments, constructions intellectuelles, émotions, et d'autres critères plus contextuels ou conjoncturels tels que l'ambition, les motivations professionnelles, la situation financière, qui affectent la manière dont chacun perçoit et calcule les risques* ». ²

A ce stade, les résultats de Kahneman D. et Tversky A. méritent d'être mentionnés. Ces deux psychologues publièrent, en 1979, leur article sur la « *théorie des perspectives* »³, qui révolutionna l'approche scientifique de la prise de décision. Si on s'accorde que les choix varient d'une personne à l'autre, selon le contexte où ils se trouvent, ces deux chercheurs ont démontré que la même personne, ayant fait preuve d'une réaction d'aversion au risque, confronté au même choix exprimé différemment, peut adopter un comportement de recherche du risque⁴. Leur problématique a été bien formulée par Sean Cleary et Thierry Malleret, dans leur livre *Risque : perception, évaluation, gestion*, ainsi écrivent-ils: « *pourquoi assume-t-on volontiers un risque arithmétiquement plus élevé lorsqu'il est formulé d'une certaine façon et l'évite-t-on lorsqu'il est formulé différemment ?* ». ⁵

Kahneman D. et Tversky A. représentent le processus mental de la prise de décision au travers de deux phases : une phase d'édition ou d'encadrement, qui consiste en une analyse préliminaire des perspectives offertes ou l'établissement d'un cadre de référence et une phase

¹ IFACI, Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation, Op.cit, p. 42.

² Le Ray J., *Gestion des risques pourquoi et comment ?*, Afnor, Paris, 2006, p. 123.

³ Pour plus de détails, voir : Kahnemann D., Tversky A., *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*, Cambridge University Press, New York, 1982.

⁴ Dans le cadre de leurs expériences sur ce sujet, les deux psychologues ont proposé à un groupe d'étudiants le choix suivant : soit recevoir 1.000 dollars immédiatement, soit avoir 50 % de chance d'en gagner 2.500. La plupart des étudiants ont choisi les 1.000 dollars, témoignant ainsi un comportement d'aversion au risque. Pourtant, lorsque l'on proposa aux mêmes étudiants le choix symétrique d'accepter une perte immédiate de 1.000 dollars ou 50 % de chance de perdre 2.500 dollars, la plupart ont préféré l'alternative la plus risquée, témoignant ainsi d'un comportement de recherche du risque; un comportement typique de recherche du risque.

⁵ Cleary S., Malleret T., *Risque : perception, évaluation, gestion*, Op.cit, p. 45.

d'évaluation dont la fonction est d'organiser, d'évaluer et de simplifier les différentes options.¹ Donc, lorsqu'un choix est formulé d'une façon donnée, il faut d'abord choisir une référence. C'est un procédé subjectif voulant qu'un individu préfère miser sur un choix plutôt que sur un autre. Donc, tout est lié à la caractéristique fondamentale de l'attitude du preneur de décision face au risque : les pertes ont un impact plus important sur leurs émotions qu'une quantité équivalente de bénéfices. C'est-à-dire, on craint les pertes plus qu'on ne valorise les gains. C'est l'aversion de la peur : les gens apprécient les gains et les pertes différemment. Même quand ils obtiennent le même résultat économique, les gens fondent principalement leurs décisions sur les probabilités de gains plutôt que sur les éventuelles pertes.²

Section 03 : Le Risk Management; outil pour faire face à l'incertain

Le processus du risk management permettra à l'entreprise de comprendre et de gérer efficacement les risques qu'elle encourt et de réaliser son objectif de pérennité.

1. Le Risk management ; définition et étapes

Le risk management est composé de deux mots, Risque et Management. A l'instar de la notion du *Risque*, il existe de multiples définitions pour celui du Management. La définition académique, qui semble la plus représentative, est celle citée par Hubbard. Ce dernier conçoit le management comme la planification, l'organisation, la coordination, le contrôle et la direction des ressources vers les objectifs définis : "*The planning, organization, coordination, control, and direction of resources toward defined objective(s)*".³ Par ailleurs, le même auteur propose une version courte, précise et plus pratique, en avançant que le management est l'utilisation de ce qu'on a pour obtenir ce dont on a besoin : "*Using what you have to get what you need*".⁴

1.1 Définition du risk management

En 2004, le COSO a publié l'*Enterprise Risk Management: Integrated Framework* (cadre de référence relatif au management des risques de l'entreprise traduit en français par l'IFACI), où il définit le management des risques de l'entreprise en ces termes comme « *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 pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* ». ⁵

En 2009, l'Organisation internationale de normalisation a publié la norme ISO 31000:2009, la première norme relative au RM. Cette norme a été élaborée afin de proposer une approche universellement acceptée en proposant onze principes selon lesquels le RM :

¹ Kahneman D., Tversky A., *Prospect theory: an analysis of decisions under risk*, *Econometrica*, Vol. 47, No. 02, 1979, p. 274.

² En d'autres termes, dans l'exemple cité ci-dessus, la contrariété potentielle d'une perte de 1.000 dollars est plus forte que le plaisir qu'on éprouve à gagner la même somme.

³ Hubbard D.W., *The failure of risk management: why it's broken and how to fix it*, Op.cit, p. 09.

⁴ Ibid.

⁵ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Op.cit, p. 05.

créée de la valeur et la préserve, fait partie intégrante des processus organisationnels, est un élément de la prise de décision, traite explicitement de l'incertitude, est systématique, structuré et en temps utile, s'appuie sur la meilleure information disponible, est adapté, tient compte des facteurs humains et culturels, est transparent et participatif, est dynamique, itératif et réactif au changement et facilite l'amélioration continue de l'organisation.¹

La non-conformité à l'un de ces principes complique la mise en œuvre d'un RM efficace et durable et, par conséquent, la réalisation des objectifs. En revanche, le respect de ces principes protège le patrimoine de l'organisation et crée de la valeur pour celle-ci et ses parties prenantes.²

1.2 Etapes du processus du risk management

Toutes les définitions du RM s'accordent de le décrire comme un processus séquentiel et itératif. La description de ce processus diffère d'une entreprise à l'autre, d'un référentiel à l'autre. On trouve par exemple que :

- Le *British Office of Government Commerce*³ a identifié neuf différentes étapes dans la gestion du risque : définir un cadre, identifier les risques, identifier les probables responsables de risques, évaluer les risques, fixer des niveaux acceptables de risques, identifier les réponses adéquates aux risques, mettre en place des réponses, s'assurer de leur efficacité et intégrer et réviser ;
- La *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA), association qui regroupe à l'échelle européenne les associations nationales de gestion de risque, a retenu que six étapes à savoir⁴ : appréciation du risque (analyse et évaluation des risques), compte rendu sur le risque (menaces et opportunités), décision, traitement du risque, compte rendu sur le risque résiduel et suivi ;
- S. Cleary et T. Malleret résume le processus du RM uniquement en trois étapes :⁵ définition des risques (identification, évaluation), gestion des risques (éviter, réduire, assurer, assumer) et surveillance continue.⁶

2. Mise en œuvre du processus du risk management

Quel que soit le nombre d'étapes du processus de RM, en général, il consiste à réaliser successivement l'identification, l'analyse, le traitement et le suivi des risques. Il convient de rappeler que le RM ne se limite pas uniquement aux risques mais intègre aussi les opportunités.⁷ Il permet de minimiser l'effet des événements d'impact négatif (risques) et de

¹ IFACI, *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, Groupe Eyrolles, Paris, 2013, pp. 04-20.

² FERMA, *Cadre de référence de la gestion des risques*, version française, <https://www.ferma.eu/app>, 2003, p. 05.

³ Cleary S., Malleret T., *Risque : perception, évaluation, gestion*, Op.cit, pp. 69-70.

⁴ FERMA, *Cadre de référence de la gestion des risques*, Op.cit, p. 05.

⁵ Cleary S., Malleret T., *Risque : perception, évaluation, gestion*, Op.cit, p. 67.

⁶ Dans ce contexte : Mandzila E.E.W. et Zéghal D., dans leur recherche intitulée «*Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !* », publiée dans la Revue des Sciences de Gestion 2009/3 (n° 237-238), p. 21, ont défini le processus de la gestion des risques en trois étapes à savoir : l'évaluation des risques, la formalisation des risques et l'exploitation des risques.

⁷ Par exemple, une compagnie d'assurance automobile confrontée à une augmentation du nombre d'accidents à certains carrefours décide de financer l'amélioration de la signalisation lumineuse, diminuant ainsi le nombre d'accidents et augmentant ces marges.

maximiser l'effet des événements d'impact positif (opportunités), en identifiant les événements potentiels et en déterminant ensuite s'ils représentent des risques ou des opportunités sur la base de leurs conséquences ; comme l'indique Hubbard, le risk management est "*being smart about taking chances*".¹

2.1 Identification des risques

L'identification des risques vise à repérer les problèmes potentiels avant qu'ils ne se transforment en problèmes réels. Il s'agit avant tout de déterminer, de façon large et prospective, le panorama des différents risques qui devront être examinés. Elle requiert une connaissance précise de l'organisation, ses marchés, son environnement juridique, social, politique et culturel pour identifier tous les événements qui affectent la mise en œuvre de la stratégie ou l'atteinte des objectifs. La nature de l'activité de l'entreprise reste l'élément primordial permettant de déterminer les pistes de recherche principales : une banque d'investissement est confrontée à des risques différents de ceux qui menacent une chaîne de vente au détail, de même qu'une compagnie pétrolière ou gazière présente un profil de risque différent de celui d'un hôpital.

Les risques peuvent être identifiés par variété de méthodes. Plusieurs institutions spécialisées comme ZURICH INTERNATIONAL, AON, KPMG, ont développé des outils pour aider leurs clients à encadrer la réflexion d'identification des risques.² Toutefois, aucune méthode n'est infaillible, et toute prétention à l'exhaustivité est vaine.

2.2 Evaluation des risques

Les risques identifiés doivent être évalués selon deux critères à savoir: (1) la probabilité d'occurrence, appelée également fréquence ou éventualité, qui représente la possibilité qu'un risque donné survienne, et (2) l'impact de risque, désigné aussi gravité ou sévérité.³ Ce couple fréquence/sévérité constitue la base de toute analyse ultérieure: Il n'est pas nécessaire de s'attarder sur un risque ayant une probabilité d'occurrence faible et un impact potentiel mineur. En revanche, un risque ayant une probabilité d'occurrence élevée et un impact potentiel important exige une grande attention. Une variation faible du taux de change euro/dollar sera fréquente mais aura des conséquences limitées sur l'activité d'une entreprise industrielle, même ouverte au commerce international. A l'inverse, l'explosion accidentelle d'une raffinerie sera rare mais aura des conséquences dramatiques.

Ces deux critères sont souvent estimés à partir de données historiques, qui constituent une base plus objective que de simples estimations. La méthodologie d'évaluation des risques s'appuie sur un ensemble de techniques qualitatives et quantitatives. Les méthodes qualitatives (arbre des causes, arbre d'événements, brainstorming...) sont souvent utilisées lorsqu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative, ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût

¹ Hubbard D.W., *The failure of risk management: why it's broken and how to fix it*, Op.cit, p. 10.

² Morlaye F., *Risk management et assurance*, Economica, Paris, 2006, p. 70.

³ Le COSO (2004) précise que ces mots prennent parfois des connotations spécifiques : "éventualité" indiquant la possibilité de survenance d'un événement donné en termes qualitatifs (élevée, moyenne, faible ou d'autres types d'échelles de valeur), et "probabilité" indiquant une mesure quantitative comme un pourcentage, une fréquence d'occurrence ou une autre mesure chiffrée.

raisonnable,¹ elles fournissent une voie plus facile pour mesurer les probabilités de risques, en utilisant des expressions simples telles que "haut", "moyen" et "faible". Quant aux techniques quantitatives, elles se basent sur des modèles statistiques et probabilistes,² parfois très compliqués, et impliquent de prendre un nombre important de mesures. Elles sont habituellement plus précises et sont utilisées dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux approches qualitatives.³

2.3 Traitement des risques

Le traitement des risques consiste à réduire autant que possible leurs impacts et leurs fréquences pour les faire tendre vers zéro. Quatre solutions sont envisageables :

- **L'évitement** : Il s'agit de renoncer totalement à s'exposer à un ou plusieurs risques en cessant carrément les activités à l'origine du risque. Comme l'affirme le COSO, cette stratégie implique en général qu'aucune des réponses possibles identifiées n'a permis de réduire l'impact et/ou la probabilité d'occurrence à des niveaux acceptables. C'est le cas, par exemple, d'une société qui décide de renoncer à se lancer sur un nouveau marché géographique, ou bien sur un nouveau segment, parce qu'elle considérerait le risque trop élevé ;

- **La réduction** : Il s'agit de prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. Elle consiste à mettre en œuvre une stratégie de réduction des risques. Les activités de contrôle rentrent dans cette catégorie. C'est le cas d'une entreprise qui décide de mettre en place de meilleurs systèmes de sécurité incendie parce qu'elle a investi dans une nouvelle usine de produits chimiques ;

- **Le partage ou le transfert** : Il s'agit d'une des options couramment utilisées dans la mesure où elle recouvre entre autres les dispositifs d'assurance.⁴ Elle consiste à transférer la totalité ou une partie du risque à quelqu'un d'autre, via un contrat, qui accepte d'en supporter la charge en contrepartie d'une rémunération. C'est le cas, par exemple, d'une société qui décide d'acheter une assurance incendie au lieu d'investir dans des systèmes avancés de prévention des incendies, ou de transférer certains risques aux clients par un contrat qui stipule : «*Le client accepte que la société ne soit pas responsable de ...*» ;

- **L'acceptation** : C'est le choix "par défaut" de toute gestion des risques.⁵ D'après le COSO, l'acceptation consiste à ne prendre aucune mesure susceptible de modifier la probabilité d'occurrence d'un risque et son impact, en acceptant le risque tel qu'il est.

Il convient de noter que plusieurs méthodes de traitement des risques peuvent être applicables au même risque. Dans ce cas, le choix optimal et efficace de l'entreprise est guidé par deux critères :⁶ (01) l'effet des traitements potentiels sur la probabilité d'occurrence et

¹ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Op.cit, pp. 78-80.

² Selon Morlay F., les distributions stochastiques sont souvent les lois statistiques usuelles : Loi Normale, Poisson, Frechet, T-Student... les lois normales et de Student sont adaptées pour des distributions liées par exemple à des données financières. La loi de Frechet est en général utilisée pour modéliser des événements extrêmes, voir : F. Morlay, *Risk management et assurance*, Paris, Economica, 2006.

³ Veret C., Mekouar R, *Fonction : Risk manager*, Op.cit, p. 133.

⁴ Cordel F., *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle*, Vuibert Publication, Paris, 2013, p. 154.

⁵ Hubbard D.W., *The failure of risk management: why it's broken and how to fix it*, Op.cit, p. 27.

⁶ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Op.cit, p. 85.

l'impact des risques (un même traitement peut avoir des répercussions différentes sur la probabilité d'une part et sur l'impact d'autre part) et (02) le rapport cout / bénéfice des traitements potentiels (si les couts et les bénéfices du traitement du risque sont quantifiable).

2.4 Suivi et Communication relative au risque

Une fois la technique de gestion est précisée, il ne reste qu'à établir un plan d'action qui planifie l'ensemble des tâches à exécuter pour atteindre l'objectif. Cependant, l'exécution du plan d'action n'est pas garante de la maîtrise des risques ; elle doit être conjuguée avec le suivi ou le contrôle¹ dont le rôle principal est de garantir que les directives des managers concernant les traitements des risques sont bien appliquées.

Quant à la communication sur les risques, elle constitue le pivot du risk management, et se trouve à chaque étape de ce processus. Elle vise notamment à ce que les risques associés aux objectifs et les options disponibles, en vue d'en réduire les conséquences, soient bien compris.

Enfin, il faut noter que le processus est par définition itératif, mais doit être évalué afin de l'améliorer en apprenant des erreurs commises. Certains considèrent même que cette opération est une étape en soi.² D'un point de vue théorique, il est possible d'affirmer que l'erreur peut être complètement évitée, et plus les entreprises accorderont une importance excessive à la quête d'excellence et à la recherche de la perfection, plus elles induiront un rapport à l'erreur zéro. Toutefois, cette idée devient utopique dans un environnement incertain et en permanente mutation. L'erreur est inévitable et constitue une utilité. Elle doit être considérée comme source d'apprentissage et non pas d'échec³. En effet, faire des erreurs permet de pratiquer un retour d'expérience afin d'analyser pourquoi celle-ci a été commise, et quelles sont les leçons que l'on peut en tirer.

3. Vers une gouvernance des risques

Si le processus de gestion de risques est défini en termes de certaines activités successives, il doit être effectué par un ensemble de collaborateurs, et en relation avec d'autres aspects.

3.1 Du processus de RM au dispositif de maîtrise des risques

Le RM doit être aligné avec la stratégie de l'entreprise et l'appétence aux risques préalablement définie. Sa mise en œuvre doit être, impérativement, accompagnée par une sensibilisation des collaborateurs à leurs rôles dans ce processus. En effet, pour assurer une gestion des risques efficace, certains éléments doivent être conjugués avec le processus du RM. On parle alors du *dispositif* de la gestion des risques ou de maîtrise d'activité. Pour obtenir une vision globale de l'exposition aux risques, ce dispositif doit être mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ; du plus haut niveau de

¹ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Op.cit, p. 93.

² Hillson D., *The risk management handbook: a practical guide to managing the multiple dimensions of risk*, Op.cit, p. 08.

³ A préciser que l'erreur est l'action de se tromper. Elle n'est pas intentionnelle mais résulter d'une maladresse, inattention ou incapacité. Elle peut être d'origine humaine ou d'un processus mal défini ou inadapté. Quant à l'échec, il survient lorsqu'un objectif n'est pas atteint et se mesure en fonction d'un résultat préalablement défini. Si aucun but n'est clairement fixé, il n'y a pas d'échec. On échoue lorsqu'on n'est pas parvenu à respecter son engagement, un objectif, une ambition. <https://www.innovationmanageriale.com/agilite/tour-du-monde-des-entreprises-qui-valorisent-les-erreurs/>, consulté le 26/05/2021.

l'organisation, à savoir, le conseil d'administration, à la direction générale, la direction financière, les auditeurs internes et externes, les régulateurs, les organismes professionnels et tous les autres collaborateurs de l'organisation qui contribuent au RM.¹ Le management de ce dispositif sous-entend alors la *gouvernance des risques*² dont l'enjeu est de passer d'un dispositif satisfaisant à un dispositif efficace et durable.³ *L'Enterprise Risk Management* (ERM) ou la gestion des risques intégrée, proposée par le COSO, est l'un des modèles qui permet à l'entreprise de gérer et de gouverner ses risques efficacement.

Selon le COSO, le dispositif de management des risques comprend huit éléments⁴ à savoir : l'environnement interne (englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère), fixation des objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques, activités de contrôle, information et communication, et enfin, le pilotage (le pilotage concerne l'intégralité du processus et s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités).

3.2 Responsabilité face aux Risques : Les trois lignes de Maitrise

Tous les collaborateurs contribuant au dispositif du RM se préoccupent du risque à des degrés divers. La base d'une bonne gouvernance des risques consiste en l'attribution de responsabilités claires en matière de risques,⁵ et si le conseil d'administration définit l'appétit pour le risque, la culture et la politique de l'entreprise, c'est à la direction générale, en tant que garant de la pérennité de l'entreprise, qu'il incombe de définir et coordonner les responsabilités de chacun pour éviter toute confusion et redondance. En effet, la multiplicité des acteurs participant au dispositif du RM crée de la complexité. Elle peut entraîner des redondances qui nuisent à son efficacité. Ainsi, chaque acteur peut croire à un instant donné qu'un autre acteur s'occupe de tel ou tel risque, sans que finalement personne ne le prenne en considération.⁶ La question de la bonne coordination de cet ensemble est donc de la plus haute importance, et il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture et ses ressources humaines, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficacité de la maîtrise des risques.⁷

L'un des modèles répandus qui satisfait à cette exigence, à savoir la définition et la détermination des rôles et des responsabilités des collaborateurs du dispositif du risk management, est le modèle des Trois Lignes de Maîtrise (*Three lines of defence*), développé

¹ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Op.cit, pp. 129-130.

² Gilek M et al., *Coping with complexity in baltic sea risk governance*, Ambio, Springer, Vol. 40, No. 02, 2011, p. 231.

³ EY, *Risk Governance 2020: From satisfactory to effective and sustainable*, 2015, eyjapan.jp/, p. 02.

⁴ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Op.cit, pp. 07-08.

⁵ EY, *Trends and solutions : Corporate Governance et responsabilité face aux risques*, ey.com, 2004, pp. 07-08.

⁶ IFA/IFACI, *Rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise*, chapters.theiia.org/, 2009, p. 04.

⁷ Ibid.

par l'IIA pour appuyer l'ERM et assurer une bonne gouvernance des risques. Chaque ligne ayant un périmètre, une mission et des activités formellement définis :

- Constituée par les managers opérationnels, la première ligne permet la maîtrise des activités au jour le jour. Ces managers endossent et gèrent les risques ; ils identifient, évaluent, contrôlent et maîtrisent les risques, et s'assurent que les activités sont compatibles avec les objectifs fixés en mettant en œuvre des mesures correctives permettant de remédier aux déficiences des processus et des contrôles, et mettant en œuvre au quotidien des procédures de gestion des risques et de contrôle efficaces ;¹

- La deuxième ligne permet la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation. Elle est constituée de différentes fonctions de gestion des risques et de conformité, mises en place par le management, et qui a pour but l'animation du dispositif global de maîtrise des risques. Ces fonctions varient selon l'organisation et le secteur d'activité et ont la responsabilité, entre autres, d'assister les opérationnels dans l'identification et l'évaluation des principaux risques relevant de leur domaine d'expertise, contribuer avec les opérationnels à la conception des contrôles les plus pertinents et observer et rendre compte du fonctionnement effectif des processus ;

- Animée et pilotée par l'audit interne, la dernière ligne de maîtrise permet l'évaluation globale et indépendante de l'efficacité du processus de gestion des risques et du dispositif du contrôle interne. Le rôle de l'audit interne est de donner à la direction générale et aux organes de gouvernance l'assurance globale sur l'efficacité des deux premières lignes et de la gouvernance de l'organisation. On reviendra plus en détails sur l'audit interne dans le chapitre suivant.

Enfin, il faut noter que dans des cas précis, certaines lignes de maîtrise peuvent être regroupées. C'est le cas, par exemple, des petites entreprises où l'audit interne peut être chargé de mettre en place et/ou de diriger les activités de gestion des risques ou de conformité.²

¹ AMRAE/IFACI, *Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance : fiabiliser la stratégie par une gestion organisée des risques*, chapters.theiia.org/, 2013, p. 03.

² IIA, *Prise de position : Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, 2013, global.theiia.org/, p. 07.

Conclusion du chapitre

Bien qu'ils aient appréhendé le sujet d'incertitude de différents points de vue, le résultat principal de Keynes et de Knight, comme d'autres économistes, est clair : l'incertitude est souveraine et toute simplification est dangereuse. Elle constitue la raison d'être de l'entreprise ; sans incertitude il n'y aurait ni risque ni opportunité et tout se déroulerait selon ce qui est prévu, et donc il n'existerait pas de création de valeur. En effet, l'incertitude est l'origine de la démarche d'innovation stratégique ; une réalité qu'on constate par le succès des disrupteurs à l'instar de Netflix, Airbnb, Tesla ou encore Uber, des opérateurs qui ont saisi les avancements technologiques pour créer de l'imprévu dans des industries matures, et à faire en sorte que les concurrents, enfermés dans leurs certitudes, soient incapables de réagir assez vite à leurs assauts.

Il n'existe pas d'outil permettant de saisir toute la complexité d'un monde incertain laissant aux dirigeants uniquement le raisonnement probabiliste qui n'a qu'une capacité limitée à rendre compte de phénomènes incertains et de faire des prévisions, dans le cadre d'une gestion de risques structurée. Cette dernière requiert la collaboration de tous les éléments d'une organisation, y compris l'audit interne qui joue un rôle primordial dans son efficacité, et qui sera abordé dans le chapitre suivant.

Chapitre 02 :
L'audit interne, un
impératif pour un
dispositif de maitrise des
risques efficace

Introduction du chapitre

En tant que troisième ligne de défense, l'audit interne doit permettre l'évaluation globale et indépendante du dispositif de maîtrise des risques en assurant à la direction de l'entreprise que les risques qu'elle encourt sont bien gérés et que son dispositif de contrôle interne la protège contre les mauvaises surprises. Toutefois, avant d'arriver à ce stade, le champ d'action de l'audit interne s'est rigoureusement élargi depuis son apparition.

L'audit interne sera appréhendé dans ce chapitre à travers trois sections. La première couvrira l'historique de l'audit, depuis son apparition jusqu'à ses développements récents, en passant par son origine, ses fondements théoriques et le rôle de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) dans sa promotion.

Les missions de l'audit interne, entre l'assurance et le conseil, et son périmètre couvrant l'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et du contrôle interne seront abordés dans la deuxième section.

La troisième section sera consacrée à la méthodologie de l'audit, en passant par la classification de l'audit, le processus de conduite d'une mission d'audit et le rôle de la cartographie des risques et le plan d'audit interne.

Section 01 : Approche historique et définitions

L'émergence d'une activité d'audit interne bien définie est la résultante d'une évolution historique qui a fait de l'audit une nécessité et l'a démarqué des autres disciplines voisines telles que l'inspection ou le contrôle de gestion.

1. Dimension historique de l'audit interne

Avant même l'apparition du concept d'audit, l'histoire montre que sa pratique était courante. S'assurer de la maîtrise des opérations était, et reste, une préoccupation de tout dirigeant voulant apprécier la qualité de gestion, et chaque fois que la fiabilité et l'efficacité d'une opération, un système ou un processus ont été mises en question, un professionnel a été mandaté pour juger et formuler son opinion en se référant à des normes, ce qui renvoie à un audit, que ce mot ait été employé ou non, comme le souligne Richard Brown en 1905: "*The origin of auditing goes back to times scarcely less remote than that of accounting... Whenever the advance of civilization brought about the necessity of one man being entrusted to some extent with the property of another, the advisability of some kind of check upon the fidelity of the former would become apparent*".¹

1.1 Origine latine du mot « audit » et naissance de la fonction

Sur le plan étymologique, le terme « audit » provient du verbe latin *Audire*,² qui signifie écouter. En effet, auditer une entreprise, une fonction ou un processus revient à *écouter* les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système mis ou à mettre en place. Son emploi remonte aux pratiques de gouvernant romain avant le III^e siècle avant JC.³ Le besoin d'un entretien ou d'une discussion, au cours desquels le responsable d'une fonction rend compte des conditions d'exécution de son activité les poussait à nommer des questeurs ou des magistrats qui rendaient compte verbalement de leur mission.

A partir du moyen âge, l'enregistrement des transactions pour s'assurer de leur conformité devenait une coutume menant à la mise en place progressive de procédures comptables⁴ et de contrôle (dont la comptabilité en partie double) qui ont été affinées et développées avec le temps pour répondre aux exigences d'un environnement économique de plus en plus complexe. En effet, l'avènement de l'ère industrielle et l'évolution rapide de l'économie de marché ont justifié le besoin de recourir à des réviseurs, ou vérificateurs, pour le contrôle de l'information comptable et financière utilisée dans la prise de décision.⁵

Au début du XX^e siècle, ce besoin a été renforcé par le développement de l'actionnariat des sociétés. Les entreprises se développent en taille, en portée et en complexité créant un déséquilibre de pouvoir. Avec l'augmentation accrue de personnes employées et la décentralisation favorisant un modèle d'organisation en plusieurs unités autonomes, les entreprises sont devenues trop importantes pour que les principaux dirigeants observent toutes

¹ Brown R, *A history of accounting and accountants*, T.T. and E.C. Jack, 1905, p. 75, cité par: Institute of Chartered Accountants, *Agency theory and the role of audit*, England & Wales, England, 2005, p. 07.

² Jonquière, M., Joras, M., *Glossaire de l'audit du social*, EMS Editions, France, 2015, p. 19.

³ Raffegau J. et al., *L'audit financier*, Presse universitaire de France, Paris, 1994, p. 08.

⁴ Dufond F., *Une brève histoire de la comptabilité*, publié le 18/11/2019, sur : <https://www.myswisscfo.ch/une-brève-histoire-de-la-comptabilité/>, consulté le 10/04/2021.

⁵ Ramirez C., *Du commissariat aux comptes à l'audit : Les Big 4 et la profession comptable depuis 1970*, Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 01, No. 146-147, 2003, p. 64.

les zones d'exploitation ou maintiennent une participation active et pratique avec chaque employé. Le propriétaire, appelé *Principal* dans la théorie de l'agence, n'a plus ni les moyens ni les capacités pour gérer directement. Cette situation l'a poussé à désigner une autre personne qualifiée, appelée l'*Agent*, pour s'en occuper. Comme le management de son organisation est désormais confié à l'*agent*, le *principal* a perdu une partie du contrôle. Il sait que l'*Agent* sera toujours mieux informé que lui, et qu'en dépit du contrat¹ conclu entre eux, l'*Agent* peut ne pas agir dans son intérêt, rendant ainsi une surveillance organisée, bien structurée et indépendante nécessaire. Et c'est dans cette dualité que l'audit interne trouve son fondement théorique ; les entreprises à grande échelle ont nommé du personnel spécial pour rendre compte du fonctionnement et des activités de l'entreprise, et qui sont devenus plus tard «auditeurs internes». En tant que représentant du *Principal*, l'auditeur permet de répondre à son besoin d'être rassuré, notamment sur la validité des comptes et sur l'application des règles comptables : *“The widening gap between management and action has made it necessary to develop a series of controls by means of which the business may be administered efficiently. The internal auditor perfects and completes each of these activities by providing on the-scene appraisal of each form of control. There is no known substitute for this activity”*.²

Mais à cette époque-là, le rôle de l'auditeur interne n'était pas clairement défini. Les auditeurs internes ont souvent été appelés à aider les auditeurs externes dans les examens des états financiers ou à exercer des fonctions en relation avec la comptabilité, comme les rapprochements bancaires. L'audit interne a été perçu à tort comme une extension étroitement liée à l'audit externe.³

Ce bref rappel historique souligne que l'audit interne trouve sa légitimité dans la théorie de l'agence, où la création d'une fonction d'audit interne s'imposait et constituait un passage nécessaire que les entreprises devaient emprunter, comme le souligne Arthur E. Hald: *“Necessity created internal auditing and is making it an integral part of modern business. No large business can escape it. If they haven't got it now..., they will have to have it sooner”*.⁴

1.2 Evolution du concept

L'évolution de la définition de l'audit interne peut être tracée par le développement de ses objectifs. Comme déjà indiqué, l'audit a été pratiqué, pour la première fois sous ce terme, en Europe par les romains. En ce temps-là, il représentait un examen portant sur l'exactitude des relevés comptables: *“...an examination of the correctness of accounting records and an evaluation of the propriety of activities reflected in the accounts”*.⁵

¹ Selon la théorie de l'agence, pour remédier au problème de déséquilibre de pouvoir "principal-agent", il convient de lier l'Agent au Principal par un contrat au terme duquel le responsable opérationnel doit respecter méthodes et objectifs et fournir des informations sur la marche des affaires.

² Walsh, Jr., F.J., *Internal Auditing: Business Policy Study*, No. 111, 1963. Cité par: IIA, *Chapter 1 internal auditing: history, evolution, and prospects*, theiia.org, 2003, p. 5.

³ Gupta P.P., Ray M. R., *The changing roles of the internal auditor*, Managerial Auditing Journal, Vol. 07, No. 01, 1992, p. 04.

⁴ Hald A. E., 1944, cité par: IIA, *Chapter 1 internal auditing: history, evolution, and prospects*, theiia.org, p. 04.

⁵ Carnegie D.G., Wolnizer P.W., *Accounting history newsletter, 1980-1989 and accounting history, 1989-1994 a tribute to Robert William Gibson*, Garland publishing Inc., New York, 1996, P. 188.

En 1913, le seizième amendement de la loi de l'impôt sur le revenu¹ a été adopté par le Congrès américain. Ce texte a eu un impact direct sur l'audit interne. En effet, il exigeait de toutes les entreprises, y compris des plus petites, de conserver les registres comptables, ce qui a accentué le besoin de faire appel à des comptables et des auditeurs internes pour établir et examiner les comptes pour les déclarations de revenus et de répondre à d'éventuelles sollicitations par l'*Internal Revenue Service*², dans le cadre de procédures d'inspection et d'investigation.³ Ainsi, au début des années 1900, l'objectif de l'audit interne était de vérifier l'exactitude des détails des comptes pour réduire les erreurs de la tenue des registres, le détournement d'argent et la fraude dans les entreprises.

Au début des années 1930, le concept d'audit interne a changé. L'affaire d'Ivar Kreuger, homme d'affaires suédois, est un cas, parmi plusieurs d'autres, qui a mené à ce changement. Ivar Kreuger était le fondateur et dirigeant de *Kreuger & Toll Inc*, entreprise de fabrication d'allumettes, cotée à New York Stock Exchange (NYSE) aux États-Unis, qui a réussi à obtenir le monopole sur ce produit, et a survécu à tous les défis de Wall Street : "... *his securities were among the most widely held in the world, and, incredibly, even as the markets collapsed, investments in his companies were holding firm*".⁴ Il réalisait de bonne performance et distribuait des dividendes énormes⁵, mais personne n'a jamais eu plein accès à ses systèmes comptables complexes.⁶ Notons qu'au cours de cette période la NYSE n'exigeait pas des rapports vérifiés pour les sociétés cotées.

Jusqu'en 1922, son activité restait confinée en Europe. Toutefois, il arriva à mobiliser énormément d'argent aux États-Unis grâce à ses talents de négociations et à ses innovations: « *Il est un génie de la finance, un roi de l'innovation, comme par exemple les actions sans droit de vote - une façon de recevoir de l'argent sans perdre le pouvoir, ou les obligations convertibles en actions... Kreuger est également un adepte des activités financières de hors-bilan, a priori essentiellement de la spéculation sur devises, si tant est que ces transactions aient vraiment existé* ». ⁷ Les conséquences de la crise de 1929, en matière de confiance, a mis fin à tout cela, sa comptabilité créative n'inspirait plus confiance. En 1931, des rumeurs sur la mauvaise santé financière de *Kreuger & Toll* et d'autres compagnies de l'empire de Kreuger commençaient à courir. *Kreuger & Toll*, dont l'action était très demandée à Wall Street, a été

¹ Le XVI^e amendement de la Constitution des États-Unis donne le pouvoir au Congrès d'établir et de percevoir des impôts sur les revenus, de quelque source que ces revenus dérivent, sans répartition parmi les divers États, et indépendamment d'aucun recensement ou énumération. Il est ratifié le 03 février 1913.

² L'*Internal Revenue Service* (IRS) est l'agence du gouvernement fédéral des États-Unis qui collecte l'impôt sur le revenu et des taxes diverses et fait respecter les lois fiscales concernant le budget fédéral. L'agence est rattachée au département du trésor américain.

³ Utami H., *A case study of internal auditing practice in a State-Owned Enterprise in Indonesia*, thèse de doctorat, Université de Wollongong Australie, Wollongong, ro.uow.edu.au/theses/4826, 2016, p. 11.

⁴ Partnoy F., *The Match King: Ivar Kreuger and the financial scandal of the century*, Public Affairs, London, 2009, p. XI.

⁵ La particularité de son holding d'affaires était de rapporter à ses investisseurs du 25 % de dividendes par an. Même en 1929. Bien que ses activités industrielles soient sources de profits, l'homme d'affaires opérait à partir d'un système financier pyramidal : il payait les anciens actionnaires en mobilisant l'argent de nouveaux investisseurs.

⁶ Partnoy F., *The Match King: Ivar Kreuger and the Financial Scandal of the Century*, Op.cit, P. 99.

⁷ Partnoy F., *The Match King*, 2009, sur :<https://www.alternatives-economiques.fr>, consulté le 09/02/2018.

mise en faillite en 1932, et des liquidités déclarées de l'ordre de 250 millions de dollars se révélaient inexistantes.¹

Pour réinstaurer la confiance dans le marché boursier, le Congrès américain a publié le *Securities and Exchange Act* de 1933, complété par le *Securities and Exchange Act* de 1934 ; deux actes qui sont à l'origine de la création de la *Securities and Exchange Commission*,² également appelée SEC, détenant toute autorité sur l'industrie financière en matière de régulation et de supervision. Deux principales dispositions résument les objectifs de ces deux réglementations. La première exige des entreprises cotées en bourse de la transparence et la diffusion d'informations au public sur leurs activités et réalisations. Elles sont également astreintes à la sincérité en ce qui concerne les titres qu'elles offrent et les risques qui en découlent, ce qui induit la deuxième obligation légale, selon laquelle, les courtiers (personnes qui vendent ou échangent des titres) doivent placer les intérêts des investisseurs en premier.³ Ces mesures ont poussé les entreprises à intégrer un dispositif de contrôle interne comptable et financier ; un dispositif faisant l'objet d'une vérification annuelle générale par l'auditeur indépendant et une vérification détaillée par l'audit interne. La loi a permis à l'auditeur interne de travailler en collaboration avec les auditeurs indépendants pour effectuer efficacement des vérifications financières, et c'est pour cette raison, qu'au cours des années 1930, les auditeurs internes, dans la plupart des entreprises, ont été perçus comme l'ombre d'un audit indépendant.⁴ Une décennie après, l'*Institute of Internal Auditors* (IIA) fut créé.

2. Rôle de l'IIA dans la promotion de la profession de l'audit interne

La création de l'IIA a marqué une nouvelle ère dans la profession de l'audit interne. Avant sa création définitive, le rôle de l'auditeur interne n'était pas clairement défini, et se limitait principalement à l'aide qu'il apportait à l'audit externe dans l'examen des états financiers. Devant cette situation, certains auditeurs ont réagi pour donner une meilleure compréhension et reconnaissance à la fonction d'audit interne. Il s'agit notamment de John B. Thurston, responsable de l'audit interne de la société *North American Company*, Victor Z. Brink, ancien auditeur et conférencier de l'Université de Columbia et Robert B. Milne, auditeur général de la *Columbia Engineering Corporation*, qui, en collaboration avec 24 personnes,⁵ amis et associés des principales industries des services publics et des cabinets de comptabilité publique, ont fondé un institut pour cette vocation, appelé "*The Institute of Internal Auditors*" ou l'Institut d'audit interne (IIA) à New York City, le 9 décembre 1941⁶ : "*Thurston, the first*

¹ <https://www.snopes.com/glurge/fortune.asp>, consulté le 09/02/2018.

² Parmi les responsabilités du SEC : organisme de réglementation et de contrôle des marchés financiers qui chapeaute : (1) le *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), organe de contrôle et de surveillance de l'audit des sociétés cotées et (2) le *Financial Accounting Standards Board* (FASB), producteur des normes comptables. Il supervise aussi le *New York Stock Exchange*, l'*American Stock Exchange* et la *National Association of Securities Dealers*, qui gère le NASDAQ.

³ Utami H., *A case study of internal auditing practice in a State-Owned Enterprise in Indonesia*, Op.cit, pp. 12-13.

⁴ Ibid, p. 12.

⁵ En 2017, l'IIA compte plus de 180.000 membres dans 190 pays et territoires du monde entier.

⁶ Aux États-Unis, à partir de 1945, sont apparues plusieurs agences gouvernementales d'audit s'intéressant principalement aux entreprises ou aux collectivités publiques, telles que *General Accounting Office* (GAO), qui a joué un rôle déterminant dans l'extension du champ d'investigation de l'auditeur et dans la formalisation de son intervention, à travers la publication des normes du GAO en 1972, puis leur révision en 1981, confirmant, d'une part, l'intérêt de recourir à l'audit dans le secteur non marchand et, d'autre part, l'intégration de nouvelles préoccupations d'efficacité ou de performance des opérations.

president of the Institute, is credited with identifying several objectives, obtaining recognition as a professional group, establishing membership as the mark of a qualified professional, and establishing chapters of the Institute. Brink is credited with preparing the Statement of the Responsibilities of the Internal Auditor; and Milne with building the Institute's reputation nationally and internationally".¹

2.1 Audit interne, des questions comptables et financières aux questions opérationnelles

En 1947, l'IIA propose, dans la publication du *Statement of Responsibilities of the Internal Auditor*, la définition suivante : "*Internal auditing is an independent appraisal activity within an organization for the review of accounting, financial and other operations as a basis for protective and constructive service to management. It is a type of control that functions by measuring and evaluating the effectiveness of other type of controls. It deals primarily with accounting and financial matters, but it may also properly deal with matters of an operating nature*".² Cette définition propose que l'audit interne soit une activité d'évaluation indépendante qui traite principalement des questions comptables et financières, mais aussi des questions de nature opérationnelle. Cette expansion, aussi légère soit-elle, est motivée par le développement industriel et la complexité des activités économiques. Durant cette période, les auditeurs internes ont commencé à orienter leurs efforts pour aider le management en s'occupant, de plus en plus, des zones opérationnelles, telles que le respect des délais de production, la qualité des produits, le respect des réglementations...

En 1957, le *Statement of Responsibilities of the Internal Auditor* a été élargi encore une fois en impliquant davantage l'audit interne dans de nouveaux services liés principalement à l'évaluation de la conception et la mise en place des contrôles (procédures) comptables, financiers et opérationnels, l'évaluation de la conformité avec les politiques, les plans et les procédures de l'entreprise, l'évaluation de la qualité des performances...³

Durant les années qui suivirent, l'audit externe a été mis en cause en raison de plusieurs scandales de détournement de fonds qui ont marqué l'histoire. Cette situation a suscité plusieurs préoccupations publiques marquées par des changements législatifs et réglementaires, qui ont affecté, ultérieurement, la profession d'audit interne.

Entre 1976 et 1977, le monde a été bouleversé par le scandale de corruption Lockheed⁴, un constructeur aéronautique et aérospatiale américain. Suite à cette affaire, les États-Unis ont adopté le *Foreign Corrupt Practices Act*⁵ (FCPA). Cette loi est aussi intervenue en

¹ <http://www.iaa.gov.lr/pages3.php?pgID=65>, consulté le 04/08/2017.

² IIA 1999b, cité par: Swinkels W.H.A., *Exploration of a theory of internal audit: a study on the theoretical foundations of internal audit in relation to the nature and the control systems of Dutch public listed firms*, thèse de doctorat, Université d'Amsterdam, Amsterdam, Eburon, 2012, p. 43.

³ IIA, *Chapter 1 internal auditing: history, evolution, and prospects*, Op.cit, p. 05.

⁴ Le scandale Lockheed révèle un système de corruption de l'élite politique japonaise dans le cadre de la vente d'avions de chasse et d'avions de transport. Le premier ministre du Japon, Tanaka, a été accusé d'avoir favorisé l'achat d'avions Lockheed par la *All Nippon Airways*: des membres du directoire de Lockheed avaient versé des commissions à des représentants des gouvernements alliés pour obtenir des contrats de vente d'avions militaires. En 1976, la presse divulguait que Lockheed avait versé 22 millions de dollars en pots-de-vin à des responsables étrangers.

⁵ Le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) ou loi sur les pratiques de corruption à l'étranger, est une loi fédérale américaine, issue en 1977 pour lutter contre la corruption d'agents publics à l'étranger. Elle concerne l'ensemble des actes de corruption commis aux États-Unis par des entreprises ou des personnes américaines ou non.

conséquence d'une série d'enquêtes, menées par le SEC, au milieu des années 70, révélant que plus de 400 sociétés américaines avaient admis avoir réalisées des paiements illégaux dépassant les 300 millions de dollars à destination de fonctionnaires étrangers.¹ A ce titre, le législateur a introduit l'obligation pour les entreprises américaines publiques à documenter et à réviser leurs procédures comptables internes. A partir de 1979, ces entreprises ont été tenues de déclarer et publier la fiabilité, raisonnable, des informations présentées par leur système comptable et financier (audit interne). En 1985, le secteur privé leur a emboité le pas en prenant l'initiative de créer le *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*², appelé aussi *Treadway Commission*, dont l'objectif principal est d'identifier les facteurs causaux des rapports financiers frauduleux et de formuler des recommandations pour en réduire les incidences. La Commission a publié son rapport initial en 1987, contenant principalement une série de recommandations et plusieurs facteurs pouvant conduire à des documents financiers frauduleux. Elle a recommandé aux organisations qui parrainent la Commission de travailler ensemble pour élaborer des orientations intégrées sur le contrôle interne, menant ainsi à la création du COSO.

Pendant ce temps, l'IIA n'a pas cessé de développer le concept de l'audit interne, en précisant, de plus en plus, sa nature, son objectif, sa portée, sa responsabilité et son indépendance. La première définition, publiée en 1947, a été révisée cinq fois avant 1999 (en 1957, 1971, 1976, 1981, 1990).³ Entre 1947 et 1971, l'accent a été mis davantage sur le contrôle opérationnel que sur les questions financières et comptables. À partir de 1971, la portée de l'audit interne était entièrement axée sur les opérations et les termes «comptabilité» et «financier» ont été éliminés ; selon l'IIA les questions financières et comptables ont été considérées comme une partie des opérations et, donc, n'ont plus besoin d'être énoncées.⁴

2.2 Définition retenue

Le 29 juin 1999, l'IIA a présenté une définition qui a été approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'administration de l'IFACI, qu'il a pris soin de traduire en ces termes : *“L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité”*.⁵

Bien qu'elle soit plus précise, cette définition a fait l'objet de plusieurs critiques dont celles de J. Renard, qui a souligné le fait qu'il aurait été plus judicieux d'utiliser le mot «fonction»

¹ www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/foreign-corrupt-practices-act-fcpa.html, consulté le 15/08/2017.

² Cette Commission a été créée par cinq organisations professionnelles, à savoir *American Institute of Certified Public Accountants, the American Accounting Association, the Institute of Internal Auditors, the Financial Executive Institute*, et *the Institute of Management Accountants*.

³ Gupta P.P., Ray M. R., *The changing roles of the internal auditor*, Op.cit, p. 03.

⁴ Swinkels W.H.A., *Exploration of a theory of internal audit: a study on the theoretical foundations of internal audit in relation to the nature and the control systems of Dutch public listed firms*, Op.cit, p. 43.

⁵ www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-par-composante-du-cadre-de-reference/definition-de-l-audit-interne-207.html, consulté le 20/08/2017.

au lieu du mot «activité», ainsi écrit-il : *«Une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position plus subalterne. Ce disant on est en contradiction avec la volonté exprimée par ailleurs d'élargir et de renforcer la fonction. Peut-être faut-il voir là une nouvelle expression de la porte ouverte à l'externalisation ... Mais vouloir une chose et son contraire conduit fatalement à des dialectiques obscures»*.¹

Deux concepts revêtent une importance critique dans cette définition. Il s'agit de l'indépendance et de l'objectivité de l'audit interne. L'indépendance est plutôt rattachée à l'auditeur et a trait au statut de l'audit interne au sein de l'organisation. Elle désigne la capacité de l'auditeur interne à exercer, sans biais, ses responsabilités. Pour ce faire, il doit être indépendant des activités qu'il audite pour pouvoir porter des jugements fondés et sans influence. Cela implique que le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique au sein de l'organisation investi d'un pouvoir suffisant pour veiller à ce que la mission ait une large étendue, que ses résultats soient dûment pris en compte et que des actions appropriées découlent des recommandations émises, et ce, conformément à la norme 1110 qui stipule : *«Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités»*. Les normes utilisent le terme « Conseil » pour désigner le niveau le plus élevé des organes de gouvernance.²

La qualité d'indépendance impose une autre qualité aussi importante : l'objectivité. L'objectivité se rapporte à l'attitude intellectuelle des différents auditeurs internes. Elle signifie qu'un auditeur doit être à même de rendre des jugements impartiaux, sans parti pris. Il doit assumer, de manière impartiale, ses responsabilités, et ce, conformément à la norme 1120 de l'IFACI qui stipule : *«Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt»*. Pour qu'il y ait objectivité, les auditeurs internes ne doivent pas exercer de responsabilités opérationnelles permanentes dans l'organisation, prendre des décisions de gestion ou se mettre dans une situation qui pourrait induire des conflits d'intérêts. La Norme 1130.A1-1, préconise que l'auditeur interne ne devra pas mener des activités d'assurance dans une fonction ou il a déjà travaillé, pendant un an.³

3. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

La définition de l'audit interne exposée ci-dessus a été complétée par les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, qui constituent le document professionnel promulgué par l'IIASB (*the International Internal Auditing Standards Board*). Ces normes définissent, d'une part, le Code de déontologie, et d'autre part, les règles applicables à un large éventail d'activités d'audit interne pour sa propre évaluation.⁴

¹ Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, p. 76.

² En règle générale, le Conseil se fait assister par différents comités, dont le comité d'audit avec lequel l'audit interne entretient des relations étroites, la 8^{ème} directive européenne confiant à ce comité le soin d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques.

³ IFACI, *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, Op.cit, p. 18.

⁴ IIA, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* 2017, chapters.theiia.org, 2017, p. 36.

3.1 Code de déontologie

Ce code a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.¹ Comme le précise le Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Edition 2017 de l'IIA, ce code va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :²

Il s'agit premièrement de l'ensemble des principes pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne qui doit être respecté et appliqué par les auditeurs internes. En effet, les auditeurs internes doivent accomplir leur mission avec:

- **Intégrité** (honnêteté, diligence et responsabilité) ;
- **Objectivité** (en évitant les activités ou d'établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement) ;
- **Confidentialité** (en protégeant les informations recueillies lors de leurs travaux) ;
- **Compétence** (en appliquant les connaissances, le savoir-faire et les expériences requis pour la réalisation de leurs travaux).

Ces quatre principes fondamentaux sont déclinés dans la deuxième composante du Code à travers des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendu 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. Elles exigent aux auditeurs internes d'accomplir honnêtement leurs missions, respecter la loi, ne pas prendre part à des activités illégales, respecter l'éthique, être impartial, ne rien accepter qui puisse compromettre leur jugement, révéler les faits significatifs, protéger les informations, ne pas en tirer un bénéfice personnel, ne faire que ce qu'on peut faire, améliorer ses compétences et respecter les normes.

3.2 Normes internationales de l'audit interne

Les Normes ont pour objet de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne, de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion de son champ d'intervention, d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne et de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations. Ces normes sont réparties en deux parties : les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie, et les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent les critères de qualité. Le tableau ci-dessous expose l'ensemble des normes internationales de la profession de l'audit interne :

Tableau 1 : Normes internationales de l'audit interne

NORMES DE QUALIFICATION 1000	
1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités	
	1010 - Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes dans la charte d'audit interne
1100 – Indépendance et objectivité	
	1110 - Indépendance dans l'organisation
	1111 - Relation directe avec le Conseil
	1120 – Objectivité individuelle
	1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité

¹ IIA, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* 2017, chapters.theiia.org, 2017, p. 33.

² Ibid, p. 02.

1200 – Compétence et conscience professionnelle 1210 – Compétence 1220 – Conscience professionnelle 1230 – Formation professionnelle continue
1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité 1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité 1311 – Évaluations internes 1312 – Évaluations externes 1320 – Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité 1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » 1322 – Indication de non-conformité
NORMES DE FONCTIONNEMENT 2000
2000 – Gestion de l'audit interne 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports à la direction générale et au Conseil 2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne
2100 – Nature du travail 2110 – Gouvernement d'entreprise 2120 – Management des risques 2130 – Contrôle
2200 – Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la planification 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission
2300 – Accomplissement de la mission 2310 – Identification des informations 2320 – Analyse et évaluation 2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission
2400 – Communication des résultats 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication 2421 – Erreurs et omissions 2430 – Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » 2431 – Indication de non-conformité 2440 – Diffusion des résultats 2450 – Les opinions globales
2500 – Surveillance des actions de progrès
2600 – Communication relative à l'acceptation des risques

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

Section 02 : Audit interne : champ d'intervention et limites

Le champ d'intervention de l'audit interne et ses limites ont été abordés par la définition retenue de l'audit interne ; deux points qui méritent plus d'élaboration.

1. Assurance et conseil: enjeux et limites

La définition de l'audit interne approuvée par l'IIA met l'accent sur deux activités principales de l'audit interne : l'assurance et le conseil.

1.1 L'auditeur interne : entre la mission d'assurance et la mission du conseil

Au cours des dernières années, la fonction d'audit interne s'est développée et a acquis une position autonome dans l'organisation. Son champ d'intervention s'est élargi à d'autres domaines, à savoir la gouvernance, le management des risques et le contrôle. Cela a créé de nouvelles attentes et des exigences encore plus élevées envers les auditeurs. Ils sont maintenant tenus d'accomplir des missions de conseil en plus de celles d'assurance. Dans son Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, révisé en 2017, l'IIA précise les éléments suivants relatifs aux deux activités :

Tableau 2 : Lecture comparative des activités de l'assurance et du conseil selon les Normes

	Assurance	Conseil
Définition	Examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.	Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le périmètre d'intervention sont convenus au préalable avec lui.
Responsabilité	L'auditeur interne détermine la nature et le périmètre d'intervention de la mission d'assurance.	Les missions de conseil sont le plus souvent entreprises à la demande d'un client.
Acteurs	<ul style="list-style-type: none">- Le propriétaire du processus ;- L'auditeur interne ;- L'utilisateur : la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation.	<ul style="list-style-type: none">- L'auditeur interne ;- Le client : la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés.
Limites	Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer les opérations dont ils étaient auparavant responsables. (atteinte à l'objectivité).	Les auditeurs internes peuvent être amenés à réaliser des missions de conseil liées à des opérations dont ils ont été auparavant responsables.

Source : Elaboré par le chercheur sur la base de : IIA, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Edition 2017.**

Le tableau ci-dessus montre que le conseil et l'assurance sont deux activités différentes dont chacune a ses propres règles, organisées et affinées, et des actions encadrant leur pratique professionnelle.¹ Les auditeurs internes ne sont pas des consultants, il n'y a pas d'auditeurs internes qui s'appellent explicitement «consultants», mais dans leur pratique professionnelle, presque tous les auditeurs font des travaux de conseil.²

L'enjeu réside dans la manière dont l'indépendance et l'objectivité sont préservées. D'un point de vue théorique, les limites entre les deux missions sont bien établies, mais en pratique, le chevauchement entre elles est plus délicat, notamment que ces deux activités doivent être exécutées par la même fonction.

L'IIA a également soulevé ce problème. Cette institution s'est beaucoup interrogée sur la nature de ces deux missions et sur la manière de concilier, de manière productive, les deux formes de professionnalisme. En 2015, dans son rapport *Consulting & Auditing: The*

¹ IIA, *Consulting & Auditing: The complementary competencies of conflicting professionals logics*, iia.nl, 2015, p. 03.

² Lors de l'enquête menée par l'IIA, dans les réunions et les ateliers éducatifs, les auditeurs internes y participant ont indiqué qu'ils ne se considèrent pas comme des consultants, bien qu'ils fassent des missions de conseil. Ils confirment que leur profession est très différente. Pour plus de détails voir : IIA, *Consulting & Auditing: The complementary competencies of conflicting professionals logics*, iia.nl, 2015.

complementary competencies of conflicting professionals logics, l'IIA a donné plusieurs cas où les deux missions peuvent entraîner des situations délicates : C'est le cas, par exemple, d'un auditeur confronté à un conseil qui n'a pas porté ses fruits, ou encore un auditeur qui ne sait vraiment pas quoi faire ; car certains problèmes sont faciles à détecter mais difficiles à résoudre et y répondre n'est pas toujours aussi simple.¹

Jacques Renard, dans *Théorie et pratique de l'audit interne*, indique également la possibilité d'y avoir des altérations de l'indépendance dans deux cas, à savoir un chevauchement entre mission d'audit et mission de conseil sur le même sujet, ou bien une mission de conseil réalisée par des auditeurs dans un domaine dont ils ont auparavant assumé la responsabilité. Pour cela, il préconise d'éviter de faire un audit dans l'année qui suit la mission de conseil, ou à tout du moins, d'éviter l'emploi des mêmes auditeurs ou des mêmes managers pour traiter le premier cas.²

1.2 L'auditeur interne et le consultant externe

La tension créée entre les deux missions, à savoir l'assurance et le conseil, provient principalement de leur nature. En effet, la mission d'assurance implique, notamment, un examen rétrospectif qui concerne la situation actuelle alors que le conseil implique un examen prospectif qui concerne une future situation.³ Vu sous cet angle, les conseils donnés par les auditeurs internes sont toujours basés sur les résultats de l'audit proprement dit, ces conseils seront altérés par ses jugements issus des missions de l'assurance.⁴ Cela soulève un autre problème, outre celui de l'indépendance. Il s'agit de la qualité du conseil et de ce qui constitue de *bon conseil*. Il est difficile de donner une définition uniforme de «bon conseil». Toutefois, il dépend fortement de ce que l'utilisateur peut faire avec et de son impact sur le système auquel il est destiné. A ce propos, on souligne que les consultants externes ont une connaissance du monde extérieur à l'entreprise qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que les auditeurs internes ne l'ont pas toujours. Ces consultants peuvent être un cabinet d'audit ou des experts de toute nature qui apportent à l'entreprise le concours de leurs connaissances les plus spécialisées.⁵

Cela ne signifie pas que la qualité du conseil donné par l'auditeur interne sera toujours inférieure à celui d'un consultant externe. L'IIA, dans l'article 1210.C1, indique que le responsable de l'audit interne doit refuser une mission de conseil si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission. Aussi, les normes précisent dans l'article 1220.C1, les éléments que l'audit interne doit prendre en considération, quand il porte une mission de conseil, à savoir : les besoins et attentes des clients à propos de la nature de la mission, du calendrier et de la communication des résultats, la complexité de la mission et l'étendue des travaux nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, et enfin son coût par rapport aux avantages escomptés.

¹ IIA, *Consulting & Auditing: The complementary competencies of conflicting professionals logics*, Op.cit, p. 05.

² Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, p. 55.

³ Ibid, p. 06.

⁴ Ibid.

⁵ Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, p. 90.

Pour différencier les conseils provenant de l'auditeur interne et ceux du consultant externe, Renard J. propose les quatre spécificités caractérisant les missions du consultant :¹

- Le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifié, correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine ;
- Il est missionné pour un objectif bien précis et son intervention est fixée dans la durée ;
- Il travaille pour un responsable déterminé : celui qui a sollicité ses avis et va donc rester «propriétaire» de son rapport. Ce responsable peut être la direction générale, mais ce peut être également un manager spécifique dans un domaine particulier ;
- Selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens et une participation à leur mise en œuvre. C'est souvent le cas des organisateurs.

Ainsi, de la lecture de ces caractéristiques, on peut dire que les deux fonctions se rapprochent depuis que l'on assigne à l'auditeur un rôle de conseil. D'autant plus que la **norme 2050** relative à la nécessité de coordination des activités et le partage des informations concerne également les consultants externes de toute nature.

2. Périmètre d'intervention de l'audit interne

Le champ d'action de l'audit interne s'est rigoureusement élargi. En effet, il apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'organisation.

2.1 Un champ d'intervention élargi

Comme déjà souligné, le champ d'intervention de l'audit interne se limitait historiquement dans les domaines comptables et financiers, mais actuellement, il s'étend à tous les domaines de l'organisation : chaque processus, entité, activité et fonction est concerné par les investigations de l'audit interne. L'audit doit avoir accès à tous les rapports, dossiers, documents... Toutefois, quel que soit l'objet à auditer, il doit être appréhendé dans ses contours en partant du global au détaillé, du conceptuel au concret :²

- Ses finalités et ses objectifs, y compris leur cohérence avec les politiques et la stratégie ;
- Les responsabilités ;
- Les moyens et méthodes ;
- Le processus, les tâches réalisées ou à réaliser ;
- Les résultats, leur suivi, et leur comparaison aux objectifs.

Il faut rappeler que, pour jouer son rôle pleinement, la fonction d'audit interne doit être placée sous la supervision d'une personne ou instance dont l'autorité y assure le plus large domaine d'investigation, la liberté de son opinion et la considération adéquate de ses recommandations, sachant que le rattachement à tout autre directeur menace l'indépendance de l'audit interne³.

¹ Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, p. 90.

² Schick P., *Audit interne et référentiels de risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, 2e éd, Dunod, Paris, 2014, p. 104.

³ Ibid, p. 50.

2.2 L'importance de la charte d'audit

Le rattachement hiérarchique ne garantit pas, à lui seul, le bon déroulement de la fonction d'audit interne, il faut le compléter par la charte d'audit. C'est "*le document constitutif de la fonction d'audit interne et destiné à la présenter et à la faire connaître aux autres acteurs de l'entreprise*"¹. C'est le document de référence qui reprend les termes et conditions de son mandat. Ce document :²

- Confirme l'étendue de ses tâches, tant pour le comité lui-même que pour l'ensemble du Conseil d'administration ;
- Guide l'élaboration des ordres du jour des réunions du comité ;
- Précise les étapes intermédiaires importantes permettant au comité de suivre le déroulement de ses activités par rapport à la charte ;
- Décrit les responsabilités du comité pour les nouveaux membres, leur offrant des informations précieuses dans le cadre de leur intégration.

L'importance d'une charte écrite est reconnue depuis longtemps, et de plus en plus souvent incorporée dans les recommandations et les réglementations. En effet, en 1992, le *Cadbury Committee* a recommandé aux comités d'audit d'établir une charte écrite et, en 1999, la *New York Stock Exchange (NYSE)*, la *National Association of Securities Dealers (NASD)* et l'*American Stock Exchange (AMEX)* ont publié des règles selon lesquelles les entreprises cotées sont tenues d'adopter une charte écrite officielle.

La charte d'audit interne est établie conformément à la Norme 1000 du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne. L'interprétation de la norme énonce que la charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne ainsi que la définition du positionnement de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au Conseil. Elle autorise aussi l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions et délimite le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.

Il y a lieu de souligner l'importance du Comité d'audit à ce stade. Comme la fonction d'audit interne constitue une source d'information précieuse pour le comité d'audit, les missions de celui-ci répondent à deux grandes préoccupations, à savoir, la supervision de la fiabilité du système de contrôle interne et l'atténuation de la dépendance hiérarchique des auditeurs internes vis-à-vis du pouvoir exécutif.³ Le rôle de supervision du comité d'audit est de passer en revue les activités de l'audit interne, sa structure organisationnelle, ses qualifications et son efficacité. Le comité d'audit joue un rôle clé en s'assurant, grâce à l'instauration et au maintien d'une ligne de communication ouverte avec le responsable de l'audit interne, que l'audit interne fonctionne efficacement.⁴

¹ Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, p. 379.

² IFACI, *L'efficacité des Comités d'Audit: Les meilleures pratiques*, 2002, chapters.theiia.org/, p. 59.

³ Piot C., Kermiche L., *À quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique*, Comptabilité, Contrôle, Audit, Vol. 15, No. 03, p. 14.

⁴ IFACI, *L'efficacité des Comités d'Audit: Les meilleures pratiques*, Op.cit, p. 59.

3. Portée de l'audit interne

L'audit interne porte sur trois axes explicitement énoncés : le processus du management des risques, du contrôle, et du gouvernement d'entreprise.

3.1 Processus du management des risques

Le rôle principal de l'audit interne dans le management des risques consiste à donner au Conseil l'assurance objective que la gestion des risques est efficace, comme détaillé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Rôle et limites de l'auditeur interne dans la gestion des risques

Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques	Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires	Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer
<ul style="list-style-type: none"> - Donner une assurance sur les processus de gestion des risques ; - Donner l'assurance que les risques sont bien évalués ; - Évaluer les processus de gestion des risques ; - Évaluer la communication des risques majeurs ; - Examiner la gestion des principaux risques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter l'identification et l'évaluation des risques ; - Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ; - Coordonner les activités de management des risques ; - Consolider le reporting des risques ; - Actualiser et développer le cadre de gestion des risques ; - Promouvoir la mise en œuvre du management des risques ; - Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir l'appétence pour le risque ; - Définir des processus de gestion du risque ; - Gérer l'assurance sur les risques ; - Décider de la manière de réagir face aux risques ; - Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction.

Source: IIA, *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise*, theiia.org, 2004, p : 06.

Les activités d'assurance sont présentées dans la première colonne à gauche du tableau ci-dessus. Comme le stipule la norme **2120 Management des risques**, l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. Et pour ce faire, les auditeurs internes doivent s'assurer que :¹

- Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission ;
- Les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- Les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- Les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.

Les rôles de conseil sont présentés au centre du tableau ci-dessus. D'une manière générale, plus l'auditeur s'aventure vers la droite, plus il doit prendre de précautions pour préserver son indépendance et son objectivité. Pour ce faire :²

- Il doit être clair que la direction demeure responsable de la gestion des risques ;

¹ IFACI, *L'efficacité des Comités d'Audit: Les meilleures pratiques*, Op.cit, p.07.

² Ibid, pp. 07-08.

- La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et validée par le Comité d'audit ;
- L'audit interne ne doit pas gérer les risques au nom de la direction ;
- L'audit interne doit formuler des conseils, contester ou au contraire appuyer les décisions de la direction, mais en aucun cas prendre lui-même des décisions concernant la gestion des risques ;
- L'audit interne ne peut pas donner d'assurance objective quant à tout volet du cadre de gestion des risques dont il est responsable. Ce sont d'autres parties qualifiées qui devront apporter une telle assurance ;
- Toute tâche sortant du cadre des activités d'assurance doit être considérée comme une mission de conseil, qui donne lieu au respect des normes régissant ce type d'activité.

L'étendue de l'activité de conseil de l'audit interne dans le cadre du management des risques dépendra des ressources internes et externes dont dispose l'organisation en matière de risque. A cet effet, si une organisation fait recours aux services d'un spécialiste, ou à une fonction spécialisée de la gestion des risques, il sera plus intéressant que l'audit interne se concentre sur son rôle d'assurance, plutôt que d'apporter des conseils redondants.¹

A ce stade, les interactions et les différences entre la fonction audit interne et la fonction risk management méritent d'être soulignées. Le lien entre ces deux fonctions constitue un enjeu important d'efficacité de la maîtrise des risques au sein de l'entreprise et mérite un développement particulier. La collaboration et les échanges entre ces deux fonctions sont nécessaires, dans le respect des spécificités de chacune, pour enrichir mutuellement le diagnostic et la couverture des risques de l'entreprise :

- L'audit interne utilise les informations fournies par le système de management des risques et notamment la cartographie des risques pour préparer et mettre à jour son plan annuel ainsi que pour l'élaboration d'un programme de travail pour chaque mission ;
- Le risk management utilise les observations, conclusions et recommandations émises par l'audit interne pour focaliser ses activités sur les insuffisances dans le management des risques et le contrôle interne.

Les activités relatives aux fonctions d'audit interne et du risk management se rejoignent dans l'exigence de cohérence des actions avec les objectifs généraux de l'entreprise. Elles sont complémentaires et non substituables l'une à l'autre. Elles doivent rester indépendantes.

Les auditeurs internes qui cherchent à étendre leur rôle dans le cadre du management des risques ne doivent pas non plus sous-estimer le savoir spécialisé des risk managers (par exemple sur le transfert du risque ou les techniques de quantification et de modélisation), qui sort habituellement du champ des connaissances de la plupart des auditeurs internes. Tout auditeur interne qui n'est pas en mesure de prouver qu'il possède les qualifications et le savoir appropriés doit s'abstenir de participer à la gestion des risques. De plus, le responsable de l'audit interne ne doit pas fournir de services de conseil dans ce domaine si les qualifications et le savoir requis ne sont pas disponibles au sein de la fonction d'audit interne et s'il n'est pas possible de se les procurer ailleurs.²

¹ IFACI, *L'efficacité des Comités d'Audit: Les meilleures pratiques*, Op.cit, pp : 06-07.

² IIA, *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise*, theiia.org, 2004, p. 08.

3.2 Processus du contrôle interne

Le terme «contrôle interne» provient de l'expression anglo-saxonne «*Internal Control*», expression qui peut prêter à confusion. Depuis longtemps, le terme «*control*» a suscité l'intérêt dans la littérature, car dans la conception latine, il signifie aussi bien «maîtriser» que «vérifier». Cette dernière acception semble bien avoir été dominante dans les premières conceptions de l'organisation, où la supervision directe, permettant à la hiérarchie de voir fonctionner l'entreprise, restait la règle, et les contrôles étaient synonymes de mécanismes ou de pratiques utilisés pour empêcher ou détecter toute activité non autorisée.¹ Toutefois, on convient aujourd'hui de retenir le premier sens, où le terme «*control*» signifie maîtriser.

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et différentes, et on dispose d'un certain nombre de modèles conceptuels ou référentiels dont les plus connus : COSO, AMF, COCO. Cependant, ces dispositifs ne sont pas, fondamentalement, contradictoires ; tous s'accordent sur le fait que le contrôle interne est un état à atteindre et à maintenir, c'est un moyen et non un but. L'IIA le définit comme un dispositif comprenant un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adapté aux caractéristiques propres de chaque entreprise, qui contribue à la maîtrise de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficiente de ses ressources². Il lui permet de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs. Il ne se limite pas aux seuls processus comptables et financiers.

Ainsi, le contrôle interne vise à atteindre un objectif général portant sur la continuité de l'entreprise. Cet objectif général se décline en quatre sous-objectifs: Un bon système de contrôle interne doit, en premier lieu, ambitionner à préserver le patrimoine de l'entreprise qui ne couvre pas seulement les actifs immobilisés, les stocks ou les actifs immatériels mais également le capital humain, l'image de marque, la technologie et les informations confidentielles de l'entreprise. Aussi, la gestion efficace de l'entreprise nécessite une diffusion d'informations de qualité à tous ses niveaux. Dans ce cas, le dispositif de contrôle interne doit permettre à la chaîne d'informations d'être fiable, vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible. En outre, il doit garantir l'application des décisions de la Direction générale, et doit assurer également le respect des lois, des règlements et procédures.³

L'audit du dispositif de contrôle interne porte sur l'appréciation et l'évaluation de la capacité de ce dispositif à atteindre efficacement les objectifs sus mentionnés et de s'assurer ainsi qu'il permet à son organisation de maîtriser les risques inhérents à son activité.

Durant des décennies, la pensée dominante en matière du contrôle interne recommandait de ne pas créer une fonction spécifique en charge de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs appropriés de contrôle interne.⁴ Ces tâches ont été laissées à la charge des responsables opérationnels et fonctionnels, vu qu'ils sont complètement concernés par cette dimension et donc peuvent s'approprier cette culture du contrôle en participant à sa

¹ Bécour J.C., *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, gouvernance et performance*, 3e éd, Economica, Paris, 2008, p. 44.

² AMRAE/IFACI, *Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance : fiabiliser la stratégie par une gestion organisée des risques*, Op.cit, p. 12.

³ Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, pp : 143-147.

⁴ Schick P., *Audit interne et référentiels des risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, Op.cit, p. 43.

conception et à sa mise en œuvre.¹ Toutefois, l'avènement de nouvelles obligations légales, notamment la loi Sarbanes-Oxley et la loi de sécurité financière imposant un dispositif de contrôle interne, a poussé les entités à s'organiser différemment ; elles se sont dotées de véritables services de contrôle interne (CI) dont le rôle principal est de veiller à la bonne maintenance du dispositif du contrôle interne et à son amélioration. Cette évolution est appuyée par l'enquête IFACI de 2012, menée auprès de 582 auditeurs internes, directeurs de missions, directeurs d'audit interne, contrôleurs internes et directeurs du contrôle interne, sur les métiers de l'audit et de contrôle interne, qui révèle la récente mais forte implantation de cette fonction : 86% des services de CI ont moins de 10 ans.

3.3 Processus de gouvernement d'entreprise

Un bon dispositif de gouvernement d'entreprise revient à la situation selon laquelle l'entreprise est gérée d'une façon efficace, honnête, transparente et responsable. Inversement, un mauvais dispositif engendre le gaspillage, la mauvaise gestion et la corruption (c'est le cas de plusieurs scandales financiers fortement médiatisés tels qu'Enron (novembre 2011), Worldcom (mars 2002), Vivendi Universal (juillet 2002)).

Dans les normes d'audit internationales prescrites par l'IIA, la gouvernance est identifiée comme l'ensemble des « *processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser les objectifs* ». ² Ainsi, la gouvernance est l'affaire de tous, y compris l'audit. Sauf que les auditeurs sont doublement concernés par le sujet, à la fois au même titre que les autres directions de l'organisation mais aussi en qualité d'évaluateur. L'IIA a reconnu explicitement à l'audit interne un rôle spécifique visant à apprécier le dispositif de gouvernance en place au sein de leur organisation et à formuler si nécessaire des recommandations.

Le rôle de l'audit interne dans le processus du gouvernement d'entreprise est détaillé par les travaux du groupe IFA-IFACI (Institut Français des Administrateurs et Institut de l'audit interne) traitant des interactions réciproques de l'audit interne avec la direction générale, le comité d'audit du conseil. Les principaux résultats sont présentés dans le document « *Rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise* », publié en 2009.

Selon ces travaux, le périmètre d'intervention de l'audit interne ne devrait pas intégrer le fonctionnement du gouvernement d'entreprise, qu'il s'agisse de l'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil ou de ceux des comités spécialisés. Cette prise de position est justifiée par le rattachement de l'audit interne aux organes dirigeants, une situation qui peut l'empêcher d'être un juge impartial de la qualité du fonctionnement du Conseil ou des relations du Conseil avec les actionnaires. Dans ce cas, un autre mécanisme d'évaluation, soit interne par le secrétaire du Conseil, soit externe avec un consultant, peut être envisagé.

Ce document spécifie que « *l'audit interne ne juge pas la stratégie, ni les objectifs, ni les décisions prises par la direction générale et le conseil. En revanche, il peut examiner les*

¹ Schick P., *Audit interne et référentiels des risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, Op.cit, p. 43.

² IIA, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* 2017, Op.cit, p. 21.

*processus ayant permis d'aboutir à cette stratégie, à ces objectifs et à ces décisions».*¹ Ainsi, l'appréciation de l'audit interne concernant le processus de gouvernement d'entreprise se fait au regard des objectifs suivants alloués à la gouvernance et de leur réalisation :²

- Promotion et diffusion de valeurs et de règles éthiques approuvées par les propriétaires de l'organisation en direction des collaborateurs. Ce point suppose qu'un code soit rédigé et accessible à l'ensemble des salariés ;
- Gestion de la performance assortie d'une obligation de rendre compte. Cet objectif implique la systématisation d'une démarche budgétaire concrétisant les impératifs stratégiques et s'adressant à l'ensemble des collaborateurs ;
- Communication sur les risques et les contrôles. Les mandataires sociaux doivent se saisir des sujets ayant trait au management des risques et à leur couverture ;
- Coordination entre les directions grâce à une circulation adéquate des informations entre le conseil, la direction générale, le management opérationnel et l'audit interne.

Section 03 : Méthodologie de l'audit : une approche systématique et méthodique

L'évolution du champ d'intervention de l'audit interne a été accompagnée par l'apparition de plusieurs types d'audit. Toutefois, quel que soit le type d'audit, les missions d'audit doivent être réalisées selon une méthode précise et rigoureuse.

1. Classification de l'audit

Depuis que le champ d'intervention de l'audit interne s'est élargi, on a assisté à l'apparition de plusieurs nouveaux vocables pour décrire cette évolution. Ainsi on trouve, dans la littérature et la pratique, plusieurs types d'audit interne, qui se distinguent selon plusieurs critères tels que l'objectif, l'activité, l'organisation et la qualité de l'audit. On parle alors de l'audit performance, audit marketing, audit stratégique, audit des procédures, audit de sécurité, audit informatique, audit social, audit d'efficacité, audit de la culture de l'entreprise, etc... Ces différentes formules sont souvent présentées à tort et à travers comme des modalités spécifiques de l'audit interne. Toutefois, et comme l'indique Jacques Renard, tout devient clair lorsqu'on adopte la notion bien connue des comptables : classement par nature et classement par destination.³

1.1 Classement par nature (objectifs)

Le classement par nature correspond au développement historique de la fonction, à laquelle s'est assignée au tout début des buts simples, puis les a progressivement complexifiés pour arriver à la situation actuelle. Le tableau ci-dessous présente un état comparatif de quatre types d'audit :

¹ IFA/IFACI, *Rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise*, Op.cit, p. 26.

² <https://www.formation-audit-ecofi.com/audit-gouvernance-conseil-direction/>, consulté le 11/06/2019.

³ Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, p. 47.

Tableau 4 : Etat comparatif des quatre types d'audit interne

	Audit de conformité	Audit d'efficacité	Audit de management	Audit de stratégie
Objectifs	Vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information...	Emettre une opinion sur la qualité des règles. Telle procédure est-elle opportune? Superflue ? Désuète? Inutilement ? Inutile ? Incomplète? Inexistante ?	Observer les choix et les décisions de management, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences.	Vérifier la cohérence globale entre de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent.
Démarche	Comparer la réalité au référentiel proposé, confronter ce qui devrait être à ce qui est.	Le professionnalisme de l'auditeur interne, sa connaissance de l'entreprise, son savoir-faire dans la fonction auditée.	Auditeurs expérimentés, confirmés et jouissant d'une autorité suffisante pour être écoutés des responsables.	Il s'agit là d'audits de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses.
Remarques	L'audit de conformité peut aussi s'appeler «audit de régularité» : dans le premier cas, on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et dans le second cas, la régularité par rapport aux règles internes.	La notion d'audit d'efficacité englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. C'est pour cette raison qu'on trouve parfois la notion de d'audit de performance, pour lever le flou conceptuel.	Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. Il s'agit d'observer la forme et non le fond.	Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de laquelle l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences.

Source : Elaboré par le chercheur sur la base de : Renard J., Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 2010, pp : 48-59.

Comme illustré dans le tableau ci-dessus, le rôle de l'audit interne a évolué¹ de la simple comparaison au référentiel, à l'expression de son opinion concernant la qualité et l'efficacité des procédures, et ensuite à vérifier la cohérence entre la politique régissant l'entité auditée et la stratégie globale de l'entreprise.

1.2 Classement par destination

À ces quatre catégories, détaillées dans le tableau ci-dessus, correspondent des audits, qualifiés « par destination », relatifs aux différentes fonctions de l'entreprise et qui, pour cette raison, sont les cas particuliers de l'audit opérationnel. Ils concernent toutes les activités de l'entreprise, y compris la fonction comptable et financière, mais avec pour objectif d'examiner la façon dont elles sont opérées. Par conséquent, il y aura autant de catégories d'audits opérationnels que de fonctions. Toutefois, l'objet de l'audit opérationnel est difficile à déterminer d'une façon précise, vu que certains l'assimilent à l'audit interne alors que d'autres estiment qu'il n'a qu'un objet limité à savoir l'examen des opérations courantes et/ou

¹ Comme le signale Renard J. (2010), il ne s'agit pas d'une évolution dans laquelle une étape chasserait l'autre. Il s'agit d'une stratification, chaque période ajoutant de nouveaux objectifs, de nouvelles complexités à la période antérieure.

des tâches routinières remplies par les différentes fonctions de l'entreprise.¹ A ce propos, la vision traditionnelle distingue deux grands domaines d'audit :²

- L'audit financier, qui s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies et traitements comptables ainsi que l'information financière publiée par l'entreprise ; il ne néglige pas les actions qui ne sont pas engagées par les comptables eux-mêmes, mais ne s'y intéresse qu'en tant qu'élément déterminant la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière, sur laquelle il doit formuler un jugement ;
- L'audit opérationnel, qui s'applique à toutes les actions, sans privilégier leur incidence sur la tenue et la présentation des comptes. Son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise à définir les objectifs pertinents et à les atteindre.

2. Processus de conduite d'une mission d'audit

Pour qu'il y ait réellement création de valeur ajoutée et amélioration des opérations, les missions d'audit internes doivent être menées selon une approche systématique et méthodique. Les trois étapes fondamentales du processus d'audit interne sont la préparation, la réalisation et la conclusion.³ A cela s'ajoute une étape préparatoire, parfois appelée «phase zéro», qui consiste en la préparation de l'ordre de mission. Il s'agit d'un document d'information qui déclenche une mission d'audit et qui indique le champ d'investigation (lieu, périmètre, objet à auditer, objectifs généraux, responsabilité, date (début/fin)). Il constitue le mandat donné par la direction générale à l'audit interne pour informer les responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs et donner le droit d'accès aux services et entités concernés.⁴ Toutefois, si le succès de la mission nécessite une intervention inopinée, l'ordre de mission peut ne pas être diffusé. Dans ce cas les audités ne sont pas informés de la visite de l'auditeur interne, qui doit être, néanmoins, muni de son mandat.

2.1 Phase de préparation

La phase de préparation ouvre la mission d'audit. C'est la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage, car il faut savoir ou trouver l'information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission. Cette phase est constituée de trois étapes :

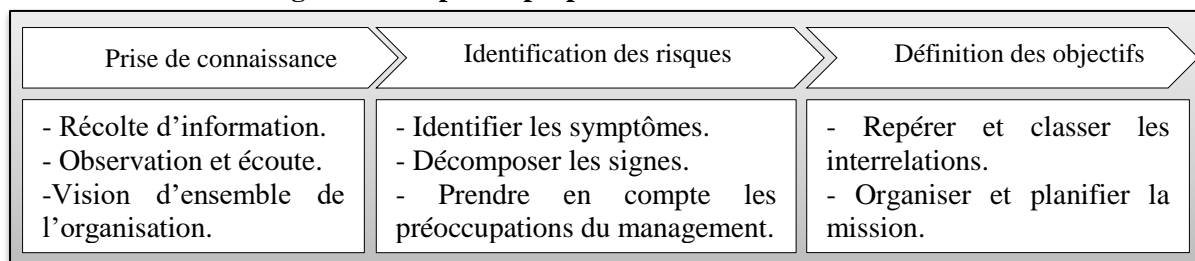
¹ Bécour J.C., Bouquin H., *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, gouvernance et performance*, Op.cit, p. 11.

² Ibid, p. 08.

³ La description du processus de conduite d'une mission d'audit est en grande partie issue du livre de Jacques Renards, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Renard J., Edition d'Organisation, Paris, 2010.

⁴ Schick P., *audit interne et référentiels des risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, Op.cit, p. 102.

Figure 1 : Etapes de préparation de la mission d'audit



Source : Elaborée par le chercheur sur la base de : Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 2010, pp. 217-241.

Prise de connaissance

L'auditeur interne doit se familiariser avec la structure et/ou la fonction qu'il va auditer. Il doit être en mesure de poser des questions et de comprendre les explications. Pour ce faire, il doit disposer des éléments suffisants et pertinents (documents, informations...) pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement. Il doit aussi planifier la prise de connaissance en prenant soin de prévoir les informations nécessaires au bon déroulement de cette étape, à savoir : l'organigramme, l'effectif, les objectifs, les budgets, les résultats, les investissements, les procédures de travail, les techniques et méthodes de travail... La durée de cette étape varie selon différents éléments comme la complexité du sujet ou le profil de l'auditeur.

Identification des risques

Cette étape consiste davantage à identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire que d'analyser les risques eux-mêmes. La cartographie des risques permet d'identifier ces zones. C'est un exercice difficile mais incontournable dans la perspective d'une bonne utilisation des ressources d'audit.¹ L'auditeur doit construire un tableau de risques qui servira à découper l'activité en tâches élémentaires et indiquer pour chacune de ces tâches son objectif et les risques qui y sont liés.

Définition des objectifs

A partir du tableau d'identification des risques, l'auditeur interne propose les axes d'intervention de sa mission en fonction des risques qu'il juge significatifs. Il s'agit d'élaborer un rapport (document d'orientation) traitant les objectifs généraux du contrôle (optimisation des opérations, fiabilité et intégrité de l'information financière, conformité aux lois et sécurité et protection du patrimoine) et les objectifs spécifiques (connaissance de la mission par les auditeurs, compréhension des plans d'actions par les exécutants, respect des dispositions réglementaires en matière de sécurité, respect des règles internes, fiabilité des fichiers informatiques et contrôle de la qualité des prestations fournies par les entreprises extérieures).

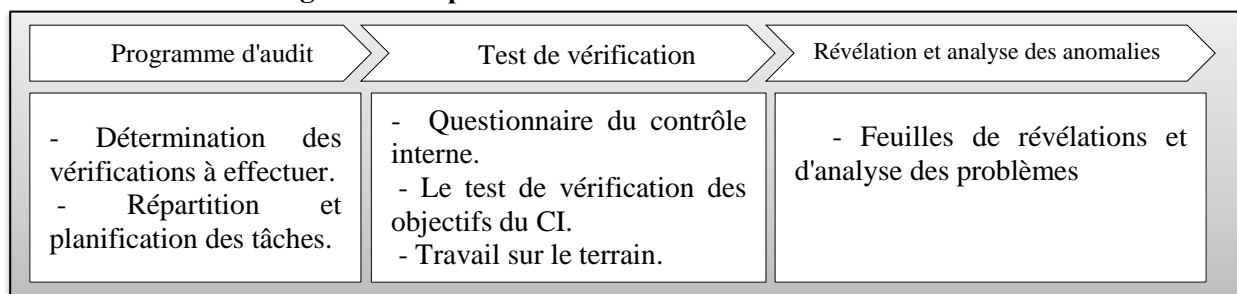
2.2 Phase de réalisation

Cette phase nécessite la capacité d'observation, de dialogue et de communication. A ce stade, se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur. Il procède aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique ; il doit tester les objectifs d'audit. Ces tests peuvent être de natures diverses : observations, analyse de bases de données,

¹ Schick P., *audit interne et référentiels des risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, Op.cit, p. 78.

inventaires physiques... Cette étape commence par une réunion d'ouverture regroupant les auditeurs en charge de la mission et les audités.

Figure 2 : Etapes de réalisation de la mission d'audit



Source : Elaborée par le chercheur sur la base de : Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 2010, pp. 245-286.

Programme d'audit ou planning de réalisation

Le programme d'audit est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document propre au service d'audit interne destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs.¹ Autrement dit, il doit répondre aux objectifs suivants :

- Répartir les tâches entre les auditeurs en charge de la mission ;
- Planifier la mission (déplacements, dates des rencontres, répartition du travail selon les compétences des auditeurs,...etc.) ;
- Permettre au chef de la mission d'audit de suivre le travail de son équipe.

Deux points essentiels doivent être retenus dans ce programme: Le premier est l'indication des travaux préliminaires à accomplir. Ces actions préparatoires sont le plus souvent à réaliser par les auditeurs eux-mêmes : inventaires, rassemblement de documents et sélections diverses. Le second est la définition, pour chaque tâche à accomplir et bien identifiée, les techniques et outils à utiliser (diagramme de circulation, sondage statistique, interview, observation...).

Test de vérification

Il s'agit d'élaborer un questionnaire de contrôle interne pour chaque point du programme. La préparation de ce document est engagée dans le sillage du découpage en tâches élémentaires, au même titre que le tableau des risques. Ce questionnaire permet de réaliser, sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, ce questionnaire devrait être spécifique à une mission et se composer de toutes les questions pertinentes à se poser pour réaliser une observation complète. Il s'agit notamment de cinq questions principales à poser, à savoir : **Qui ?** (l'acteur concerné), **Quoi ?** (les tâches et les opérations), **Où ?** (le lieu où se déroule l'opération), **Quand ?** (budgets et cycles de temps nécessaires pour la réalisation des opérations), **Comment ?** (le mode opératoire des activités).

Révélation et analyse des anomalies

En se basant sur le questionnaire de contrôle interne, l'auditeur interne se lance dans une

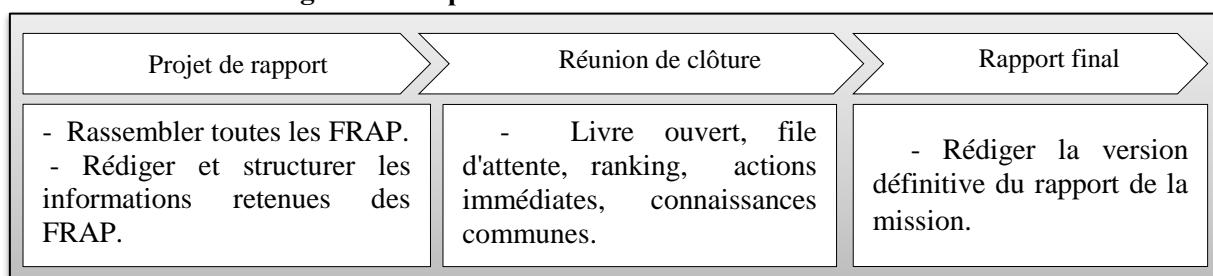
¹ Schick P., *Audit interne et référentiels des risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, Op.cit, p. 124.

enquête de terrain, à la recherche des anomalies, erreurs, dysfonctionnements, irrégularités, omissions, insuffisances, lacunes, négligences, malversations,...etc. en utilisant divers outils tels que : l'observation, les interviews, les sondages statistiques, les rapprochements et vérifications,...etc. A chaque découverte d'anomalie, l'auditeur interne élabore une FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème), un document dans lequel l'auditeur interne synthétise : l'anomalie relevée, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations.

2.3 Phase de conclusion

La phase de conclusion exige avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction. Mais le dialogue n'est pas pour autant absent à cette dernière étape. A ce niveau, l'auditeur présente et élabore son rapport après avoir rassemblé les éléments retenus, notamment dans les FRAP. Cette séquence finale contient trois étapes :

Figure 3 : Etapes de conclusion de la mission d'audit



Source : Elaborée par le chercheur sur la base de : Renard, J. *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 2010, pp. 289-309.

Projet de rapport

Le projet de rapport est un document qui n'est pas encore complet et définitif et se présente dans une forme relativement élaborée.¹ Il reprend les différentes FRAP mais avec un effort de rédaction. C'est un rapport provisoire appelé projet, parce que les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; il ne peut pas être considéré comme définitif même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.

Réunion de clôture

La réunion de clôture regroupe exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture,² et obéit à cinq principes (01) **Livre ouvert** (permettant de garantir la transparence des documents et les éléments de preuve ainsi que la totale validation des opérations d'audit), (02) **File d'attente** (le responsable du service audité est le premier à être informé par les résultats d'audit), (03) **Ranking** (en effectuant un classement des constats énoncés dans les FRAP, à partir de l'analyse de l'importance des conséquences), (04) **Actions immédiates** (dès que l'audité est informé, on prend les mesures correctives) et (05) **Connaissances communes** (les auditeurs et les audités s'assurent que chaque participant est tenu informé de tous les dysfonctionnements signalés lors de la mission d'audit).

Rapport final

¹ On y trouve un sommaire, une introduction, une synthèse, la mention des destinataires...

² Il s'agit notamment de l'équipe d'auditeurs, chargée de la mission et les audités.

L'étape finale de la 3^{ème} phase est la rédaction du rapport final. C'est un document d'information pour la hiérarchie, il fournit une appréciation motivée du dispositif de contrôle interne. Ce rapport sert également d'outil de travail pour les responsables audités. Le service d'audit interne doit informer régulièrement sa hiérarchie des suites données aux recommandations formulées par l'audit et des résultats obtenus des actions correctives.

3. De la cartographie au plan d'audit interne

Le plan d'audit est exigé par la norme 2010 : « *Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation* ». L'élaboration d'un plan d'audit s'inscrit dans le cadre d'une saine pratique de gestion, qui permet de donner aux instances de gouvernance une vision globale des risques et de la manière dont les missions d'audit en assurent une couverture appropriée. Il permet au responsable de l'audit interne de rationaliser l'utilisation de ses ressources : il peut ainsi calibrer ses moyens, planifier son activité et justifier le budget.

3.1 Eléments du plan d'audit et de la cartographie des risques

Comme l'indique Jacques Renard, le plan d'audit doit inclure tous les sujets susceptibles d'être audités, et donc qui doivent l'être un jour ou l'autre, ce qu'implique qu'un plan d'audit intégral ne sera pas élaboré en une seule fois, et son achèvement nécessite plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jour. Donc, chaque année va apporter son lot de rectifications, modifications et suppressions, correspondant à des changements de structures, des modifications de processus ou d'environnement. L'exhaustivité va exiger une approche multiforme des thèmes d'audit afin de couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise.¹

Aussi, le plan d'audit (pluriannuel ou annuel) doit couvrir en général la grande majorité des missions d'audit.² Son objectif est de positionner les objets à auditer, correspondant à une unité d'affaires (*Business Unit*) ou à une activité élémentaire (processus métier) sur lequel portera un audit sur un calendrier de missions. Cependant, l'ensemble des services, fonctions, thèmes et processus n'est pas à auditer selon la même périodicité, et la fréquence est déterminée en fonction de l'importance du risque: risque élevé, donc audits fréquents, risque faible, donc audits espacés. Pour ce faire, l'audit interne doit disposer des instruments lui permettant de porter un jugement sur l'importance du risque dans la zone auditée. Parmi ces instruments de mesure, on peut citer la cartographie des risques.

La cartographie des risques est une composante essentielle du processus du RM. Elle permet notamment de:³

- Recenser les risques de la manière la plus exhaustive possible et les classer ;

¹ Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, pp. 400-401.

² A l'exception de celles « hors plan » résultant par construction d'événements non prévisibles au moment de l'élaboration du plan d'audit. Ainsi, peuvent être considérées comme missions « hors plan », les missions initiées suite à la détection d'un incident majeur mis en évidence par les contrôles permanents, création de nouvelles activités ou opération d'acquisition, perspectives de cession ou toute autre mission spéciale non prévisible ; cette liste ne se voulant pas exhaustive. Pour plus de détail voir la publication de l'IIA, *De la cartographie des risques au plan d'audit*, 2013, chapters.theiia.org.

³ Véret C., Mekouar R., *Fonction : Risk manager*, Op.cit, p. 121.

- Identifier les risques critiques (impact moyen ou fort et niveau de maîtrise faible) pour la mise en place de plans d'actions, de maîtrise et de suivi ;
- Décrire les risques majeurs auxquels l'entreprise est confrontée, le plus précisément possible ;
- Adapter les actions de déduction des risques les plus efficaces (prévention et protection) ;
- Initier une démarche de quantification des besoins de financement après actions de réduction des risques.

3.2 Passage de la cartographie des risques au plan d'audit

L'analyse se porte avant tout sur les risques qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre des objectifs fondamentaux. Concrètement, la cartographie des risques est un exercice assez complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé :¹ une série de risques identifiés, leurs causes, leurs impacts, les leviers d'action possibles et les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs. Ces éléments sont des instruments de mesure pour le plan d'audit. En effet, un plan d'audit annuel et/ou pluriannuel, fondé sur une cartographie des risques de l'entreprise, permet au responsable de l'audit interne de définir ses priorités, de planifier son activité et d'évaluer les moyens nécessaires à ses audits, et enfin de justifier les budgets proposés aux organes exécutifs et délibérants. La construction du plan d'audit à partir de la cartographie des risques se fait généralement au travers de quatre étapes successives, ainsi:

- **Etapes 01** : Traduire le niveau de risque attribué à l'objet à auditer par la cartographie des risques en une fréquence d'audit cohérente en créant une grille de passage permettant la transposition du niveau de risque en fréquence. Exemple: risque de niveau 1 : audit tous les 5 ans, risque de niveau 2 : audit tous les 4 ans...
- **Etapes 02** : La prise en compte des objets à auditer dont le niveau de risque n'a pas été évalué dans la cartographie. Une entité récemment acquise sera souvent auditée dans l'année qui en suit la prise de contrôle, alors qu'une nouvelle activité pourra nécessiter un délai d'un à deux ans avant de pouvoir disposer du recul suffisant pour en effectuer un bilan pertinent ;
- **Etape 03** : L'évaluation des moyens humains nécessaires pour la réalisation des missions positionnées dans le plan d'audit. Cette évaluation se fera en fonction de différents critères, tels que: la taille des équipes auditées, le niveau de complexité de l'activité, le besoin de compétences spécifiques en matière technique ou linguistique, le contexte de la mission...
- **Etape 04** : La mise en cohérence des besoins théoriques déterminés ci-dessus avec les ressources réellement disponibles, tant au niveau quantitatif que qualitatif.

En conclusion, la réalisation d'une cartographie des risques par l'audit interne, si elle n'est pas exigée ni même prévue explicitement par les textes réglementaires, présente plusieurs avantages ; pour l'audit, cette démarche constitue la meilleure base pour construire le plan d'audit annuel et/ou pluriannuel qui couvre l'intégralité des zones d'enjeux prioritaires de l'organisation et qui permet d'optimiser l'affectation des ressources. En outre, la cartographie des risques documente l'analyse qui sous-tend le choix des missions. Elle en améliore ainsi la traçabilité.

¹ Véret C., Mekouar R., *Fonction : Risk manager*, Op.cit, p. 122.

Conclusion du chapitre

L'audit interne est un métier qui s'est évolué considérablement avec le temps, passant de simples questions comptables et financières aux domaines plus vastes tels que la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne et le processus de management des risques. Il concerne toutes les activités de l'entreprise, et peut intervenir dans le cadre de missions d'assurance et/ou de conseil.

Toutefois, le développement de la fonction d'audit interne est encore persistant et critique pour la continuité de cette fonction. En effet, plusieurs facteurs ont bouleversé l'environnement et ont changé la donne créant de nouveaux risques et contribuant au développement de ceux existants (risques émergents). Dans un tel contexte, se limiter aux audits financiers et de conformité traditionnels peut signifier que l'audit interne néglige les risques les plus importants auxquels son entreprise est confrontée.

Avant d'aborder la manière dont la fonction d'audit interne devra se développer et les axes primordiaux qui permettront de promouvoir cette fonction, on examinera d'abord l'environnement qui a imposé cette transformation. Pour cela, le chapitre suivant abordera ce contexte mouvant tout en soulignant les éléments qui l'ont empiré et ses conséquences, à savoir les risques émergents.

Chapitre 03 :
Comprendre les risques
émergents

Introduction du chapitre

Dans son ouvrage *The World Is Flat*, T. Friedman, grand chroniqueur du New York Times, prétend que des forces d'aplatissement, essentiellement liées aux progrès techniques, se sont mises à converger et à agir ensemble, depuis plus de quinze ans, pour créer un monde plat, sans frontières commerciales ni politiques.¹ Cette transformation, selon l'auteur, se différencie des précédentes (l'imprimerie, la machine à vapeur...) non pas par la profondeur de son impact mais par son ampleur et surtout sa rapidité : "... *but there is something different about the flattening of the world that is going to be qualitatively different from other such profound changes: the speed and breadth with which it is taking hold...*".²

Ce contexte mouvementé et agité, ou l'aplatissement rapide comme décrit par Friedman, crée un nouvel environnement, désigné depuis peu par un acronyme anglais de quatre lettres : VUCA, abréviation de *Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity*. Un concept adopté pour mettre en lumière la difficulté de la prise de décision dans un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu, empiré par plusieurs facteurs. Cet environnement agité sera développé dans la première section. Les résultants de cet environnement à savoir les risques émergents seront abordés dans la deuxième section. La troisième section effectuera un zoom sur l'un des principaux risques émergents à savoir les risques cyber.

Ainsi ce chapitre sera articulé autour de trois sections dont l'objectif principal est de souligner l'agitation accrue et continue de l'environnement et d'étudier les conséquences qui en découlent, à savoir les risques émergents.

¹ Friedman T, *Analyses critiques*, Horizons stratégiques, Vol. 02, No. 04, 2007, p. 271.

² Friedman T, *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*, cité par: UNC Executive Development, *Developing Leaders in a VUCA Environment*, 2013, fichier pdf téléchargé de: <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>, le 23/05/2021, p. 02.

Section 01 : Un environnement de plus en plus agité

L'environnement est devenu hyper turbulent. La notion de turbulence renferme elle-même des dizaines de concepts qu'on peut les résumer en quatre concepts : volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté ; des concepts donnant du sens à un contexte déroutant.

1. Le VUCA WORLD, Un concept militaire adopté par l'entreprise

L'acronyme *VUCA* a été utilisé dans les années 90 et provient du vocabulaire militaire américain.¹ Cet acronyme a été repris quelques années plus tard dans le monde des affaires pour décrire les idées émergentes en leadership² et pour décrire l'environnement de plus en plus instable où les marchés économiques, les réglementations, les évolutions technologiques, et les startups rendent difficile toute visibilité : *«La meilleure expression est que nous vivons dans un monde VUCA. À présent, nous avons une bonne visibilité jusqu'à soixante jours, maximum quatre-vingt-dix. Mais c'est tout»*.³ D'un point de vue scientifique et donc rigoureux, les notions volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté ne peuvent être considérées comme synonymes. Cependant, dans une conception beaucoup plus managériale, à savoir moins encline à la précision sémantique et plus approximative mais en revanche plus pratique, ces termes peuvent regrouper une même vision d'un environnement turbulent, particulièrement difficile et peu maîtrisable.⁴

1.1 Volatilité

Le concept de volatilité est utilisé principalement dans les marchés financiers où il se résume à quelque chose de beaucoup plus fondamental: plus il y a de volatilité, plus il y a du risque et donc plus les pertes ou rendements seront importants. Elle correspond à la magnitude et à l'espace-temps durant lequel la valeur d'un actif se modifie en montant ou descendant. Et bien qu'elle soit généralement liée à la finance, la volatilité est une caractéristique de tout système instable *« un système est considéré volatile lorsqu'il peut connaître une évolution relativement modérée pendant un certain temps (valeurs proches de la moyenne) puis, tout à coup, évoluer brutalement avec une forte variation en valeur relative »*.⁵

Ainsi, la notion de volatilité traduit des changements, non prévisibles⁶, très rapides des conditions, sans la certitude d'un retour à l'équilibre précédent.⁷ La rapidité du changement

¹ Ces quatre adjectifs étaient utilisés à la fin de la guerre froide pour décrire les situations de guerre complexes où les terrains et les ennemis sont difficiles à comprendre. Les forces armées ont été obligées donc de déployer de nouvelles techniques d'attaque qui, contrairement aux stratagèmes militaires traditionnels, doivent être rapidement élaborées pour répondre à une situation précise. L'armée a développé l'approche "Light Footprint", empreinte légère, où l'intervention doit être aussi rapide que ciblée afin d'éviter les risques et les dommages collatéraux. Pour plus de détails, voir: *Overview of Management Theory*, Document publié par l'U.S. Army War College, en 1991.

² Yarger H.R., *Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy*, 2006, pp. 17-18, cité par: Mack O. et al., *Managing in a VUCA World*, Springer, London, 2015, p. 05.

³ <https://www.lesechos.fr/Idées – Débats/Le Cercle>, consulté le 21/02/ 2017.

⁴ Joffre P., Koenig G., dans l'ouvrage *« Stratégie d'entreprise. Anti manuel »* édité par Economica, Paris, paru en 1985, regroupent ces quatre termes sous le concept de turbulence qui désigne les changements significatifs, rapides et discontinus auxquels est confrontée l'organisation.

⁵ Silberzahn P., *L'organisation et son environnement: Le problème avec l'acronyme 'VUCA'*, publié le 18/12/2017, sur : <https://philippesilberzahn.com/>, consulté le 20/12/2017.

⁶ <http://variances.eu/?p=2256>, consulter le 14/02/2018.

⁷ Cleary S., Malleret T., *Risque : perception, évaluation, gestion*, Op.cit, p. 32.

correspond à la vitesse dans la succession, brutale et non continue¹, des variations qui empêche de maintenir la stabilité. Cette rapidité ne permettra pas de finir la gestion du changement précédent sans connaître de nouvelles variations, ce qui nécessite des réactions exceptionnellement flexibles.²

Les sources de volatilité sont incontrôlables et les connections cachées peuvent avoir d'importantes conséquences. Les déboires de British Airways en août 2005, qui, confrontée à la grève de son fournisseur de plateaux repas, subit alors des millions de livres de pertes, sont un bon exemple où un minuscule mouvement à un bout de la chaîne d'approvisionnement peut provoquer un véritable choc ou une grande volatilité à l'autre extrémité.³

1.2 Complexité

Bien que le «complexe» soit souvent interprété comme «un peu plus compliqué que compliqué» ou «particulièrement difficile»,⁴ complexe et compliqué signifient des choses très différentes. Le «compliqué» est parfaitement prévu, contrôlé et maîtrisé. Comme le mécanisme du fonctionnement d'une horloge. Tout compliqué qu'il soit, ce mécanisme est parfaitement déterminé, et le mouvement mis en œuvre mille fois donnera exactement le même résultat mille fois. Le concepteur connaît exactement les composants de ce mécanisme et peut décrire toujours le pourquoi et le comment du mouvement de chaque pièce et déterminer le moment exact de ce mouvement. En revanche, dans un mécanisme complexe, il est difficile d'identifier les variables pertinentes et la façon dont elles interagissent entre elles. Les relations de cause à effet ne peuvent être établies qu'a posteriori, où le problème n'est pas bien connu et chercher à le comprendre nécessite une expérimentation, et où le résultat ne devient évident que lorsqu'il apparaît.⁵

Par définition, le système complexe est constitué d'un ensemble d'agents hétérogènes dont le comportement est interdépendant⁶ et ne peut pas être décrit seulement à partir de la connaissance de ses composants et de leurs interactions. La plupart des systèmes au sein desquels l'action humaine prend place sont complexes. Associant ce caractère d'interdépendance avec les résultats, la complexité peut être définie comme une situation où l'interdépendance des parties et des variables est si élevée que les mêmes conditions et acteurs

¹ Gueguen G., *Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise*, publié sur : www.strategie-aims.com, consulté le 14/02/2018.

² Ibid, pp. 32-33.

³ En 1997, British Airways (BA) céda son activité catering, *Gate Gourmet*, qui, en août 2005, a licencié près de 600 employés pour des conflits sociaux. La grève qui s'ensuivit, réduisant la capacité de *Gate Gourmet* à fournir ses clients, pesa aussitôt sur les opérations de BA qui décida de fonctionner sans proposer de restauration à bord. Son image de marque fut doublement frappée par une grève solidaire du personnel au sol, dont certains membres, tout comme les ouvriers du catering en grève, appartenaient à la communauté Sikh. La grève du personnel au sol immobilisa les appareils de BA pendant deux jours et coûta à la compagnie environ 40 millions de livres, sans parler des répercussions néfastes sur la fidélité des clients et sur le cours de l'action. Pour plus de détails voir: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2005/british-airways-heathrow-flights-grounded-by-dispute-at-gate-gourmet>.

⁴ <http://www.comitans.ch/index.php/fr/161u-144-61u-29302-1ufp>, consulté le 25/09/2019.

⁵ Vallat P., *Sommes-nous aptes à gérer un monde volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA)?*, Military Power Revue der Schweizer Armee, No. 02, 2014, p. 51.

⁶ Durlauf S.N., *Complexity and empirical economics*, The Economic Journal, Vol. 115, No. 504, 2005, p. F226.

peuvent conduire à des résultats ou réactions très différents.¹ Elle rend difficile l'identification des causes d'un effet donné ou inversement la détermination des effets d'une cause donnée, et plus généralement d'associer causes et effets.²

1.3 Ambiguïté

Dans son acception courante, l'ambiguïté caractérise ce qui est susceptible de recevoir plusieurs interprétations. Toutefois, dans le sens étroit, elle signifie qu'il y a plus d'une solution, toutes évaluées de la même manière. Autrement dit, dans une situation ambiguë, il n'est pas possible de trouver la bonne réponse, mais, plusieurs options favorables sont envisagées.³ Ainsi, dans des situations ambiguës, il est impossible de trouver la bonne solution. Dans son ouvrage « *Thinking, Fast and Slow* », Kahneman D. décrit deux systèmes régissant la façon de penser :⁴ Le premier système, désignant la pensée rapide (*The Thinking fast*), est inconscient, intuitif et naturel. Le second système, désignant la pensée lente (*the Thinking slow*), utilise davantage la réflexion, le raisonnement et demande beaucoup plus d'efforts. Pour cet auteur, c'est la pensée rapide qui régit nos décisions. Et compte tenu de sa prédominance, le système 1 est responsable de nos erreurs mais aussi de nos succès. Ce système n'est pas sujet au doute. Il simplifie les événements, supprime l'ambiguïté et saute sur les conclusions. Ainsi, la démarche d'interprétation est étroitement liée à l'identité de l'acteur, qui interprète en fonction de ce qu'il est : Ce qui est ambigu pour un acteur peut être clair pour un autre.

Donc, ces concepts se convergent vers le même sens mais ne sont pas synonymes. Chacun d'entre eux caractérise l'environnement par des facteurs différents, et met le décideur devant une situation délicate de différente nature. La volatilité est définie en fonction de la nature et la dynamique du changement (amplitude, force et vitesse du changement) et provoque la peur et une aversion au risque. La complexité désigne le degré de dépendances et d'interactions entre facteurs multiples et induit la trivialisat ion et le désir de trouver un facteur causal unique. L'ambiguïté représente le degré de diversité d'interprétations que l'on peut faire sur la base des informations disponibles et induit le doute, la méfiance et l'hésitation. Et enfin, l'incertitude est liée au degré d'imprévisibilité inhérent à une situation ou événement et provoque la paralysie par une tendance à investir de manière excessive et futile dans la collecte et l'analyse de données.

2. Eléments déclencheurs de l'environnement VUCA

Après avoir exposé les éléments de l'environnement VUCA, on présente dans ce qui suit les six éléments déclencheurs, qui, lorsqu'ils se combinent entre eux pour le pire, contribuent

¹ Mack O. et al., *Managing in a VUCA World*, Op.cit, p. 06.

² Par exemple, les conséquences de l'invention d'Internet sont tellement nombreuses qu'elles ne sont pas dénombrables, même sur un secteur donné, d'autant que leurs effets continuent à se développer plus de soixante ans après les premiers pas du réseau.

³ Fuchs C., *L'ambiguïté : du fait de langue aux stratégies interlocutives*, HAL Id: 00551367, 2009, p. 05.

⁴ Kahneman D., "*Thinking, Fast and Slow*", Penguin Group, USA, 2011. A partir de nombreux exemples et expériences, il expose les facultés extraordinaires de la pensée rapide, le rôle de l'émotion dans nos choix et nos jugements, mais aussi les défauts de la pensée intuitive et les ravages des partis pris cognitifs. Il souligne le besoin des deux systèmes même si l'un et l'autre peuvent être sujets aux erreurs et suggère d'établir des protocoles et des procédures qui peuvent nous protéger des décisions trop rapides et des erreurs de jugement.

à l'accroissement significatif des risques en fréquence et en intensité, ainsi qu'à leur diversification préjudiciable.

2.1 La sophistication technologique et les technologies de l'information

La sophistication technologique

Depuis quelques dizaines d'années, on assiste à une révolution des méthodes de travail, principalement liée aux nouvelles technologies. Celles-ci sont de plus en plus introduites dans les pratiques de l'entreprise, qui, pour produire et gérer, utilise des technologies de plus en plus sophistiquées lui permettant de s'affirmer par des gains de compétitivité, au sein de marché de plus en plus exigeant. L'investissement dans les nouvelles technologies apparaît clairement comme l'un des principaux moteurs de compétitivité au sein des entreprises quelle que soit leur taille: "*Technological sophistication is a fundamental environmental dimension that has important implications for the management...*".¹ Il ne s'agit plus uniquement d'Internet et des réseaux mais aussi des processus de robotisation et d'Intelligence Artificielle (IA), qui sont parties prenantes d'une même démarche d'automatisation des processus, mais avec des niveaux d'ambition, des technologies et des applications différents.²

Même si cette sophistication technologique permet de faciliter certaines tâches et d'alléger la charge de travail, elle est porteuse de nouveaux risques d'ordre humain (raréfaction des compétences par décalage entre les aptitudes exigées et la capacité éducative, erreur de manipulation, ...), d'ordre technique (dangerosité des produits, panne, dysfonctionnement, ...), d'ordre financier (les investissements colossaux ne produisent pas toujours les effets escomptés, ...) et d'ordre informationnel (point développé dans le paragraphe suivant).

Les technologies de l'information

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont en évolution continue et impactent, de plus en plus, le mode de fonctionnement et les besoins des organisations: "*Information technology is at the core of how you do your business and how your business model itself evolves*".³ Cependant, avec l'arrivée d'Internet et des médias sociaux, de nouveaux types de risques, liés à la technologie ou à la réputation, sont apparus. Un événement survenant en Asie peut avoir des effets sur des entreprises situées dans une autre partie du monde, et vice-versa. En outre, le risque de divulgation d'information stratégique s'est accru avec l'essor des espaces communautaires en ligne. Enfin, ces risques

¹ Covin J. et al., *The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance*, Journal of Management Studies, Vol. 27, No. 05, 1990, p. 485.

² L'automatisation des tâches et processus consiste à exécuter des actions par l'usage de machines, de robots (robotisation) et d'algorithmes intelligents nécessitant une intervention humaine nulle ou partielle. La différence entre la robotisation et l'intelligence artificielle réside dans le fait que la première est un utilisateur virtuel programmé pour prendre en charge des activités manuelles répétitives, et la deuxième est l'ensemble des techniques informatiques et algorithmiques pour répliquer des capacités cognitives de connaissance, interprétation, jugement à des fins de décision et d'action.

³ <http://www.businessinsider.fr/us/satya-nadella-microsoft-interview-with-business-insider-2016-4>, consulté le 14/02/2018.

sont aggravés par la mobilité des collaborateurs et l'explosion de l'utilisation des appareils mobiles connectés, permettant l'accès à distance aux données de l'entreprise.¹

2.2 La course à l'innovation et l'ère de l'Expectation Economy

La course à l'innovation

L'innovation est un ultime catalyseur pour l'entreprise, lui permettant de créer de la valeur et de la conserver. Depuis Schumpeter, qui l'a définie comme une *destruction créatrice*,² elle est devenue un concept multidimensionnel concernant aussi bien les nouveaux objets de consommation que les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, ou encore les nouveaux types d'organisation industrielle.³

L'innovation comporte des avantages pour les entreprises qui choisissent cette voie, mais elle peut également engendrer de graves conséquences si elle n'est pas bien gérée. En dehors des enjeux liés à l'innovation (qu'elle soit d'ailleurs un succès ou un échec), l'impact financier ne peut être ignoré. Des ressources considérables seront mobilisées avec un gain incertain, voire une perte lorsque tout cela ne débouche sur rien de convaincant. Aussi, l'innovation implique de transformer des inventions en produits commercialisables (valorisés par le marché), et ce dans des délais courts (au risque de se faire doubler par des concurrents), avec une qualité suffisante (au risque de voir le client se détourner) et à un coût acceptable (pour que l'entreprise tire profit de son produit).

L'ère de l'expectation Economy, ou « l'économie de l'attente »

La plus grande différence entre le monde des affaires d'aujourd'hui et celui d'il y a dix ans est la vitesse du phénomène de bouche à oreille,⁴ amplifiée par le développement des réseaux sociaux, comme Facebook ou Twitter, qui permettent de nouvelles formes de recommandations accessibles à tous et ayant potentiellement de fortes retombées. Ainsi, le consommateur peut en apprendre davantage sur un produit ou service à partir de l'expérience de quelqu'un à de milliers de distance.

Tous les facteurs abordés ci-dessous ont changé le consommateur. Il définit désormais son propre mode de vie indépendamment des catégories habituelles d'âge, de sexe, de positionnement géographique ou encore de situation économique. Entre 2012 et 2013, l'étude, menée par l'*Interactive Advertising Bureau*,⁵ a démontré que la catégorie de *gamers* (joueurs de jeux vidéo, amateur ou professionnel) la mieux représentée est celle des femmes avec un taux de 52%,⁶ et que la population des 54-66 ans est celle qui a enregistré la progression la

¹ Breton A. F., *Aveuglement technologique et aveuglement libéral : singularités, analogies et interactions au sein des organisations*, thèse de doctorat, Ecole doctorale Abbé Grégoire, Paris, HAL Id: tel-01507120, 2016, p. 36.

² Le processus de destruction créatrice introduit par Schumpeter, peut être défini comme étant le mouvement permanent de destructions d'activités liées aux anciennes innovations et de créations de nouvelles activités liées aux nouvelles innovations. Les éléments neufs vont remplacer les anciens. Pour plus de détails voir : Odile Lakowski-Laguerre, *Introduction à Schumpeter*, Économie politique, 1, No 29, 2006, pp. 82-98.

³ Blondel F. et al., *Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ?*, Vie & sciences de l'entreprise, Vol. 03, No.172, p. 11.

⁴ Cette communication de personne à personne n'est pas une nouveauté, mais fortement amplifiée par la puissance, l'étendue et la rapidité d'Internet, des media sociaux, des blogs et des plateformes vidéo.

⁵ IAB est une organisation qui regroupe les acteurs de la publicité sur Internet.

⁶ <https://www.theguardian.com/technology/2014/sep/17/women-video-games-iab>, consulté le 13/01/2018.

plus rapide sur Twitter avec 79 % de croissance,¹ et enfin, que l'Afrique sub-saharienne est aujourd'hui le marché qui compte le plus d'utilisateurs de technologies mobiles. Ces statistiques mettent à mal les idées reçues concernant le comportement des consommateurs.

Le concept «*expectation economy*» ou «l'économie de l'attente» est généralement utilisé pour désigner l'évolution par laquelle les consommateurs sont de moins en moins enclins à attendre pour pouvoir satisfaire leur besoin de consommation. Cette économie est principalement animée par la génération Y appelée aussi «*Millennials*»,² où les consommateurs ont grandi dans un monde connecté avec des moteurs de recherche, des réseaux sociaux et des appareils digitaux pour répondre à leurs questions et leurs empreintes digitales. Cette population manque de patience et est généralement fidèle à une expérience, pas à une marque: les clients s'attendent à ce que leurs expériences soient uniques, excitantes et, surtout, qu'elles leur soient livrées quand et où ils le souhaitent. Ces nouvelles exigences et cette moindre tolérance à l'égard de l'attente sont notamment dues aux habitudes d'accès immédiat à l'information et aux offres par le biais des Smartphones et aux nouveaux standards de délais de livraison établis par certains acteurs du e-commerce (livraison le lendemain, dans l'heure, etc.).³

Cette puissance des attentes provoque un changement des mentalités. Le temps, qui s'écoule entre le moment où les consommateurs éprouvent du plaisir à faire quelque chose de nouveau, et le fait qu'ils s'ennuient et qu'ils sont prêts pour le prochain grand événement, diminue de plus en plus ; comme l'a souligné Andrew McAfee, directeur associé du Centre for Digital Business du MIT, en 2015, l'expérience d'être dans une voiture sans conducteur passe de terrifiante à excitante à ennuyeuse dans 15 minutes : “*The experience of being in a driverless car goes from terrifying to thrilling to boring in 15 minutes*”.⁴

2.3 La mondialisation et la pression croissante des risques globaux

La mondialisation

Facilitée par des moyens de transports réduisant les distances, et surtout par des TIC, la mondialisation,⁵ a introduit de nouvelles inconnues dans l'équation économique. En effet, bien qu'elle ouvre des opportunités séduisantes (marchés étendus, occasions d'économies d'échelle, accès à une main d'œuvre disponible et aux meilleurs marchés...), elle a renforcé la vulnérabilité des entreprises.⁶ En mettant face à face des pays aux cultures et valeurs les plus

¹ <https://blog.bufferapp.com/10-new-twitter-stats-twitter-statistics-to-help-you-reach-your-followers>, consulté le 13/01/2018.

² L'économie est animée par trois générations : X, Y et Z, dont la période de naissance allant de 1960 à 2012. Ces trois générations couvrent une grande partie de la population active sur le plan économique et financier (dirigeants, collaborateurs et consommateurs) et caractérisent la société qui vit à l'ère du digital.

³ Ces comportements vont empirer quand la génération Z (née avec le numérique) sera la dominante suivie par la génération ALPHA (née dans le numérique).

⁴ McCaig, I, Choueke, M., *We're changing as human beings: We're getting more demanding*, publié le 30/06/2016, sur: <https://www.vox.com/2016/6/30/12047356/platform-thinking-expectation-economy-consumer-facing-disruption>, consulté le 25/09/2019.

⁵ Un terme apparu aux Etats-Unis dans les années 80 pour qualifier l'interdépendance économique croissante créée par le nouveau mode de production délocalisée, la libre circulation des biens, des capitaux et de l'information. Voir : Lecerf M., *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, thèse de doctorat, Economies et finances, Université Paris I Panthéon-Sorbonne-UFR d'économie, Paris, HAL Id: tel-00136530, 2006, p. 18.

⁶ Hillman B.J., *Crossing borders*, American College of Radiology, Vol. 12, No. 02, Elsevier Inc, 2015, p. 123.

diverses, dans un marché fortement déséquilibré par des niveaux de vie très différents et par des ressources inégalement distribuées, les risques sont accrus tant dans leur diversité que dans leur impact. Ces risques sont d'ordre:¹

- **Social** : les personnes sont brutalement projetées dans l'univers de la concurrence, auquel elles ont beaucoup de mal à s'adapter en raison de l'obsolescence de leurs compétences professionnelles face aux normes du marché international ;
- **Economique** : le risque d'une récession mondiale croît naturellement avec l'intensité de la mondialisation des échanges, et l'absence de coordination économique et financière internationale crédible ne peut que l'aggraver ;
- **Financier** : en rapport avec les mouvements de capitaux et les investissements internationaux, très souvent réalisés dans des conditions d'information insuffisantes ou de mauvaise qualité, notamment dans les pays émergents, et donc susceptibles de révisions drastiques en fonction des dernières informations économiques et financières disponibles ;
- **Environnemental** : Ils sont liés au fait que les pays en développement ont des réglementations moins contraignantes que les pays développés en matière d'environnement et qu'ils ne contrôlent guère leur application par les entreprises, soit par manque de moyens, soit en raison de la corruption des autorités locales.

La pression croissante des risques globaux

Les risques globaux ne constituent pas un phénomène nouveau. Mais s'il y a encore une dizaine d'années, où les risques découlant de l'agitation civile, des changements climatiques, du terrorisme ou des épidémies avaient un impact très limité sur le monde des affaires, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ces risques ont fait de ce monde un endroit où il n'a jamais été aussi difficile de faire affaire.² Bien que ces risques sortent complètement du contrôle d'une organisation individuelle et nécessitent la collaboration collective de l'ensemble des acteurs économiques³, ils exercent, néanmoins, un impact croissant sur les activités des entreprises. Si on prend par exemple le changement climatique, on peut constater comment cette question est passée, au cours des deux dernières décennies, d'un débat scientifique à une préoccupation primordiale de la stratégie de l'entreprise : les risques induits par le changement climatique, qui se traduisent par l'incapacité des entreprises à s'y adapter, ont été considérés comme risques majeurs auxquels sont confrontées les entreprises en occupant la première ou la deuxième place (sur cinq) dans les rapports *Global Risks* de 2016, 2017, 2018 et 2019 du Forum économique mondial 11^{ème}, 12^{ème}, 13^{ème} et 14^{ème} éditions.

Constat général

On peut facilement remarquer que ces six facteurs sont liés entre eux, et on ne peut parler de l'un sans parler des autres. Cette connectivité fait que chaque élément influe sur les autres. La mondialisation, par exemple, a été accompagnée par un fort développement des technologies de l'information, et s'est accélérée sous l'influence de la sophistication technologique qui a mené à l'apparition de l'économie de l'attente, où l'innovation est le

¹ Galignani A.J., Trainar P., *Maîtriser les risques de la mondialisation*, publié sur: [http://revue-risques.fr/revue/risques/html/Risques_51_0021.htm/\\$file/Risques_51_0021.html](http://revue-risques.fr/revue/risques/html/Risques_51_0021.htm/$file/Risques_51_0021.html), consulté le 21/03/2018.

² Barrett R., *L'entreprise inspirée par les valeurs: Libérer le potentiel humain pour une performance durable*, Routledge, 2014, pour la traduction française, de Boak superieur s.a, Paris, 2017, p. 30.

³ Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan page, Londres, 2010, p. 106.

facteur de survie des entreprises. La course à l'innovation, à son tour, a encouragé l'avènement et soutenu, par la suite, le développement de l'économie de l'attente qui incite à son tour plus d'innovation et plus de technologie pour satisfaire les consommateurs. Tous ces facteurs combinés accentuent la situation des risques globaux.

Le développement des éléments mentionnés ci-dessous et l'interaction entre eux augmentent la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté de l'environnement, ce qui favorise l'apparition de nouveaux risques, dits émergents. Ces derniers couvrent un champ large et peuvent être très différents selon les préoccupations des acteurs. De ce fait, la recherche de la source des risques émergents revient à essayer à identifier les domaines caractérisés par la mouvance et l'instabilité. Donc, chaque catégorie de risques est susceptible d'engendrer des risques émergents,¹ et l'interdépendance de ces catégories est susceptible de créer un tout nouveau paysage de risque.² Un tel environnement impose aux dirigeants d'utiliser des techniques d'appréhension et de gestion créatives et de sortir du modèle traditionnel de pensée. Paul Watzlawick, philosophe psychologue, disait dans ce contexte «*Pour celui qui a comme seul outil un marteau, tout problème est un clou*». ³ Pour le paraphraser : pour celui dont la seule compétence est l'approche rationnelle, tous les problèmes sont simples ou compliqués.

3. Face au VUCA; quelles attitudes?

Les démarches de planification, de standardisation et de réglementation, que l'on connaît dans les entreprises, ont prouvé leur utilité devant des situations compliquées, mais ne constituent en aucun cas la panacée dans un monde VUCA.⁴ En effet, quand les responsables de l'audit interne⁵, cherchent à appliquer la pensée traditionnelle, (caractéristiques dans le tableau n°05) dans un environnement VUCA, cette vision et ce mode opératoire peuvent avoir un effet destructeur. La réalité a imposé un changement d'approche plus pertinent pour mieux s'adapter et vivre dans un tel environnement : «*Le monde tel que nous le connaissons évolue, et le rôle de l'audit interne doit également évoluer... Face à la multitude d'interdépendances et d'impacts qui existent, les concepts de réflexion et de reporting intégrés, d'engagement formalisé des parties prenantes et de rapport annuel intégré sont autant de moyens permettant d'assurer que l'audit interne a une vision plus holistique de l'entreprise*». ⁶

¹ Certains risques se développent à une lente cadence, pour plus de détails voir : Oliverwyman, *Risk journal perspectives on the risks that will determine your company's future*, Vol. 02, oliverwyman.com/, 2012, pp. 04-07.

² Thomson Reuters, *Eye on the horizon: internal audit's role in identifying emerging risks*, risk management solutions from Thomson Reuters, 2013, fichier pdf téléchargé de : https://qtxasset.com/cfoinnovation/field/field_p_files/white_paper/Internal_audits_role_in_identifying_emerging_risks_Thomson_Reuters_Accelus.pdf, le 23/05/2021, p. 04.

³ Vallat P., *Sommes-nous aptes à gérer un monde volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA)?*, Op.cit, p. 52.

⁴ Cette sous-section intitulée «*De l'approche traditionnelle analytique à l'approche systémique* » est inspirée par l'article de Vallat P., *Sommes-nous aptes à gérer un monde volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA)?*, publié dans Military Power Revue der Schweizer Armee de l'Armée Suisse, No. 02, 2014, pp. 49-58.

⁵ En général, le changement de méthodes traditionnelles concerne tous les responsables et les managers de l'entreprise. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, on se focalisera principalement sur l'audit interne.

⁶ IIA, *Coopérer pour accroître la valeur : Un appel à l'action*, Pulse of the profession: rapport mondial, global.theiia.org/, 2014, p. 14.

3.1 De l'approche traditionnelle analytique à l'approche systémique

L'approche traditionnelle a été complétée par une nouvelle approche dite systémique, qui désigne un champ interdisciplinaire relatif à l'étude d'objets dans leur complexité. Le tableau ci-dessous souligne les différences entre l'approche traditionnelle et l'approche systémique :

Tableau 5: Comparaison entre approche traditionnelle et approche systémique

Approche systémique	Approche traditionnelle
<ul style="list-style-type: none"> - S'intéresse aux interdépendances ; - Présume des relations complexes non linéaires ; - Appuie la description plutôt que l'explication ; - Valorise la curiosité, la réflexion intérieure et l'intuition ; - Traite les paradoxes, incertitudes et contradictions de manière créative ; - Elargit la vision périphérique au-delà des limites traditionnelles ; - S'intéresse au QUOI 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorise les données historiques et l'analyse ; - Identifie les problèmes et les solutions ; - Présume des relations de cause à effets linéaires ; - Réduit les phénomènes à des thèmes individuels ; - Cherche à restaurer ou améliorer le statu quo ; - Dépend de concepts, modèles et outils ; - Recherche la certitude et la stabilité ; - S'intéresse au POURQUOI.

Source: Elaboré par le chercheur sur la base de : P. Vallat, *Sommes-nous aptes à gérer un monde volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA)?*, *Military Power Revue*, No. 02, 2014, pp. 49-58.

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'approche systémique ne nécessite pas la compréhension ultime des éléments constitutifs du système, mais il s'agit d'une méthodologie d'action sur les problèmes ouverts et interdépendants.

3.2 Une gestion des risques proactive

Les étapes suivies pour la gestion des risques émergents sont les mêmes :¹ Les entreprises doivent d'abord déterminer les zones où les risques émergents sont susceptibles d'être présents, les identifier et les évaluer en déterminant la probabilité et l'impact potentiel de chaque risque, tout en sachant que les risques importants doivent être pondérés par rapport à l'appétit pour le risque. Ensuite, ces risques doivent être suivis et contrôlés par la mise en place des indicateurs permettant à l'organisation de vérifier leur niveau en termes de gravité et de fréquence d'occurrence afin de définir les procédures qui doivent être déployées pour les maintenir à un niveau acceptable. Toutefois, le processus de gestion des risques émergents doit être autonome et distinct de celui de la gestion des risques familiers, avec son propre cadre et ses propres ressources. Il existe certaines différences qui exigent cette séparation :² D'une part, la gestion des risques familiers est réactive, basée sur les données historiques et se concentre sur l'environnement opérationnel immédiat avec un horizon à court terme. La gestion des risques émergents, quant à elle, est proactive, accède à un large éventail d'informations et examine un contexte plus large sur une longue durée. D'autre part, la gestion des risques familiers est largement quantitative, en termes de méthodes utilisées, tandis que les risques émergents requièrent plus de méthodes qualitatives et créatives que quantitatives.

¹ IIA, *Coopérer pour accroître la valeur : Un appel à l'action*, Pulse of the profession: rapport mondial, global.theiia.org/, 2014, p. 05.

² Ibid, p. 06.

Section 02 : Risques émergents, de quoi s'agissent-ils ?

La question des risques émergents est une problématique elle-même récente. Ce concept a pris de l'ampleur ces dernières années, non seulement dans le contexte académique mais aussi dans plusieurs contextes professionnels, en particulier les assurances et la médecine. Cependant, il n'a pas encore été possible d'en donner une définition universellement acceptée.

1. Revue des définitions existantes des risques émergents

L'examen de définitions des risques émergents a révélé une hétérogénéité des conceptions y associées. Pour illustrer ces divergences, il est prévu de souligner dans ce qui suit les propriétés descriptives mises en exergue par les différentes définitions des risques émergents.

1.1 Définitions axées sur la temporalité d'occurrence

Le critère de l'émergence dans les risques a été lié, par certaines définitions, avec l'horizon temporel de leur survenance. On trouve par exemple la définition de l'Agence européenne chargée de la sécurité des réseaux et de l'information¹, selon laquelle : *“Emerging risks are Risks that may have an impact between one and five years in the future; and future risks as those that may have an impact more than five years in the future”*². Ou encore la définition fournie par la *Prudential Insurance Company of America*,³ qui confirme que le risque émergent est *“A condition, situation or trend that could significantly impact the Company’s financial strength, competitive position or reputation within the next five years”*.⁴

L'approche adoptée dans les deux définitions citées ci-dessus, consiste à considérer tout risque pouvant se matérialiser dans un délai ne dépassant pas les cinq ans comme émergent. Elle permet aux organisations de hiérarchiser les risques en priorisant ceux qui peuvent avoir des conséquences dans un délai relativement court comparativement à des risques plus éloignés dans le temps, comme spécifié par la première définition selon laquelle les risques dont l'occurrence est envisagée de manière plus éloignée dans le temps, autrement dit, plus de cinq ans, sont des risques futurs et non pas émergents.

1.2 Définitions axées sur le dynamisme des risques

Si les deux premières définitions soulignent l'horizon temporel de survenance des risques émergents, certaines définitions focalisent plutôt sur leur caractère dynamique. On cite dans ce contexte quatre définitions:

- La définition de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail:⁵ « Un risque émergent est un risque à la fois nouveau et croissant. Nouveau signifie que: (01) le risque

¹ AESRI (en anglais : ENISA *European Union Agency for Network and Information Security*) a pour mission d'assurer un niveau élevé de sécurité des réseaux et de l'information de l'UE.

² ENISA, *ENISA EFR Framework Introductory Manual*, enisa.europa.eu/, 2010, p. 05.

³ La *Prudential Insurance Company of America* est une entreprise américaine classée au Fortune 500 (classement des 500 premières entreprises américaines) et Fortune Global 500 (Fortune Global 500 est une liste de 500 entreprises mondiales) offre des produits et des services financiers aux clients particuliers et institutionnels à travers les États-Unis et dans plus de 30 autres pays.

⁴ The prudential Insurance company of America, *Managing Emerging Risks - An Oxymoron?*, 2011, fichier PDF téléchargé de: www.ermsymposium.org/2011/pdf/CS_Emerging-Barney.pdf, le 15/02/2018.

⁵ EU-OSHA : *European Agency for Safety and Health at Work*, a pour rôle de rassembler et partager les connaissances et les informations engrangées à l'échelle européenne sur les questions de la sécurité et la santé au travail.

n'existait pas auparavant ou (02) une question de longue date est désormais considérée comme un risque en raison de nouvelles connaissances scientifiques ou de nouvelles perceptions par le public. Le risque est croissant si: (01) le nombre de causes du risque est croissant ou (02) la probabilité d'y être exposé est croissante ou (03) l'effet du risque sur la santé des travailleurs empire». ¹

- La définition de *Corporate Executive Board*²: “An emerging risk takes the form of a systemic issue or business practice that has either not previously been identified, has been identified but dormant for an extended period of time; or has yet to rise to an area of significant concern”. ³

- La définition de l'*International Risk Governance Council*⁴: “Emerging risk is a risk that is new or a familiar risk that becomes apparent in new or unfamiliar conditions”. ⁵

- La définition de L'Institut National de l'Environnement Industriel et des risques⁶: «Les risques émergents sont les risques liés à l'apparition de nouveaux dangers, des risques liés à de nouvelles expositions et des risques résultant de la combinaison des deux ». ⁷

Les définitions ci-dessus adossent les risques émergents à deux caractères, la nouveauté et l'évolution, en considérant tout risque nouveau et/ou changeant (évolutif) comme émergent.

Par nouveau, on entend que le risque n'existait pas préalablement. La nouveauté peut résulter de modifications techniques telles que les nouvelles technologies (nanotechnologies, biotechnologies), nouveaux processus, nouveaux comportements générant de nouvelles formes d'exposition... ou des changements sociaux ou organisationnels tels que les nouvelles conditions de travail (charges de travail plus élevées). Elle peut aussi être causée par les découvertes scientifiques (nouvelles connaissances, meilleure compréhension de phénomènes déjà constatés par le passé...) qui rendent une question ancienne (exemple amiante)⁸ un risque à traiter du fait de l'extension d'une utilisation, de l'évolution de la société ou des connaissances.

Quant à l'évolution, elle peut être issue d'une augmentation du nombre de sources de danger et/ou les niveaux d'exposition (la vulnérabilité) des risques déjà connus ou d'une modification des perceptions qui en existent.

¹ EASHW: European Agency for Safety and Health at Work, *Expert forecast on emerging chemical risks related to occupational safety and health*, osha.europa.eu/, 2009, p. 7.

² CEB, une filiale de Gartner depuis janvier 2017, entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées.

³ CEB, *Risk Management Leadership Council, Q1 2016 Emerging Risks, Report Summary*, États-Unis, cebglobal.com/, 2016, p. 02.

⁴ IRGC: Organisation indépendante dont le but est d'aider à la compréhension et à la gestion des risques globaux ayant un impact sur la santé humaine et la sécurité, l'environnement, l'économie et la société dans son ensemble.

⁵ IRGC, *The Emergence of Risks: Contributing Factors*, irgc.org, 2010, p. 09.

⁶ INERIS, Etablissement public français, dont le rôle principal est d'effectuer des travaux de recherches pour mieux comprendre les phénomènes dangereux et mettre au point des outils opérationnels au service de l'évaluation et de la prévention des risques.

⁷ INERIS, *Risques émergents : Risques et enjeux pour l'avenir*, Le magazine de l'Institut national de l'environnement industriel et des risques, No. 15, 2006, ineris.fr/, p. 06.

⁸ L'amiante est un matériau utilisé notamment dans l'industrie de matériaux de construction. Il est toxique. L'inhalation de fibres d'amiante est dangereuse pour la santé (cancer); un danger reconnu dès les années 1890, mais il a fallu près d'un siècle (années 1980 et 1990) pour que l'utilisation d'amiante soit interdite dans de nombreux pays.

1.3 Définitions axées sur les conséquences

Contrairement aux définitions présentées jusqu'à ici, celles reprises ci-dessous s'articulent autour de la magnitude des conséquences des risques émergents. On cite par exemple la définition de l'Autorité européenne de sécurité des aliments,¹ qui précise que le risque émergent est: *“A risk resulting from a newly identified hazard to which a significant exposure may occur or from an unexpected new or increased significant exposure and/or susceptibility to a known hazard”*.² Aussi, Swiss Re (pour Swiss Reinsurance Company) a donné une définition dans ce contexte, ainsi: *“newly developing or changing risks which are difficult to quantify. The loss potential of these risks is currently difficult to estimate, but they may have a major business impact on the insurance industry”*.³

Selon ces deux conceptions, les risques émergents sont caractérisés par une magnitude importante susceptible de dépasser les capacités de gestion de l'organisation. Toutefois, le potentiel catastrophique des conséquences peut difficilement être considéré comme une propriété suffisante pour distinguer les risques émergents d'autres risques. En effet, de nombreux risques dépassent les capacités de gestion d'une organisation et nécessite la mobilisation et la coopération de plusieurs opérateurs pour les surmonter, sans pour autant les classer émergents. A titre d'exemple, l'accident nucléaire de Fukushima, accident industriel majeur, a impliqué l'intervention et la coordination de multiples acteurs dans la mesure où les conséquences dépassent les capacités d'intervention d'une seule organisation.

1.4 Définitions axées sur l'ignorance

Enfin, la dernière catégorie de définitions est axée sur l'ignorance. On cite à titre indicatif les définitions suivantes:

- Définition de LLOYDS, leader mondial en assurance et en réassurance spécialisée: *“An issue that is perceived to be potentially significant but which may not be fully understood or allowed for in insurance terms and conditions, pricing, reserving or capital setting”*.⁴
- Définition de Ramachandran G.: *“Refers to the likelihood that a new material will cause harm in ways that are not apparent, assessable, or manageable with current risk-assessment and risk-management approaches”*.⁵
- Définition de RiskyThinking.com⁶ *“A new risk which is in the process of being understood and quantified. Unlike other risks, emerging risks do not have a track record which can be used to estimate likely probabilities and expected loss”*.⁷
- Définition de PricewaterhouseCoopers (PwC): *“Those large scale events or*

¹ EFSA (en anglais European Food Safety Authority, EFSA) est une des principales agences de l'Union européenne. Elle est chargée de l'évaluation des risques dans le domaine des denrées alimentaires.

² EFSA European food safety authority, *Definition and description of “emerging risks” within the EFSA’s mandate*, efsa.europa.eu/ 2007, p. 01.

³ Swiss Re Sonar, *New emerging risk insights*, swissre.com/, 2019, p. 06.

⁴ LLOYDS, définition publiée sur le site officiel : <https://www.lloyds.com/news-and-insight/risk-insight/emerging-risks-team>, consulté le 01/07/2017.

⁵ Ramachandran G., *Assessing nanoparticle risks to human health*, 2e éd, William Andrew, New York, 2016, p. 10.

⁶ RiskyThinking.com est le site web de gestion des risques et de la continuité des activités d'Albion Research Ltd ; une société de conseil spécialisée dans la gestion des risques pour la continuité des activités et la reprise après désastre.

⁷ http://www.riskythinking.com/glossary/emergent_risk.php, consulté le 21/07/2017.

circumstances beyond one's direct capacity to control, that impact in ways difficult to imagine today".¹

L'idée principale soutenue est que les risques émergents se distinguent par la difficulté de les comprendre et donc de les gérer, conséquence de l'ignorance. L'enjeu concerne la probabilité d'occurrence des risques ou leurs conséquences ou les deux à la fois. Souvent, ces risques défient les approches et méthodes classiques de la gestion des risques utilisées.

2. Risques émergents et risques familiers, quelle différence ?

Pour distinguer les risques émergents des autres risques, il est utile d'analyser les propriétés considérées comme spécifiques aux risques émergents au regard de notions de familiarité et de l'émergence.

2.1 De la complexité à l'émergence

Contrairement au dictionnaire Larousse, selon lequel l'adjectif "émergent" désigne ce qui apparaît soudainement,² et le Merriam-Webster qui a défini "*emerging*" comme: *newly created or noticed and growing in strength or popularity: becoming widely known or established*,³ traduit en français par tout ce qui est nouvellement créé ou identifié et grandissant en force ou en popularité, l'émergence prend une toute autre dimension dans la théorie de complexité.

Telle qu'elle est définie par Richardson & Cilliers, la complexité fait référence à des systèmes dont les composants démontrent de fortes interactions non linéaires,⁴ appelées aussi propriétés émergentes. Elles sont souvent utilisées pour distinguer les systèmes complexes de ceux compliqués; si ces propriétés émergentes sont prévues et demeurent identifiables de manière exhaustive, on parle de complication⁵ ou d'hyper complication, mais si elles sont inattendues et incontrôlables, et mènent à l'apparition de nouveaux états du système n'ayant pas été observés dans le passé, on parle alors des systèmes complexes.⁶ Le processus d'apparition de ces nouveaux états du système est appelé émergence.⁷ En d'autres termes, l'émergence porte sur les interactions d'éléments préexistants produisant quelque chose de totalement inattendu qui apparaît brutalement.⁸ Ces interactions peuvent avoir des conséquences positives (opportunités) ou négatives (risques).

¹ PwC, *Extending Enterprise Risk Management (ERM) to address emerging risks: exploring emerging risks*, 2009, iabfm.org/, p. 07.

² Dictionnaire Larousse version électronique, voir : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9mergent%C3%A9mergente/28715>, consulté le 15/06/2017.

³ Dictionnaire Merriam-webster, version électronique, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/emerging>, consulté le 15/06/2017.

⁴ Richardson K. A., et Cilliers P. A., *What is complexity science? A view from different directions*. Emergence 3(1), 5-22, 2011, cité par : Mazri C., *De l'émergence dans les risques émergents : Of emergence in emerging risks*, 19^{ème} Congrès de Maîtrise des Risques et Sécurité de Fonctionnement, Communication 2B-3, Dijon, 2014, p. 04.

⁵ La différence entre complexité et complication a été détaillée dans la partie traitant de l'environnement VUCA, dans la rubrique Complexité.

⁶ Johnson C.W., *What are emergent properties and how do they affect the engineering of complex systems?*, Reliability Engineering and System Safety, Vol. 91, No. 12, 2006, p. 1477.

⁷ Holland J. H., (*Emergence: From Chaos to Order*, 1998), cité par C. Mazri, *De l'émergence dans les risques émergents : Of emergence in emerging risks*, Op.cit, p. 05.

⁸ Paris R., *Qu'est-ce que l'émergence?*, publié le 30/06/2008, sur : <https://www.matierevolution.fr/spip.php?article571>, consulté le 04/07/2017.

2.2 Risques émergents et risques familiers : Pléonasme ou deux concepts différents ?

Les évolutions des risques existants ou l'apparition de nouveaux risques ont suscité l'intérêt de l'ensemble des auteurs et des grands organismes au niveau mondial en adoptant néanmoins des terminologies et approches différentes. A titre d'exemple, Didier Sornette, dans plusieurs ouvrages et publications, a utilisé la notion "Dragon-king", ou « roi dragon »¹, qui sont des phénomènes très perturbateurs et apparemment improbables (sauf qu'ils tendent à se produire fréquemment et donc prévisibles).² N.N Taleb a utilisé la notion "Black Swan", ou « cygne noir »³, pour décrire les nouveaux risques, souvent ignorés, dont la probabilité d'occurrence est faible mais l'impact est catastrophique. Dans le même contexte, le WEF édite régulièrement des publications portant sur l'horizon des risques futurs susceptibles de changer la donne économique, climatique et sociale. L'OCDE dans sa publication "Future Global shocks: improving risk governance" (2011) attire l'attention sur les risques de demain qui défient les approches analytiques utilisées.

Dans certaines références bibliographiques, le concept a été utilisé explicitement à l'image de l'ouvrage de l'OCDE (2003) : *Emerging Systemic Risks in the 21st Century*, la publication de l'OSHA (2005) : *Expert forecast on emerging physical risks related to occupational safety and health*, la publication de l'ENISA (2010) : *Emerging and Future Risks*, et aussi, les publications de l'IRGC (*Guidelines for the Governance of Emerging Risks*), parues en 2010, 2011, 2014 et 2015, clarifiant et soutenant les organisations publiques et privées dans leur travail pour concevoir des processus internes leur permettant d'anticiper et de répondre aux risques émergents. Le terme est également utilisé dans les structures organisationnelles gouvernementales : L'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA) a mis en place un comité scientifique et une unité des risques émergents chargés, entre autres, d'établir des procédures de suivi, de collecte et d'analyse d'informations et de données pour identifier et, ainsi, aider à prévenir les risques émergents dans le domaine de la sécurité alimentaire.

La différenciation entre risque « familier » et « émergent » réside dans la différence entre les notions de familiarité et d'émergence. La revue des définitions proposée ci-dessus, bien qu'elle montre la divergence des conceptions et compréhensions rattachées aux risques émergents, distingue ces risques par l'horizon temporel, le dynamisme, qui se traduit par la nouveauté et l'évolution, la magnitude des conséquences et le degré de compréhension. Toutefois, cette démarcation reste floue et ambiguë du fait que tous les risques, par définition, sont empreints d'incertitude, liée elle-même au futur, horizon dans lequel les risques se matérialiseront.

En se basant sur la vision de l'émergence et les définitions des risques émergents présentées jusqu'ici, il semble que les risques émergents ne sont pas une catégorie de risques

¹ Didier Sornette a utilisé l'expression « Dragon King » comme double métaphore d'un événement à la fois extrêmement important (un "roi") et d'origine unique (un "dragon") par rapport à ses pairs (autres événements du même système).

² Guillaud H., *Prédictions : des cygnes noirs aux rois dragons*, article publié le 23/11/2013, sur : <http://blogs.lesechos.fr/internetactu-net/predictions-des-cygnes-noirs-aux-rois-dragons-a13798.html?tc2eJBLA6mZalLet.99>, consulté le 29/07/2019.

³ Taleb N. N., utilise la métaphore « Cygne noir » en référence au préjugé scientifique, antérieur à la découverte de l'Australie, selon lequel tous les cygnes étaient blancs. Cet exemple montre que, d'un point de vue logique, un seul et unique contre-exemple suffit à invalider n'importe quelle théorie.

distincte et particulière, du fait que tous les risques sont des propriétés émergentes de l'interaction de systèmes présentant des vulnérabilités.¹ L'émergence est plutôt une première phase dans le cycle de vie d'un risque. De manière générale, le risque mute comme un virus. Son cheminement naturel est le suivant : d'abord inconnu, puis émergent, puis nouveau, enfin connu. Ainsi, les risques naissent, évoluent et peuvent disparaître, et en se référant aux définitions précédentes, il apparaît que tout changement dans le contexte interne ou externe de l'entreprise, pouvant créer ou empirer une situation de risque, est considéré comme risque émergent.²

Il y a lieu d'indiquer, à ce stade, que le concept d'émergence est parfois considéré comme subjectif. La notion de familiarité souligne qu'un risque est familier lorsque le gestionnaire des risques sait comment le gérer,³ parce qu'il existe des modèles de gestion de risques dont l'efficacité a été prouvée. Toutefois, le risque peut être familier à certains gestionnaires de risques sans pour autant l'être pour d'autres.

3. Caractéristiques des risques émergents

L'évaluation des risques est nécessaire pour déterminer l'importance relative de chaque risque identifié. La gestion des risques émergents, bien qu'elle nécessite un processus autonome, est fondée sur les mêmes étapes allant de l'identification au suivi des risques en passant par l'évaluation, le traitement et la communication sur les risques. A cet effet, savoir les caractéristiques des risques à gérer joue un rôle important dans leur maîtrise. La synthèse et la récapitulation de ce qui a été développé sur les risques émergents, permettent de dégager ci-dessous leurs principales propriétés :⁴

3.1 Niveau élevé d'incertitude

Les risques émergents sont caractérisés par une incertitude élevée relative au manque de connaissances scientifiques et d'expérience concernant leur probabilité d'occurrence et leurs conséquences possibles. De tels risques résultent souvent de l'essor de la dynamique sociale, des progrès scientifiques et l'innovation technologique qui mènent à l'apparition de nouveaux produits, services ou comportements. Les risques, dans ce cas, n'ont pas d'historique et leur forme et leur nature ne sont pas claires, ce qui les rend difficiles à mesurer ou à modéliser. C'est le cas de nouveaux risques, comme les risques créés par les médias sociaux, la nanotechnologie ou la biologie synthétique.

L'avènement des nanomatériaux, par exemple, constitue une innovation technologique majeure qui a influencé, et influence toujours, amplement les activités industrielles dans de multiples secteurs. Ils sont utilisés aussi bien dans les secteurs de pointe, comme l'électronique, que dans les secteurs traditionnels, comme la plasturgie, l'alimentation et la cosmétique. Les propriétés inédites des nanomatériaux offrent une grande diversité de potentialités en matière d'applications nouvelles. Ces utilisations futures représentent des enjeux scientifiques et économiques importants pour les entreprises et posent des questions

¹ Mazri C., *De l'émergence dans les risques émergents : Of emergence in emerging risks*, Op.cit., p. 06.

² Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Op.cit., p. 105.

³ IRGC, *Guidelines for emerging risk governance report Guidance for the Governance of Unfamiliar Risks*, irgc.org/, 2013, p. 08.

⁴ Ibid.

sur les conséquences de ces nanomatériaux sur les entreprises elles-mêmes, la santé et l'environnement.¹ En effet, les connaissances sur la toxicité des nanomatériaux montrent au travers de nombreuses études toxicologiques que certains nano-objets ont des effets toxiques, mais non encore maîtrisés, en terme de nature et d'étendu de ces effets.

Si on parle de degré d'incertitude relatif à l'impact et la probabilité d'occurrence, les risques émergents sont, généralement, caractérisés par une très faible fréquence et un impact élevé. Cependant, il y a certains cas où les risques émergents sont définis dans la zone des risques d'impact faibles, mais avec un potentiel de croissance tellement rapide qu'ils se déplacent vers la zone des risques d'impact plus significatif.² C'est le cas, par exemple, des schémas démographiques en évolution rapide. A ce titre, bien que l'on sache que les tendances démographiques mondiales (par exemple l'âge, l'appartenance ethnique, etc.) évoluent, l'impact de ces changements sur la majorité des entreprises peut être très incertain car très peu de benchmarks statistiques peuvent exister³. L'évolution de la population musulmane par exemple dans un certain pays encourage le développement de la production des produits dits « halal ». Toutefois, les scandales qui ont éclaté à travers le monde ont changé la donne. Ces scandales sont à l'origine d'un grand recul de l'industrie des produits halal dans le monde, dû aux réticences des musulmans à consommer de tels produits.

3.2 Changements contextuels

Les risques émergents sont assortis à des changements contextuels qui peuvent modifier leur nature, leur probabilité et leur l'ampleur des impacts. Ils peuvent également découler de pratiques usitées de longue date mais qui émergent plus ou moins soudainement du fait de la perception du public ou de la société.⁴ A cet effet, ce qu'on sait sur les risques est remis en cause en raison des doutes engendrés par les nouveaux paramètres provenant des changements, souvent soudains.

C'est le cas, par exemple, de l'impact du changement de la structure sociale sur le système de sécurité sociale, étant, de plus en plus, affecté par les évolutions démographiques notamment le vieillissement des populations et la transformation des familles, du travail et des modes de vie.⁵ Ces évolutions ont mis le système de sécurité sociale en danger : le nombre des cotisants a été réduit par le chômage d'une part, et le vieillissement de la population d'autre part, une situation empirée encore par le poids croissant des retraités, ce qui en résulte que les cotisations sont plus faibles que les indemnités. Ce risque existait déjà mais avec une probabilité d'occurrence faible, vu que le temps repère ici est toute une génération. Cependant, il s'est aggravé avec le temps, a exigé plus d'attention et a démontré que les systèmes de protection sociale sont plus vulnérables que jamais, au regard des changements de société rapides.

¹ L'Allain C. et al., *Concevoir la prévention d'un risque émergent : une démarche fondée sur les représentations et les activités*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 17-1 | 2015, mis en ligne le 31 mars 2015, consulté le 10/12/2017, <http://journals.openedition.org/pistes/4421> ; DOI : 10.4000/pistes.4421.

² RIMS Executive Report, *The risk perspective, emerging risks and enterprise risk management*, Risk and Insurance Management Society, Inc., New York, 2010, p. 03.

³ Ibid.

⁴ Didier C., et al., *Accompagner l'innovation en maîtrisant les risques émergents*, Annales des mines-Responsabilité et environnement, ESKA, HAL Id: ineris-00961767, 2011, pp. 81-82.

⁵ Damon J., *Changements démographiques et sécurité sociale : Défis et opportunités*, Informations sociales, Vol. 183, No. 03, 2014, p. 94.

Un autre exemple est celui des technologies numériques qui ont affecté la diffusion de l'information en rendant la rapidité de diffusion presque plus importante que l'exactitude ou la signification des données. Les entreprises, dans cette situation, risquent de devenir incapables de communiquer correctement avec les clients actuels et futurs. En effet, ignorer la tendance à adopter de nouveaux modes de communication pourrait s'avérer préjudiciable à l'entreprise. Néanmoins, si cette incertitude est incluse dans la planification stratégique de l'organisation, le risque émergent pourra devenir une opportunité.

3.3 Complexité croissante pouvant conduire à des risques systémiques

Le concept «systémique», dans ce contexte, est utilisé pour décrire des risques inhérents à un système. Provenant de connections étroites entre plusieurs éléments de systèmes complexes,¹ les risques systémiques provoquent une chaîne d'événements qui peuvent conduire à la défaillance globale du système. Ils se caractérisent par de fortes réactions et des liens indirects qui pourraient ne pas être facilement identifiables. Le problème que posent ces risques n'est pas leur forme ou leur nature mais leur vitesse de transformation² et la façon dont ils sont liés à d'autres risques dans un environnement interdépendant et complexe. C'est le cas, par exemple, de l'explosion du risque crédit et de liquidité durant la crise financière de 2008. Donc, il s'agit de situations provenant des risques existants, qui évoluent ou s'aggravent.

Effectivement, la faillite de *Lehman Brothers*, le 15 septembre 2008, est la démonstration concrète de la notion de risque systémique. La chute initiale d'une seule banque a provoqué, par le biais des engagements croisés, des effets-dominos, une crise de liquidité si forte qu'elle a failli conduire à un effondrement du système financier mondial.

3.4 Absence de consensus et difficulté de communication

Souvent les risques émergents manquent de l'historique et de modélisation. L'ignorance rend ces risques moins compréhensibles, ouvrant ainsi les portes à de diverses interprétations. La confusion est la même chez tous les acteurs, mais chacun développe l'idée différemment, ce qui crée un manque de consensus tant à l'interne (au sein d'une organisation) qu'à l'externe (auprès du grand public) concernant les facteurs, les impacts et la probabilité d'occurrence d'un risque émergent.

Selon N.N. Taleb, il est difficile de l'appréhender, pour deux raisons:³

- on fait preuve d'arrogance épistémique évidente sur ce qu'on pense savoir. Cette arrogance a un impact sur l'interprétation des événements. En d'autres termes, la connaissance s'accroît, mais elle est menacée par une augmentation plus importante encore de la confiance en soi ; du coup, elle s'accompagne d'un surcroît de confusion, d'ignorance et de vanité.
- on a tendance à regarder ce qui confirme notre savoir, non notre ignorance. C'est-à-dire, on se focalise sur des segments présélectionnés de ce qu'on voit et les généralise à ce qu'on ne voit pas (la confirmation platonique).

¹ Cleary S., Malleret T., *Risque : perception, évaluation, gestion*, Op.cit, p. 20.

² Hopkin, P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Op.cit, p. 106.

³ Voir Taleb N.N., *The Black Swan, The impact of highly improbable*, Random House, New York, 2007.

Le problème de communication se pose en interne (à l'intérieur de l'entreprise) qu'à l'externe (entres acteurs économiques). Le flou caractérisant les risques émergents les rend incompréhensibles et, de ce fait, leur communication est difficile, voire impossible.¹

Section 03 : Risques émergents ; zoom sur les risques cyber

Toutes les activités dépendent de plus en plus des SI. Connecté, le business est désormais exposé aux risques cyber. Ces risques ne sont pas nouveaux. Mais, il y a quelques années, à une époque où le digital s'apparentait principalement au développement d'une simple visibilité sur internet, ces risques étaient acceptables. Ce n'est plus le cas.

1. Bien comprendre les risques cyber

Les technologies numériques, en plus d'amplifier les risques qui existent déjà, ouvrent la voie à des risques cyber d'un tout nouveau genre créant ainsi de nouveaux vecteurs d'attaque.

1.1 La transformation digitale : catalyseur des risques cyber

Depuis peu, la transformation digitale est devenue l'une des principales préoccupations des entreprises du fait qu'elle n'est plus une option mais un impératif²: "*La révolution numérique bat son plein et il n'y a rien que vous puissiez – ou devriez – faire pour l'arrêter*".³

Ainsi, la transformation digitale s'amplifie à un rythme accéléré, en changeant le monde, les usages et les industries; elle oblige à changer tous les modèles y compris les modèles de pensée : cette évolution influence non seulement les processus d'information, mais également les processus de réflexion et de décision: «*En à peine plus de quinze ans, le numérique a révolutionné la façon de faire du business, et cette disruption va encore gagner en ampleur et s'accélérer avec l'avènement des objets connectés*».⁴ Cette évolution rapide, à laquelle aucun secteur d'activité n'échappe,⁵ entraîne des opportunités mais aussi des risques qu'ils s'avèrent nécessaires d'identifier et de maîtriser.⁶ Elle agit notamment comme un catalyseur des problématiques déjà existantes. En effet, les risques cyber augmentent, tant dans leur prévalence que dans leur potentiel perturbateur. Ceci est démontré par les attaques contre les entreprises, qui ont presque doublé en cinq ans, et les incidents qui auraient autrefois été considérés comme extraordinaires, deviennent de plus en plus courants. Les attaques par déni de service distribué (DDoS), par exemple, étaient jadis exceptionnelles, mais sont maintenant monnaie courante, avec une augmentation de fréquence de 140% en 2016.⁷

¹ IRGC, *Guidelines for emerging risk governance report; guidance for the governance of unfamiliar risks*, Op.cit, p. 21.

² IFACI/CIGREF, *L'entreprise face à ses enjeux et risques numériques : gouvernance et organisation des SI*, cigref.fr/wp, 2015, p. 05.

³ Deloitte, *Devenir un leader de la gestion des cyber-risques : Passer à une sécurité de niveau supérieur*, deloitte.com, 2017, p.04.

⁴ Vincent D., Emmanuel V, *Le Guide de la transformation digitale*, Groupe Eyrolles, Paris, 2017, p. xi.

⁵ Tous les secteurs sont concernés par la transformation numérique avec des stades de maturité différentes: le tourisme a largement embrassé la voie du numérique, tandis que le secteur de la construction entame à peine ce parcours. Consulter : <https://digitalisations.com/transformation-numerique-plus-d-opportunités-que-de-risques>.

⁶ EY, *Cybersécurité : Créer les conditions de la confiance dans le monde digital*, 2015, relayto.com/ey-france/, p. 02.

⁷ Christophe L, *Augmentation de 140% des attaques DDoS à plus de 100 Gbit/s en 2016*, publié le 16/02/2017, sur : <https://www.silicon.fr/chrome-une-nouvelle-extension-pour-signaliser-les-sites-douteux-245293.html>, consulté le 21/06/2019.

L'impact financier de ces risques reste considérable et de plus en plus important. Selon le WEF (2018), les coûts liés aux attaques de logiciels malveillants ont constitué en 2017 un préjudice important. C'est notamment le cas de WannaCry¹, qui, lancé en 2017, a touché 300.000 ordinateurs dans 150 pays.² Au-delà de son coût financier, l'attaque de WannaCry a perturbé des infrastructures critiques et stratégiques à travers le monde, touchant plusieurs opérateurs à la fois. Le Groupe Renault a déclaré avoir été touché par cette attaque, mettant à l'arrêt plusieurs de ses usines.³ Quant à la Grande-Bretagne, les conséquences furent beaucoup plus graves: l'attaque a touché les parcs informatiques de plusieurs hôpitaux, forçant l'immobilisation de nombreux services. Sans système informatique, les antécédents médicaux d'un patient restent inaccessibles : «*Dans le cadre d'une crise majeure, il serait donc impossible pour un médecin de garantir le soin de ses patients. En Espagne, des réseaux d'eau et de gaz ont également été bloqués par ce ransomware*». ⁴ Cet exemple illustre que les risques cyber peuvent toucher aussi bien l'économie que la société. ⁵

1.2 Risques cyber, de quoi parle-t-on ?

Si les définitions des risques cyber sont multiples, elles s'accordent à mettre l'accent sur les réseaux et/ou les conséquences de ces risques.⁶ Refsdal et al. (2015) définissent le risque cyber⁷ comme l'exploitation du cyberspace qui représente l'ensemble de réseaux informatiques interconnectés, en prétendant que n'importe quel système dépendant du cyberspace peut être vulnérable aux risques cyber. Plusieurs autres chercheurs utilisent des réflexions similaires basées sur les réseaux à l'instar de Swiss Re (2014), CRO Forum (2014), Lloyd's (2015), Willis (2013)...

Cebula et Young (2010), de leur part, ont opté une conception basée sur les conséquences en définissant les risques cyber comme des risques opérationnels liés aux actifs informatiques et technologiques qui peuvent toucher la confidentialité, la disponibilité ou l'intégrité des informations ou des systèmes d'information.⁸ De même, l'Association nationale des commissaires d'assurance (2013) énumère le vol d'identité, la divulgation d'informations sensibles et l'interruption des activités comme exemples de risques cyber.⁹

¹ Il y a aussi le cas de l'attaque NotPetya, qui a causé des pertes trimestrielles de 300 millions de dollars US pour un certain nombre d'entreprises.

² WEF, *The Global Risks Report 2018*, 13e éd, www3.weforum.org/, 2018, p. 06.

³ <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/05/13/20002-20170513ARTFIG00068-renault-touche-par-la-cyberattaque-internationale.php>, consulté le 21/06/2019.

⁴ Maxime L.G., *Cyberattaque mondiale : tout savoir sur WannaCry*, publié le 15/05/2017, sur : <https://www.phonandroid.com/wannacry-tout-savoir-cyber-attaque-informatique-ravage-milliers-pc.html>, consulté le 21/06/2019.

⁵ Au fait, l'impact final de WannaCry était relativement faible, en grande partie parce qu'il a été arrêté par des experts britanniques en cybersécurité, mais il a mis en évidence la vulnérabilité d'un large éventail d'organisations, d'installations et d'infrastructures à des perturbations ou des dommages.

⁶ La publication de *The Geneva Association « Ten key questions on cyber risk and cyber risk insurance »* de 2016, a recensé vingt définitions du concept « cyberrisques », provenant de plusieurs chercheurs et sites institutionnels, et qui se base sur les deux facteurs : réseaux et conséquences de ces risques.

⁷ Refsdal A. et al., *Cyber-Risk Management*, Springer, London, 2015, p. 25.

⁸ The Geneva Association International, *Ten key questions on cyber risk and cyber risk insurance*, Association for the Study of Insurance Economics, genevaassociation.org/, 2016, p. 13.

⁹ Apostolou B. et al., *Assessing and responding to cyber risk: the energy industry as example*, Journal of Forensic & Investigative Accounting, Vol. 10, No. 01, 2018, p. 73.

Le IRM "*The Institute of Risk Management*" a jumelé ces deux paramètres dans sa définition,¹ selon laquelle tout risque de perte financière, d'interruption des activités ou d'atteinte à la réputation d'une entreprise en raison d'une défaillance des systèmes de technologie de l'information, est considéré un risque cyber.² Le système de technologie de l'information désigne l'usage des ordinateurs, des réseaux et des appareils, des infrastructures et des processus pour créer, traiter, stocker, sécuriser et échanger toutes sortes de données électroniques.³

Les risques cyber revêtent de nombreuses formes, allant de la perte de données jusqu'aux cyberattaques les plus élaborées. On recense trois types principaux à savoir :

- **Vol et violation de la confidentialité des données**

En 2017, Equifax, une société de crédit, a annoncé avoir subi un piratage de sa base de données concernant environ 143 millions de clients. En 2016, Yahoo avait dévoilé publiquement le piratage de 500 millions de comptes de ses utilisateurs. Dans la même année, Tesco, organisme bancaire en ligne, a suspendu les paiements en ligne des comptes courants de ses 136.000 clients, après avoir remarqué une série de transactions frauduleuses où 2,5 M€ avaient été volés à 9.000 clients.

Ces exemples soulignent la vulnérabilité des entreprises aux vols de données et montrent que, dans l'économie de l'immatériel, les biens numériques acquièrent de la valeur. Certains sont convoités pour leur valeur informative (invention, plan stratégique...), d'autres pour leur valeur commerciale (certaines bases de données se revendent).⁴ Pouvant résulter d'un acte de malveillance externe (commis par un hacker) ou interne (par un employé) ou par la simple perte d'un ordinateur ou d'un Smartphone, la violation de la confidentialité des données (données personnelles, commerciales, bancaires...) est plus que préoccupante.⁵

Les coûts générés par ces fuites, accidentelles ou frauduleuses, sont aussi importants. Selon l'étude mondiale menée par Ponemon pour IBM, auprès de 3.200 entreprises interrogées dans 17 pays, entre août 2019 et avril 2020, le coût total consolidé moyen d'une violation de données s'élève à 3,86 millions de dollars.⁶ L'atteinte à la réputation de l'entreprise et la perte

¹ On trouve une définition similaire dans la publication "*Ten key questions on cyber risk and cyber risk insurance*" de The Geneva Association, publiée en Novembre 2016, p. 12: "*cyber risk is any risk emerging from the use of information and communication technology (ICT) that compromises the confidentiality, availability, or integrity of data or services*".

² IRM/CGI, *Cyber risk: executive summary*, cgma.org/, 2014, p. 08.

³ A préciser que les systèmes de technologie de l'information IT sont un sous-ensemble de système d'information (SI) : Bien que les SI soient fortement tributaires des ordinateurs et d'autres outils technologiques, ils ont précédés l'ordinateur et peuvent être non technologiques. Toutefois, vu les avancées technologiques, on n'envisage plus une entreprise activant sans adopter le minimum de technologies, et donc, on ne fait plus la distinction entre le SI et le IT. Pour plus de détails voir: Langis Gagnon, *Informatique et technologies de l'information ; Quelle est la différence ?*, Centre de recherche informatique de Montréal CRIM 2014. www.crim.ca/vision.

⁴ Vrangos T.M, *Espionnage et fuite de données, légende ou réalité ?*, publié le 15/02/2013, sur : <http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/15/>, consulté le 08/06/2018.

⁵ Pour plus de détails voir : Techworld Staff, *The most infamous data breaches*, publié le 06/06/2018, sur : <https://www.techworld.com/security/uks-most-infamous-data-breaches-3604586/>, consulté le 08/06/2018.

⁶ Ponemon Institute LLC, *Cost of Data Breach report 2020*, capita.com/, 2020, pp. 03-05.

de son avantage concurrentiel sont aussi des conséquences à considérer. Dans certains cas, l'entreprise peut également se voir contrainte d'indemniser les employés ou clients affectés.¹

- **Sabotage informatique**

Le sabotage informatique s'apparente à une panne organisée, frappant tout ou partie des systèmes, selon le type d'atteinte recherchée (désorganisation durable ou non, médiatisée ou non), plus ou moins coûteuse à réparer². Selon Verisign (actuellement Symantec), le leader mondial de la sécurité d'Internet, il se produit environ 50 millions d'attaques par an, et les pertes du secteur des services financiers, par exemple, sont estimées à 17 millions de dollars en raison des attaques DDoS en 2012.³

Le sabotage causé par une attaque Dos (Denial of Services) ou Ddos (Distributed Denial of Services),⁴ consiste en l'envoi d'un nombre très important de requêtes vers un serveur, de façon à ce qu'il ne puisse plus y répondre, et qu'il tombe en panne, rendant un service informatique indisponible ou empêchant sa bonne utilisation (désactiver un ordinateur spécifique, un service ou un réseau complet, ou cibler des alarmes, des imprimantes, des téléphones ou des ordinateurs portables...). En 2016, le système de facturation des transports de San Francisco a été mis hors de service pour deux jours à la suite d'une attaque Dos.⁵ Fin janvier 2018, les services en ligne et sites Internet des trois plus grandes banques des Pays-Bas, ING, Rabobank et ABN Amro, ont été rendu indisponibles par une série d'attaques Ddos.⁶

Le sabotage engendré par un virus informatique, consiste en la contamination du SI. Il existe différents types de virus, et leurs effets néfastes peuvent être plus ou moins graves : certains sont destinés uniquement à afficher des fenêtres intempestives sur l'écran, tandis que d'autres peuvent paralyser tout un SI ou supprimer toutes les données contenues dans les machines infectées. Le virus Cheval de Troie peut supprimer des éléments critiques du système, et donc entraver le fonctionnement du système d'exploitation. En 2003, le virus Slammer a causé un black-out d'Internet aux États-Unis, en Corée du Sud, Australie et Nouvelle Zélande. Le trafic du réseau a ainsi augmenté de 25% et a engendré de sérieux problèmes de transactions bancaires pour Bank of America.⁷

- **Cyber extorsion**

La cyber extorsion est une nouvelle forme de chantage dans laquelle les victimes d'une attaque informatique sont incitées à payer pour ne pas en subir les effets. Le ransomware est l'une des méthodes les plus courantes. Une fois le programme installé, il chiffrera le disque dur de l'ordinateur de la victime ou bloquera son accès au système, en laissant un message de rançon qui réclame de l'argent pour déchiffrer les fichiers ou restaurer le système.

¹ http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2016/01/26/cercle_147269.htm, consulté le 21/06/2019.

² <https://www.gouvernement.fr/risques/sabotage>, consulté le 09/06/2018.

³ https://www.verisign.com/fr_FR/security-services/ddos-protection/how-does-a-ddos-attack-work/index.xhtml, consulté le 09/06/2018.

⁴ La différence entre les attaques DoS et DDoS réside dans le fait que l'attaque DoS est lancée par un seul ordinateur alors que l'attaque DDoS est lancée par plusieurs ordinateurs.

⁵ Antoine. B., *Les cyber-risques : une priorité?*, Audit, risques & contrôle, No. 008, 4e trimestre 2016, p. 06.

⁶ <http://www.rudebaguette.com/2018/02/06/attaque-ddos-vise-banques-pays-bas/>, consulté le 09/06/2018.

⁷ Encyclopedia by Kaspersky, *Les dégâts causés par les malwares*, publié sur: <https://securelist.fr/threats/les-degats-causes-par-les-malwares/>, consulté le 09/06/2018.

CryptoLocker, paru en 2013, est un ransomware qui sévit sur le système d'exploitation Windows. Il se propage généralement via la messagerie électronique. Une fois l'ordinateur infecté, le virus crypte les fichiers correspondant à certaines extensions, tels que des .doc, .xls. Pour s'en débarrasser, il faut verser la rançon, qui s'échelonne entre 100 dollars et 500 dollars.

CERBER, paru en 2016, et dont le nom rappelle le chien à trois têtes, gardien des enfers dans la mythologie grecque, possède une particularité : il propose à des affiliés une rémunération en échange de la propagation du virus. Il se présente sous de multiples formes, comme des fenêtres de dialogue ou des e-mails signés de grandes institutions. Une fois l'ordinateur infecté, les fichiers se transforment alors avec une extension .cerber, et sur le bureau seront créés des fichiers contenant les instructions pour le paiement de la rançon aux alentours des 500 €, et qui doublent au bout de quelques jours.¹

2. Face aux risques cyber, quelles réponses?

Les risques cyber ne constituent pas une question informatique,² du fait qu'ils menacent l'entreprise sur sa réputation, son activité, les données qu'elle possède et l'intégrité physique de ses installations. Ils sont considérés comme un enjeu d'affaires, touchant toutes l'entreprise : *"Compte tenu des enjeux, lutter contre le cyberrisque est aujourd'hui une priorité pour toutes les entreprises"*³. Le *cyber risk management* s'impose alors comme un impératif stratégique.⁴

2.1 Considérer la nature émergente des risques cyber

Les risques cyber sont d'une grande complexité, liée à leur nature changeante quasi permanente et à leurs conséquences assez variées : *«Le problème, en ce qui concerne la cybersécurité est que la nature du risque reste inconnue»*.⁵ Ils ne peuvent pas être éliminés. En revanche, il est possible de les gérer efficacement.⁶ Ces risques imposent l'adoption d'une approche proactive qui permettra la protection et la continuité de l'activité. Elle demande notamment de l'agilité, la flexibilité et une vision créative axée sur l'avenir. Yves Reding, CEO de l'*European Business Reliance Center*,⁷ a écrit à ce sujet : *«À la manière d'un kayakiste qui descend un torrent et doit jouer avec le courant, éviter les rochers, l'organisation au cœur du cyberspace doit gagner en agilité et en flexibilité...»*.⁸

Les risques cyber d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes de demain. Il existe plusieurs facteurs qui transformeront le monde en créant des débouchés inimaginables sur le marché, tout en créant de nouveaux genres de risques cyber. Parmi ces facteurs, on cite :

¹ <http://www.securitesi.com/3-virus-informatiques-plus-dangereux-2016/>, consulté le 09/06/2018.

² Deloitte, *Devenir un leader de la gestion des cyber-risques: Passer à une sécurité de niveau supérieur*, Op.cit, p. 22.

³ <https://www.bdo.fr/fr-fr/blogs/entreprise-a-360%C2%B0/janvier-2018/cyber-risque-culture-entreprise-1>, consulté le 03/07/2018.

⁴ <https://www.itgovernance.co.uk/cyber-security-risk-management>, consulté le 28/06/2018.

⁵ IIA, *Le rôle de l'audit interne face aux cyberrisques*, chapters.theiia.org/, 2015, p. 02.

⁶ <http://www.oecd.org/fr/presse/les-dirigeants-dentreprises-et-les-gouvernements-devraient-traiter-la-securite-numerique-comme-un-risque-economique.htm>, consulté le 24/06/2018.

⁷ L'EBRC est un centre créé en 2000, répondant aux problématiques et enjeux de la gestion de l'information et des infrastructures sensibles par une offre centrée sur la confiance.

⁸ Reding. Y, *De la cyber-sécurité à la cyber-résilience*, publié le 14/03/2018, sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-180340-de-la-cyber-securite-a-la-cyber-resilience-2161046.php>, consulté le 09/07/2018.

- **Les technologies exponentielles** : l'utilisation accrue de technologies exponentielles, telles que la robotique, l'automatisation et les micro-puces 3D modifie le rythme des innovations commerciales et technologiques ;
- **Les réseaux mobiles** : la technologie mobile est plus qu'une simple fonctionnalité que les organisations doivent offrir à leurs clients. Pour un nombre croissant de consommateurs, la technologie mobile est un mode de vie. Pour eux, c'est plus qu'un autre canal, c'est le seul canal qui compte. Par conséquent, la technologie mobile suscite un tout nouveau comportement d'achat ;
- **L'Internet des objets (IdO)** : l'Internet des objets caractérise des objets physiques connectés, ayant leur propre identité numérique et capables de communiquer les uns avec les autres. Ce réseau crée, en quelque sorte, une passerelle entre le monde physique et le monde virtuel.

2.2 Organiser la gestion des risques cyber

On assiste ces dernières années aux lancements de plusieurs organismes (tel que l'ENISA, l'Organisation européenne pour la cybersécurité) et centres d'expertise (comme le Centre national de cybersécurité au Royaume-Uni, le Centre national de cryptologie en Espagne, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information en France...), qui ont pour but d'alerter les entreprises de menaces émergentes et promouvoir les meilleures pratiques.¹ Cependant, l'écart persiste toujours entre la sensibilisation des entreprises et leur état de préparation pour en remédier.² En effet, selon l'étude menée par PwC,³ 74 % des organisations participantes ont une maturité très faible ou inexistante concernant les risques cyber, or que 62 %, entre elles, s'attendent à ce que ces risques entraînent des bouleversements majeurs dans les trois prochaines années.⁴

Pour garder un temps d'avance sur les risques actuels pesant sur la sécurité et la confidentialité des données, il est primordial d'établir une politique de sécurité qui doit être accompagnée par une culture saine de sécurité. Cette responsabilité exige une implication exécutive de toutes les parties de l'entreprise afin de s'assurer que la sécurité devienne une part fondamentale de la culture d'entreprise. Aussi, cette politique doit être alignée sur la stratégie, les risques et les priorités de l'entreprise. C'est pourquoi il est utile de les cartographier et les mesurer et de définir en amont l'appétence aux risques, pour que l'entreprise soit prête à intervenir et à prendre les bonnes décisions en cas d'incident.⁵ Aussi, le caractère émergent des risques cyber impose l'innovation de réponses pour y faire face.⁶

Les solutions de réduction du risque sont autant techniques (firewall, sauvegardes, chiffrement des données, ...) que liées à la mise en place de processus (analyse de risques,

¹ Reding. Y, *De la cyber-sécurité à la cyber-résilience*, publié le 14/03/2018, sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-180340-de-la-cyber-securite-a-la-cyber-resilience-2161046.php>, consulté le 09/07/2018.

² IFACI/ECIIA, *Risk in focus 2019 : les sujets incontournables de l'audit interne*, ifaci.com/, 2018, p. 38.

³ L'étude a été menée en 2016, couvrant plus que 80 pays, recueillant les réponses de 1.581 dirigeants.

⁴ PwC, *Risk in review Managing risk from the front line*, 6e étude annuelle, pwc.com/, 2017, pp. 19-21.

⁵ EY, *Cybersécurité : créer les conditions de la confiance dans le monde digital*, Op.cit, p .03.

⁶ CIGREF, *Le cyber risque dans la gouvernance de l'entreprise. Pourquoi et comment en parler en Comex ?*, cigref.fr/, 2016, p. 07.

règles de développement, normes de sécurité, ...). Elles doivent être également humaines (formation et sensibilisation de tous les utilisateurs) et financières (assurances,...).

2.3. De la cybersécurité à la cyber-résilience

Les hauts dirigeants des entreprises craignent de plus en plus les atteintes à la protection des données, et il est désormais communément admis que les sociétés ne doivent pas se demander si un tel incident se produira, mais quand.¹ Les entreprises doivent donc pouvoir mieux se préparer à absorber le choc, réagir à toute éventualité et, surtout, rebondir. Le Cyber Risk Management est souvent limité à la cybersécurité², un concept qui désigne les mesures prises pour protéger les données des systèmes d'information contre les risques de perte, de destruction, d'accès non autorisé ou d'utilisation abusive³. D'un point de vue technologique ; les entreprises investissent dans les derniers outils de sécurité, ensuite, elles en s'assurent que ceux-ci fonctionnent et que les systèmes de contrôle et les procédures sont suffisants. Toutefois, le Cyber Risk Management ne se limite pas aux mesures de sécurité adéquates à tout point de vulnérabilité.⁴ Il s'agit plutôt d'une approche globale qui intègre cybersécurité (mesures de protection et détection), continuité d'activité, gestion de crise et amélioration continue. En permanence, il faut pouvoir identifier, protéger, détecter, répondre à l'incident et récupérer les systèmes pour garantir la continuité de l'activité et rebondir⁵ : on parle alors de la cyber-résilience.⁶

3. Rôle de l'audit interne face aux risques cyber

Face à l'évolution actuelle des risques cyber, les hauts dirigeants veulent de plus en plus confirmer que leurs entreprises restent sécurisées, vigilantes et résilientes : la responsabilité de surveiller ces risques incombe de plus en plus aux dirigeants, mais ces derniers sont parfois éloignés des défis quotidiens relatifs à la surveillance, la détection et l'intervention face à l'évolution des risques cyber⁷. Et c'est ici, que le rôle de l'audit interne prend toute son importance. Il doit aider les membres du Conseil d'administration et les dirigeants à repérer leurs enjeux les plus critiques afin de pouvoir commencer à élaborer un programme de cybersécurité personnalisé ou à améliorer celui déjà en place. Pour ce faire, l'audit interne doit, entre autres :⁸

- S'assurer que le périmètre de l'évaluation des risques cyber est adéquat en évaluant les activités opérationnelles clés de l'organisation ;

¹ Mccarthy, *Gestion des risques liés à la cybersécurité : Guide pratique pour les entreprises*, Version 03, mccarthy.ca/, 2017, p. 04.

² Plusieurs guides et cadres de référence ont été proposés pour gérer les risques cyber comme ceux proposés par le NIST pour l'amélioration de la cybersécurité des infrastructures critiques (NIST Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity), COBIT 5 et l'Emerging Cyber Nexus de l'ISACA, le SANS Institute, les 20 Contrôles critiques de sécurité et la liste de contrôles pour la conformité à la norme PCI DSS.

³ IIA, *Nouvelles tendances à partir de l'enquête mondiale Pulse of Internal Audit*, Perspectives Internationales No. 05, global.theiia.org/, 2016, p. 13.

⁴ https://www.firstdata.com/fr_ca/all-features_international/culture-of-cyber-security.html, consulté le 04/07/2018.

⁵ Reding, Y, *De la cyber-sécurité à la cyber-résilience*, Op.cit.

⁶ Deloitte, *Devenir un leader de la gestion des cyberrisques: Passer à une sécurité de niveau supérieur*, Op.Cit, pp. 08-17.

⁷ <https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/audit/articles/assessing-cyber-risk.html>, consulté le 12/07/2018.

⁸ IIA, *L'éclairage que l'audit interne apporte à la culture de la cybersécurité*, Tone at the top, No. 82, global.theiia.org/, 2017, p. 03.

- S'assurer que toutes les complexités inhérentes aux risques cyber ont été prises en considérations dans leur évaluation ;
- S'assurer que les plans de continuité d'activité couvrent les scénarios résultant de cyber-attaques avec des solutions pour rebondir ;
- S'assurer du lancement de programmes éthiques de piratage ;
- S'assurer de la culture du risque en matière de cybersécurité.

3.1 La cybersécurité: finalité de l'audit interne des risques cyber

Comme l'a signalé J. Renard, dans *Théorie et pratique de l'audit interne*, on peut, en effet, parler au singulier de la finalité de l'audit interne.¹ Les mesures et procédures de contrôle interne prises pour protéger les données des systèmes d'information et réduire les risques de perte, de destruction, d'accès non autorisé ou d'utilisation abusive, sont définies dans le cadre de cybersécurité. A ce stade, l'audit interne doit évaluer ce cadre et déterminer si les mesures et procédures mises en places sont efficaces, applicables, appliquées correctement ou non. Il doit indiquer les faiblesses de ce cadre au conseil d'administration et proposer de recommandations pour le perfectionner.

L'analyse de la maturité de cadre de cybersécurité permet de maintenir et d'améliorer les capacités de sécurité pouvant contribuer à l'atténuation des risques cyber et aider l'organisation à atteindre le niveau souhaité de maturité en matière de cybersécurité. Dans sa publication « *La cybersécurité ; un impératif pour tous : Guide de protection contre les cyberrisques à l'intention des hauts dirigeants et des conseils d'administration* », Deloitte a établi un guide permettant de déterminer si le niveau de maturité de l'organisation en matière de cybersécurité est:²

- Elevé : L'état de la cybersécurité est excellent sur tous les plans ;
- Modéré : Des mesures de cybersécurité sont en place, mais du travail reste à faire ;
- Faible : L'entreprise accuse un retard en matière de cybersécurité. Peu de mesures sont en place et il reste un travail considérable à faire.

3.2 Audit interne et la cyber-culture

La cyber-culture des organisations se réfère aux connaissances, croyances, perceptions, attitudes, normes et valeurs des personnes concernant la cybersécurité et la manière dont ces caractéristiques se manifestent dans le comportement du personnel.³ Alors, instaurer une culture en matière de cyber risques vise essentiellement à intégrer les considérations relatives à la sécurité de l'information dans le travail, les habitudes et la conduite des employés : tous les collaborateurs doivent comprendre exactement ce qu'il est attendu d'eux en termes de procédures et de comportements. Cette réponse de l'organisation est une des étapes essentielles pour atténuer les risques cyber: *"la sécurité numérique en entreprise doit être portée par l'ensemble des collaborateurs. Tous ont un rôle important à jouer dans la protection de leur entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire que la communication sur ce*

¹ Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Op.cit, p. 131.

² Pour plus de détails voir : Deloitte, *La cybersécurité ; un impératif pour tous : Guide de protection contre les cyberrisques à l'intention des hauts dirigeants et des conseils d'administration*, www2.deloitte.com/, 2016, pp. 01-32.

³ ENISA, *Cyber Security Culture in organisations*, enisa.europa.eu/, 2017, p. 07.

sujet soit portée par les plus hautes instances dirigeantes au sein de l'entreprise, pour que les bonnes pratiques de sécurité soient intégrées dans la culture et les valeurs de l'entreprise".¹

L'audit interne à ce stade a un rôle à jouer : le Président et Directeur Général de l'IIA Chambers R.F., dans un article peu après l'attaque de WannaCry a écrit que fournir une assurance sur le risque cyber ne consiste pas uniquement à déterminer si les protocoles et les politiques de blocage ou dissuasion des cyber-attaques sont en place et fonctionnent efficacement ; l'audit doit également examiner la manière dont la culture de l'organisation influence la façon dont ces mesures de protection sont appliquées.²

¹ Louis V. et al., *Cybersécurité et protection des données personnelles: le point de vue du CIGREF*, Audit, Risques & Contrôle n° 003, 3e trimestre 2015, p. 23.

² R. Chambers, *Does your organization's cyber culture make you #Wannaaudit?*, publié le 15/05/2017, sur : <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2017/Pages/Does-Your-Organization%E2%80%99s-Cyber-Culture-Make-You-Wannaudit.aspx>, consulté le 01/07/2018.

Conclusion du chapitre

L'heure est aux changements. En mutation continue, l'environnement est de plus en plus incertain ; certains risques disparaissent tandis que d'autres surgissent. Caractérisés par un niveau élevé d'incertitude, des changements contextuels, une complexité croissante pouvant conduire à des risques systémiques, l'absence de consensus et la difficulté de communication, les risques émergents mettent les entreprises face à de nouveaux défis et mettent aussi leurs efforts et leur dispositif de maîtrise des risques à l'épreuve.

En effet, avec les technologies, les évolutions s'enchaînent à une vitesse fulgurante, ce qui oblige les dirigeants des entreprises à s'adapter, à adopter le changement et à l'accepter comme mode de vie. Cela se répercutera sur le mode de gestion, d'organisation et du travail.

En tant que troisième ligne de défense dans un dispositif global de maîtrise des risques, l'efficacité de l'audit interne est plus critique que jamais. En effet, dans un tel contexte, l'audit interne est appelé à se réinventer pour répondre aux exigences accrues des parties prenantes (le conseil d'administration et dirigeants). L'impact de ces nouveaux risques sur l'audit interne, sera abordé dans le chapitre suivant.

Chapitre 04 :
L'impact des risques
émergents sur l'audit
interne

Introduction du chapitre

«*Auditer à la vitesse du risque*» est une expression qui a été utilisée pour la première fois par Chambers R.F., Président et directeur général de l'IIA, en juillet 2014, pour accentuer le besoin de l'audit interne de s'adapter avec la volatilité croissante des risques. La nécessité d'adaptation est cruciale pour le devenir de cette fonction: elle doit se réinventer pour continuer d'apporter de la valeur à l'organisation et de répondre aux nouveaux enjeux de maîtrise et de performance : “*It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most adaptable to change*”.¹

L'impact des risques émergents sur l'audit interne sera abordé dans ce chapitre à travers trois sections, dont la première traitera les conditions préalables au développement de la fonction d'audit interne. La deuxième section présentera trois axes de changements auxquels la fonction d'audit interne devrait s'aligner pour assurer la continuité d'apporter de la valeur ajoutée à son organisation. Quant à la troisième section, elle sera consacrée aux nouvelles exigences liées à l'audit interne pour s'aligner sur les axes de changements élaborés dans la deuxième section. Ces exigences sont relatives au cœur métier de l'audit interne.

¹ Cité par: KPMG, *Engineering a human touch into a digital future: US Customer Experience Excellence Analysis*, 2017, assets.kpmg/, p. 04.

Section 01 : Conditions préalables au développement de la fonction d'audit interne

L'évolution de la complexité et de l'incertitude de l'environnement sont entrain de façonner une nouvelle dimension de l'activité de l'audit interne. En effet, les risques émergent de façon incontrôlable et menacent la continuité de l'activité des entreprises. Le conseil d'administration et la direction générale cherchent de plus en plus l'assurance que leur entreprise est en mesure d'y faire face ; une mission qui incombe à l'audit interne. Ainsi, l'audit interne est appelé à évoluer en adoptant une vision prospective consistant à anticiper les risques et enjeux clés auxquels son organisations pourrait faire face.

Il ne s'agit pas d'un changement radical de la fonction, mais plutôt d'une nouvelle dimension ajoutant de nouveaux objectifs et de nouveaux défis à l'approche de l'audit traditionnelle. En effet, donner une assurance sur l'efficacité des dispositifs de contrôle et de management des risques reste toujours la finalité de l'audit interne ; une finalité qui doit être accomplie. Toutefois pour pouvoir répondre aux évolutions des besoins des organisations, l'audit interne est appelé à s'aventurer dans des domaines plus complexes.¹ Pour ce faire, il devrait satisfaire deux conditions préalables : s'assurer de son efficacité et se préparer pour mieux appréhender le changement.

1. Une fonction d'audit interne efficace

L'évaluation de l'efficacité de la fonction d'audit interne porte essentiellement sur l'appréciation de sa performance. Ce concept est complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Longtemps réduite à la dimension financière², la performance est définie comme étant « *le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience* »³ : l'efficacité exprime une relation entre les résultats et les objectifs, alors que, l'efficience exprime une relation entre les résultats et les moyens.

1.1 Evaluation de l'efficacité de la fonction d'audit interne

Différentes approches ont été adoptées pour évaluer l'audit interne. Certaines ont apprécié l'efficacité de l'audit interne en évaluant la pertinence de la planification de l'audit, son exécution et suivi.⁴ D'autres ont choisi d'autres indicateurs tels que l'alignement avec les besoins des parties prenantes, la conformité aux normes d'audit professionnelles et la mesure des performances.⁵ D'autres indicateurs ont été utilisés à l'instar des compétences des auditeurs, les qualités des rapports établis, l'indépendance et l'objectivité, l'éducation, les qualifications professionnelles, l'expérience, la formation et les bonnes aptitudes en relations

¹ Regoliosi, C., d'Eri, A., "*Good" corporate governance and the quality of internal auditing departments in Italian listed firms. An exploratory investigation in Italian listed firms*, Journal of Management & Governance, Vol. 18, No. 03, 2014, p. 899.

² Renaud A., Berland N., *Mesure de la performance globale des entreprises*, HAL Id: halshs-00544875, 2010, p.03.

³ Issor Z., *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, Projectics-Proyéctica-Projectique, Vol. 17, No. 02, p. 96.

⁴ Beckmerhagen, I.A. et al., *On the effectiveness of quality management system audits*, The TQM Magazine, Vol. 16, No. 01, 2004, p. 15.

⁵ Feizizadeh, A., *Strengthening internal audit effectiveness*, Indian Journal of Science and Technology, Vol. 05, No. 05, 2012, p. 2777.

interpersonnelles en matière de communication, de persuasion, de collaboration et de réflexion critique.¹

Ainsi, il n'y a pas de consensus sur le meilleur cadre pour évaluer l'efficacité de l'audit interne. Toutefois, les méthodes de son évaluation sont classées en trois types : les méthodes quantitatives, qualitatives et mixtes,² ciblant plusieurs éléments à l'instar du comité d'audit (enquête de satisfaction), les audités (enquête de satisfaction, nombre moyen de recommandations par audit, pourcentage de recommandations mises en œuvre à la date de l'action corrective, optimisation des coûts), l'innovation et les capacités des auditeurs (expérience du personnel, durée de formation, nombre d'améliorations innovantes mises en œuvre, améliorations des processus) et le processus d'audit interne (couverture des risques, pourcentage d'audits terminés par rapport aux audits prévus, nombre de recommandations par audits, temps d'audit écoulé du début à la fin, conformité à la politique et aux normes).³

Toutefois, si les méthodes et les indicateurs utilisés pour l'évaluation de l'efficacité de l'audit interne sont multiples, l'atteinte des objectifs reste un facteur déterminant. En effet, par définition, l'audit interne doit aider son organisation à atteindre ses objectifs ; le degré pour lequel ces objectifs sont atteints traduit l'efficacité de l'audit interne.⁴ Autrement dit, l'efficacité est la capacité d'obtenir des résultats conformes aux objectifs fixés.⁵

1.2 Réalisation des objectifs de l'audit interne

La lecture des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA a relevé que l'efficacité de l'audit interne dépend essentiellement des compétences des auditeurs, du programme d'assurance et d'amélioration de qualité et de la réalisation des objectifs de l'audit interne. Sur la base de la définition retenue de l'audit interne émise par l'Institut des auditeurs internes (IIA), l'objectif de cette fonction, indépendante et objective, est de créer de la valeur ajoutée à son organisation. Pour ce faire, les Normes ont précisé que : « *le service d'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (ainsi qu'à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficience ainsi qu'à l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne* ». (Interprétation de la norme 2000 – Gestion de l'audit interne).

Le rôle que doit jouer l'audit interne en matière de gestion des risques, du contrôle interne et de gouvernement d'entreprise a été appréhendé dans le deuxième chapitre. Le but à ce stade n'est pas de le répéter mais de souligner l'importance de ce rôle de base, qui définit le cœur métier de l'audit interne. En effet, le développement de la fonction d'audit est conditionné par la maîtrise du rôle de base de l'audit tel que défini par l'IIA et les Normes. Une fois ce rôle accompli, l'audit pourrait élargir encore son domaine d'intervention en s'orientant vers des domaines plus complexes. Cet élargissement ne constitue pas un choix mais une nécessité. A

¹ Feghali, K., Matta J., *Contribution à l'évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les banques libanaises*, Lebanese Science Journal, Vol. 19, No. 02, 2018, pp. 262-266.

² IIA, *Measuring internal audit effectiveness and efficiency, Practical tools for internal auditors*, iia.nl, 2016, p. 11.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Arena, M., Azzone, G., *Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness*, International Journal of Auditing, Vol. 13, No.01, 2009, p. 48.

cet effet, et dans la perspective de changement, il est important d'évaluer l'état actuel de la valeur ajoutée qu'apporte l'audit interne à son organisation, puis définir l'état ciblé en fonction des objectifs globaux de l'organisation et ses priorités stratégiques.

2. Un état d'esprit adapté au rythme du changement

Le deuxième préalable est d'ordre psychologique. Il s'agit de la prise de conscience des auditeurs de la singularité et des défis que posent les risques émergents. Selon la théorie des prospects de D. Kahneman, la peur de perdre a un impact émotionnel bien plus grand que la perspective de gagner, et la peur de se tromper ou une confiance excessive influencent les décisions. Dans un monde VUCA on ne fait plus face à des situations compliquées mais à des situations complexes (où les relations de cause à effet ne peuvent être établies qu'a posteriori) et chaotiques (s'agissant d'un état qui échappe à tout type de compréhension) nécessitant une grande qualité: **le courage**, qui est l'art d'agir dans la peur: "*Courage is a character trait top audit leaders will need to exhibit not just in dealing with the evolving risk landscape, but also in addressing areas that may be taboo or historically overlooked*".¹ Le recours à l'approche systémique est difficile et nécessite de hautes compétences. Les responsables de l'audit interne doivent trouver les moyens d'être créatifs et envisager l'information et les enjeux d'une façon qui ne soit pas conformiste. Deux qualités complémentaires sont indispensables pour pouvoir y arriver : l'agilité et le sens du relationnel.

2.1 Agilité

L'agilité, concept issu du domaine informatique, est définie par David S. Alberts comme la capacité à faire face avec succès, soit la capacité à maintenir un niveau acceptable d'efficacité et d'efficacités lors de changements de circonstances conduisant à une rupture d'équilibre. L'agilité, selon cet auteur, n'est pas une manière de réduire la difficulté d'un problème, mais plutôt une manière de gérer les effets combinés de la complexité et de l'incertitude.² Il s'agit donc d'une capacité, un pouvoir de performance et une compétence d'action naturellement acquise, au niveau individuel comme collectif, et selon le même auteur, être agile nécessite la réunion de six caractères présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Les six critères de l'agilité

Réactivité	Concerne le temps nécessaire à reconnaître et répondre à un changement ou anticiper un changement de circonstances (stress ou opportunité).
Polyvalence	Permet d'accomplir un niveau de performance acceptable, ou rester efficace, dans l'accomplissement d'une mission nouvelle ou profondément modifiée.
Flexibilité	Donne plus d'une manière de réaliser une tâche donnée.
Résilience	La capacité à réparer, remplacer ou reconstituer une aptitude ou une performance (et ainsi l'efficacité), suite à de la malchance, un dommage ou une perturbation déstabilisante dans l'environnement.
Faculté d'innovation	Permet de générer et développer de nouvelles tactiques ou manières d'accomplir quelque chose, une découverte ou invention.
Faculté d'adaptation	Permet de changer son organisation, ses processus et/ou sa structure pour être plus adapté au défi.

Source: Vallat P., *Sommes-nous aptes à gérer un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA)?*, *Military Power Revue der Schweizer Armee*, No. 02, 2014, p. 55.

¹ Chambers R.F., *Fortitude needed to examine overlooked risk areas*, publié le 20/03/2017, sur : <https://na.theiia.org/news/press-releases/Pages/2017-Pulse-of-Internal-Audit-Courage-Instills-Confidence-032017.aspx>, consulté le 25/02/2018.

² IDA (Institute for Defense Analyses), D.S. Alberts, *Agility Quotient (AQ)*, Institute for Defense Analyses, Virginia 22311-1882, 2014, ida.org/, p. 08.

Comme le montre le tableau ci-dessus : réactivité, polyvalence, flexibilité, résilience, facultés d'innovation et d'adaptabilité sont des qualités qui, combinées, développent l'agilité qui permettrait aux acteurs de saisir les opportunités et d'agir au changement et à la turbulence.

2.2 Sens du relationnel

Pour maîtriser cette compétence, à savoir l'agilité, il est indispensable de développer ce que Chambers R.F. appelle « **le sens du relationnel** »¹. Cette qualité, et selon le même auteur, se manifeste généralement sous six traits caractéristiques²:

Tableau 7: Les six critères du sens du relationnel

Approche Positive	Une approche juste, indépendante et objective de l'audit interne qui communique aux parties prenantes que le responsable d'audit interne prend à cœur tous les intérêts de l'organisation.
Diplomatie	Un style de communication direct, une finesse politique et une sensibilité à la culture de l'organisation et à la façon d'agir du management.
Intuitivité	La capacité à prévoir les risques futurs pour l'organisation, un trait de caractère qui fait appel à la curiosité, la capacité à prendre du recul et la volonté de remettre en question les hypothèses.
Confiance	Une volonté affichée de donner le ton, de maintenir la confiance, d'agir avec intégrité et d'être soucieux du maintien de la crédibilité.
Leadership	La capacité à donner l'exemple, non seulement aux auditeurs internes, mais aussi aux autres collaborateurs.
Empathie	La capacité à comprendre et à appréhender le point de vue de chaque partie prenante.

Source: Elaboré par le chercheur sur la base de : IIA, *Time to seize the opportunity*, Rapport Mondial, 2013, p. 13.

Ces deux qualités, l'agilité et le sens du relationnel, entres autres, permettent aux responsables de l'audit interne d'avoir une vision solide de la fonction, tournée vers l'avenir, d'adopter une approche stratégique des défis et des problématiques et y répondre avec audace et courage, de faire preuve d'un jugement avisé fondé sur un raisonnement critique et d'une capacité d'analyse rapide.

3. Le changement, de quoi s'agit-il ?

La nécessité de suivre le rythme des développements des risques est une chose que la profession de l'audit interne ne peut se permettre d'ignorer. La vitesse d'apparition et du changement des risques exigent à l'audit interne d'anticiper, planifier et réagir d'une manière flexible et pertinente. Cette vision orientée vers le futur traduit la vision prospective que l'audit interne doit adopter, en complément de l'approche rétrospective et perspective.

3.1 Vers une approche prospective

Le rôle de base de l'audit interne est d'assurer, aux parties prenantes, que les procédures et processus sont respectés et appliqués et que les risques menaçant leur organisation sont maîtrisés. Au-delà de ce rôle, qui demeure le cœur de la fonction, l'audit interne occupe un rôle de conseil et d'aide à la prise de décision. En accomplissant et maîtrisant ses deux

¹ Un livre blanc publié en mars 2011 et rédigé par Chambers R.F. avec Charles Eldridge, Paula Park et Ellen Williams, dirigeants du pôle recherche de la société de gestion de talents Korn Kerry International, analyse comment les responsables d'audit interne peuvent développer ces compétences interpersonnelles.

² IIA, *Time to seize the opportunity*, Rapport Mondial, dl.theiia.org/, 2013, p. 13.

activités, d'assurance et du conseil, il devrait en s'appuyer pour aider les parties prenantes à prendre conscience des risques émergents et de les intégrer dans leurs visions.

Cette nouvelle dimension est une thématique qui suscite autant d'intérêt et constitue un objet d'étude évolutif. En effet, la Conférence International du *Internal Audit Service*, tenue le 27/11/2019, sur le thème : « *From hindsight to insight and beyond - How Internal Audit may contribute to foresight* », a été réalisée dans le but d'approfondir les connaissances et de partager les expériences en matière de redéfinition du rôle d'audit interne. Cette redéfinition s'articule principalement autour de la vision prospective¹ de l'audit interne en adoptant une approche plus proactive dans leurs fonctions d'assurance et de conseil. En combinant les visions rétrospective et perspective avec la vision prospective, l'audit interne serait mieux placés pour faire face aux risques émergents avant qu'ils ne se matérialisent.

Pour répondre à cet enjeu de développement, l'audit interne devrait s'engager dans une démarche d'amélioration basée sur trois axes principaux, à savoir adopter des techniques adéquates, surmonter certaines barrières psychologiques et enfin quitter certaines pratiques considérées obsolètes. Ces trois axes se déclinent en trois domaines d'action prioritaires : l'alignement des priorités de l'audit interne sur celles du conseil d'administration et de la direction en augmentant l'impact stratégique, le renforcement de la capacité de l'audit interne en acquérant de nouvelles compétences et en intégrant l'analytique de données aux activités d'audit interne, et enfin, l'élaboration d'un plan plus agile et l'adoption de l'audit en continu. Tous ces points seront appréhendés en détails dans les sections suivantes de ce chapitre.

3.2 Quelques résultats relatifs à l'adaptabilité de l'audit interne aux risques émergents

L'enquête *Global Pulse of Internal Audit*, édition 2015, portant sur la pratique de l'audit interne, constitue la seule recherche d'une taille importante, traitant de l'audit des risques émergents. L'enquête a été menée du 2 février au 1^{er} avril 2015 par l'IIARF (*Institute of Internal Auditors Research Foundation*), l'*Audit Executive Center*² de l'IIA et le CBOK,³ à travers différents moyens de communication (courriel, sites internet, lettres d'information et réseaux sociaux). Plus de 14.500 réponses exploitables, dont la majorité représentent celles de responsables de l'audit interne (ou personnes occupant une fonction équivalente) et les administrateurs ou cadres dirigeants, ont été recueillies au niveau de 166 pays.

Selon cette étude, les services d'audit interne accordent plus d'attention aux domaines les plus susceptibles de receler des risques émergents: 48% des sondés ont déclaré se focaliser principalement sur les risques stratégiques, 42% sur les risques liés aux services informatiques et 32% sur les risques liés à la gouvernance. Néanmoins, ces progrès ont été jugés lents par la même étude. Effectivement, selon ces mêmes interrogés, la mise à jour de l'évaluation des risques n'est pas aussi fréquente qu'il le faudrait, et uniquement 23 % d'entre

¹ On y reviendra avec plus de détail dans la suite de ce chapitre.

² L'Audit Executive Center de l'IIA constitue une ressource essentielle permettant aux responsables de l'audit interne de mieux réussir. Les informations, produits et services du Centre leur permettent de répondre aux enjeux et aux risques émergents propres à la profession. Pour de plus amples informations sur le Centre, voir www.theiia.org/cae.

³ Le CBOK (Common Body of Knowledge) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Réalisée en collaboration avec les instituts membres de l'IIA partout dans le monde, le CBOK propose notamment des analyses approfondies menées auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. Pour de plus amples informations, voir www.theiia.org/goto/CBOK.

eux font état d'une évaluation continue des risques. Enfin, et bien que les risques évoluent très rapidement, seulement 16 % des participants estiment leur plan d'audit suffisamment flexible pour leur permettre de réagir sans délai à des risques émergents. 77 % des responsables de l'audit interne sont susceptibles de ne pas identifier les risques au bon moment et estiment que certains événements tels qu'un échec dans l'évolution de version du progiciel de gestion intégré (ERP)¹, une cyberattaque de grande ampleur chez un proche concurrent ou un coup d'État dans un pays où les organisations auraient des intérêts économiques, n'en seront pas impactées. Pourtant l'histoire montre que nombreuses d'entre elles se retrouvent souvent prises au dépourvu face à des risques majeurs, en raison d'une confiance excessive dans leur capacité à s'en prémunir. 84% adapteraient trop tard leur plan d'audit en cas de crise.²

Section 02 : Audit interne : s'adapter ou disparaître

Dans l'une des publications de l'IFACI, la possibilité de disparition de la profession d'audit interne a été soulevée: « *Dans un environnement systématiquement robotisé et automatisé, si nous restons dans le paradigme de l'auditeur généraliste et « comptafi » au turnover fréquent, la disparition de la profession est envisageable* ». ³

1. Des techniques obsolètes à substituer

Les techniques traditionnelles employées dans l'identification des risques, basées sur une analyse du passé, ont prouvé leurs limites en ce qui concerne les risques émergents, dont la forme, la source ou le timing sont très incertains.

1.1 Comprendre la variabilité de l'environnement

L'auditeur interne, en tant que leader et acteur important dans le dispositif de maîtrise des risques, lui incombe de comprendre la nature et les sources des risques émergents, ainsi que les degrés de variabilité de l'environnement de l'entreprise. Par degrés de variabilité, on entend les niveaux de l'incertain. En effet, l'un des dangers vient de l'adoption de l'approche traditionnelle basée sur l'examen de l'incertain d'une façon trop binaire, c'est-à-dire soit le monde est certain, et donc susceptible de faire l'objet de prédictions précises quant au futur, soit incertain, et donc complètement imprévisible.⁴

N.N. Taleb, dans *The black Swan : The impact of the highly improbable* distingue entre trois degrés de variabilité de l'environnement, à savoir :

- Le "*Known Known*" ou le «*Connu Connu*», où on sait qu'on sait. Dans ce cas les risques sont très prévisibles et se produisent avec régularité ;
- Le "*Known Unknown*" ou le «*Connu Inconnu*», où on sait qu'on ne sait pas. Dans ce cas, on sait que les risques peuvent survenir, mais varient en fonction de la fréquence, de la gravité

¹ Un ERP (Enterprise Resource Planning) est une solution logicielle visant à unifier le système d'information d'une entreprise en intégrant les différentes composantes fonctionnelles autour notamment d'une base de données unique.

² IIA, *2015 Global pulse of internal audit: embracing opportunities in a dynamic environment*, dl.theiia.org/, 2015, pp. 06-07.

³ José B., *Valeur ajoutée de l'audit dans un monde numérique : Quelles compétences pour demain ?*, Audit, risques & contrôle, n° 008, 4e trimestre 2016, p. 41.

⁴ Courtney H. et al., *Strategy under uncertainty*, traduit en français par Paban F., Meyer N., *Les stratégies de l'incertain*, Edition d'Organisation, Paris, 2000, p. 05.

ou d'une combinaison de fréquence et de gravité. En d'autres termes, on sait qu'ils peuvent arriver, mais on ne peut pas prédire quand et comment ;

- Le "*Unkonwn Unknown*" ou l'«*Inconnu Inconnu*», où on ne sait pas qu'on ne sait pas. Il s'agit de la catégorie de risques la plus difficile à appréhender, parce que ces événements, appelés par l'auteur *Black Swan*, sont inconcevables et imprévisibles, mais quand ils se produisent, il y a peu de temps pour réagir et les enjeux sont trop élevés.

En situant la définition des risques émergents par rapport à ces trois catégories, ceux-ci semblent, au plan de la classification, appartenir à la seconde famille de risques, dont la forme et la nature peuvent être familières, mais les causes, l'impact potentiel, la probabilité ou le timing restent incompréhensibles, partiellement ou totalement. Ils se retrouvent, aussi, dans la troisième catégorie, regroupant les nouveaux risques qui demandent une grande perspicacité et une forte flexibilité. Il s'agit notamment des *cygnes noirs*, où la tendance humaine est de les négliger comme ils sont fortement improbables et rares. Toutefois, l'effondrement financier de 2008, ou l'invention d'Internet, montrent que les *Cygnes Noirs* se produisent plus fréquemment que ce qui est généralement reconnu, et ils ont un impact significatif (positif ou négatif).¹

Cette classification de variabilité, selon le même auteur, donne naissance à deux lieux conceptuels :

- Le *Médiocristan* : le monde du calculable, du régulier, du normal, du prévisible. Le monde de routine dans lequel aucun événement ne peut modifier de manière significative la configuration générale des choses. Ce monde constitue le domaine que la science peut comprendre, où le rôle de cygne noir à long terme n'existe pas et l'erreur n'a pas un grand impact ; c'est le lieu où l'on doit subir la tyrannie du collectif, du routinier, de l'évident et du prévu : "*Mediocristan is where we must endure the tyranny of the collective, the routine, the obvious, and the predicted*".² L'auteur donne l'exemple d'un dentiste, un boulanger, ou une entreprise commerciale qui ne deviendront pas riches du jour au lendemain : la croissance de leur revenu est régulière, évoluant en fonction de l'augmentation de leurs prestations ;

- L'*Extrémistan* : le monde de l'incalculable, de l'accidentel, de l'invisible, de l'imprévu. C'est le monde où l'exception domine, et où on est soumis à la tyrannie du singulier, de l'accidentel, de l'inédit et de l'imprévu : "*Extremistan is where we are subjected to the tyranny of the singular, the accidental, the unseen, and the unpredicted*".³ C'est le cas par exemple de la vente de livre par auteur : 1% des auteurs multiplient les best-sellers (J.K. Rowling par exemple, l'auteur de Harry Potter), les 99% restant ne vendront jamais un livre.⁴

Selon l'auteur, l'erreur à ne pas commettre est d'utiliser en *Extrémistan* les techniques d'identification et de prévision propres au *Médiocristan* ; l'induction et la narration sont deux

¹ Thomson Reuters, *Eye on the horizon: internal audit's role in identifying emerging risks*, Op.cit, 2016, p. 03.

² Taleb N.N., *The black swan: The impact of the highly improbable*, Op.cit, p. 35.

³ Ibid, p. 35.

⁴ Pour enrichir ses propos, l'auteur donne aussi l'exemple du poids pour illustrer le monde de *Médiocristan* : si on prend au hasard mille individus et qu'on y ajoute l'homme le plus lourd du monde, le poids de ce dernier n'aura qu'un faible impact sur la moyenne. Pour le monde *Extrémistan*, il a donné l'exemple de l'argent ou la valeur nette : si on prend un échantillon de 1000 personnes afin de mesurer la richesse moyenne, et si on inclut Bill Gates, les résultats de l'échantillon seront nettement déformés.

erreurs citées par l'auteur, qui ont prouvé leur utilité dans le premier monde, mais sont inutiles dans le deuxième :

L'erreur d'induction représente le cas où on travaille sur des bases de données historiques pour tester un modèle ou mettre en place des procédures de contrôle de risque, alors que les risques émergents exigent de la créativité et une vision prospective. Pour ne pas tomber dans l'erreur d'induction, l'auteur suggère d'éviter de se limiter au passé, à l'historique d'événements, aux moyennes et écart-types pour donner un sens au hasard.¹

L'erreur de la narration concerne la quasi-incapacité des personnes à observer des suites d'événements sans leur attribuer un lien logique, une flèche de relation. L'auteur rappelle en effet que le processus de narration ne permet en aucun cas d'arriver à des certitudes car ce n'est pas parce que l'on observe que tous les cygnes sont blancs qu'ils le sont nécessairement. Pour Taleb, ce qui est faux avec certitude, c'est justement de croire que les certitudes existent.² Eviter cette erreur est difficile car elle opère au niveau du subconscient. Toutefois, l'auteur suggère de mobiliser la zone rationnelle de notre cerveau et de privilégier l'expérimentation par rapport au récit.

1.2 L'auditeur interne : un météorologue professionnel

Pour procéder à l'identification et l'évaluation des risques, l'audit interne doit agir comme «*le tonnerre avant l'orage*».³ Effectivement, les constats d'audit interne qui mettent en lumière une gestion des risques inefficace, une conception ou une mise en œuvre défectueuse du dispositif de contrôle ou tout autre problème qui amplifie les risques peuvent sonner comme un grondement de tonnerre pour les parties prenantes. Ainsi, les auditeurs internes agissent souvent comme des météorologues professionnels ; les facteurs qui ont un impact sur le climat sont aussi complexes que ceux menaçant l'entreprise. Les comprendre et trouver des solutions pour les surveiller et les maîtriser sont des objectifs communs aux deux professions.

Devant l'insuffisance des simples outils utilisés auparavant par les météorologues pour prévoir la météo, tels que des thermomètres, des baromètres ou encore des ballons-sondes, les météorologues ont été obligés de profiter des progrès technologiques pour être en mesure de surveiller l'approche d'un ouragan des jours, voire des semaines à l'avance et d'alerter la population assez tôt pour prendre des précautions. Au 21^{ème} siècle, ils s'appuient sur des technologies de pointe comme le radar Doppler⁴ ou les satellites afin d'anticiper les catastrophes climatiques très en amont de leur occurrence.

Les auditeurs internes, eux aussi, ont à leur disposition des outils plus sophistiqués facilitant leur tâche. En effet, les progrès technologiques permettent de sonder le présent mais alertent aussi sur les dangers qui guettent les organisations. Ils ont permis l'élimination d'innombrables heures de revue de dossiers, la rationalisation des processus, l'amélioration de

¹ Pour illustrer cette erreur, Taleb propose de prendre l'exemple d'une dinde avant et après la fête de *Thanksgiving* : Un processus long et linéaire de presque trois années durant lesquelles elle sera nourrie et entretenue. Rien dans cette préparation ne permet à la dinde d'anticiper l'issue fatale qui l'attendra.

² Taleb N.N., *The black swan: The impact of the highly improbable*, Op.cit, p. 83.

³ Chambers R.F., *Les auditeurs internes courageux affrontent la tempête*, publié le 14/08/2017, sur : <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Les-auditeurs-internes-courageux-affrontent-la-tempete.aspx>, consulté le 01/04/2018.

⁴ Le radar météorologique Doppler permet non seulement d'évaluer l'intensité des perturbations et la distance à laquelle elles se trouvent mais aussi de mesurer leur vitesse et l'orientation de leur mouvement.

l'exactitude des travaux et ont libéré le temps et les ressources nécessaires pour étendre le périmètre des services que les auditeurs rendent aux organisations.

Toutefois, et bien qu'il ait pas mal de temps que la question de l'adoption de nouvelle technologie par les auditeurs internes a été soulevée, cette fonction enregistre toujours une lenteur à ce propos. Chambers R.F. a clairement exprimé cette inquiétude ainsi : « *je déplore le taux d'adoption peu élevé des technologies de nouvelle génération, la faiblesse des approches utilisées pour identifier les risques émergents et atypiques, et les changements insignifiants qui ont été apportés à des processus d'audit vieux de plusieurs décennies...* ».¹

Dans ce contexte, deux rapports publiés soulèvent de sérieuses questions quant à la lenteur avec laquelle l'audit interne adopte et adapte les technologies pour s'acquitter de ses responsabilités :

- Le rapport de l'enquête mondiale (1.113 répondants) « *Internal Audit Capabilities and Needs* » de Protiviti, intitulé « *Embracing the Next Generation of Internal Auditing* », réalisée en 2018, selon lequel trois fonctions d'audit interne sur quatre ont, d'une manière ou d'une autre, entamé un processus d'innovation ou de transformation mais n'en sont, pour la plupart, qu'aux prémices. En revanche, un grand nombre de fonctions ne se sont toujours pas lancées. Pire encore, selon le rapport de Protiviti, moins d'une fonction d'audit interne sur trois dispose d'une feuille de route pour la guider sur la voie de l'innovation et de la transformation : « *less than one in three internal audit groups currently have a roadmap in place to guide their innovation and transformation journey. However, a majority plan to formulate this vision within the next two years* »;²

- Le rapport de l'enquête mondiale de PwC (2.000 répondants) « *Elevating Internal Audit's Role: The Digitally Fit Function* », réalisée en 2018, selon lequel les efforts de l'audit interne pour devenir « numériquement compétent » sont tout aussi décevants. PwC définit l'aptitude digitale « *digital fitness* » sur la base de deux critères. Premièrement, la fonction doit disposer du savoir-faire et des compétences qui lui permettent de fournir des conseils stratégiques aux parties prenantes ainsi qu'une assurance sur les risques liés à la transformation digitale de l'organisation. Deuxièmement, la fonction doit modifier ses propres processus et services de manière à utiliser davantage les données et à accroître sa compétence dans le domaine numérique. Le rapport de PwC révèle que 19% des fonctions d'audit interne sont « numériquement compétentes » et 27% prennent des mesures décisives pour le devenir, contre 54% de fonctions novices qui commencent à peine à mettre en place des activités pertinentes ou à les planifier « de manière très ponctuelle ».³

2. Des barrières psychologiques à surmonter

La technologie constitue un instrument et non pas la panacée. Le rapport « *Preparing for the Future of Artificial Intelligence* »⁴, indique que la meilleure manière d'utiliser

¹ Chambers R.F., *Le défi technologique de l'audit interne n'est pas sans difficultés*, publié le 15/04/2019, sur : <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Le-defi-technologique-de-l-audit-interne-nest-pas-sans-difficultes.aspx>, consulté le 16/06/2019.

² Protiviti, *Embracing the next generation of internal auditing*, protiviti.com, 2019, p. 11.

³ Chambers R.F., *Le défi technologique de l'audit interne n'est pas sans difficultés*, Op.cit.

⁴ Executive Office of the President National Science and Technology Council Committee on Technology, *Preparing for the future of artificial intelligence*, info.publicintelligence.net, 2016, p. 11: « *In many applications,*

l'intelligence artificielle est de la combiner avec l'intelligence humaine. Toutefois, l'intelligence humaine est soumise aux limites cognitives et aux distorsions heuristiques et émotionnelles.

2.1 Limites entravant le raisonnement rationnel

Outre l'arrogance épistémique et la confirmation platonique, N.N Taleb a énuméré certaines limites qui entravent le raisonnement rationnel, présentées dans le tableau suivant :¹

Tableau 8 : Limites entravant le raisonnement rationnel

Limite	Explication
Biais cognitifs (<i>cognitive biases</i>)	C'est la tendance à trop s'appuyer sur l'expérience passée pour prévoir l'avenir.
Effet de Bandwagon (<i>Bandwagon effect</i>)	Aussi l'effet de mode, signifie mot à mot sauter dans « le dernier wagon où joue l'orchestre », c'est la tendance de faire quelque chose parce que les autres l'ont fait.
Biais de confirmation (<i>Confirmation bias</i>)	C'est interpréter l'information d'une manière que l'on confirme des idées préconçues.
Preuves silencieuses (<i>Silent evidence</i>)	Les observations expérimentales ne peuvent pas toujours apporter des conclusions totalement valides, en d'autres termes, ce que nous voyons ne reflète pas nécessairement toute la réalité.
Illusion de compréhension (<i>Illusion of understanding</i>)	On ne sait pas qu'on ne sait pas et cela pour deux raisons : (01) c'est avoir des chiffres dans la tête ; (02) on ne sait pas que dans un monde complexe la prévision à 10 ans n'a pas 10 fois l'erreur d'une prévision à 1 an, mais elle a peut-être 1 million de fois.
Erreur de narration (<i>Narrative fallacy</i>)	C'est notre besoin de créer une histoire qui explique les événements après qu'ils se sont produits, même si la causalité est douteuse.
Biais cognitif de statu quo (<i>status quo bias</i>)	C'est une forme affichée de résistance au changement par la volonté de maintenir une situation en l'état.

Source: Elaboré par le chercheur sur la base de: Taleb N. N., *The black Swan: the impact of the highly improbable*, Random House, New York, 2007.

Comme montré dans le tableau, plusieurs facteurs entravent le raisonnement rationnel. Il n'est pas possible de les éliminer complètement, mais, selon l'auteur, être conscient de leurs impacts sur la prise de décision et la perception peut être utile pour accroître l'efficacité de l'audit interne. Ensuite, il serait utile de recourir à des ateliers spéciales et des séances de brainstorming dont les groupes impliqués devraient être inter-fonctionnels incluant des experts de la matière avec des connaissances et de l'expérience qui, ensemble, permettent d'examiner les faits et détecter les risques qui émergent. Il faut aussi rester sceptique, garder l'esprit critique en toutes circonstances, documenter et prendre le temps d'observer et écrire ce qui s'est passé pour repérer l'enchaînement logique qui a conduit aux mauvaises décisions. Enfin, il faut développer un empirisme de négation, c'est à dire formuler des hypothèses et de rechercher ensuite immédiatement les faits qui les réfutent.

2.2 De mauvais choix à éviter par l'audit interne

Parfois, il arrive que l'audit interne ne protège pas suffisamment son organisation ; un problème peut échapper à l'équipe d'audit interne la plus attentive, soit par erreur, soit par décision délibérée. Ces dernières sont le résultat de mauvais choix que l'audit interne pourrait

a human-machine team can be more effective than either one alone, using the strengths of one to compensate for the weaknesses of the other".

¹ Pour plus de détails, voir: Taleb N. N., *The Black Swan: the impact of the highly improbable*, Op.cit.

faire et peuvent conduire à des conséquences désastreuses. Selon Chambers R.F., ces décisions correspondent à quatre mauvais choix :¹

1. **Éviter les domaines à haut risque ou accepter trop facilement des limitations de périmètre** : Certains cas, considérés problématiques, peuvent être évités par l'audit interne, et ce, soit sous demande de la direction générale ou vu le manque d'expertise nécessaire des auditeurs pour s'attaquer à un risque critique. Ceci n'est plus acceptable. L'audit interne doit affûter et développer ses compétences et sensibiliser la direction et le Conseil aux concepts liés au rôle qu'il pourrait jouer ;

2. **Ignorer la culture de l'organisation** : S'en tenir à des problèmes d'audit plus familiaux aisément quantifiables est l'un des choix que l'auditeur pourrait adopter en évitant les risques liés à la culture de l'organisation ; des risques qui ne doivent en aucun cas être ignorés ;

3. **Ne pas effectuer de suivi** : La mission de l'audit interne ne doit jamais s'arrêter au niveau de l'indication des préoccupations et d'observations. En effet, les auditeurs internes ne doivent pas uniquement soulever l'existence de problèmes à la direction et le conseil d'administration mais aussi doivent s'assurer que les mesures nécessaires ont été prises en compte de façon satisfaisante ;

4. **Minimiser les problèmes** : La façon de rapporter les problèmes est souvent plus importante que les problèmes eux-mêmes. Rapporter un problème d'une grande importance ne doit se faire de la même façon qu'un problème d'une faible importance. C'est pour cela que des rapports d'audit justes et équilibrés doivent décrire les problèmes de manière claire, sans dissimuler ou déformer les faits en donnant une vision correcte de l'ampleur et de la gravité des problèmes, pour que les mesures correctrices soient suffisantes et efficaces ;

Enfin, il faut garder à l'esprit qu'en appréhendant les risques émergents, les auditeurs doivent adopter les principes de l'économie comportementale, qui prend en considération l'apport de la psychologie à l'analyse économique. Il faut apprendre des contributions des chercheurs économistes et psychologues tels que Herbert Simon et Daniel Kahneman, qui personnifient le dialogue existant entre les chercheurs appartenant à des disciplines différentes en se situant clairement à l'interface de l'économie et de la psychologie.²

3. Des pratiques obsolètes à quitter

L'acquisition de nouvelles caractéristiques (courage, agilité et sens du relationnel), et la nécessité de s'affranchir des techniques traditionnelles et des barrières psychologiques, met en exergue l'impératif de s'éloigner de certaines pratiques et spécificités désuètes.

¹ Chambers R.F., *Cinq manières dont l'audit interne peut faillir à sa mission vis-à-vis de l'organisation*, publié le 11/02/2019, sur <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Cinq-manieres-dont-l-audit-interne-peut-faillir-a-sa-mission-vis-a-vis-de-l-organisation.aspx>, consulté le 17/06/2019.

² Les travaux de Dopeik D., un consultant qui s'est spécialisé dans la psychologie de la peur, méritent d'être explorés. Ce consultant cherche à comprendre pourquoi nos peurs ne correspondent pas toujours aux faits. Il offre une vision en profondeur de nos perceptions du risque et des facteurs cachés qui nous rendent inutilement craintifs de dangers relativement petits et pas assez craintifs des gros dangers. Il introduit le concept important de *décalage de perception* (la différence potentiellement dangereuse entre nos peurs et les faits), qu'on doit reconnaître si nous voulons le réduire et faire des choix plus sains. Pour plus de détails voir: David Ropeik, *How risky is it, really? why our fears don't always match the facts*, McGraw-Hill Contemporary, USA, 2010.

3.1 De l'analyse rétrospective à l'analyse prospective

Etre obsédé par le passé est la première caractéristique à quitter. Depuis 2015, le besoin de fournir une vision prospective se fait plus pressant. Donner une assurance sur l'efficacité des dispositifs de contrôle reste toujours la finalité de l'audit interne, mais c'est la vision prospective qui représente la principale source de valeur.

L'analyse prospective est «une démarche qui vise d'une manière rationnelle, créative et holistique à se préparer aujourd'hui à demain. Elle ne consiste pas à prévoir l'avenir mais à élaborer des scénarios possibles sur la base de l'analyse des données disponibles (états des lieux, tendances lourdes, phénomènes d'émergences, changements, ruptures, etc.) et de la créativité d'imaginer des futurs possibles».¹ Pour les auditeurs internes donc, l'analyse prospective consiste à anticiper les risques et enjeux clés auxquels leurs organisations pourraient potentiellement faire face. La direction peut choisir d'ignorer la vision des auditeurs internes, mais au moins la sonnette d'alarme est tirée. Et comme le souligne Chambers R.F., cette approche prospective aurait pu sauver Kodak, Blockbuster ou encore Lehman Brothers.²

Afin que l'audit interne ait une influence positive sur son organisation et contribue à la création de la valeur ajoutée, il est recommandé aux auditeurs de donner la priorité aux risques critiques, d'avoir une connaissance approfondie des activités de l'entreprise, de partager des points de vue et des conseils et, le plus important, de scruter les risques émergents et fournir une vision prospective.

3.2 Implications de l'analyse prospective

L'adoption de l'analyse prospective exige la planification de l'audit sur les risques plutôt que sur les cycles prédéterminés. C'était le développement inévitable de la profession de l'audit interne depuis des décennies. En effet, en 1992, deux chercheurs en l'occurrence Parveen P.G et Manash R.R ont souligné ce constat, que l'auditeur interne doit s'éloigner de la pratique courante des audits cycliques et s'engager dans des audits plus proactifs où il travaillera conjointement avec d'autres équipes pour mettre en œuvre le changement : *“The internal auditor in future will move away from the prevailing practice of cyclical audits and engage in more proactive auditing where they will work jointly with other teams to implement change and set up a wide variety of control systems for different applications. Such an approach should lead to better utilization of audit resources and yield more effective internal control systems”*.³

Adopter un plan d'audit fondé sur les risques, avec une vision prospective nécessite de ne plus s'accrocher aux méthodes traditionnelles, «aux bons vieux papiers et crayon du 20^e siècle». ⁴ Les technologies constituent le principal effet multiplicateur de l'audit interne. Que ce soit pour la gestion d'une mission d'audit interne (y compris des documents de travail

¹ <http://www.scenarios-vision.com/fra/prospective-strategique>, consulté le 21/03/2018.

² Chambers R.F., *Internal auditors need foresight to provide foresight*, publié le 20/11/2017, sur : <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2017/Pages/Internal-Auditors-Need-Foresight-to-Provide-Foresight.aspx>, consulté le 05/04/2018.

³ Gupta P.P., Ray M.R., *The changing roles of the internal auditor*, Op.cit, p. 06.

⁴ Chambers R.F., *Sept signes qui montrent que vous pourriez être un auditeur du jurassique*, publié le 17/10/2017, sur : <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Sept-signes-qui-montrent-que-vous-pourriez-etre-un-auditeur-du-jurassique.aspx>, consulté le 10/01/2018.

électroniques), l'analyse de données, ou l'audit en continu, les technologies sont très utiles ; elles améliorent l'efficacité et l'efficacités.

En outre, éviter d'inclure la technologie (systèmes d'information, cybersécurité, Cloud, ou encore les technologies mobiles) dans le plan d'audit, faute d'avoir les compétences nécessaires, peut s'avérer préjudiciable ; constituant une partie des risques les plus importants auxquels sont confrontées de nombreuses organisations. Chambers R.F. indique à ce propos : « *si vous élaborez un plan annuel d'audit et vous vous y tenez pour toute l'année, vous parlez de dispositifs de contrôle interne plutôt que de risques, Vous utilisez des programmes d'audit standardisés, les ressources/compétences existantes vous suffisent et si vous pensez que l'analyse de données consiste à insérer quelques tableaux et graphiques supplémentaires dans votre rapport d'audit ... [alors] vous pourriez être un auditeur du jurassique* ». ¹ Il est important de souligner qu'être un auditeur du jurassique ² n'a rien à voir avec l'âge. Effectivement, on peut, parmi les auditeurs internes les plus âgés, trouver certains qui sont à la pointe du progrès. A l'inverse, de nombreux jeunes auditeurs recourent à des pratiques d'une époque révolue et sont réticents au changement. ³

Section 03 : Sortir de la zone de confort

Pour répondre aux exigences introduites dans la section précédente, l'audit interne doit sortir de la zone de confort et de s'intéresser à des questions complexes : ⁴ il doit modifier ses approches et activités en adoptant une mentalité axée sur l'innovation pour répondre aux nouvelles données de l'environnement. Il se dégage trois façons dont l'audit interne doit répondre à ces défis, dont on les abordera dans ce qui suit.

1. Aligner les priorités de l'audit interne sur celles du conseil d'administration et de la direction

Le décalage entre les priorités de l'audit interne avec les attentes du conseil d'administration et de la direction générale est tout à fait normal dans un monde témoignant de rapide changements : *“Misalignment is natural during times of rapid change. As the environment around us is changing, the internal audit function is undergoing one of the most dramatic periods of change in the history of the profession. Internal auditors are being asked to address more complex risks with fewer resources and under more intense scrutiny”*. ⁵

¹ Chambers R.F., Sept signes qui montrent que vous pourriez être un auditeur du jurassique, publié le 17/10/2017, sur : <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Sept-signes-qui-montrent-que-vous-pourriez-etre-un-auditeur-du-jurassique.aspx>, consulté le 10/01/2018.

² Chambers R.F. a utilisé l'expression « *Jurassic auditor* » ou « auditeurs du jurassique » pour décrire les auditeurs internes qui ont tendance à s'accrocher à des pratiques dépassées. La vaste majorité des espèces du jurassique, une ère géologique qui a duré plus de 50 millions d'années et s'est terminée il y a environ 145 millions d'années, se sont éteintes depuis longtemps, faute d'avoir pu s'adapter. Le même sort pourrait être réservé aux auditeurs internes qui ne parviennent pas à évoluer et à s'adapter à l'évolution des pratiques et de leur environnement.

³ Ibid.

⁴ Razimah A., *Redefining internal audit performance: impact on corporate governance*, thèse de doctorat, Université d'Edith Cowan, Australie, 2014, Accessible sur : <https://ro.ecu.edu.au/theses/1567>. p. 147.

⁵ Chambers R.F., *Are you auditing up the wrong tree?*, publié le 22/07/2013, sur : <https://iaonline.theiia.org/are-you-auditing-up-the-wrong-tree>, consulté le 19/06/2019.

1.1 Un audit interne plus pertinent

Si la fonction d'audit interne n'est capable d'auditer que les risques traditionnels, elle risque de perdre en pertinence ou de manquer les risques émergents qui menacent son organisation. Dans ce contexte, selon le rapport de KPMG (2014), l'audit interne est plus efficace lorsqu'il concentre son activité sur les risques critiques pour l'entreprise, et les contrôles qui s'y rapportent, et pas seulement les risques liés à la conformité et au reporting financier.¹ L'alignement des priorités de l'audit interne avec celles des parties prenantes, par la voie d'une meilleure coopération, devient, ainsi, un impératif. Pour être pertinent, l'audit interne doit changer d'état d'esprit et reconnaître que l'environnement évolue constamment.

Un dialogue solide et permanent avec les parties prenantes permettra à l'audit interne non seulement de se concentrer sur leurs priorités mais aussi de renforcer ses relations avec ces dernières. Le responsable de l'audit interne doit être en mesure de répondre positivement sur les questions suivantes, résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Quelques éléments de dialogue solide et permanent avec les parties prenantes

Questions	Implication
Demande-t-il souvent aux parties prenantes quelles sont leurs priorités?	Une communication réciproque entre le responsable de l'audit interne et le comité d'audit est essentielle.
La fonction d'audit interne dispose-t-elle des compétences nécessaires pour satisfaire à ces besoins?	Le développement et le déploiement d'une solide stratégie de gestion des talents est indispensable.
La fonction d'audit interne dispose-t-elle de ressources suffisantes?	Même si le responsable de l'audit connaît ses priorités et est certain de posséder les compétences nécessaires pour fournir l'assurance requise, il doit tout de même avoir des ressources suffisantes.

Source : Elaboré par le chercheur sur la base : Richard Chambers, 7/23/2018 *Attention, votre audit pourrait manquer la cible*, sur : <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Attention-votre-audit-pourrait-manquer-la-cible.aspx>, consulté le 19/06/2019.

Ce dialogue n'est pas dans un sens unique. Son but n'est pas uniquement de comprendre les attentes des parties prenantes mais aussi de leur faire comprendre le rôle effectif que l'audit interne peut jouer pour satisfaire leur besoin, et qu'il est capable réellement de le faire. En effet, les parties prenantes ne sont généralement pas convaincues de la capacité de l'audit interne à détecter les risques émergents ; un constat appuyé par :

- L'enquête réalisée par KPMG en 2016, selon laquelle seulement 10% des directeurs financiers et des présidents de comités d'audit interrogés estiment que leur fonction d'audit interne identifie et prend en compte de manière adéquate les risques émergents qui menacent leurs organisations ;²
- L'enquête *Global Chief Audit Executive* menée par Deloitte en 2018, selon laquelle 60% des responsables de l'audit interne estiment que l'audit interne a peu d'impact et d'influence

¹ KPMG, *Global Audit Committee Survey*, assets.kpmg/, 2014, p. 12.

² Chambers R.F., *Audit interne et risques émergents : De l'observatoire au bureau*, publié le 08/06/2018, sur <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Audit-interne-et-risques-emergents-De-l-observatoire-au-bureau.aspx>, consulté le 26/09/2019.

au sein de l'organisation.¹ Un chiffre qui n'est pas de bon augure pour les auditeurs internes, même s'il est en baisse par rapport aux 72% recensés par Deloitte en 2016.²

En outre, les auditeurs internes ne devront pas seulement travailler sur leurs relations ascendantes “*upward*”, avec le conseil d'administration et la direction générale, ils devront aussi développer de solides relations avec toutes les lignes de maîtrise de l'organisation “*downward*”. L'audit interne doit être capable de soutenir les efforts de la seconde ligne de maîtrise et d'intervenir quand les fonctions de conformité de cette dernière sont effectivement entravées.³

1.2 Augmenter l'impact stratégique

Les risques traditionnels et familiers sont bien connus et facilement identifiés et évalués, mais ils ne sont pas nécessairement les risques qui mettront l'entreprise en péril. La tendance de l'audit interne à tenir aux audits financiers et de conformité traditionnels peut signifier qu'il néglige les risques les plus importants auxquels l'entreprise est confrontée. Cette réalité est démontrée par les résultats de l'étude de la CEB de 2014,⁴ selon laquelle 86% des baisses significatives des taux des marchés boursiers au cours de la dernière décennie ont été causées par des risques stratégiques. Les risques opérationnels étaient loin derrière, avec un taux de 9%, et les risques légaux/de conformité et d'information financière combinés ne représentaient qu'environ 5%.⁵ En revanche, l'*Audit Executive Center* a indiqué, selon l'enquête menée en 2015,⁶ que les risques stratégiques ont été couverts par le plan d'audit interne qu'à hauteur de 8%.⁷ Une situation qui démontre que si l'approche de l'audit interne avait été réellement fondée sur les risques, il n'aurait pas été affecté 8% des ressources là où résidaient 86% des risques.

L'étude de la CEB⁸ a noté que, dans la plupart des entreprises objet de l'étude, les risques stratégiques sont hors de portée de l'audit interne en les considérant plutôt comme la responsabilité des dirigeants d'entreprises. C'est une idée fautive pouvant conduire à des résultats désastreux. Si on exclut des domaines spécifiques, comme les technologies

¹ Deloitte, *The innovation imperative: Forging Internal Audit's path to greater impact and influence*, Deloitte's 2018 Global Chief Audit Executive research survey, www2.deloitte.com/, p. 05.

² Deloitte, *Évolution ou non-pertinence? L'audit interne au Canada à la croisée des chemins*, Résultats canadiens du sondage mondial de Deloitte sur les chefs de l'audit, www.deloitte.ca/AIevolue, 2016, p. 05.

³ Chambers R.F., *Willful subversion of second line of defense can land you in jail*, publié le 29/04/2019, sur: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Willful-Subversion-of-Second-Line-of-Defense-Can-Land-You-in-Jail.aspx>, consulté le 19/06/2019.

⁴ CEB, Etude publiée sur : <https://www.cebglobal.com/top-insights/executive-guidance/editions/archive/eg-2014-q3.html>, consulté le 28/02/2018.

⁵ Deloitte, *Strategic risk management in banking*, Inside magazine, www2.deloitte.com/, 2016, p. 32.

⁶ A préciser que l'*Audit Executive Center* a réalisé deux études : La première, *Global Pulse Of Internal Audit Embracing Opportunities In A Dynamic Environment*, menée en 2015 avec le CBOK, à l'échelle mondiale. La deuxième, *North American pulse of internal audit : Time to move out of the comfort zone*, menée en 2016, et est limitée uniquement aux entreprises d'Amérique du Nord.

⁷ IIA, *North American pulse of internal audit: Time to move out of the comfort zone*, dl.theiia.org/, 2016, p. 37.

⁸ CEB, Etude publiée sur <https://www.cebglobal.com/top-insights/executive-guidance/editions/archive/eg-2014-q3.html>, consulté le 28/02/2018.

disruptives, en prétendant qu'ils sortent du champ de l'audit interne parce qu'il n'est pas doté de compétences spécifiques dans ces domaines, on sous-estime alors l'audit interne.¹

La situation peut être appréhendée sous un autre angle : ce n'est pas parce que l'auditeur n'est pas qualifié à auditer certains domaines qu'il doit les exclure de son champ d'intervention. Au contraire, il doit améliorer ses compétences et aiguïser ses techniques pour pouvoir inclure ces domaines dans son champ d'intervention et, ainsi, créer de la valeur ajoutée pour son organisme. A cet effet, comme déjà souligné, les auditeurs internes doivent agir comme *un radar Doppler* pour détecter tous les risques qui menacent leurs organisations, y compris les risques émergents : *“Internal auditors should position themselves to become the Doppler radar for emerging risks that threaten their organizations”*.²

A ce sujet, Marc Duchevet, associé Risk Advisory chez Deloitte France, appuie sur la nécessité de redéfinir le rôle que doit jouer l'audit interne, en s'appuyant sur les résultats de l'étude réalisée à l'échelle mondiale, par Deloitte, en 2016, qui a permis de mettre en évidence les profonds changements auxquels font face les auditeurs internes aujourd'hui. Un besoin de remise en question, voire même un besoin de réaffirmation, et l'adoption de nouveaux outils et méthodes de travail sont parmi les points relevés dans cette étude.³ En effet, avec les profonds changements vécus par les entreprises à l'heure actuelle, les auditeurs internes ont tout intérêt à saisir cette opportunité pour intégrer à la sécurisation des opérations également une posture de conseil et de partenaire sur les enjeux stratégiques. Selon Marc Duchevet, l'Audit interne aurait donc un rôle de plus en plus significatif à jouer en matière d'évaluation de la stratégie d'entreprise et de la gestion des risques, et non plus seulement un rôle, plus traditionnel, d'analyse des événements passés.⁴

2. Renforcer la capacité de l'audit interne

Il y a lieu de rappeler le point de vue développé par ailleurs sur l'utilité et la nécessité pour l'audit interne de sortir de sa zone de confort en s'aventurant dans les domaines susceptibles de porter des risques qui méritent plus d'attention vu leurs impacts négatifs potentiels sur l'entreprise. Cela implique d'acquérir de nouvelles compétences qui permettent de comprendre et d'auditer de nouveaux domaines, et ainsi de formuler des recommandations efficaces.

2.1 Acquérir de nouvelles compétences

L'audit interne est un métier nécessitant un ensemble de compétences méthodologiques, relationnelles, de communication et de comportement. Les compétences sont perfectionnées à travers l'expérience. L'auditeur apprend chaque année et sa vision et jugement sont plus

¹ Vanessa C., Jonathan O., *Internal audit: an underestimated but vital tool for building resilience*, publié sur le 07/12/2020, sur <https://www.sayervincent.co.uk/internal-audit-an-underestimated-but-vital-tool-for-building-resilience/>, consulté le 07/06/2021.

² Chambers R.F., *Five internal audit resolutions for 2018 and beyond*, publié le 02/01/2018, sur : <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/Five-Internal-Audit-Resolutions-for-2018-and-Beyond.aspx>, consulté le 25/02/2018.

³ Pour plus de détail voir : Deloitte, *Évolution ou non-pertinence? L'audit interne au Canada à la croisée des chemins*, Op.cit.

⁴ Beguin R., *Audit interne : comment faire face aux évolutions et aux exigences accrues ?*, publié le 21/10/2016, sur <https://www.brainwavegrc.com/fr/audit-interne-evolutions-et-exigences-accrues-deloitte-et-brainwave-grc/>, consulté le 25/02/2018.

fiables avec le temps. Selon Jean-Pierre Hottin, associé chez PwC : « *Je déplore que l'on puisse considérer que passer 3 ans à l'audit interne fait de vous un véritable professionnel de l'audit interne* ». ¹

La notion de compétence reflète la performance atteinte dans la réalisation d'une mission ainsi que les qualités individuelles telles que le savoir, le savoir-faire et le comportement. En d'autres termes, « *un auditeur interne, ou une équipe d'audit, compétent(e) associe les qualités individuelles appropriées à la nature de la mission à réaliser* ». ² Selon l'IIA, la compétence implique la capacité à atteindre une performance d'une qualité prédéfinie, mesurée par rapport aux usages, meilleures pratiques et normes. Les qualifications, comme l'expérience, le savoir, et le savoir-faire, dont a besoin un auditeur interne, sont développées au moyen d'enseignements formels, de formation sur le terrain et d'expériences. On distingue alors entre : ³

- Les aptitudes cognitives (le savoir) comprenant les connaissances techniques (finance, comptabilité, droit, expertise informatique, etc.) ;
- Les aptitudes analytiques/de conception (analyse du risque, résolution de problèmes, recherche, conception de systèmes, etc.) et d'appréciation ou jugement (précision, sens critique, réactivité, sens de la stratégie, etc.) ;
- Les aptitudes de comportement, comprenant les qualités personnelles (moralité, intelligence, tolérance, etc.), interpersonnelles (communication, leadership, respect de la personne humaine etc.) et organisationnelles (sens de l'organisation, gestion de programmes et de tâches, conduite de projets, etc.).

Les auditeurs internes doivent être mobiles et avoir des capacités particulières, en raison des changements croissants de l'environnement de leur organisation. Un auditeur interne généraliste, avec un profil un peu financier et qui a fait ses premières expériences dans un cabinet d'audit, doit se spécialiser et acquérir des formations dans plusieurs domaines tels que le champs des données pour être capable de revoir des modèles ou des algorithmes, de revoir des ERP (Enterprise Resource Planning) très spécifiques ou acquérir de nouvelles compétences juridiques pointues pour des aspects conformité ⁴ : « *... most important technical skills... include understanding business; risk analysis and control assessment techniques; governance, risk and control tools and techniques ... As problems become more complex, internal auditors need to continually improve their problem solving and judgment skills* ». ⁵

Toutefois, les normes de la profession d'audit interne insistent non seulement sur les compétences que les auditeurs internes doivent posséder, ⁶ mais aussi sur l'importance de les améliorer en continu. La norme **1230 - Formation professionnelle continue** - stipule que les

¹ R. AR&C (IFACI), *L'audit interne doit se numériser*, Audit, risques & contrôle, No. 005, 1e trimestre, 2016, p. 32.

² IFACI, *Évaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne: Un cadre de référence*, Traduction et adaptation de la synthèse du CFIA "Competency Framework for Internal Auditing", Les cahiers de recherches, chapters.theiia.org/, 2001, p. 23.

³ IFACI, *Évaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne: Un cadre de référence*, Op.cit, pp :23-24.

⁴ Ibid, p. 30.

⁵ IIA, *Core competencies for today's internal auditor*, Report II, na.theiia.org/, 2010, p. 41.

⁶ IIA, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* 2017, Article 1210-Compétence, na.theiia.org, p. 09.

auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.¹

Les risques émergents requièrent des auditeurs l'acquisition de compétences pour fournir une assurance sur ces types de risques. Les équipes d'audit interne doivent elles-mêmes se demander si elles ont les compétences nécessaires pour être la référence dans le domaine audité ou non. Dans le cas négatif, il faut trouver ces expertises soit par le développement interne des compétences (par exemple dans des domaines techniques) ou en coordination avec d'autres experts.

Donc, l'évolution de l'audit interne nécessite des compétences nouvelles. Le passage désormais d'échantillons statistiques forcément limités à des bases de données nombreuses, voire à des données déstructurées mais toujours riches, permet l'extraction dans les lieux les plus improbables. Non pas que les anciennes aient cessé d'être utiles, selon Farid Aractingi², bien au contraire, il faut toujours conjuguer esprit d'analyse et capacité de synthèse, scepticisme de bon aloi et goût des intuitions géniales, maîtrise des processus et ouverture en matière de recommandations, compréhension des enjeux et naïveté créatrice, communication écrite et orale, réserve non feinte, sens de la confidentialité et transparence au bon niveau.³

Enfin, il est possible de faire écho à la fameuse expression qui a été longtemps utilisée par Chambers R.F. et qui a servi de titre à son article publié en 2011 : *"You don't have to be a clown to audit the circus"*, autrement dit, pas besoin d'être un clown pour auditer le cirque. Cette citation a été utilisée pour répondre à tous ceux qui prétendent que les auditeurs internes ne disposent pas des compétences ou de l'expertise requises pour auditer des domaines de responsabilité hautement techniques ou complexes : *"Over the past two years, I have heard executives complaining with increasing frequency that "internal auditors just don't understand the business""*.⁴

2.2 Intégrer l'analytique aux activités d'audit interne

Avec l'élargissement de la taille des entreprises, les méthodes traditionnelles d'audit interne ont prouvé leur insuffisance. Effectivement, il a été constaté, entre autre, que :⁵

- Les responsables d'audit passent beaucoup de temps à assembler les documents disparates pour copier et coller des informations importantes dans les nouveaux rapports destinés à la Direction générale et au Comité d'audit ;
- La dépendance à l'égard de l'email pour transférer les documents ou les informations entraîne une fuite de données critiques et l'exposition de l'entreprise à des risques importants en matière de sécurité ;

¹ IIA, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* 2017, Article 1210–Compétence, na.theiia.org, p. 11.

² Directeur d'audit, maîtrise des risques et organisation chez Renault, Président de Renault Consulting, Président du Comité d'audit RCI Bank & Services, Président du Comité d'audit Groupe Fattal, Président de l'IFACI, Vice-président de l'ECIIA.

³ Aractingi, F., *Nos métiers mutent tout en préservant leurs fondamentaux*, Audit, risques & contrôle, No. 005, 1^{er} trimestre, 2016, p. 21.

⁴ Chambers R.F., *You don't have to be a clown to audit the circus*, publié le 28/03/2011, sur: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/archive/Pages/You-Don%27t-Have-to-Be-a-Clown-to-Audit-the-Circus.aspx>, consulté le 05/03/2018.

⁵ <https://www.acl.com/2014/12/audit-interne-comment-faire-plus-avec-moins/>, consulté le 23/02/2018.

- Il est impossible de disposer d'une vue consolidée des éléments de la mission d'audit (commentaires du superviseur, de suivre facilement les recommandations, de remonter les informations nécessaires voire des alertes à l'attention des services audités, résultats non résolus en retard, etc.).

A cet effet, et pour renforcer son efficacité, l'audit doit se numériser. Les nouvelles technologies liées à la révolution de l'analyse de données constituent une opportunité pour les directions d'audit interne. En effet, le métier d'audit interne doit en tirer profit pour répondre aux attentes des parties prenantes, notamment en matière de quantification des impacts, de prédiction et de valorisation des enjeux financiers et de proposition des recommandations pertinentes¹ : «*Les technologies émergentes ont eu des conséquences paradoxales. D'une part, elles ont donné naissance à un système plus complexe, et donc plus difficile à auditer. D'autre part, elles sont devenues des outils au service des auditeurs, les aidant à gagner en efficacité et en efficience*».²

Les techniques d'analyse de données sont déjà présentes au sein de la fonction d'audit interne, avec des degrés d'utilisation plus ou moins importants. Mais la numérisation de la fonction ne se limite pas à l'ensemble des outils mis à disposition de la société, comme la messagerie, les applications bureautiques et éventuellement les solutions intranet et portails collaboratifs, mais aux solutions plus poussées et dédiées à l'amélioration de l'efficacité, de la qualité et de la communication des métiers d'auditeurs. Il s'agit de l'ensemble des outils et logiciels utilisables dans les phases d'audit, constituant les CAATs (techniques d'audit assisté par ordinateur ou "*computer assisted audit techniques*"). On trouve sur le marché des solutions technologiques d'audit des acteurs différents tels que :³

- Les éditeurs d'ERP (Oracle, SAP)⁴ qui ont accès facilement aux données de leurs propres solutions ;
- Les éditeurs d'outils d'analyse de données (ACL)⁵ qui facilitent le traitement et la restitution des données pour les contrôleurs et auditeurs ;
- Les éditeurs de GRC⁶ proposent des fonctionnalités permettant d'intégrer des progiciels (software) au sein de leur plateforme.

Ces outils technologiques avancés facilitent l'extraction et le suivi de données et la gestion de documents de travail électroniques. Ils contribuent aussi à améliorer la productivité en

¹ Yohann V., Guillaume C., *Etat des lieux de l'utilisation de l'analyse de données au sein de l'audit interne*, Audit, risques & contrôle, n° 008, 2016, p. 32.

² Cangemi M.P., Singleton T.W., *Managing the audit function*, cité par: IIA et CBOK, *Garder une longueur d'avance: L'utilisation des SI par l'audit interne*, na.theiia.org, 2015, p. 05.

³ A signaler qu'il existe de nombreux autres exemples d'outils spécialisés, pouvant éventuellement faciliter la réalisation de missions d'audit ou l'évaluation du contrôle interne, qui ne sont pas mentionnés ici.

⁴ SAP et Oracle sont deux ténors du progiciel de gestion intégrée qui s'affrontent sur le marché des ERP.

⁵ La solution ACL GRC, par exemple, aide les équipes d'audit interne et les responsables du contrôle interne à évaluer, hiérarchiser et communiquer à l'équipe de direction les risques auxquels l'entreprise est exposée. Elle fournit un moyen simple et direct d'obtenir et de maintenir un aperçu complet des risques dans toute l'organisation, de suivre ceux qui sont les plus importants et de planifier des projets d'audit et de limitation des risques afin d'assurer un impact minimal.

⁶ Plusieurs modules ont été développés conformément au principe GRC (gouvernance, gestion des risques et conformité) pour le renforcer. On peut citer à titre d'exemple Oracle GRC, qui est une solution modulaire et intégrée servant à gérer la gouvernance, la mise en conformité, les risques, et la mise en place de contrôles continus. Aussi, GRC Bwise qui offre à l'entreprise la capacité de détecter les fraudes et de réduire les risques en garantissant la conception adéquate des contrôles et les performances.

facilitant le travail des auditeurs et des contrôleurs internes, capitaliser le savoir, faciliter et tracer la supervision, faciliter la planification des missions d'audit et des activités de contrôle, faciliter la réalisation des missions d'audit et accélérer l'émission des rapports et, enfin, améliorer le suivi des recommandations.¹

Plusieurs grandes entreprises ont adopté des solutions digitales pour numériser leur fonction d'audit. Sandeep B., directeur du service d'analyse des données de SIEMENS, a déclaré qu'«*en automatisant les processus d'audit avec ACL, notre entreprise a bénéficié d'amélioration de plusieurs domaines. Nous avons pu notamment réduire de 70 % la durée et le coût de nos analyses*».² Louis VanVliet, *Group Internal Audit Manager* de Provimi Holding B.V., a souligné aussi l'utilité de l'utilisation des solutions *software* pour améliorer la gestion des risques en affirmant que : «*Les solutions SAP GRC nous ont permis de faire la preuve que nous contrôlons nos risques de manière effective. Être en mesure de le démontrer a valorisé considérablement notre entreprise* ». ³

Cependant, selon les résultats de l'enquête menée par le CBOK en 2015 incluant 16 pays, les SI sont de plus en plus présents dans le processus d'audit, mais ils pourraient l'être encore davantage. La comparaison entre les réponses aux enquêtes du CBOK de 2006 et celle de 2015 révèlent une utilisation plus poussée des outils informatiques dans la quasi-totalité des domaines, notamment dans le data-mining (+ 14%). 53 % des répondants disent s'appuyer de façon modérée ou importante sur le data-mining. Parallèlement, 80 % des directeurs généraux sont conscients de l'importance stratégique que représentent le data-mining et l'analyse de données pour leur organisation.⁴

Enfin, les directions d'audit doivent définir le niveau de maturité qu'elles souhaitent atteindre. Néanmoins, cette transformation de l'audit interne doit être progressive dans le temps mais aussi en parallèle des autres directions (contrôle interne, conformité, risques, systèmes d'information, métiers, comptabilité et finances...).

3. Etre perspicace, proactif et orienté vers l'avenir

En juillet 2015, l'IIA a publié une version révisée du CRIPP⁵, destinée à accompagner plus efficacement les professionnels de l'audit interne, en les incitant à être perspicaces, proactifs et orientés vers le futur. Il a été déjà souligné le fait que l'audit interne doit conjuguer une démarche d'anticipation (préventive) avec sa démarche d'analyse du passé (détective). Les parties prenantes font de plus en plus appel à l'audit interne pour obtenir des informations prospectives et pouvoir se prononcer plus tôt sur les initiatives stratégiques et les projets. Une étude de Deloitte mentionne d'ailleurs à ce propos, que celui qui n'avance pas, recule : «*Les chefs de l'audit interne canadiens ont indiqué que l'anticipation des risques était l'innovation qui, à leur avis, devrait avoir le plus de répercussions sur leur fonction au cours des cinq années à venir. Cela n'est pas étonnant. Lorsqu'un événement à risque, une perte financière*

¹ IFACI, *Sélectionner un outil informatique pour les services d'audit et de contrôle internes : un véritable projet*, chapters.theiia.org/, 2013, p. 07.

² Sandeep B., *Siemens mène ses audits plus rapidement et à moindre coût*, *Audit & Contrôle internes* n°212, nov.-déc. 2012, p. 26.

³ Ibid, 32

⁴ IIA, CBOK, *Garder une longueur d'avance : L'utilisation des SI par l'audit interne*, Op.cit. p. 09.

⁵ Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) comprend les lignes directrices approuvées par l'IIA.

ou un cas de fraude survient, il est tout à fait naturel que les parties prenantes posent la question suivante : « Où était donc l'audit interne? ».¹

3.1 Un plan plus agile, adapté au rythme du changement

L'approche de l'audit interne par les risques (*Risk based audit*), est une démarche préconisée par la Norme 2010, «*Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation*». Elle est définie par l'IIA comme la méthodologie reliant l'audit interne avec le cadre global de gestion des risques d'une organisation: “*a methodology that links internal auditing to an organisation's overall risk management framework. RBIA [Risk Based Internal Audit] allows internal audit to provide assurance to the board that risk management processes are managing risks effectively, in relation to the risk appetite*”.²

Cette démarche s'exécute à deux niveaux :³ le premier niveau correspond à l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité toute entière. Il permettra la réalisation du plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques de chaque activité. Le deuxième niveau est celui de l'analyse des risques de chaque activité. Cette évaluation permet d'identifier les zones à risques et de les placer sous surveillance.

Le plan d'audit définit le programme des missions d'audit pour une période minimale d'une année. Pour l'établir, et comme indiqué dans le titre «*De la cartographie des risques au plan d'audit interne*», l'auditeur peut s'appuyer sur la cartographie des risques pour pouvoir prioriser les contrôles à effectuer lors d'une mission. La question qui se pose dès lors est liée au degré d'adaptation du plan réalisé aux risques effectivement rencontrés par l'entreprise : le plan d'audit annuel réalisé permet-il de suivre la vitesse des changements?

Dans un environnement de plus en plus turbulent, les auditeurs internes, travaillant sur la base des plans annuels fondés sur les risques,⁴ se trouvent de plus en plus dans des situations délicates où ils feront face à certains risques importants qui ne figurent pas dans leurs plans d'audit. Le CBOK dans son rapport, à propos de la deuxième impérative “*Conduct a More Responsive and Flexible Risk-based Audit Plan*”, a signalé que la mise à jour du plan d'audit seulement une fois par an, tout en gardant sa réactivité et efficacité, est une conception fortement contestée: “*The idea that an internal audit activity can update its audit plan only once a year and still remain timely, responsive, and effective needs to be challenged strongly*”.⁵

¹ Deloitte, *Évolution ou non-pertinence? L'audit interne au Canada à la croisée des chemins*, Op.cit, p. 08.

² IIA, *Risk based internal auditing Chartered Institute of Internal Auditors*, global.theiia.org/, 2014, p. 01.

³ <http://www.mawarid.ma/document-1266.html>, consulté le 19/03/2018.

⁴ Conformément aux règles de travail et aux normes internationales d'audit, chaque auditeur doit planifier son travail afin que celui-ci soit réalisé de manière plus pertinente et efficace. A cet effet, la phase de la planification est très importante dans une mission d'audit, car elle permet d'affecter les moyens nécessaires aux domaines les plus importants de l'entité, c'est-à-dire ceux où il se produit le plus de risques et qui sont ni détectés ni corrigés par l'entreprise.

⁵ IIA/CBOK, *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action*, Report V, na.theiia.org/ 2011, p. 09.

L'étude a recommandé certaines actions clés pour les responsables de l'audit interne pour qu'ils puissent mener un plan d'audit fondé sur les risques tout en assurant sa réactivité et sa flexibilité, telles que:

- Évaluer la maturité du processus d'évaluation des risques et élaborer des plans pour étendre son application dans toute l'entreprise ;
- Développer des processus au sein de l'audit interne pour identifier et signaler les risques émergents en :
 - faisant figurer l'identification et l'évaluation des nouveaux problèmes parmi les compétences clés de l'audit interne ;
 - coordonnant les activités et fonctions de l'organisation en vue de faire circuler l'information et de partager les points de vue sur les nouveaux risques ;
 - exploitant les sources de données externes, les connaissances et enjeux métiers pour faciliter l'identification des problématiques externes émergentes.
- Mettre à jour, à travers des révisions périodiques, le plan d'audit annuel, en développant des étapes pour permettre à l'audit interne d'agir plus rapidement et d'y apporter des modifications plus fréquentes à mesure que les risques de l'organisation évoluent en:
 - envisageant la mise en œuvre d'un plan d'audit évolutif, par exemple, un plan qui est reconduit pour couvrir les six prochains mois ;
 - menant des discussions régulières et franches avec la haute direction et le comité d'audit sur la nature, la portée et la gravité du profil de risque de l'organisation.
- Communiquer avec les principales parties prenantes (Direction générale et Conseil) au sujet de l'évolution des risques et de la nécessité de revoir le plan d'audit en temps voulu en cherchant un arbitrage entre la nécessité pour l'audit interne de respecter à la lettre le plan d'audit interne et l'impératif de réagir aux risques émergents et en perpétuelle évolution.
- Rendre compte aux principales parties prenantes (la Direction générale et le Conseil) de l'évolution des risques en tirant directement les conséquences en termes de révision du plan d'audit.

3.2 Audit en continu

Pour réaliser un plan d'audit agile, l'audit interne doit adopter une approche plus continue dans l'évaluation des risques ; les plans d'audit doivent constamment évoluer, au fur et à mesure que les risques potentiels émergent, et faire l'objet d'une évaluation continue : *“Given the speed with which major risk events can materialize, and their virtually unlimited nature, leading internal audit activities revisit their risk assessments and audit plans more frequently than once a year, with quarterly updates becoming more prevalent”*.¹ On parle alors d'un véritable plan d'audit « agile » balayant l'univers d'audit de manière régulière pour déterminer les missions à inscrire en priorité (*un rolling planning d'audit*).²

Pour ce faire, les auditeurs internes doivent chercher constamment de nouveaux moyens d'accéder en temps opportun à des informations ponctuelles et utiles à la gestion des risques et à l'amélioration de leur rendement. Leurs efforts se traduisent de plus en plus par l'**audit en continu**, une nouvelle démarche d'audit depuis peu mise en exergue et qui reste encore en

¹ IIA, CBOK, *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action*, Op.cit, p. 09.

² Christophe A., *L'audit en continu : enjeux et apports*, Audit, risques & contrôle, No. 002, 2e trimestre 2015, p. 22.

débat. Cet audit est apparu il y a plusieurs années comme un progrès substantiel, mais il devient une nécessité pour évaluer des systèmes modernes. Il est défini comme «*la combinaison d'évaluation continue des risques et des contrôles qui s'appuient sur les systèmes d'information. L'audit continu doit permettre à l'auditeur interne de communiquer ses constats sur l'objet considéré bien plus rapidement que dans le cadre de l'approche rétrospective traditionnelle*». ¹

David Coderre, auteur du GTAG² sur l'audit continu, le définit comme la structure unifiée qui réunit évaluation des risques et des contrôles, planification d'audit, outils d'analyse numériques et toutes autres techniques et technologies d'aide à l'audit. ³

L'application de l'audit en continu nécessite l'utilisation de la technologie pour effectuer des analyses fréquentes et plus efficaces des données. Toutefois, l'audit en continu, c'est avant tout, pour l'auditeur interne, un état d'esprit adapté au rythme du changement au sein des organisations. C'est la capacité, pour l'audit interne, en capitalisant sur les technologies et les données disponibles, de :⁴

- Développer un plan d'audit beaucoup plus agile, en élaborant des indicateurs à même de cibler les éléments de l'univers d'audit (entités ou risques) nécessitant d'être priorisés ;
- Cibler les missions de manière beaucoup plus précise, en s'appuyant sur les indicateurs de risque et de contrôle ;
- Mieux suivre la mise en place des recommandations en s'appuyant sur l'évolution des indicateurs affectés par les recommandations émises.

Autrement dit, l'audit en continu, permet non seulement de construire un plan d'audit qui n'est plus figé sur une base annuelle, mais aussi d'effectuer des audits dont l'intensité et le périmètre sont adaptés *au fil de l'eau*, tel que décrit par Jean-Pierre Hottin, Associé, PwC. ⁵

La définition des zones prioritaires est essentielle. Une fois identifiées, il est nécessaire de définir des indicateurs⁶ permettant de suivre leur évolution et d'émettre des alertes au besoin. ⁷ L'enjeu à ce stade est de mettre en place les dispositifs de collecte des données qui en garantissent l'intégrité, en considérant la complexité des systèmes et des sources de données à exploiter. L'identification des indicateurs doit s'appuyer au maximum sur des données déjà disponibles, afin de limiter le coût pour l'organisation. Toutes les fonctions sont concernées et constituent une source d'indicateurs à exploiter. Après l'adossement des indicateurs définis

¹ R. AR&C (IFACI), *L'audit interne doit se numériser*, Op.cit, p. 30.

² Les GTAGs (*Global Technology Audit Guide*) sont une collection de cahiers d'une cinquantaine de pages, publiés par l'IIA, destinée d'abord aux directeurs d'audit interne, publiée régulièrement depuis 2005. Le troisième GTAG traite de l'audit et du contrôle continu.

³ IIA/GTAG, *Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment*, iia.nl/, 2005, p. 01.

⁴ Jean-Pierre H., *L'audit en continu : Au-delà des systèmes et des technologies*, Audit, risques & contrôle, No. 002, 2e trimestre 2015, p. 16.

⁵ Ibid, p. 17.

⁶ Les indicateurs de risque peuvent être des indicateurs internes (accroissement de la part de transactions avec une catégorie de clients), ou externes (évolution du taux de défaillance d'entreprises dans une région donnée).

⁷ Pour chaque risque, on peut identifier plusieurs indicateurs. Pour le risque d'insuffisance de compétences par exemple, on peut identifier les indicateurs suivants : évolution démographique, baisse des niveaux de scolarité nationaux, politiques restrictives en matière d'immigration.... Pour plus de détail voir : Thomson Reuters, *Eye on the horizon: internal audit's role in identifying emerging risks*, Op.cit, p. 05.

aux zones prioritaires identifiées, il faut déterminer la fréquence de suivi. Pour chaque domaine, il faudra déterminer les fréquences d'analyse.

Enfin, il y a lieu de souligner deux faits :

- L'évaluation continue des risques constitue un défi majeur pour les entreprises ; sa mise en œuvre est difficile et prend beaucoup de temps ; le suivi des indicateurs doit être une mission allouée dans le planning d'audit interne, et le plus grand danger étant de ne pas prendre suffisamment de temps pour les exploiter et passer ainsi à côté de signaux de risque ;
- L'audit en continu n'est pas la responsabilité unique des auditeurs internes, mais le management et tous les départements sont concernés. L'audit interne doit travailler en étroite collaboration avec eux pour pouvoir suivre les risques émergents. A cet effet, les auditeurs internes doivent trouver de meilleurs canaux de communication.

Par définition, les risques émergents sont très difficiles à identifier et à évaluer, mais c'est l'une des raisons pour laquelle ils doivent attirer l'attention des auditeurs. Pour ce faire, les auditeurs internes doivent sortir de leurs zones de confort traditionnelles. Toutefois, la volonté pour ce faire ne signifie pas entreprendre des activités pour lesquelles les auditeurs internes ne sont pas qualifiés. Si le service d'audit interne n'a pas les compétences nécessaires pour mener à bien le plan d'audit axé sur les risques, le responsable d'audit interne doit simplement trouver un moyen de développer ou d'acquérir les compétences nécessaires, soit en faisant appel à un expert externe ou d'intensifier le programme de formation.

Conclusion du chapitre

Dans un environnement où les changements s'accélèrent et touchent les différentes sphères de l'entreprise, les auditeurs internes ne sont pas en reste. Pour bien soutenir l'entreprise et fournir une assurance sur un univers de risque en constante augmentation, l'audit interne devrait s'adapter. Le métier doit muter tout en préservant ses fondations : *«ce que les auditeurs ont connu et vivent encore n'est pas une simple mue – un changement de peau ou de carapace –, mais une réelle mutation, qui intègre toutefois et paradoxalement ce besoin de dualité entre mouvement et stabilité»*.¹

Donner une assurance sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne sera toujours au cœur de la mission de l'audit interne. Toutefois, son rôle, qui consiste à fournir en temps et en heure une assurance sur l'efficacité du management des risques, est plus essentiel que jamais dans un contexte où des risques inconnus se développent rapidement tandis que d'anciennes problématiques délicates persistent. A cet effet, les auditeurs internes devraient voir plus loin et s'assureraient que leurs objectifs, leurs compétences et leurs ressources sont adaptés aux exigences accrues des parties prenantes.

¹ Aractingi, F., *Nos métiers mutent tout en préservant leurs fondamentaux*, Op.cit, p. 22.

Conclusion de la première partie

Sans incertitude, il n'y a point de vie économique. En effet, si l'univers des risques était immobile et donc stable, les risques, mêmes nombreux, y seraient sans doute plus facilement reconnaissables. Ainsi, la gestion des risques s'impose comme outil indispensable permettant de réduire et maîtriser, raisonnablement, les conséquences négatives de l'incertain.

Un dispositif de maîtrise des risques efficace ne se limite pas à la direction générale, une personne, ou une fonction. Il requiert la collaboration de tous les éléments d'une organisation, y compris l'audit interne qui joue un rôle primordial dans son efficacité. En effet, l'audit interne peut contribuer largement au dispositif de maîtrise des risques de l'entreprise en permettant, en collaboration avec le dispositif du contrôle interne et de la gestion des risques, de connaître et de gérer les risques significatifs pouvant l'affecter.

Toutefois, le dispositif de maîtrise des risques est de plus en plus mis à l'épreuve. L'environnement de l'entreprise n'est jamais stable et ne le sera jamais. Par contre, il devient de plus en plus hostile et turbulent. La diversité et l'intensité des menaces se sont accrues fortement et les risques émergent à une vitesse sans précédent. Par leur niveau élevé d'incertitude, leur complexité croissante, l'absence de leur historique et la difficulté de leur communication, ces risques, désignés émergents, imposent aux dirigeants de s'adapter, à adopter le changement et à l'accepter comme mode de vie. Cet impact se répercute notamment sur la gestion des risques et sur l'audit interne.

Pour bien soutenir l'entreprise et fournir une assurance sur un univers de risque en constante augmentation, l'audit interne devrait s'adapter tout en préservant ses fondations. Effectivement, donner l'assurance sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne sera toujours la finalité de l'audit interne. Toutefois, il est attendu de l'audit interne de jouer un rôle important en participant à l'identification des risques émergents et en portant l'assurance raisonnable aux dirigeants et au conseil d'administration, que ces risques sont dûment identifiés. A cet effet, les auditeurs internes sont appelés à revoir leurs objectifs, leurs compétences et leurs ressources pour s'aligner avec les exigences accrues de l'environnement.

PARTIE 02 :
CADRE PRATIQUE
ETUDE DE CAS

Introduction de la deuxième partie

Après avoir appréhendé ce thème de recherche sous un angle théorique dans la première partie, on entamera dans ce qui suit l'étude de cas tout en présentant de manière succincte la méthode choisie et établie pour pouvoir projeter l'étude théorique dans le contexte pratique.

L'objectif de cette partie est d'investir les acquis de la partie théorique dans le contexte algérien. A cet effet, un terrain d'étude est choisi et des évaluations sont effectuées pour pouvoir apporter de la valeur ajoutée, et répondre ainsi à la problématique et les questions secondaires de la présente recherche.

Cette partie est divisée en quatre chapitres, dont chacun est divisé, à son tour, en trois sections. Les chapitres suivent un ordre logique permettant de comprendre le flux de l'étude de cas, en fournissant d'abord un cadre méthodologique bien précis selon lequel toute l'intervention se déroulera et en procédant, en suite, à une série d'évaluation assortie à une série de constatations et de recommandations. Ainsi, cette partie est organisée comme suit :

Chapitre 5 : Cadre méthodologique de la recherche et contexte d'étude.

- Section 1 : La méthodologie de recherche adoptée ;
- Section 2 : L'entreprise algérienne face aux risques ;
- Section 3 : Terrain choisi et procédures expérimentales.

Chapitre 6 : Evaluation de la fonction d'audit interne du FGAR.

- Section 1 : Etude exploratoire de l'activité principale du FGAR;
- Section 2 : Indépendance, Compétences, Porté et réalisation de l'audit interne ;
- Section 3 : Vers un saut qualitatif dans la fonction d'audit interne.

Chapitre 7 : Evaluation de la gestion des risques et du contrôle interne.

- Section 1 : Evaluation du dispositif du contrôle interne du FGAR ;
- Section 2 : Evaluation de la gestion des risques ;
- Section 3 : Autres pistes d'amélioration de gestion des risques.

Chapitre 8 : Impact de la transformation digitale sur l'audit interne du FGAR.

- Section 1 : Stratégie digitale du Fonds ;
- Section 2 : Impact de la digitalisation du processus métier sur l'audit interne ;
- Section 3 : Aller plus loin, l'audit du SI et cyber sécurité.

Chapitre 05 :
Cadre méthodologique
de la recherche et
contexte d'étude

Introduction du chapitre

La partie pratique des recherches scientifiques doit se réaliser en respectant une méthodologie rigoureuse en vue d'apporter de la valeur ajoutée. A travers ses trois sections, le premier chapitre dans la partie pratique sert à répondre à ce point en définissant le cadre méthodologique et le terrain choisi, appartenant à l'environnement des affaires algérien, pour investir les acquis de la partie théorique.

La première section sera consacrée à la présentation de toutes les méthodes de production des résultats ainsi que les instruments utilisés tout au long de l'investigation. Il s'agira principalement de définir le paradigme de la recherche, la démarche retenue et les méthodes de recueil de données.

L'entreprise algérienne interfère avec un environnement dont elle fait partie intégrante. Ce dernier lui impose des contraintes qu'elle doit maîtriser et lui offre des opportunités qu'elle doit saisir. Dans la deuxième section, on procèdera à l'analyse de cet environnement, en tant qu'incubateur et générateur de risques, y compris les risques émergents. Comme les risques cyber ont été évoqués dans la partie théorique comme exemple des risques émergents, cette section se terminera par une présentation de l'environnement numérique en Algérie.

La troisième section précisera le cas à étudier et exposera la manière dont l'étude de cas sera menée tout en présentant l'organisme objet d'étude. Il s'agira de clarifier comment les outils méthodologiques choisis seront utilisés dans le terrain pour extraire les résultats de recherche.

Section 01 : La méthode de recherche adoptée

Les recherches en sciences de gestion en général, et en contrôle en particulier, ont recours à des approches épistémologiques et méthodologiques très différentes,¹ essentiellement en fonction de l'objet de recherche et du contexte dans lequel se trouve le chercheur.

1. Paradigme de la recherche

L'objet de la recherche est un élément clé du processus de recherche: il traduit l'objectif du chercheur en interrogeant les aspects de la réalité que le chercheur souhaite découvrir, tente de développer ou construire: «*construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique à travers laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et/ou des objets empiriques*».²

Toutefois, ce projet de connaissance (objet) revêt des significations différentes en fonction des postulats épistémologiques (perspectives) du chercheur. Thietart (2004) a distingué principalement trois perspectives épistémologiques à savoir:³

- Interprétativisme (Comprendre en profondeur un phénomène) ;
- Positivisme (Interroger les faits pour rechercher des régularités ou mettre à l'épreuve des hypothèses) ;
- Constructivisme (Développer un projet de connaissance).

Les postulats épistémologiques du chercheur reflètent donc l'objet de recherche: «*L'objet ainsi construit pourra recouvrir différents types de questions: «qu'est-ce que?», «comment?», «pourquoi?», «qui?», «où?», «quand?», «est-ce que?». Ces questions peuvent recouvrir des réalités très différentes en fonction notamment de l'approche ou de la sensibilité épistémologique du chercheur* ».⁴

1.1 Une perspective interprétative corrélée avec une approche critique

La recherche en gestion se distingue d'autres disciplines par l'objet d'étude. En effet, l'objet d'étude en gestion est le plus souvent immatériel et consiste en «*les processus de changement de l'organisation ayant pour finalité d'augmenter ou d'améliorer la capacité de survie d'une entreprise ou organisation, propos que le sociologue n'a pas* ».⁵ A cet effet, le chercheur en sciences de gestion a une tâche plus complexe ; il se distingue par sa capacité à formuler des problèmes théoriques et pratiques auxquels les professionnels sont confrontés.⁶ Ainsi, il passe du statut contemplatif-réflexif (décrire et expliquer) à celui de transformateur

¹ Gregory H. *Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ?*, Comptabilité, Contrôle, Audit, Vol. 06, No. 03, 2000, p. 44.

² Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, 4e éd, Dunod, Paris, 2014, p. 51.

³ Ibid, P. 53

⁴ Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, 4e éd, Dunod, Paris, 2014, p. 75

⁵ Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004. Cité par : Barnia M., *La création de valeur ajoutée socio-économique par l'Audit Interne: Cas d'Entreprises Marocaines*, thèse de doctorat, Ecole doctorale Abbé Grégoire, 2015, Paris, HAL Id: tel-01288915, p. 132.

⁶ Wacheux F., (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica. Cité par : Karoui M., *Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux*, thèse de doctorat, Ecole centrale des arts et manufactures «école centrale paris», Paris, HAL Id: tel-00905525, 2012, p. 132.

(analyser et prescrire en vue de l'amélioration, prédire des phénomènes liés aux organisations).¹ Pour ce faire, il doit disposer d'instruments de collecte des données et des informations qui soient plus complets.

En se référant aux travaux de Thietart,² et suivant la volonté de comprendre la manière dont l'audit interne doit s'adapter pour faire face à un environnement fortement incertain, nous avons opté pour la posture interprétativiste, étant la mieux adaptée à la nature de l'objet de recherche que nous nous proposons d'étudier. Elle nous a permis l'acquisition d'une meilleure compréhension des perceptions des acteurs face à un environnement de plus en plus incertain.

Toutefois, comme notre objectif ne se limite pas à comprendre comment l'audit interne doit s'adapter dans un environnement VUCA mais aussi le changement de la réalité sociale, si cette dernière ne se conforme pas avec les résultats issus de la partie théorique, l'approche interprétativiste a été corrélée avec une approche critique, qui se définit comme l'intention de changer le statu quo : *“an intention to change the status quo”*.³ Bien qu'elle soit moins connue, l'approche critique est de plus en plus mobilisée.⁴ Le fondement de cette approche consiste en l'analyse critique du chercheur qui se manifeste lors de l'observation d'une réalité sociale (dans notre cas la pratique de l'audit interne) et la confrontation de ces observations avec ce qui est issu du cadre théorique de la recherche. La réalité observée est considérée comme étant produite par les acteurs sous l'effet d'une certaine domination culturelle, sociale et politique: *« Ainsi les approches critiques demandent une sorte d'effort d'introspection qui va au-delà de la simple observation ou dénonciation des dysfonctionnements... Il s'agit donc d'orienter les acteurs [de quitter le statu quo en leur demandant] un effort qui demande d'aller à l'encontre de leurs routines »*.⁵

En rapprochant l'approche interprétative de l'approche critique, d'intéressants résultats peuvent être mis en lumière. En effet, plusieurs complémentarités font rapprocher ces deux postures et plusieurs travaux se sont intéressés aux fondements des « recherches interprétatives critiques »⁶ : *« Ainsi, l'approche interprétative et critique peuvent se compléter l'une l'autre, l'une apportant des données bien documentées, l'autre le fruit de sa réflexion critique »*.⁷

1.2 Le choix de l'approche (méthode) qualitative et ses implications

Il est courant de distinguer les données qualitatives et les données quantitatives. La distinction se fait à partir de la nature même des données: *« les données qualitatives [...] se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres »*.⁸ Toutefois, la distinction entre méthode

¹ Cherkaoui A., Haouata Sa., *Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion*, Revue Interdisciplinaire, Vol. 01, No. 02, 2017, p. 05.

² Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Op.cit, p. 51.

³ Stahl, B., *Information Systems: Critical Perspectives*, Routledge, USA and Canada, 2008, p. 09.

⁴ Myers M. D., *Qualitative Research in Business & Management*, 2009, Cité par : Karoui M., *Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux*, Op.cit. p. 77.

⁵ Frantz R., et al., *Les approches critiques en Systèmes d'Information: de la sociologie de la domination à l'éthique de l'émancipation*, Economies et sociétés, vol. 43, No. 12, 2009, p. 34.

⁶ Pour plus de détails voir: Pozzebon, M., *Criteria for conducting and evaluating critical interpretive research in the is field*, Cahier du GReSI, No. 03-14, 2003, pp. 01-27.

⁷ Geoffrey. G, *Pourquoi pas une approche critique et interprétative ?*, Communication. Information Médias Théories, Vol. 11, No. 01, p. 184.

⁸ Miles B.M., Huberman B.A., *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 2003, p. 11.

qualitative et quantitative ne passe pas nécessairement par le type de données de recherche. En effet, la nature de la donnée ne dicte pas forcément un mode de traitement identique: « *Le chercheur peut très bien procéder, par exemple, à un traitement statistique et, par conséquent, quantitatif avec des variables nominales* ». ¹ Il existe plusieurs procédés d'analyse des données tant quantitatives que qualitatives. Chacun possède sa propre finalité (comparer, structurer, classer, décrire...) et conduit à mettre en lumière certains aspects du problème étudié. Le mode de recueil des données doit permettre de réunir toutes les informations pertinentes pour répondre à la problématique. Dans le cadre de cette recherche, on a opté pour la méthode qualitative. Les données sont constituées principalement de récits, de descriptions et de retranscriptions de perceptions.

Le choix de l'approche qualitative pour l'élaboration de la présente recherche est justifié notamment par la flexibilité qu'offre cette approche en matière de collecte et d'analyse de données pour mener à bien le projet de recherche: « *Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* ». ² Dans ce contexte, Thietart (2014) affirme qu'en effet, l'imprévu est présent dans les recherches en sciences de gestion, et que la méthode quantitative n'offre pas la souplesse permettant de faire face à cet imprévu: « *Avec l'approche qualitative, le chercheur bénéficie en général d'une grande flexibilité. La question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain... Il a tout intérêt à ne pas trop structurer sa stratégie pour conserver une capacité à prendre en compte l'imprévu et pouvoir changer de direction, le cas échéant ... L'approche quantitative n'offre pas cette souplesse car elle implique généralement un calendrier plus rigide. Quand il s'agit d'enquêtes, l'échantillonnage et la construction du questionnaire sont effectués avant que ne commence le recueil de données* ». ³

Aussi, la recherche qualitative nous a permis de répondre à notre besoin d'une compréhension approfondie et détaillée de la question dans la mesure où cette méthode implique de parler directement aux participants, en se rendant sur leur lieu de travail et en leur permettant de nous informer sans être gênés par ce que nous nous attendons à trouver ou ce que nous avons lu dans la littérature: ⁴ « *In practice, qualitative researchers conduct their studies in the "field," where the participants live and work-these are important contexts for understanding what the participants are saying. The longer researchers stay in the "field" or get to know the participants, the more they "know what they know" from firsthand information* ». ⁵

En outre, le choix de la méthode qualitative implique l'utilisation des procédures rigoureuses de collecte de données. Cela signifie qu'on doit collecter de multiples formes de

¹ Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Op.cit, p. 119.

² Girin J. (1989), *L'opportunisme méthodique*, in *La recherche-action en action et en question*, École Centrale, Paris. Cité par: Curchod C., *La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualitative de la réalité managériale*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 06, No. 02, 2003, p. 10.

³ Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Op.cit, pp. 125-126.

⁴ Creswell, J.W., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2e éd., Sage Publications, Inc., California, 2007, p. 40.

⁵ Ibid, p. 18.

données (issues des entretiens, des observations, analyse des documents...), les résumer de manière adéquate, et passer suffisamment de temps sur le terrain ;¹ une implication qu'on s'est assuré de respecter.

Une autre implication du choix de la méthode qualitative porte sur notre position vis-à-vis de la recherche, ou l'orientation de la recherche : quelle que soit la perspective et la méthode adoptée, il est important de s'interroger sur la manière dont le chercheur se positionne vis-à-vis du terrain et des données.² Il en existe deux positions : l'objectivisme et le subjectivisme. L'objectivisme isole l'objet de la recherche, introduit une séparation entre observateurs et observés, considère que le chercheur a une position d'observateur extérieur (on observe un objet sans agir dessus). Quant au subjectivisme, il considère, à l'inverse, que le chercheur a une position de participant ;³ l'objet n'est plus une entité isolée, il est toujours en interrelation avec celui qui l'étudie.

Il est généralement reconnu que l'approche qualitative est plutôt subjective qu'objective : *“Interpretive research is more subjective than objective...interpretivism is much more inclusive, because it accepts multiple viewpoints of different individuals from different groups”*⁴ et que l'approche quantitative offre une plus grande garantie d'objectivité : *« L'approche qualitative admet tout à la fois, la subjectivité du chercheur et celle des sujets »*. Toutefois, on rejoint les propos de Gregory Heem (2000), selon lesquels il n'existe pas une indépendance totale du chercheur par rapport à l'objet étudié : *« Nous ne pensons pas qu'il existe, en sciences sociales, une connaissance objective de la réalité, le but de notre recherche et de proposer les représentations qu'ont les acteurs de la réalité. L'accès à ces représentations s'est faite à l'aide d'entretiens semi-directifs avec le même guide d'entretien pour tous les acteurs dans le but d'influencer au minimum notre objet de recherche. Mais l'indépendance totale du sujet et de l'objet est selon nous une utopie en sciences sociales, en particulier dans le cas d'études qualitatives »*.⁵

2. Démarche retenue et recueil de données

L'approche qualitative peut être mobilisée selon des démarches différentes. Creswell (2007) retient cinq grandes démarches, qu'il qualifie d'approches, pour classer les recherches: les approches narratives (Explorer la vie d'un individu) ; la phénoménologie (Comprendre l'essence de l'expérience) ; l'ethnographie (Description et interprétation une culture partagée par un groupe) ; la théorie ancrée (Développer une théorie fondée sur les données du terrain, favoriser l'émergence des concepts, catégories et relations qui constituent le cadre théorique

¹ Ibid, p. 46

² Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Op.cit, p. 121.

³ Gregory. H., *Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ?*, Op.cit, p. 44

⁴ Nguyen C.T., Tran T.T., *The interconnection between interpretivist paradigm and qualitative methods in education*, American Journal of Educational Science, Vol. 01, No. 02, 2015, p. 25.

⁵ Gregory H., *Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ?*, Op.cit, p. 47.

de la recherche) ; l'étude de cas (Développer une description détaillée et l'analyse d'un cas ou de plusieurs cas).¹

2.1 Etude de cas comme démarche de l'étude qualitative

Le choix du chercheur entre les différentes démarches pour mobiliser sa recherche s'appuie principalement sur les données, approches et finalité de la recherche. Toutefois, ce choix est aussi en partie déterminé par des facteurs extérieurs à l'objet de la recherche lui-même. En effet, comme le souligne Thietart (2004) : « *la limite des ressources temporelles peut en effet amener le chercheur à faire des compromis entre l'exhaustivité nécessaire [...] et la volonté de produire des résultats. Le chercheur peut opter pour un « opportunisme méthodique ». En se concentrant sur les unités d'analyse les plus accessibles, il va réviser ses ambitions et adapter sa question de recherche* ». ² Dans le cadre de la présente recherche, on a opté pour la démarche d'étude de cas.

Bien que Stake (2005)³ considère que la recherche par étude de cas n'est pas une méthodologie, mais un choix de ce qui doit être étudié (par exemple, un cas dans un système limité), et que Creswell (2007) la considère comme une méthodologie, un type de conception dans la recherche qualitative ou un objet d'étude, pour notre part, on rejoint Denzin et Lincoln, (2005), et Yin, (2003)⁴ qui la présentent comme une démarche ; une stratégie d'enquête, qui nous permettra d'arriver à notre fin à savoir comprendre d'une manière approfondie, un process (activité de l'audit interne) et de confronter cette compréhension à un cadre théorique précédemment établi.

Au sens large, la démarche d'étude de cas est définie comme l'étude d'un système délimité, ou des systèmes délimités, incluant les éléments du cas et son contexte, à travers une collecte de données approfondie faisant appel à de multiples sources d'information (observations, entretiens, enregistrements audiovisuels, etc.) : « *Case study research is a qualitative approach in which the investigator explores a bounded system (a case) or multiple bounded systems (cases) over time, through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information (e.g., observations, interviews, audiovisual material, and documents and reports)* ». ⁵ Les cas peuvent ainsi être des individus, des groupes, des industries, des phénomènes...

Au sens strict, une étude de cas est « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ». ⁶ Notre choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche se justifie alors par le caractère de notre recherche qui vise à étudier un phénomène contemporain dans le contexte

¹ Thietart, R.A., dans "Méthodes de recherche en management" (2014, pp 176-177) a identifié une autre démarche à savoir : les recherches-actions, qui ont pour particularité de reposer sur la mise en œuvre de dispositifs par lesquels les chercheurs contribuent délibérément à la transformation de la réalité qu'ils étudient.

² Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Op.cit, p. 128.

³ Pour plus de détails voir: Stake, R. E., *Qualitative case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, 2005 ; *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, Californie, Sage Publications Ltd.

⁴ Creswell, J. W., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Op.cit, p. 73.

⁵ Creswell, J. W., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Op.cit, p. 72.

⁶ Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, cite par: Gotteland D., et al. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, Montreuil, 2012, p. 181.

pratique existant. Aussi, une recherche par étude de cas permet d'identifier les aspects importants, les facteurs et les enjeux du phénomène étudié qui peuvent s'appliquer à des situations similaires.¹

Les types d'études de cas qualitatives se distinguent par la taille du cas (un individu, plusieurs individus, un groupe, un programme entier ou une activité). Ils peuvent également être distingués en termes d'intention de l'analyse de cas. Dans ce contexte, il en existe trois types:² l'étude de cas à instrument unique (le chercheur se concentre sur un problème ou une préoccupation, puis sélectionne un cas limité pour illustrer ce problème), l'étude de cas collective ou multiple (le chercheur peut choisir d'étudier plusieurs programmes de plusieurs sites de recherche ou plusieurs programmes au sein d'un même site) et l'étude de cas intrinsèque (où l'accent est mis sur le cas-même parce qu'il présente une situation inhabituelle ou unique).

Comme l'intention de la présente recherche est de générer des conclusions spécifiques en apportant toute l'attention à un seul cas particulier et non pas la généralisation, on a opté pour le premier type à savoir : l'étude de cas à instrument unique ; un choix déterminant pour la structuration de la recherche, la procédure de collecte et d'analyse des données.

2.2 Méthodes de recueil et d'analyse de données

L'étude de cas repose sur deux étapes fondamentales : le recueil de données qualitatives et l'analyse thématique du contenu. En matière de collecte de données, la démarche d'étude de cas offre un large éventail de procédures pour permettre au chercheur d'avoir les informations pertinentes. Creswell (2007) a suggéré de les regrouper en quatre types: l'observation (participante/non participante), les entretiens (non directifs/semi directifs/directifs), l'analyse des documents (privés/publics) et le matériel audiovisuel (y compris les photographies, les disques compacts et les bandes vidéo).

Dans le cadre de cette recherche, le recueil des données a été principalement réalisé à partir d'observations, d'entretiens non directifs et semi-directifs et d'analyse des documents ; des méthodes appropriées à la compréhension fine et profonde de notre objet de recherche et nécessitant une rigueur dans l'analyse des données.

L'observation «est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée».³ Trois formes d'observation peuvent être distinguées en fonction du point de vue du chercheur par rapport aux sujets observés :

- **Observation participante** : quand le chercheur adopte un point de vue interne et est considéré comme un acteur à part entière de l'organisation et agit au même titre que les acteurs observés ;

¹ Myers, M. D., *Qualitative Research in Business & Management*. Sage, London, 2009. Cité par : Karoui M., *Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux*, Op.cit, p. 94.

² Creswell, J.W., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Op.cit, p. 72.

³ Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Op.cit, p. 277.

- **Observation non participante** : quand le chercheur conserve un point de vue externe ou il est autorisé d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux événements pour les enregistrer et les analyser ;
- **Observation semi-participante** : quand le chercheur est "*participant-observateur*" en même temps. C'est le type qu'on a adopté pour réaliser l'étude de cas et qui consiste essentiellement à la prise de notes écrites des échanges et des débats pendant les réunions qui nous permettent d'enrichir notre analyse des perceptions des acteurs. Cette prise de position nous a permis de disposer d'un plus grand degré de liberté pour mener nos investigations.

Cette méthode a été complétée par des **entretiens**, qui sont considérés comme «*technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus*». ¹

On a procédé donc à des entretiens individuels consistant en une situation de face à face entre un investigateur et un sujet. On a opté principalement pour des entretiens semi-directifs (s'agissant des entretiens effectués avec des éléments sélectionnés de l'organisme objet d'étude), qui permettent de définir le thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet tout en utilisant un guide structuré pour aborder une série de sous-thèmes préalablement définis. Les interventions «*se limitent alors à une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés*». ² Aussi, pour enrichir nos connaissances sur le sujet et ainsi nos recommandations, on a effectué un entretien non directif avec un expert international. Parmi les caractéristiques de ce type d'entretien : les thèmes sont à l'initiative de l'enquêté et du chercheur, les sujets et questions ne sont pas préparés à l'avance, le rôle du chercheur est de stimuler la conversation, le répondant est libre de s'exprimer et le chercheur fait une analyse plutôt qualitative.

En outre, on a fait recours à l'utilisation des **questionnaires**, destinés à certains sujets, essentiellement constitués de questions ouvertes, fermées et mixtes, dans le but de recueillir plus d'informations sur l'objet de recherche et non pas de faire des statistiques.

Enfin, pour compléter les données issues de l'observation, des entretiens et de questionnaires, on a procédé à l'**analyse de documents** comme source d'information.

Après la collecte des données, on a procédé à leur analyse. Les données collectées sont principalement des opinions et des représentations qui se trouvent exprimées d'une manière ordinaire, subjective et singulière. Certains logiciels permettent une automatisation partielle de ce type d'analyse mais ils n'ont pas été utilisés dans notre cas. En effet, pour cette recherche, l'analyse a consisté principalement en le «*travail de traduction des catégories d'expression ordinaires des individus en catégories conceptuelles via le travail de classement et d'interprétation des données*» ³. Cette démarche s'appuie sur une analyse de contenu qui consiste notamment à relire les matériaux produits (données collectées), les comparer entre eux (analyse transversale) et chercher les singularités (analyse interne).

¹ Ibid, p. 274.

² Ibid, p. 276.

³ Mariangela R., *Les enquêtes qualitatives en bibliothèque : quelles techniques pour quels résultats ?*, pp. 80-92, <https://books.openedition.org/pressesensib/579?lang=fr#access>, consulté le 05/12/2019.

Ensuite, et sur la base du cadre théorique préalablement établi, on a procédé à un travail similaire à un audit, en comparant ce qui doit être avec l'existant et en soulignant ainsi les points à renforcer tout en prenant en considération les spécificités du contexte de l'étude de cas dans le cadre d'une description d'une nature plus analytique.

2.3 Synthèse du cadre méthodologique de la recherche

Le positionnement épistémologique du chercheur doit être clairement exprimé, il est lié à la problématique, à la démarche de recherche, à l'état d'esprit du chercheur, au contexte et aux méthodes de recherche retenues.¹ Ainsi, le positionnement épistémologique permet au chercheur de s'appuyer sur des méthodes de recherche confirmées. Le tableau ci-dessous synthétise tous les points élaborés ci-dessus, concernant le cadre méthodologique de la présente recherche :

Tableau 10 : Synthèse du cadre méthodologique de la recherche

Objet et finalité de la recherche	Permettre d'apporter des recommandations et des actions concrètes afin de renforcer l'audit interne de l'organisme objet d'étude dans un environnement agité en présentant une analyse structurée de son environnement économique et en évaluant la fonction Audit interne, et son rôle actuel et futur et en formulant enfin des propositions de pistes d'amélioration pour promouvoir et augmenter l'impact de cette fonction.
Problématique de la recherche	Comment l'audit interne doit s'adapter pour renforcer son rôle et augmenter son impact dans un environnement où les risques émergent à une vitesse vertigineuse ?
Perspective de la recherche	Perspective interprétative corrélée avec une approche critique.
L'approche (méthode) de l'étude	Approche qualitative.
La démarche de l'étude	Etude de cas.
Contexte d'intervention	L'environnement des affaires algérien.
Organisme objet d'étude	Fonds de garantie FGAR.
Méthodes de recueil de données	Observation (observation semi-participante) ; Entretiens individuels ; Questionnaires ; Analyse de documents.
Méthodes d'analyse de données	Descriptive analytique.

Source : Elaboré par le chercheur.

Section 02 : L'entreprise algérienne face aux risques

Faisant partie d'un environnement d'affaire instable, l'entreprise algérienne est tenue de maîtriser les risques liés à son activité pour assurer sa pérennité et atteindre ses objectifs.

1. Aperçu sur l'environnement des affaires algérien

L'environnement des affaires représente tous les facteurs ayant un impact direct ou indirect sur le fonctionnement et l'activité des organisations, notamment, les employés, les clients, la direction, l'offre et la demande et les réglementations. Ces facteurs sont porteurs de risques et d'opportunités, et se divisent en six grandes catégories: facteurs économiques, facteurs

¹ Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Op.cit, p. 170.

politiques, facteurs juridiques, facteurs sociaux, facteurs technologiques et facteurs démographiques.

L'objectif de ce sous-titre n'est pas de procéder à une évaluation détaillée de l'environnement des affaires en Algérie, mais de présenter un aperçu sur cet environnement pour construire une idée générale sur les risques, y compris émergents, qu'il présente. Pour ce faire, on a retenu deux études mondiales: l'analyse de la Banque Mondiale et l'analyse du *World Economic Forum*.

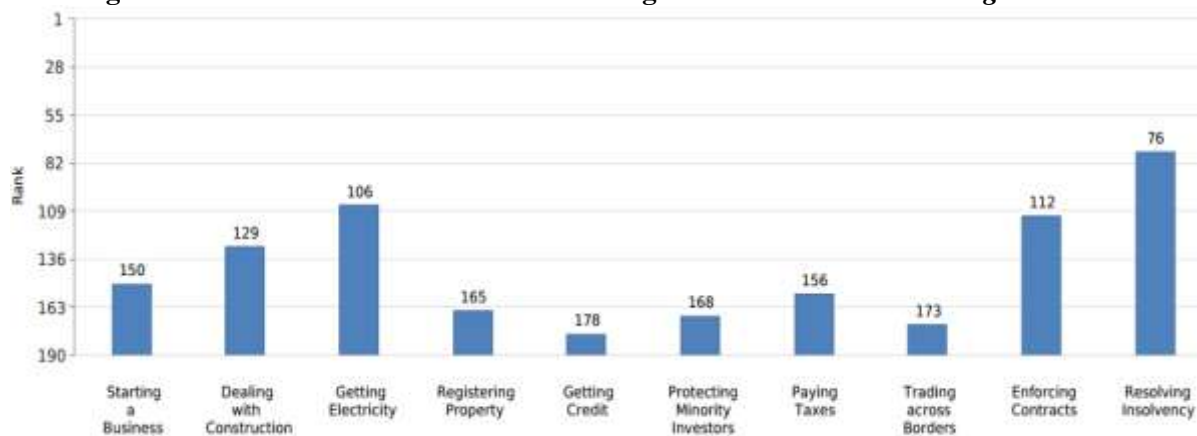
1.1 L'analyse de la Banque mondiale (BM)

Quel que soit le niveau de sophistication et de maîtrise que présente un environnement d'affaire à une entreprise, les risques persistent toujours. Toutefois, un environnement d'affaires favorable permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs. Bien qu'il présente de multiples opportunités, l'environnement des affaires en Algérie est loin d'être considéré comme favorable. Quoique le gouvernement algérien a précisé, sous l'article 43 de la loi n° 16-01 du 6 mars 2016 portant révision constitutionnelle, que l'Etat œuvre à améliorer le climat des affaires, qu'il encourage, sans discrimination, l'épanouissement des entreprises, les conjonctures économique, politique, et sociale ne sont plus encourageantes.

Pour l'Algérie, selon le rapport annuel «*Doing Business*»¹ de la Banque mondiale (BM), de 2019, il ressort qu'il ne serait pas facile d'y faire des affaires. Le classement est déterminé en fonction des scores relatifs aux dix thématiques liées à la facilité de faire des affaires en général et plus particulièrement à/au : la création d'entreprise, l'obtention du permis de construire, raccordement à l'électricité, transfert de propriété, l'obtention de prêts, la protection des investisseurs minoritaires, paiement des impôts et taxes, commerce transfrontalier, l'exécution des contrats et règlement de l'insolvabilité.

L'Algérie a amélioré son score en gagnant neuf places dans le classement *Doing Business* 2019 en se hissant à la 157^{ème} place, après avoir occupé la 166^{ème} en 2017, sur 190 pays, avec un score de 49.65 points. Toutefois, en dépit de cette progression, l'Algérie est très en retard par rapport à quasiment toutes les autres économies de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (Mena). Elle est notamment devancée par le Maroc (60^{ème} rang), la Tunisie (80^{ème}) et l'Égypte (120^{ème}). L'Algérie devance, seulement, l'Irak (171^{ème}), la Syrie (179^{ème}), la Libye (186^{ème}) et le Yémen (187^{ème}), des pays aux prises avec une instabilité politique persistante.

¹ L'approche du *Doing Business* étant sensible aux appréciations des évaluateurs, il reste encore à construire des références statistiques objectives permettant d'évacuer les biais subjectifs qui subsistent encore sur de nombreux indicateurs.

Figure 4: L'environnement des affaires en Algérie selon les critères *Doing Business*

Source: World Bank Group, *Doing Business 2019: Algeria, 16th Edition*, p. 04.

A la lumière des résultats de la figure ci-dessus, on constate que l'entreprise algérienne opère dans un environnement peu favorable ou les risques d'échec sont trop élevés. En effet, cette étude souligne:

- La domination de la bureaucratie dans l'économie algérienne : pour créer une entreprise, il faut procéder à accomplir 12 procédures différentes et dépenser 11,8% du revenu moyen d'un algérien, dans une durée estimée à 17,5 jours; éléments décourageant l'entrepreneur de se lancer dans la réalisation de son projet, avant même de considérer les risques liés à l'activité ;
- Les contraintes liées à l'obtention d'un permis de construire qui se résument en 19 procédures, 136 jours et un coût représentant 7,8% du revenu par habitant pour la réalisation d'un entrepôt ;
- Qu'en matière d'obtention de prêts, l'Algérie se positionne à la 178^{ème} place. Autrement dit, le risque que l'entreprise n'obtienne pas de financement est très élevé ;
- Que, s'agissant de la pression fiscale, une entreprise algérienne doit s'acquitter de 27 différents impôts et taxes, un processus qui nécessite 265 heures de travail et qui consomme 66% des profits des entreprises ;
- L'Algérie reste mal classée dans le domaine du commerce transfrontalier, avec un score de 173.

1.2 L'analyse du *World Economic Forum*

La nature changeante de la compétitivité¹ économique dans un monde de plus en plus transformé par les nouvelles technologies numériques est à l'origine d'un nouvel ensemble de défis pour les gouvernements et les entreprises. C'est pour cette raison qu'on a choisi d'exploiter brièvement le rapport du WEF, édition 2018, permettant de saisir la dynamique de l'économie mondiale en ces temps de quatrième révolution industrielle (La vapeur et la mécanisation ont été les moteurs de la 1^{ère} révolution industrielle, l'électricité celui de la 2^{ème}, la numérisation et les ordinateurs ceux de la 3^{ème}. La connectivité définira la 4^{ème}).

Cette étude est construite autour de douze principaux facteurs de productivité. Chaque indicateur, sur une échelle de 0 (très mauvaise performance) à 100 (meilleure performance)

¹ Le but n'est pas d'approfondir les connaissances en matière de compétitivité mais de présenter les points favorables (opportunités) et défavorables (risques) que présente l'environnement des affaires à l'entreprise algérienne.

indique la distance à laquelle se situe une économie par rapport à la situation idéale. Selon cette étude l'Algérie a été classée à la 92^{ème} place sur 140 pays étudiés. Le tableau ci-dessous synthétise les principaux résultats de l'étude:

Tableau 11: Compétitivité de l'Algérie selon le WEF

Pilier	Eléments visés	/140
Institutions	Sécurité, droits de propriété, capital social, transparence et éthique, performance du secteur public et gouvernance d'entreprise.	120
Infrastructure	Qualité et extension des infrastructures de transport (route, rail, eau et air) et des infrastructures de services publics.	88
Aptitude à intégrer la technologie	Degré de diffusion de technologies spécifiques de l'information et de la communication (TIC).	83
Stabilité macro-économique	Niveau de l'inflation et la durabilité de la politique budgétaire.	111
Santé	Espérance de vie ajustée en fonction de la santé: nombre moyen d'années qu'un nouveau-né peut espérer vivre en bonne santé.	66
Éducation et compétences	Développement de la culture numérique et de la capacité à penser de manière critique et créative.	88
Marché des biens	Pouvoir de marché, d'ouverture aux entreprises étrangères et de distorsions du marché.	128
Marché du travail	«Flexibilité»: la mesure dans laquelle les ressources humaines peuvent être réorganisées et «Gestion des talents»: la mesure dans laquelle les ressources humaines sont exploitées.	134
Système financier	Disponibilité des produits financiers (crédit, actions, 'assurance...), et l'atténuation du comportement opportuniste du système financier.	122
Taille du marché	Somme de la valeur de la consommation, des investissements et des exportations.	38
Dynamisme des entreprises	Capacité du secteur privé à générer et à adopter de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes d'organisation du travail.	113
Innovation	Quantité et qualité de la recherche et du développement formels; la mesure dans laquelle l'environnement d'un pays encourage la collaboration, la connectivité et la créativité.	106

Source: Elaboré par le chercheur sur la base de: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2018, p. 61.

D'après les données de ce classement et selon ces indicateurs, l'Algérie n'a obtenu de meilleurs scores, relativement, que dans deux domaines, à savoir la santé (66^{ème}, 81 points) et la taille du marché (38^{ème}, 66 points), tandis que dans les autres indicateurs, les résultats sont décourageants : Elle a été classée 134^{ème} dans le marché du travail, 122^{ème} dans le système financier, 111^{ème} dans la stabilité macroéconomique, 106^{ème} dans sa capacité d'innovation, 113^{ème} dans le dynamisme du business et 120^{ème} dans les institutions.

Ces résultats soulignent le fait qu'une entreprise activant sur le territoire algérien affronte de multiples risques: si on prend par exemple le premier pilier Institution, l'Algérie a obtenu un score de 120, ce qui signifie que les risques liés à ce pilier (risques relatifs à la sécurité, droits de propriété, capital social, transparence et éthique, performance du secteur public et gouvernance d'entreprise) sont très élevés, ce qui justifie d'ailleurs la faiblesse des investissements : les agents économiques n'investiront pas s'ils craignent de devoir consacrer trop de temps et d'argent à la protection de leurs biens et à la surveillance du respect des

obligations contractuelles. Leurs attentes dépendent des niveaux de confiance dans la société, qui se traduisent notamment par la capacité des institutions publiques à assurer un niveau de sécurité élémentaire et à faire respecter les droits de propriété, ce qui est faisable que si ces institutions se caractérisent par la transparence et l'efficacité.

2. Aperçu sur les risques émergents en Algérie

Les principaux risques considérés comme émergents à ce jour touchent plusieurs aspects et se distinguent selon les domaines. Les entreprises algériennes ne font pas exception et font face à un large éventail de risques dont certains sont considérés émergents.

2.1 Facteurs aggravant l'incertitude en Algérie

Le contexte algérien est aussi concerné par les six éléments discutés dans le chapitre III, à divers degrés, et dont la combinaison, pour le pire, contribuent à l'accroissement considérable des risques. En effet, l'environnement des affaires algérien est caractérisé par une instabilité économique, politique et sociale, marquées, notamment, par les fréquents changements de législation provoquant de l'insécurité juridique et fiscale, une bureaucratie excessive (entraînant le développement d'un système à deux vitesses où fleurissent l'économie informelle et la corruption) et un secteur financier insuffisamment développé et diversifié ; des constats démontrés par l'enquête de WEF 2017/2018, révélant que la bureaucratie, la corruption, la difficulté de l'accès au financement, l'instabilité politique et l'inflation sont les cinq premiers facteurs entravant le monde des affaires en Algérie.¹

Les facteurs aggravant l'incertitude en Algérie sont notamment d'ordre environnemental, technologique, démographique, politique et économique :

Le facteur environnemental est d'ordre international. Tous les pays sont concernés, à des degrés divers, y compris l'Algérie. Les soucis liés aux changements environnementaux ne sont pas nouveaux et sont suivis depuis longtemps. Pour prendre qu'un exemple, le rapport annuel de l'OCDE de 2003, a soulevé le problème du réchauffement climatique confirmant qu'on doit s'attendre à voir augmenter la fréquence et l'intensité de phénomènes extrêmes tels que la sécheresse ou les tempêtes. Quatorze ans plus tard, cela a été démontrée par la 12^{ème} édition du Rapport sur les risques mondiaux, élaborée par le WEF, en 2017, où le risque du réchauffement climatique est classé le deuxième après les risques provoqués par les tensions politiques.

Le facteur technologique est aussi considéré d'ordre international ; la technologie imprègne de plus en plus le monde des affaires. Les technologies existantes et les nouvelles technologies en voie de développement présentent des risques pour le fonctionnement des entreprises et leur durabilité, dans le monde entier. Les entreprises et administrations algériennes se développent en adoptant de plus en plus le digital exposant de facto leurs systèmes d'information aux cyberattaques, pertes de données et interruptions d'activité ; autant de risques susceptibles d'avoir un impact considérable sur leur activité.

Comme le facteur environnemental et le facteur technologique, le facteur démographique constitue aussi un facteur universellement reconnu porteur de nouveaux risques. La génération de 1995, par exemple, est en train de bouleverser les habitudes du monde du travail

¹ WEF, *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, www3.weforum.org/, 2017, p. 44.

et du management dans le monde entier y compris l'Algérie. Autonomes, innovants et exigeants, les jeunes de cette génération imposent aux entreprises à être plus flexibles à changer les règles du jeu. En effet, offrir un bon salaire ne suffit plus pour être attractif. Il faut les challenger en permanence pour ne pas les ennuyer: *"la génération Z influent grandement sur le monde du travail ; même si cette influence n'est pas assez perceptible en Algérie, a fortiori, ceci bouleversera d'avantage les habitudes de leurs aînés et des managers dans les années à venir"*.¹

Depuis plus d'une décennie, la situation politique en Algérie n'a cessé de se dégrader, présentant un environnement d'affaire toxique et défavorable pour les recherches et développement de l'économie. En effet, l'environnement politique algérien souffre de la profonde corruption qui sévit dans tous les secteurs, marquée notamment par toutes formes d'injustice, de discrimination, de corruption, de marginalisation, de l'autoritarisme du pouvoir, de népotisme, de trafic d'influence de l'octroi de marchés publics et de crédits bancaires en violation de la législation en vigueur ; des caractéristiques entravant la réalisation de projet de création ou d'extension des entreprises, voire mettant fin à toute idée avant de se concrétiser.²

L'environnement économique en Algérie n'est plus encourageant pour les entreprises algériennes. L'économie est dépendante depuis l'indépendance du secteur des hydrocarbures, un secteur qui a subi un choc immense suite à la chute des prix de pétrole en 2015. Plusieurs mesures extrêmes ont été prises en défaveur de l'entreprise algérienne telle que l'augmentation de taxes qui a eu un effet négatif sur la consommation et l'investissement.³

Enfin, ces facteurs déjà empirant l'environnement d'affaire vont l'aggraver davantage dans un futur où la technologie prendra le dessus. En effet, le changement de l'environnement des affaires en Algérie est inévitable. Cette fatalité est due aux progrès technologiques, qui, tôt ou tard, révolutionneront les usages et les méthodes de travail, à l'appui de la nouvelle génération qui ne tardera pas à imposer ses propres habitudes développées en fonction du monde virtuel et aux avancements technologiques. Cette situation mettra l'entreprise algérienne face à de nouveaux défis notamment les risques liés à la transformation numérique comme les risques cyber et les risques liés à la pénurie des talents.

2.2 La double implication du secteur des assurances

Les risques émergents sont parfois communs et reconnus par tous les secteurs ou domaines d'activités, comme ceux induits par l'avancement technologique, mais certains sont propres à des domaines spécifiques. En effet, chaque secteur a ses spécificités et donc fait face à des risques spécifiques : par exemple, les nanotechnologies est une technologie émergente et les risques qui y sont liés sont encore très peu connus. Aussi, certains risques biologiques sont devenus plus importants au cours des dernières décennies notamment les maladies infectieuses. La gestion des déchets infectieux peut également constituer un problème sérieux pour les travailleurs du créneau de la santé qui sont amenés à manipuler des objets contaminés perforants ou tranchants.

¹ Benkrittly N. R., Kerkoub I. A., *Influence de la génération Z sur le monde du travail : Cas de l'Algérie, International, Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*, Vol. 05, No. 02, 2017, p. 31.

² <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/algeria/>, consulté le 11/07/2022.

³ <https://www.worldbank.org/en/country/algeria/publication/economic-brief-july-2016>, consulté le 11/07/2022.

En tout état de cause, risques pandémiques, climatiques, technologiques, économiques, géopolitiques, démographiques, cyber-risques, etc. sont autant de risques émergents qui interpellent assureurs et régulateurs.

En Algérie, et d'ailleurs comme dans tout le monde, la prise de conscience de ces risques paraît notamment dans le secteur des assurances: l'apparition de nouveaux risques a fait émerger de nouveaux besoins de protection et une nouvelle approche de la matière assurable, rendant le métier d'assurance de plus en plus complexe et accentuant les défis pour la profession, l'obligeant à sortir de sa zone de confort et à se réinventer. En effet, le principal défi aujourd'hui pour le secteur des assurances réside dans la montée en puissance des risques émergents qui challengent les assureurs sur la manière de les modéliser, les maîtriser et les tarifier convenablement.

Les acteurs du marché d'assurances ont été obligés de reconsidérer leurs approches traditionnelles des risques pour mieux évaluer, analyser, traiter et gérer les risques émergents. Le président-directeur général de la Compagnie Centrale de Réassurance (Seba H.M)¹, a avancé qu'il est « *important de connaître les résultats des expériences étrangères, suisses, françaises et allemandes dans la gestion des nouveaux risques* »² lors d'un séminaire de la CCR, tenu à Alger, le 08/11/2016, sur les risques émergents et l'assurance : « *Ces risques vont de l'interruption du business aux risques climatiques à l'assurance des pratiques médicales ou la protection des données bancaires... Les risques émergents doivent leur dénomination au fait qu'ils se « développent ou évoluent... sont généralement caractérisés par une forte incertitude* », confirma-t-il. « *Une incertitude provenant en partie du manque de données historiques qui les caractérise, mais aussi de changements scientifiques, technologiques, socio-politiques ou de régulations susceptibles de créer des discontinuités dans l'évolution de ces risques* »³ enrichit le Directeur de la gestion des risques du Groupe Axa Assurance (De Mailly Nesle. A).⁴

Un autre événement biennal, destiné aux professionnels de l'industrie de l'assurance et de la réassurance aux niveaux national et international, co-organisé par l'Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR)⁵, et la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR), dénommé « *Algerian Insurance Multaka –AIM- 2018* », s'est déroulé le 05 et 06 novembre 2018, à Alger, abordant plusieurs thématiques telles que « *L'assurance et la fracture numérique* », « *Le contexte économique et financier mondial et l'assurance* », « *Les*

¹ La Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) est une société par actions au capital social de 22 Milliards DA, propriété de l'Etat Algérien. C'est une compagnie de Réassurance multi branches, proposant ses capacités dans toutes les formes de Réassurance, aussi bien en matière de Réassurance Vie qu'en matière de Réassurance Non Vie.

² <https://www.ccr.dz/en/component/k2/item/39-assurances-un-seminaire-fait-le-point-sur-la-protection-des-entreprises-contre-les-risques-emergents>, consulté le 28/10/2019.

³ Ibid.

⁴ AXA : un groupe international français, créé en 1985, spécialisé dans l'assurance et la gestion d'actifs.

⁵ L'Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance, par abréviation « UAR » est une association professionnelle créée en 1995, constituée et régie conformément aux dispositions de la loi, notamment l'Ordonnance n° 95/07 du 25 Janvier 1995 relative aux assurances modifiée et complétée par la loi n° 06/04 du 20 Février 2006 et agréée par le Ministère des Finances par décision n° 001 du 06 janvier 2014. L'UAR réunit les compagnies d'assurance et de réassurance ainsi que les succursales de sociétés étrangères pratiquant l'assurance et la réassurance; tout statut juridique confondu.

risques émergents et l'assurance », « *Avancées technologiques et leurs impacts sur la solidité financière des assureurs et réassureurs : point de vue d'une agence de notation* ». Le choix de ces thématiques a été motivé par « *les défis des avancées technologiques, auxquels est confronté le monde de l'assurance, qui garde une double posture: d'abord celle d'une industrie dont le métier est de rendre constamment disponibles des solutions de mitigation des risques et de traitement de leurs coûts à travers le temps et l'espace, ensuite celle d'une industrie qui est perturbée, elle-même, par des évolutions qui remettent en question les approches* ». ¹

Enfin, il faut souligner la double implication des compagnies d'assurances vis-à-vis des risques émergents: d'un côté elles devraient réinventer sa gamme de produit en proposant des assurances couvrant les risques émergents que ses clients confrontent, et d'un autre côté, elles subissent, elles-mêmes, ces risques et devraient les gérer efficacement. A cet effet, les assureurs sont appelés à se dépasser et faire preuve d'anticipation pour offrir des solutions de couverture sans pour autant mettre en péril leur solvabilité. Néanmoins, et par définition, les risques émergents sont incompréhensibles et la question qui se pose dès lors est comment construire des modèles pour ces risques en l'absence de données historiques et à quel prix, pour que leurs services restent accessibles au consommateur.

3. Le digital dans l'entreprise algérienne

La transformation digitale, « *Digitization* » en anglais, est avant tout une transformation culturelle. Elle correspond non seulement à un changement profond des métiers de l'entreprise mais aussi à une évolution majeure du modèle d'affaires, touchant à la fois le fonctionnement, l'organisation, les processus, les équipes et la gouvernance de l'entreprise. Elle crée de nouvelles façons de travailler, de réfléchir, de s'organiser et de se déplacer. ²

3.1 L'entreprise algérienne face aux enjeux de la transformation digitale

L'entreprise algérienne a été amenée à repenser ses outils et, plus profondément, son mode de travail dans un environnement de plus en plus digitalisé. Bien que les systèmes d'information aient été intégrés depuis longtemps dans les entreprises algériennes, ces systèmes ont été limités notamment à l'utilisation de *hardware* (substituer les boîtes d'archives par des documents électroniques) sans pour autant s'ouvrir vers le monde et étendre leurs réseaux via le web. Toutefois, durant cette dernière décennie l'Algérie dispose d'une population fortement connectée et qui consomme beaucoup de services en ligne. ³ Pour rester compétitives et être toujours à l'écoute du marché, les entreprises algériennes reconnaissent la nécessité de se réinventer, rattraper le retard et aussi de réaliser un saut en avant en axant continuellement leurs efforts sur l'innovation technologique : « *Ce que nous avons noté comme force actuelle pour l'Algérie, c'était que certainement le digital est*

¹ <https://www.algerie-eco.com/2018/11/06/1ere-edition-de-laim-2018-lassurance-face-au-progres-technique/>, consulté le 28/10/2019.

² On cite à titre d'exemple le modèle « Freemium » qui consiste à proposer un service gratuitement, puis progressivement à le faire payer en fonction du nombre d'utilisateurs et de l'usage qui en est fait.

³ Massyle A.A, *Digital business days: entreprises algériennes et digital, où en sommes-nous ?*, N°TIC Magazine, No.134, mars/avril 2018, p. 24.

*considéré par les organisations et les entreprises comme un levier de croissance très important et très stratégique ».*¹

La prise de conscience progressive par les entreprises algériennes de la nécessité de se transformer à l'ère des nouvelles technologies, est appuyée par les déclarations de cofondateur de CM Consulting² (M. Benali) lors d'une table ronde consacrée au thème « *L'entreprise intelligente dans l'économie du digital* » organisée en mars 2018 en Algérie par le cabinet de conseil en Management et TIC « CM Consulting » : «*Nous avons 10 projets par an, alors que ce chiffre ne dépassait pas les 3 projets il y a tout juste 3 ans. Nous pouvons dire aujourd'hui que la tendance de digitalisation des PME est bien réelle en Algérie. Les progrès réalisés ces dernières années dans le domaine du numérique profitent surtout au secteur privé* ».³

En matière de performance de l'Algérie autour de l'index de l'évolution du digital,⁴ le WEF a révélé qu'en 2017, sur un total de 60 pays étudiés, l'Algérie se hissait à la 57^{ème} place.⁵ Toutefois, en dépit de son mauvais classement, l'Algérie est classifiée dans la catégorie «*Watch out*», dans la liste des nations dont les infrastructures dans le numérique font défaut (pénétration faible de l'ADSL et de la fibre optique, absence d'e-paiement...), mais qui comptent des entreprises innovantes et un investissement naissant dans le domaine : «*... these countries demonstrate remarkable creativity in the face of severe infrastructural gaps, institutional constraints, and low sophistication of consumer demand*».⁶

3.2 Obstacles de la transformation digitale en Algérie

Les entreprises algériennes enregistrent un retard en matière de transformation digitale ; des retards justifiés en partie par le coût d'acquisition du matériel sophistiqué (logiciels et applications) et le manque de maîtrise de ce matériel : «*80% du processus de modernisation est du software... pour les entreprises algériennes c'est très difficile de recourir au software, parce qu'il est méconnu par les banques algériennes, par le système financier et les gens n'arrivent pas à comprendre comment ils peuvent implanter un système de software dans une entreprise*».⁷

Les mentalités et les attitudes négatives en font aussi partie. Dans ce contexte, le président du conseil d'administration NCA-ROUIBA, (une entreprise algérienne leader spécialisée dans la production et la distribution de boissons, nectars et jus de fruits), a confirmé que les efforts

¹ Massyle A.A, *Digital business days: entreprises algériennes et digital, où en sommes-nous ?*, Op.cit, p. 24.

² CM-Consulting est un cabinet de conseil en Management et TIC, partenaire depuis 2003 du leader mondial des applications de gestion d'entreprise SAP et de l'éditeur et intégrateur de solutions santé, Dedalus (anciennement Medasys), acteur majeur de la transformation digitale des entreprises de toute taille mais avec une connaissance approfondie de la PME/PMI dans divers secteurs d'activité: distribution, automobile, l'industrie agro-alimentaire et pharmaceutique, l'industrie des équipements électroniques...

³ Massyle A.A. et al., *Qu'est ce qui freine la transformation digitale des entreprises algériennes ?*, NTIC Magazine, No. 140, novembre/décembre 2018, p. 10.

⁴ Le Digital Evolution Index est le résultat de l'étude conduite par les chercheurs de la Fletcher School avec le soutien de MasterCard. En analysant des données extraites de sources publiques, comme la Banque Mondiale, l'équipe de chercheurs a créé un cadre analytique pour identifier les modèles et comprendre le paysage numérique mondial, discernant les tendances des pays et évaluant leurs forces et faiblesses relatives.

⁵ Bhaskar C., Ravi S.C., *Digital planet 2017 how competitiveness and trust in digital economies vary across the world*, The Fletcher School, Tufts University, 2017, USA, p. 21.

⁶ Ibid, p. 09.

⁷ Karim Sid Ahmed, entretien effectué le 08/11/2018 sur : Digitalisation des entreprises, Radio Algerie International, programme « je dis économie », accessible sur : <http://www.radioalgerie.dz/rai/fr/je-dis-%C3%A9conomie>, consulté le 25/12/2018.

que son entreprise a déployés depuis plus de 20 ans n'ont pas porté leurs fruits, et qu'ils ont tout ce qu'il faut comme solutions technologiques (terminaux à main pour la vente, un ERP, des serveurs...), sans pour autant pouvoir les utiliser de façon optimale, et ce, selon le même interlocuteur, est dû principalement à la culture qui règne le contexte d'affaire algérien : *« Cette transparence-là est rejetée dans la culture d'entreprise. Elle gêne les propriétaires et les collaborateurs parce qu'elle met à nu les incompétences. Et dès que vous mettez à nu les incompétences, vous déclenchez des conflits au sein des entreprises et je pense que les employés des entreprises algériennes -je généralise peut-être- mais ont tout de suite compris que finalement c'est un outil qui va vraiment les mettre en avant. Il va les mettre en avant avec leurs compétences, leurs forces et leurs faiblesses »*.¹

Un autre facteur entravant la transformation digitale est lié à l'absence d'un plan national organisant cette transformation. Dans ce contexte, le directeur général du SISCO Algérie, (filiale de Cisco Systems leader mondial de la transformation digitale, de l'IT et des réseaux) a attesté qu'*« Un bon taux de pénétration d'internet dans le pays facilitera le processus de digitalisation... Certains pays ont adopté une stratégie nationale de digitalisation comme le Brésil, l'Argentine et l'Inde, en élaborant un plan de dix ans pour aller vers le digital, ... tout le monde doit s'y mettre »*.²

Aussi, en Algérie, la connexion Internet est considérée comme trop lente. En effet, dans le dernier "Worldwide broadband speed league 2018", l'Algérie, avec une vitesse de téléchargement de 1,25 mbps (Mégabits), s'est retrouvée à la 175^{ème} place au monde et à la 31^{ème} en Afrique.³

Section 03 : Terrain choisi et procédures expérimentales

Après avoir défini notre positionnement épistémologique et les méthodes de collecte de données, on présente le cas à étudier et les procédures expérimentales.

1. Organisation de l'étude de cas

En matière de sélection du terrain, le champ des possibilités est extrêmement vaste. Nous avons déjà souligné que les risques émergents touchent pratiquement tous les secteurs sans exception.

1.1 Le cas à étudier : pourquoi le Fonds de Garantie à la PME (FGAR) ?

Comme souligné dans la section précédente, dans le cadre de notre travail, on a retenu une étude de cas comme stratégie de recherche ; une stratégie permettant de construire une interprétation profonde et détaillée du phénomène à étudier.

Afin de mobiliser le cadre théorique de cette recherche, le FGAR⁴ (Fonds de Garanties des crédits à la petite et moyen entreprise), un fonds public, a été choisi comme terrain

¹ Othmani S, *Où en est la transformation digitale des entreprises algériennes ?*, NTIC Magazine, n°134, mars/avril 2018, p. 26.

² Karim Sid Ahmed, entretien effectué le 08/11/2018 sur : Digitalisation des entreprises, Op.cit.

³ Selon ce rapport, il faudrait 9 heures et 7 minutes pour qu'un internaute algérien puisse télécharger un film de 5 GB (giga bits), alors que ce temps est de 11 minutes et 18 secondes seulement au Singapore, premier au classement, avec un débit de 60,39. Voir : <https://www.cable.co.uk/broadband/speed/worldwide-speed-league/>, consulté le 26/12/2018.

⁴ Dans la suite de ce document, le FGAR est appelé aussi Fonds.

d'intervention pour l'étudier en profondeur. Créé en 2002, la principale mission du FGAR est de faciliter l'accès aux financements bancaires à moyen et long terme afin d'accompagner la création et l'expansion des PME, en accordant des garanties de crédits aux banques et établissements financiers afin de compléter le montage financier des projets d'investissements.

Active depuis 2004, le Fonds a enregistré une évolution considérable du chiffre d'affaires en dépit de la conjoncture économique difficile que témoigne l'Algérie depuis la chute de cours de pétrole. En effet, en 2018, le FGAR a pu atteindre un niveau d'activité remarquable.

Qu'il s'agisse de rester compétitif ou de faire évoluer son activité, le Fonds reconnaît que la transformation digitale est devenue incontournable. En effet, le nombre de jeunes promoteurs est en nette croissance ; des jeunes promoteurs qui font de plus en plus recours à des outils de plus en plus sophistiqués, une tendance qui va se développer encore avec le temps par l'évolution des comportements de la nouvelle génération. Cette nouvelle génération bouscule les codes et change les usages, aussi bien en termes de comportement d'achat que de mode de travail, mettant le FGAR devant la nécessité d'être à la hauteur pour satisfaire leurs besoins.

A cet effet, le Fonds a procédé à changer son mode d'emploi et son organisation pour améliorer sa performance et cibler une catégorie de clientèle exigeante en matière de degré de sophistication technologique. En effet, depuis sa mise en place en 2004, le dispositif FGAR s'appuyait sur de simples applications, comme Word et Excel, pour la gestion de l'ensemble du processus de la garantie, à savoir : les demandes, les offres, les certificats, le suivi des échéances, les indemnisations et surtout les statistiques. Aussi, les opérations avec les clients se font d'une manière traditionnelle et lourde en termes de paperasse et temps.

Ainsi, le FGAR s'est lancé dans un grand projet de transformation digitale. Ce projet, porteur de changements radicaux dans le mode opératoire du Fonds, consiste en le développement d'un système d'information intégré avec une interface numérique sur Internet: il ne s'agit pas uniquement d'unifier le mode de travail, informatiser l'information et la rendre plus accessible au temps opportun, avoir un réseau interne (Intranet), ou la simple visibilité sur le web, mais de s'ouvrir vers les réseaux, de s'impliquer dans le monde virtuel, afin d'en tirer le maximum des avantages et de s'approcher davantage au consommateur connecté ; il s'agit de la disparition des barrières spatiales et temporelles.

C'est en grande partie pour cette raison qu'on a choisi le FGAR comme terrain d'étude. En effet, en pleine mutation, et bien que le projet de transformation digitale soit encore aux prémices, plus précisément, dans la phase de dématérialisation¹, et vu sa taille, on a trouvé que le Fonds constitue un cas qui nous permettra d'analyser l'impact de la transformation digitale sur son activité et celle de l'audit interne.

1.2 Aperçu sur le déroulement de l'étude de cas

Avant d'exposer comment l'étude de cas a été appréhendée, il y a lieu de préciser que le choix du Fonds a été fait dans la perspective de réaliser notre recherche en deux étapes : tout d'abord, une étude exploratoire conduite au sein du Fonds dont le but est d'examiner le

¹ Visant à améliorer les pratiques de travail transversales internes et favorisant l'utilisation des technologies de l'information en vue de réduire au mieux le recours au papier pour les procédures internes. On y reviendra plus en détail dans le dernier chapitre.

processus de travail traditionnel pour pouvoir identifier les différentes logiques d'actions coexistant au sein du Fonds et qui sont propres à son contexte, tout en focalisant sur l'audit interne. Ensuite, une étude analytique au cours et après période de transition dont le but est d'analyser l'impact de la transformation digitale sur l'audit interne. Toutefois, les retards accusés dans la réalisation du projet ont limité notre intervention à la première étape. Pour la deuxième, on a essayé de faire une simulation dont le but est de proposer des pistes de réflexions et d'amélioration pour le devenir de la fonction d'audit interne à l'ère de digital.

La collecte des données a perduré approximativement quatre ans (début-2017/fin 2020), durant lesquels on a essayé d'acquérir tout d'abord une meilleure compréhension du fonctionnement du Fonds, le champ et les modalités d'intervention de l'audit interne, ensuite de répondre à la problématique de la recherche. Il y a lieu d'indiquer que les données recueillies couvrent la période allant de mi-2013 à la fin de 2020 ; les données concernant la période avant mi-2013 étaient indisponibles ou n'étaient pas communiquées.

L'observation, l'analyse de documents, les questionnaires et les entretiens ont été utilisés conjointement toute la période pour collecter les données nécessaires pour répondre à l'objectif de la recherche.

Les participants¹ de l'étude ciblés étaient : le conseiller (attaché directement au directeur général, il représente le plus haut niveau qu'on a pu atteindre), l'auditeur interne, les audités (directeurs de structures), et pour enrichir notre recherche on a sollicité l'expertise d'un expert international dans le cadre d'un entretien non directif.

Pour la collecte de données auprès des participants, deux guides d'entretien, un questionnaire et deux scorings, leur ont été destinés ainsi :

- Guide d'entretien avec l'auditeur interne, dont le but global est de définir et d'apprécier la pratique d'audit interne (annexe n°01) ;
- Guide d'entretien avec la direction générale, représentée par le conseiller, dont le but est d'avoir l'opinion de la direction générale sur la qualité des prestations de l'audit interne et ses attentes de cette fonction (annexe n°02) ;
- Questionnaire adressé aux responsables des structures audités visant à obtenir l'opinion des audités sur la pratique de l'audit interne (annexe n°03) ;
- Grilles d'évaluation (Scoring), adressée à la direction générale (annexe n°04) et aux responsables des structures audités (annexe n°05), élaborées sur la base de l'enquête de satisfaction adressée aux audités. Ces grilles ont été établies suite à la constatation que la plupart des réponses n'était pas précise (du genre: pas tellement, plus ou moins, souvent...) ; les grilles ainsi ont permis aux répondants de donner une note (score) sur cinq allant de: insuffisant à excellent.

Il y lieu de signaler que les entretiens avec le conseiller, l'auditeur interne et les audités et les grilles d'évaluation ont été inspirés de l'enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne, disponible et accessible via plateforme de l'IIA (na.theiia.org > iiarf > CBOK-2015).

¹ Pour ne pas alourdir le texte, le masculin sera utilisé comme générique dans la partie pratique.

Dans le but de mettre en avant la structure générale de déroulement de l'étude de cas, afin que le lecteur comprenne précisément notre démarche (le design de recherche), on illustre dans ce qui suit comment on procédera à l'analyse dans les prochains chapitres :

- Pour mieux comprendre la portée de l'audit interne, on exposera d'abord l'organisme objet de l'étude à savoir le Fonds de Garanties des crédits d'investissement à la petite et moyenne entreprise (FGAR), et on présentera en détail le processus d'octroi de la garantie étant le processus métier du Fonds constituant l'objet principal de l'audit interne, de la gestion des risques et du contrôle interne ;

- Ensuite, on procédera à l'évaluation de la fonction d'audit interne pour déterminer son niveau de maturité et savoir si la fonction possède déjà les fondements qui lui permettront d'auditer dans l'ère de digital. L'évaluation de la performance de la fonction sera faite selon certains critères qualitatifs, à savoir : l'indépendance organisationnelle de l'auditeur, ces compétences, son champ d'intervention et la méthode de déroulement des missions d'audit. Aussi, à travers l'analyse des supports de l'audit interne tels que la charte d'audit interne, le plan d'audit interne et les dossiers de travail des auditeurs ;

- Puis, dans le but de s'assurer de la réalisation des objectifs de l'audit interne, on procédera à l'évaluation de la gestion des risques (précisons que le Fonds n'est pas doté d'une structure spécifique à la gestion des risques, ou d'un poste de risk manager, et ne sollicite aucun service externe dans ce domaine, ce qui implique, en théorie, qu'il revient à l'auditeur d'assumer l'identification des risques) et le contrôle interne. Notre évaluation, bien qu'elle soit globale, constituera en quelque sorte un travail d'audit dans la mesure où on essaiera de comparer ce qui est appliqué dans le Fonds, en matière de gestion de risques et du contrôle interne, par rapport à ce qui doit être, en soulignant les points forts et points faibles et en proposant quelques pistes d'amélioration (recommandations). Notre référentiel est constitué de meilleures pratiques dans des fonds de garanties similaires à travers le monde ;

- Dans une dernière étape, et conformément au cadre théorique de la recherche, on procédera à analyser le processus de la transformation digitale du Fonds (projet) et son impact sur l'audit interne. Pour ce faire, on analysera en détail le projet de transformation digitale et le rôle de l'audit interne dans ce projet ainsi que les défis qu'il devrait soulever pour aider son organisme à réussir la transformation et à renforcer le dispositif de maîtrise des risques.

2. Présentation du terrain d'étude : FGAR

Si les grandes entreprises occupent une place importante dans le système économique, nul ne peut nier le rôle et l'importance de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) dans l'économie, en contribuant à la croissance et au développement économique via la création d'emploi, le renforcement du tissu industriel, la création de richesse et l'amélioration de la balance commerciale avec les possibilités d'exportation.

2.1 Création et ancrage juridique du Fonds

L'Algérie a fait du développement des PME l'une de ses priorités, afin de lutter contre le chômage, moderniser le tissu productif local et contenir les importations et ce, dans le cadre de recherche d'une croissance moins soumise aux fluctuations des hydrocarbures.

La problématique de financement des PME demeure encore un obstacle majeur à leur survie et croissance. Effectivement, le financement des PME algériennes repose largement sur

des sources non bancaires, en raison de la faiblesse de leurs fonds propres, de l'absence ou de l'insuffisance des suretés réelles à présenter aux banques, du taux de sinistralité élevé, notamment pour les projets de création, et enfin de la faiblesse du taux de récupération des garanties mises en jeu et la lenteur des délais de réalisation de ces dernières.¹ C'est à cet effet, que les pouvoirs publics ont créé plusieurs dispositifs d'appui à la PME. Il s'agit notamment du dispositif national d'appui à l'investissement (ANDI), des structures locales de soutien du Ministère de l'Industrie (Centres de Facilitation et Pépinières d'Entreprises), des mécanismes sociaux à la création d'emploi (ANSEJ, CNAC) et un dispositif national de mise à niveau des PME (ANDPME). En outre, il a été mis en place des fonds de garantie tels que le Fonds de garantie des crédits à la PME (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement des PME (CGCI).

Au titre des organismes cités ci-dessus, le FGAR est le premier mis en place, établissement public, à caractère financier, créé par le décret exécutif n°02-373 du 11/11/2002 en application des dispositions de l'article 14 de la loi d'orientation pour la promotion de la PME n°01-18 du 12/12/2001. Le Fonds est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et est placé actuellement sous la tutelle du Ministère de l'Industrie.

Outre la direction générale, le FGAR compte quatre antennes régionales : Annaba (Est), Oran (ouest), Ouargla (Sud) et Biskra (Nord-est du Sahara) et plusieurs partenaires bancaires.

2.2 Finalité et objectifs du Fonds

Le FGAR a été mis en place par l'Etat en vue de faciliter l'accès aux crédits d'investissement aux PME, à travers la mise en place d'une garantie financière pour la couverture des crédits, octroyés par les banques ou les établissements financiers², dont l'objet est de financer la création d'entreprises et le développement d'activité. En accordant des taux de couverture variant de 10 à 80% du montant du crédit octroyé à la PME, le Fonds offre des avantages à la fois pour les PME et les établissements de crédit.

D'un côté, le Fonds permet aux PME de/d' :

- Accéder au financement de leur projet d'investissement ;
- Disposer de médiateur entre l'entrepreneur et la banque pour améliorer la compréhension et la communication entre les parties ;
- Procéder à une juste évaluation des atouts qualitatifs et intangibles de l'entreprise (expérience, formation, aptitudes, capacité à mettre en œuvre le projet, etc.). Dans le cadre d'analyse du risque lors de la demande de crédit ;
- Supplémenter l'évaluation du risque avec des informations sur le secteur d'activité, son développement économique, des études de marché, etc. ;
- Disposer de conseil et d'accompagnement en matière de gestion financière.

D'un autre côté, et suite aux dispositions de la loi de finances complémentaire de 2009 qui a assimilé la garantie FGAR à une garantie d'Etat, ce qui a renforcé sa crédibilité sur la sphère financière au regard du développement intense du nombre et du volume de ses engagements,

¹ Dyhia B., *Mise en place d'un système d'amélioration de la gestion des engagements du dispositif FGAR*, Master Économie et Développement International, Université de Clermont-Auvergne, Marseille, 2017, p. 03.

² Dans la suite de ce document: "Etablissement de crédit" fait référence à une banque ou à un établissement financier.

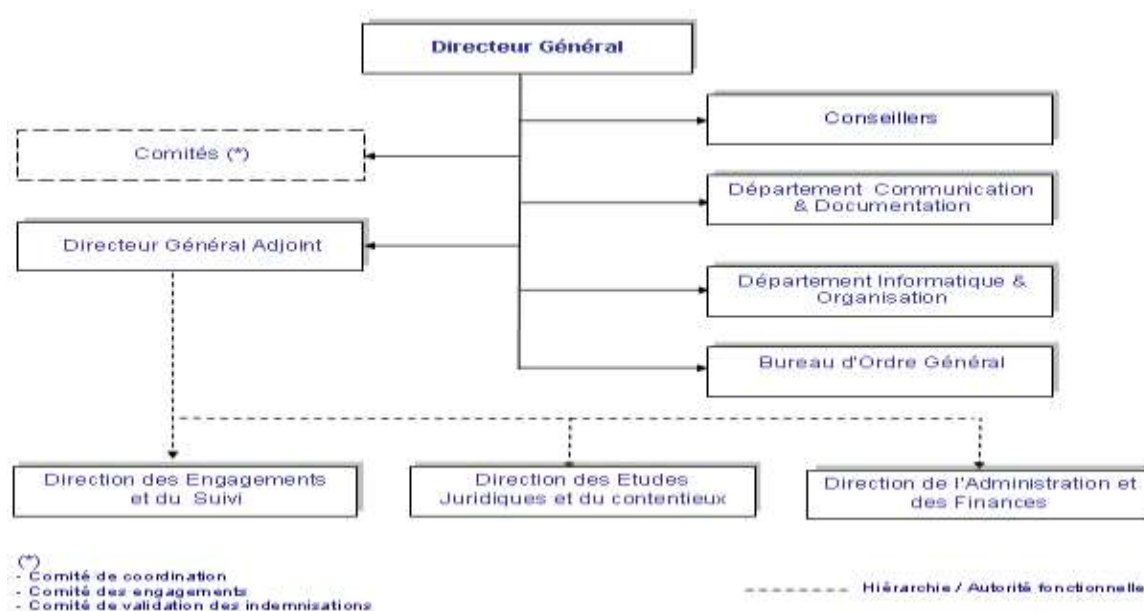
le FGAR est de plus en plus sollicité par ses les établissements de crédit, en raison des atouts que leur procure sa garantie, à savoir :

- Le partager d'une partie du risque crédit ;
- L'obtention d'une garantie sans coûts supplémentaires ;
- La réduction du niveau d'exigence en sûretés réelles ;
- La confortation dans sa décision grâce à une appréciation externe du risque ;
- La réduction des provisions sur les créances détenues ;
- L'augmentation de leur portefeuille PME.

2.3 Présentation de l'organigramme du FGAR

L'organigramme du Fonds tel défini par la décision interne n°41/2007 est présenté dans la figure ci- dessous:

Figure 5 : Organigramme du Fonds



Source: Document interne.

Commentaires

La figure présentée ci-dessus représente l'organigramme en vigueur à la date de notre intervention, et remonte à la création du Fonds en 2004. Cet organigramme préconisé par l'agence canadienne de développement, correspond à une situation de départ, où:

- **Les structures opérationnelles** du Fonds sont constituées par les éléments de la Direction Générale (le Directeur Général Adjoint, le Conseiller Principal, le Conseiller chargé de l'Audit et les chefs de départements (Communication et Informatique)) et les directions centrales (Engagements et du Suivi, Affaires Juridiques et du Contentieux, Administration et des Finances).
- **Le comité de coordination:** est composé du Directeur Général (DG/Président), du Directeur Général Adjoint (DJA), des Directeurs Centraux et des Chefs des Départements. Ce comité procède au suivi de l'exécution des programmes d'actions et d'activité à la charge des structures opérationnelles du Fonds et leur évaluation.

- **Le Comité des Engagements (CE)** : est composé du DG, du Directeur des Engagements et du Suivi (DES), du Directeur des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC), du Directeur de l'Administration et des Finances (DAF), des deux responsables des deux départements (Engagements et Suivi) et des chargés d'études (Engagements et Suivi).
- **Le Comité de validation des Indemnisations**: est Composé du DG, DES, DAJC, DAF, et du Directeur du Suivi (DS), il se réunit pour statuer sur les demandes d'indemnisation.

S'ajoute à ces trois comités:

- **Le Comité de Direction**: Il réunit les différents directeurs des différentes directions du Fonds au minimum une fois par mois pour s'assurer de la bonne gestion et du bon fonctionnement du Fonds, afin de suivre la mise en œuvre des résolutions et orientations du conseil d'administration.
- **Le Conseil d'Administration**: dont les membres sont exclusivement composés par les représentants des différents ministères.

Il y a lieu de préciser que lors de notre présence au sein du Fonds, certains postes n'étaient pas occupés et d'autres récemment créés; des éclaircissements concernant la situation des postes de responsabilité et d'organigramme seront exposés dans le sixième chapitre.

On note aussi la confusion d'utilisation des mots "direction" et "département" par l'ensemble des participants, bien que les deux termes soient différents. Ainsi, et pour éviter toute confusion, on a choisi d'utiliser le terme "structure" pour décrire une division administrative gérée par un responsable et peut être animée par un ou plusieurs éléments.

Conclusion du chapitre

Pour réaliser l'étude du terrain, il a été retenu comme stratégie de recherche d'effectuer une étude de cas, suivant une perspective interprétative et critique tout en utilisant l'approche qualitative; une stratégie permettant de construire une interprétation profonde et détaillée du thème étudié.

Afin de mobiliser le cadre théorique de cette recherche, le Fonds de Garantie des crédits à la PME a été choisi comme terrain d'intervention, et dont le recueil des données a été principalement réalisé à partir d'observations, d'entretiens non directifs et semi-directifs et de l'analyse des documents.

Chapitre 06 :
Evaluation de la fonction
d'audit interne du FGAR

Introduction du chapitre

Le centre d'intérêt de notre étude est de déterminer l'impact des risques émergents sur le l'audit interne ; des risques qui l'obligent à sortir de sa zone de confort et faire face à des situations plus complexes. Pour y arriver, comme démontré dans la partie théorique, il devrait s'assurer d'abord de son efficacité et qu'il accomplisse sa finalité à savoir l'évaluation du dispositif du contrôle interne et de gestion de risques. La première condition fera l'objet de ce chapitre.

Ainsi, on entame dans ce chapitre l'évaluation de l'audit interne du FGAR. Cette évaluation a pour objectif d'apprécier la manière dont cette fonction est conçue et organisée, la façon dont ses opérations sont réalisées et son rôle dans l'accomplissement des objectifs du Fonds. Cela nous permettra d'apporter des recommandations et des actions concrètes, tout en assurant leur faisabilité, afin de renforcer l'audit interne du Fonds.

Toutefois, avant d'y procéder, on a trouvé opportun de présenter d'abord le cœur métier du FGAR, en effectuant une étude exploratoire de son activité touchant les points d'intervention de l'audit interne. Ainsi, la première section de ce chapitre constituera une étude préliminaire de l'activité principale du Fonds. Ensuite, on entamera, dans la deuxième section, l'évaluation de la fonction selon quatre critères (l'indépendance de l'audit, les compétences des auditeurs, le champ d'intervention et le déroulement de la mission d'audit) dont chacun sera appréhendé selon plusieurs sous-critères. Enfin, dans une perspective globale de réaliser un saut qualitatif dans la fonction d'audit interne, on procédera à la vérification de la conformité de l'organisation et des pratiques de l'audit interne du Fonds avec les normes internationales de l'audit interne tout en proposant des pistes d'amélioration pour renforcer l'efficacité de l'audit interne.

Section 01: Etude exploratoire de l'activité principale du FGAR

L'activité principale du Fonds consiste à accorder des garanties aux PME pour leur faciliter l'accès au financement. Cette activité s'effectue dans un seul processus principal allant de la réception de la demande de garantie jusqu'à l'éteinte de l'engagement ou la mise en jeu de la garantie. Etant le processus métier, toutes les activités de l'audit interne y sont liées, constituant la finalité de l'audit interne au sein du Fonds. Ainsi, pour comprendre le rôle et l'apport de la fonction d'audit interne, on a jugé utile de présenter d'abord le processus métier en détail.

1. Conditions générales de la garantie FGAR

Le dispositif FGAR est un outil de partage de risque qui s'adresse aux établissements de crédit pour couvrir partiellement leur risque PME. Toutefois, la garantie FGAR n'est pas accordée pour tout prétendant et est accordée selon des critères spécifiques.

1.1 Quotité et seuil de la garantie

Les paramètres des garanties proposées par le Fonds, en matière des taux de couverture retenus et des montants à ne pas dépasser, dépendent du fonds sur lequel les garanties seront adossées :

- **Le fonds FGAR** : qui représente les fonds propres de l'organisme. Les garanties adossées sur ce fonds sont accordées avec les conditions suivantes:

- La quotité de garantie est variable allant de 10 % à 80 % du financement bancaire ;
- Le montant de la garantie est dans la limite de 100 MDA en cas de création ou d'extension. (Afin d'améliorer l'attractivité du Fonds, il a été décidé en vertu d'une résolution du Conseil d'Administration, l'augmentation du plafond de couverture sur fonds propres du FGAR à 100 millions de DA. Cette décision est entrée en vigueur en janvier 2016) ;

- **Le fonds MEDA¹**: qui correspond à un montant de 15 millions d'euros mis à la disposition du FGAR par la Délégation de la Commission Européenne dans le cadre du programme MEDA, apportant un appui financier sous forme de garantie au profit des entreprises: (1) répandant à la définition de la PME, (2) en cours d'extension des capacités de production et/ou diversification d'activité et (3) ayant au moins un bilan clos. Les garanties adossées sur ce fonds sont accordées avec les conditions suivantes:

- La quotité de garantie est variable de 10% à 60% (avant 2017 le taux était fixé à 60%) ;
- Le montant de la couverture est dans la limite de 250 millions de DA.

1.2 Durée et coût de la garantie

Les garanties accordées sont perçues comme outil de partage de risque que l'établissement de crédit affronte lors d'une opération de financement d'une PME. C'est dans cette logique que la durée de la garantie a été déterminée en fonction de la durée dans laquelle le risque défaut est susceptible de survenir. Ainsi, elle est identique à celle du crédit (CMT, CLT, Leasing).

¹ On précise que toute notre étude pratique est relative uniquement aux opérations liées au fonds FGAR.

Les garanties sont octroyées en contrepartie monétaire. Deux commissions sont imposées aux promoteurs:¹

- Une « **commission d'étude** », pour la couverture des frais d'études du dossier, payable au dépôt du dossier, dont le montant est de 20 000 DA/HT. Le justificatif de paiement de cette commission est un document bloquant pour la réception du dossier ; le dossier n'est validé qu'une fois cette commission est payée ;
- Une « **commission d'engagement** », sous forme de prime de risque, calculée sur la base de l'encours de la garantie et payable en une seule fois à la délivrance du certificat de garantie, fixée par la réglementation interne à :
 - 1% l'an sur l'encours de la garantie, pour les crédits d'investissement (CMT/CLT) ;
 - 0,5 % l'an, s'il s'agit d'un crédit leasing.

L'engagement du Fonds (la couverture de financement) peut se matérialiser par deux documents distincts:

- L'**offre de garantie**, qui constitue l'accord de principe. Elle comprend l'ensemble des conditions et réserves éventuelles retenues par le CE et valable une année à compter de sa date de signature. Pendant cette durée, il appartient au client de justifier auprès du FGAR de l'obtention d'un accord de financement de l'établissement de crédit, qui par ailleurs exige la mobilisation de cette garantie pour le déblocage du crédit ;
- Le **certificat de garantie**, qui constitue l'accord définitif. C'est un document traduisant l'engagement entre l'établissement de crédit et le Fonds. Il est établi qu'une fois la convention du crédit entre l'établissement de crédit et le promoteur est signée.

Ainsi, l'offre de garantie se transformera en un certificat de garantie uniquement si le crédit est octroyé. Et le certificat de garantie n'est valable que c'est le crédit est mobilisé et consommé.

1.3 Critères d'éligibilité au dispositif FGAR

Toutes les entreprises qui répondent à la définition d'une PME selon les dispositions de la loi d'orientation n°17-02 du 10 janvier 2017 et qui exercent dans le secteur industriel et services connexes sont éligibles à la garantie FGAR. Cependant, d'après les procédures générales du FGAR (2015), la priorité est donnée aux PME présentant des projets répondant à un ou plusieurs critères suivants :

- Contribution à la création et / ou maintien d'emplois ;
- Réduction des importations et/ou accroissement des exportations ;
- Contribution au développement régional du pays et à la création de richesse ;
- Innovation, soit par la technologie ou le savoir-faire.

Ainsi, les entreprises d'import/export, les entreprises œuvrant exclusivement dans le commerce, les institutions financières et les compagnies d'assurances sont exclues de la garantie FGAR ainsi que tout projet:

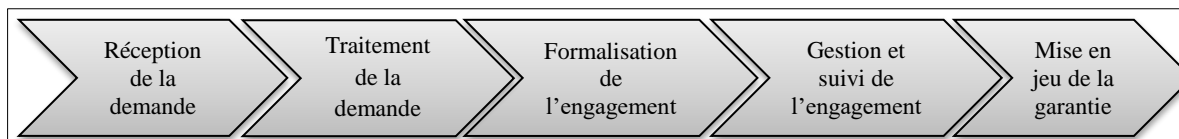
- Initié par une entité ne répondant pas à la définition de la PME ;
- Susceptible de porter atteinte à l'environnement ;
- Visant des opérations de refinancement d'anciennes dettes.

¹ Promoteur, investisseur, entrepreneur, PME, emprunteur, relation: tous font référence au client sollicitant la garantie FGAR.

2. Processus d'octroi de la garantie FGAR

L'activité du Fonds est structurée selon un seul macro-processus composé de cinq activités majeures, présentées dans la figure suivante :

Figure 6: Processus d'octroi de la garantie FGAR



Source : Elaborée par le chercheur.

A la lumière de la figure ci-dessus, on peut distinguer deux phases importantes dans le processus d'octroi de garantie: la phase avant engagement, qui se traduit par la réception et le traitement de la demande de garantie et la décision du CE, et la phase après engagement, qui se traduit par le suivi de l'engagement et sa mise en jeu dont deux éventualités sont possibles : la mise en jeu de la garantie (défaut de crédit) ou l'éteinte de l'engagement (crédit remboursé).

2.1 De la réception du dossier au certificat de garantie

L'opération de traitement est déclenchée par la demande de couverture du financement. La demande doit répondre à certaines conditions pour être prise en considération, notamment l'expression explicite du sollicitant du Fonds du besoin de la garantie.

a. Validation des dossiers de demande de garantie

Le Fonds peut être sollicité par l'établissement de crédit (qui instruit le dossier de son client et décide, le cas échéant, de faire appel à un mécanisme de garantie) ou par le promoteur (qui dépose son dossier directement au niveau du Fonds, même sans l'avoir déposé au niveau des établissements de crédit).

Dans les deux cas, le chargé du suivi ou son chef, reçoit le dossier et procède ensuite à vérifier l'éligibilité de la demande de garantie, informer le promoteur des modalités d'intervention et l'orienter, vérifier les documents administratifs et techniques et valider et transmettre le dossier à la structure des engagements pour traitement.

b. Traitement des dossiers

À la réception du dossier, le DE le confie à un des chargés d'études. Ce dernier procédera à/au:

- Dépouillement des documents (les états financiers,) et au renseignement de la recommandation (contre étude technico économique,...) ;
- Calcul du taux de couverture de la garantie en se basant sur une notation interne ;
- Proposition du taux de couverture à l'appui de son avis et l'avis du DE et du DES ;
- Passage du dossier au CE.

c. Formalisation de la garantie

A la réception de la convention du crédit, signée dans les temps impartis, le chargé du suivi examine et compare les conditions bancaires du crédit avec celles de l'offre de garantie :

- Si les conditions bancaires reprennent les conditions de l'offre de garantie, il procède au calcul de la commission d'engagement et l'établissement du certificat de garantie ;

- Si les conditions bancaires sont en contradiction avec celles de l'offre de garantie, il élabore une note en concordance avec les nouvelles données, en vue de la présenter aux membres du CE.

Le certificat de garantie est établi par le chargé du suivi, signé par le DS et le DES, validé et visé par le DAJC et signé par le DG en deux exemplaires originaux, un pour l'établissement de crédit et l'autre pour le FGAR.

2.2 De la gestion et suivi de l'engagement à la mise en jeu de la garantie

La deuxième phase du processus métier du Fonds prend naissance au moment de la formalisation de la garantie : le Fonds est engagé avec le promoteur et est tenu de respecter ses engagements vis-à-vis de l'établissement de crédit.

De par son statut, le FGAR n'est pas soumis aux règles prudentielles édictées par la Banque d'Algérie. Cependant, les conditions générales de la garantie sont régies par des procédures internes, afin de respecter ses engagements et de préserver sa solvabilité.

Durant l'exercice 2015, et afin d'améliorer la capacité d'engagements du FGAR, il a été décidé par le Conseil d'Administration, l'augmentation du coefficient multiplicateur appliqué sur les fonds propres du FGAR, qui est désormais le même avec le coefficient appliqué sur les fonds MEDA, soit huit (8) au lieu de cinq (5). Ainsi, la capacité théorique globale du fonds, MEDA y compris, est de 24,3 Milliards de DA au lieu de 20,125 milliards de DA.

La gestion des risques du Fonds consiste principalement en le classement, la détermination des niveaux des provisions et le suivi des engagements, un point qui sera présenté en détail dans l'évaluation de la gestion des risques du Fonds.

Enfin, l'assiette de l'indemnisation et les étapes du règlement de l'indemnité sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Assiette de l'indemnisation et étapes du règlement de l'indemnité

	Fonds propres du FGAR		Fonds MEDA	
L'assiette de l'indemnisation	Crédit restant dû		Restant dû + intérêts échus et non honorés, hors agios et intérêts de retards.	
Règlement de l'indemnité	En deux (2) tranches		En une (1) seule tranche	
La 1^{ère} tranche	Calcul	$I1=0,4 * Q * K$ (0,5) en cas de leasing (Q) taux de couverture FGAR (K) Principal restant dû à la date du sinistre.	Calcul	$I=0,6 * (P+T)$ (P) Principal restant dû. (T) Intérêts
	Délai	15 jours ouvrables à compter de la mise en jeu de la garantie.		
La 2^{ème} tranche	Calcul	$I2=Q * (K-R) - I1$ (R) Montant des sommes recouvrées par réalisation des garanties.	Délai	30 jours à la réception de l'indemnisation
	Délai	Après constat d'un commun accord, de l'épuisement des recours utiles pour la récupération de la créance.		

Source : Elaboré par le chercheur sur la base du Manuel des procédures internes de du Fonds.

Comme le montre le tableau ci-dessus, les modalités d'octroi de la garantie se distinguent selon le fonds d'adossement. Bien que les garanties adossées sur fonds MEDA soient plus

attractives pour les établissements de crédits, il revient uniquement au CE de décider lequel des fonds à utiliser.¹

3. Organisation de la fonction d'audit Interne au sein du FGAR

L'organisation de la fonction d'audit interne dépend de deux critères fondamentaux : le type d'audit (centralisé, décentralisé, spécialisé) et la dimension de l'entreprise. Ainsi, on n'aura pas la même structure organisationnelle pour une entreprise moyenne et pour une grande entreprise : on peut trouver ce service animé par un seul auditeur, comme on peut trouver toute une équipe constituée du chef de département, des chefs missions et des auditeurs.

3.1 Présentation de la fonction d'audit interne du Fonds

Le Fonds a été créé par un décret ministériel en 2002, entré en activité en 2004. Durant ses premières années d'activité, l'objectif principal du Fonds était d'introduire et de commercialiser son produit (garanties). Avec peu de personnel et un volume d'activité très faible et peu de poids sur le marché, les opérations ont été facilement maîtrisables et le directeur général pouvait simplement contrôler quasiment toutes les activités du Fonds. En effet, durant ces quatre premières années d'activité, allant de 2004 à 2007, les garanties accordées annuellement ne dépassaient pas les quarantaines. Durant cette période, la fonction d'audit a été externalisée ; un bureau d'audit externe a été sollicité pour effectuer certains audits très ciblés par le directeur général du Fonds.

Toutefois, en 2008, l'activité du Fonds a enregistré une hausse remarquable. Le taux de conversion des offres en certificats est passé d'une moyenne de 22% à 47 % en 2008. Ces nouvelles circonstances (évolution de l'activité et de la taille du Fonds) ont poussé le conseil d'administration à prendre la décision d'internaliser la fonction d'audit interne.

A cet effet, en 2008, pour répondre à l'exigence du Conseil, le directeur général a établi et validé la procédure relative à l'audit interne, dont l'objet est d'assurer le contrôle de l'exécution des dispositions prévues par le FGAR, précisant : L'objet de l'audit interne, le programme d'audit, l'établissement de l'ordre de mission, la préparation de la mission, la remise des documents à l'auditeur, le déroulement de la mission, l'évaluation des écarts, l'établissement du rapport d'audit, le suivi des recommandations, l'indicateur de performance, le contrôle interne et l'approbation de la procédure.

Les indicateurs de performance, à mesurer périodiquement et à présenter à la direction générale, permettant d'apprécier l'activité de l'audit interne, ont été définies ainsi:

- Le rapport entre les missions programmées et celles réalisées ;
- Le nombre d'écarts soulevés ;
- La proportion des écarts soulevés pertinents.

Le profil définit pour le recrutement des auditeurs internes au sein du Fonds, tel décrit sur la fiche de poste, est ainsi:

- Diplôme universitaire en sciences financières ;
- Expérience professionnelle minimum 04 ans dans un poste de responsabilité ;
- Bonne maîtrise des procédures administratives ;
- Connaissances en matière d'audit ;

¹ On y reviendra plus en détail dans le chapitre suivant.

- Sens de la communication ;
- Excellent relationnel ;
- Aptitudes rédactionnelles.

Pour motiver l'auditeur et l'inciter à faire son travail avec honnêteté et objectivité, le directeur général lui a accordé une place en haut de l'organigramme, sous son autorité et l'a désigné en même temps comme auditeur et conseiller. Ainsi, le Conseiller chargé de l'Audit Interne fut recruté fin 2008.

Toutefois, cette situation n'a pas duré longtemps. En effet, créée en 2008, entrée en activité en 2009, cette fonction a été opérationnelle pendant deux ans seulement: de 2009 au début de 2011. Suite à la démission de l'auditeur unique, le poste est resté vacant. Devant cette situation, la direction générale a fait appel encore une fois aux services d'audit externe dont les travaux d'audit ont été sélectionnés et concentrés sur des activités spécifiques très limitées.

Cette situation n'a été changée qu'en mi-2013, quand le Fonds a pu gagner sa place sur le marché algérien suite à la qualification de son intervention en garantie d'Etat en 2009 : son activité s'est épanouie durant les années suivantes et le volume des garanties accordées s'est élevé remarquablement. Cette croissance était aussi appuyée par la favorable conjoncture de l'économie algérienne durant cette période, caractérisée par l'aisance financière et l'encouragement de l'investissement. Les circonstances ont mené encore une fois à la réintégration de la fonction d'audit interne tout en séparant le poste du Conseiller à celui de l'Audit Interne, suite à une résolution émise par le conseil d'administration.

Ainsi, depuis la fin de 2013, le Fonds est doté de deux métiers distincts occupant le même niveau hiérarchique à savoir l'Auditeur Interne et le Conseiller.

Comme l'organisation d'une structure d'Audit Interne dépend essentiellement de sa taille (Il n'y a pas de structure standard par entreprise), le directeur général du Fonds a jugé suffisant que la fonction d'audit interne soit assurée par un seul auditeur.

Le poste de l'auditeur interne a été occupé par un élément interne du FGAR, à savoir un chargé d'études de la structure Engagements (analyste financier), ayant complété son parcours académique (finance) par une formation professionnelle sur l'audit interne. Ce choix a été effectué par la direction générale, qui estimait qu'un élément de son personnel ayant occupé un poste lié directement à l'évaluation des projets et donc à l'octroi de la garantie (le cœur métier du Fonds, sans pour autant occupé un poste de responsabilité) soit le mieux placé à savoir, comprendre et déterminer les principaux risques liés à l'activité du Fonds.

3.2 Critères d'évaluation de la fonction d'audit interne du Fonds

Comme souligné dans le quatrième chapitre, les méthodes d'évaluation de la performance de l'audit interne sont classées en trois types : la méthode quantitative, la méthode qualitative et la méthode mixte. Sawyer. L.B, dans *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, publié par *Inst of Internal Auditors* en 1988, a présenté une approche pour évaluer l'efficacité de l'audit interne en déterminant l'adéquation entre l'audit et un certain

ensemble de normes universelles, en proposant cinq critères d'évaluation:¹ (01) l'indépendance, (02) les compétences professionnelles, (03) la portée du travail, (04) la réalisation de l'audit et (05) la gestion du département d'audit interne.

Ces cinq critères seront retenus dans notre évaluation comme principaux déterminants de la performance de l'audit interne. L'évaluation des quatre premiers critères sera abordée dans la section suivante. Quant au dernier critère, il sera traduit par la conformité aux normes internationales et son évaluation fera l'objet de la troisième section de ce chapitre.

Section 02: Indépendance, Compétences, Porté et Réalisation de l'audit interne

Les quatre premiers critères à évaluer sont l'indépendance et les compétences de l'auditeur, son champ d'intervention et la méthodologie de réalisation de l'audit. Chacun de ces critères sera abordé en fonction de sous-critères. L'évaluation sera faite sur deux niveaux :

- Le niveau procédural : ou on procèdera à la vérification de l'existence et la pertinence des procédures ;
- Le niveau pratique : ou on procèdera à la vérification de l'application des procédures existantes.

1. Evaluation de l'indépendance de l'audit interne

L'indépendance garantit que les travaux et les conclusions formulées par les auditeurs ne sont pas empreints de subjectivité, de manipulations ou d'omissions volontaires suite à des connivences avec l'une des parties auditées au sein de l'entreprise.

1.1 Sous-critères retenus

L'indépendance de l'audit interne n'est pas liée uniquement à son rattachement hiérarchique. Outre le positionnement qu'occupe la fonction dans l'organisation, Mautz et Sharaf (1961), ont suggéré de vérifier l'indépendance à trois autres niveaux²: (01) L'indépendance dans la programmation des travaux d'audit (l'auditeur seul qui décide le programme d'audit à mettre en place) , (02) l'indépendance dans l'investigation (l'auditeur jouit de la liberté de collecte et d'évaluation des données qu'il juge significatives sans aucune interférence ou manipulation par d'autres acteurs) et (03) l'indépendance dans le reporting (l'auditeur jouit de la liberté de communiquer les résultats de ses travaux et son opinion). Et c'est ce qu'on a adopté dans notre évaluation de l'indépendance de l'audit interne du Fonds.

1.2 Constatations et commentaires

L'analyse des procédures internes du Fonds nous a permis de relever les points présentés dans le tableau ci-dessous :

¹ Sarpong G., Chandra A., *The role of internal audit department in quality health delivery at St. Dominic orthopaedic hospital*, International research journal of management sociology & humanity, Vol. 09, No. 09, 2018, p. 103.

² Manita R., Chemangui M., *Les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité d'audit*, Comptabilité et Environnement, HAL Id: halshs-00534780, 2007, p. 04.

Tableau 13 : Evaluation de l'audit interne selon le critère de l'Indépendance

Sous-critères	Constations
Rattachement hiérarchique	L'audit interne du FGAR est rattaché hiérarchiquement à la direction générale, au plus haut niveau de l'organisme, couvrant ainsi toutes les structures, ce qui permet d'attribuer l'indépendance à l'auditeur pour pouvoir effectuer les travaux d'audit avec liberté.
Programmation des travaux d'audit (<i>Programming independence</i>)	La programmation des travaux d'audit est confiée à la direction d'audit interne. En effet, selon la procédure interne n°02, relative à l'audit interne, dans la rubrique <i>Préparation de la mission</i> , l'auditeur interne prépare sa mission en, entres autres, déterminant sa stratégie d'audit et évaluant la durée de mission d'audit.
Investigation (<i>Investigative independence</i>)	<p>L'auditeur a le droit de réclamer auprès du directeur général, et les structures auditées, tout document nécessaire pour la préparation de la mission. Ce point est indiqué à deux reprises dans les procédures internes: premièrement dans la rubrique <i>Remise des documents à l'auditeur</i>, de la procédure n°02, qui stipule que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>Les documents: procédures, instructions, textes réglementaires liées à la mission d'audit sont remis par le DGA à l'auditeur pour une meilleure préparation de la mission d'audit.</i> - <i>La remise des documents de travail doit toujours être réalisée sous forme contrôlée.</i> - <i>Une décharge est établie. Les documents doivent être restitués à la remise du rapport d'audit ».</i> <p>Et deuxièmement dans la rubrique <i>Déroulement de la mission</i>, de la même procédure, qui stipule que :</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>"...l'auditeur a toute latitude de demander les preuves tangibles qui peuvent servir à une meilleure appréciation de l'application des dispositions prévues. Si les facilités ne sont pas accordées par l'auditée, l'auditeur établit un PV de carence à l'attention du DG".</i></p>
Reporting (<i>Reporting independence</i>)	<p>La rubrique <i>Etablissement du rapport d'audit</i>, de la procédure n°02 donne à l'auditeur la liberté et l'obligation de communiquer les résultats de ces travaux et son opinion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>".... En fin de mission, l'auditeur établit un rapport de mission d'audit.</i> - <i>Le rapport reprend les conditions de déroulement de la mission, les écarts relevés ainsi que les recommandations en vue de se conformer aux dispositions du FGAR.</i> - <i>Le rapport de mission est confidentiel et remis au DGA</i> - <i>L'auditeur conserve l'ensemble les fiches, annotations et questionnaires renseignés durant la mission comme preuve de l'exécution de la mission et du résultat des conclusions rapportées..."</i>.

Source: Elaboré par le chercheur.

Ainsi, sur le plan théorique (organisationnel et procédural), l'indépendance de l'audit interne au sein du FGAR est vérifiée sur quatre niveaux: le rattachement hiérarchique de la fonction, l'indépendance dans la programmation, l'indépendance dans l'investigation et l'indépendance dans le reporting. A ce stade on peut dire que la fonction Audit interne au sein du FGAR est indépendante.

Toutefois, sur le plan pratique, l'observation, les entretiens et les questionnaires ont révélé que l'indépendance de l'audit interne est une notion relative et empreint d'ambiguïté. En effet, des cas de non-conformité avec les procédures internes sont souvent indiqués par l'auditeur interne aux concernés lors de la mission d'audit interne, faisant ainsi l'objet des remarques instantanées, sans pour autant être mentionnés dans le rapport d'audit interne. Cette situation est justifiée notamment par le fait que l'audit interne est une composante de l'organisation qu'il évalue (il est à la fois dans et en dehors de l'objet audité), l'absence d'un comité d'audit, et enfin, la taille modérée du Fonds qui a renforcé le caractère cordial entre les employés. L'histoire de la fonction d'audit interne au sein du FGAR démontre que, dans la période dans laquelle l'audit interne était externalisé, l'indépendance était forte, un constat qui se reflète dans les rapports d'audit, témoigné par le conseiller.

2. Evaluation des compétences de l'audit interne

Les compétences de l'auditeur interne sont un capital majeur dans la valeur ajoutée que ce dernier doit apporter à son entreprise.

2.1 Sous-critères retenus

Dans le cadre de cette recherche, on a choisi d'apprécier les compétences de l'auditeur interne selon cinq sous-critères :

- a. La qualification:** C'est l'ensemble des aptitudes, des connaissances acquises et du savoir-faire d'un professionnel pour l'exercice d'une activité. Elle est traduite par la formation académique et l'expérience professionnelle (il se peut que l'auditeur interne ne soit pas spécialisé dans les études liées aux audits, toutefois, son expérience professionnelle lui permet largement d'exercer ce métier) ;
- b. Le professionnalisme:** C'est l'état de quelqu'un qui exerce une activité ou un métier en tant que professionnel expérimenté. Il est traduit par le degré de respect du code de déontologie (qui définit les principes fondamentaux et les règles de conduite que doit respecter chaque auditeur au cours de sa mission : l'intégrité, l'objectivité et la confidentialité) ;
- c. La relation auditeurs/audités:** Les compétences des auditeurs se reflètent aussi dans la relation qu'ils maintiennent avec les audités et dans leurs techniques de questionnement. Pour vérifier la relation auditeurs/audités, on utilise un questionnaire destiné au audités complété par une grille d'évaluation (scoring).
- d. L'art de communication:** Le dernier critère retenu pour évaluer les compétences de l'auditeur interne au sein du FGAR est l'art de communication. Cet art couvre deux aspects : l'écrit et l'oral ; l'auditeur interne devrait être en mesure de savoir communiquer tant par écrit que par oral.

2.2 Constatations et commentaires

Les résultats obtenus des entretiens et de l'analyse des procédures pour évaluer les compétences de l'audit interne, selon les sous-critères retenus et définis ci-dessus, sont présentés dans les points suivants:

A propos de la qualification

L'auditeur interne du FGAR est titulaire d'une licence en sciences commerciales et financières, ou il s'est spécialisé dans les finances d'entreprise. Toutefois, ayant occupé le poste d'auditeur interne depuis plus de cinq ans dans cet organisme, ou il a commencé comme analyste financier trois ans plus tôt, et ayant enrichi son parcours académique par des formations professionnelles sur l'audit interne de courte et de longue durée, la direction générale estime que ce dernier est en mesure d'effectuer les activités qui lui sont confiées, notamment vu la taille du Fonds. Aussi, l'auditeur interne s'est engagé dans une formation professionnelle continue afin d'actualiser sa formation technique et de maîtriser les nouvelles pratiques de l'audit interne. Cette formation continue est acquise en assistant à des conférences, à des séminaires et des formations de courtes durées touchant principalement les systèmes d'information, la stratégie, la commercialisation, les investissements...

A propos du professionnalisme

Le FGAR exige, explicitement, dans les responsabilités de l'auditeur interne, que ce dernier doit respecter les règles de déontologie de l'auditeur, sans pour autant préciser ces dites règles.

A propos de la relation auditeur/audités

Un questionnaire (annexe n°03), complété par une grille d'évaluation (annexe n°05) ont été adressés à l'ensemble des structures du FGAR. Cela a permis de révéler la profondeur de la fonction de l'audit interne (structures auditées, un point qui sera détaillé dans le titre traitant le champ d'intervention de l'audit interne) et aussi de savoir la perception des audités de cette fonction.

L'exploitation des réponses des questionnaires révèle que durant les cinq dernières années, neuf structures sur onze reconnaissent d'avoir être auditées, ou impliquées dans une mission d'audit, minimum une fois, limitant toutefois le rôle de cette fonction à la simple vérification des procédures du travail ; une vérification qui s'effectue dans un cadre d'inspection (8/9 structures) et de contrôle (5/9 structures). Uniquement une structure (sur onze) estime que l'audit interne ait une connaissance technique suffisante des domaines audités. Selon le scoring (annexes 05), deux structures sur neuf notent la connaissance technique nécessaire pour auditer leur activité de l'auditeur en dessous de la moyenne.

A propos de l'art de communication écrite

L'auditeur interne est tenu d'établir un rapport chaque fin de mission, et ce, selon la procédure interne n° 02 relative à la pratique de l'audit interne au sein du FGAR (2008).

Pour cela, il est nécessaire de disposer d'une méthodologie de rédaction claire, précise, concise, neutre et objective. Comme on n'a pas eu accès aux rapports d'audit, étant considérés confidentiels, on s'est adressé au conseiller du FGAR (rattaché directement à la DG). Ce dernier nous a confirmé que, bien que les rapports d'audit soulignent quelques anomalies et insuffisances pertinentes, la direction générale n'est pas autant satisfaite des rapports d'audit interne en nous confirmant par la même qu'il lui reste encore à améliorer les compétences liés à la rédaction et à la manière d'aborder les idées et leur présentation, dans ce contexte le conseiller souligne « *Il s'agit principalement de lourdes paragraphes et du manque de précision démontré par l'utilisation des adverbess intensificateurs, tels que « clairement », «*

spécialement », « bien » ou « très »... même en matière de recommandations proposées, elles manquent d'authenticité et d'originalité et parfois l'auditeur propose des recommandations, certes parfaites, mais leur application est difficile.... il ne cherche pas trop à proposer des solutions adéquates au contexte du FGAR ».

A propos de l'art de communication orale

La communication orale concerne l'image de la fonction d'audit interne perçue par les audités. Les réponses des audités nous indiquent que l'auditeur interne n'est pas considéré comme espion représentant de la direction générale, toutefois cinq structures sur neuf le considèrent comme procédurier, quelqu'un qui a le goût des formalités, qui connaît les procédures à fond, et ne cherche pas à comprendre que leur application, sans prendre en considération les spécificités du service audité. Ces images négatives sont dues essentiellement à la méconnaissance de la fonction d'audit par les audités et la mauvaise communication de l'auditeur sur son rôle et ses missions.

Constat général

L'évaluation des compétences de l'audit interne, à la lumière de la lecture des procédures, les réponses des audités et le conseiller, nous a permis de constater que, bien qu'il ait bénéficié de plusieurs formations, l'auditeur interne devrait encore aiguiser ses compétences, notamment celles liées à l'enrichissement des connaissances, la rédaction et la communication. Il devrait, en premier lieu, instaurer une image positive sur sa fonction et amoindrir ainsi les images négatives, de façon à améliorer la qualité et l'efficacité des échanges avec les audités. Il devrait aussi acquérir et approfondir ses connaissances sur tous les aspects liés aux domaines audités, que ce soit dans les domaines de ressources humaines, affaires juridiques, suivi, contentieux...

3. Evaluation du champ d'intervention de l'audit interne

L'étendu du périmètre d'intervention est une preuve de l'évolution et l'implication de la fonction d'audit dans l'organisme étudié.

3.1 Sous-critères retenus

Le périmètre d'intervention est évalué selon deux sous-critères à savoir:

- ***Le positionnement hiérarchique*** de la fonction d'audit interne, un point qui a été déjà abordé dans le premier critère d'évaluation, toutefois, l'intérêt ici n'est pas de vérifier le degré de l'indépendance mais de déterminer le pouvoir d'intervention dans les structures (interventions dans le cadre des missions d'audit). Ce sous-critère permettra ainsi de savoir les structures concernées par l'audit ;
- ***Les types d'audit*** existants (conformité, efficacité, stratégique et management), un élément qui permettra de savoir la maturité de l'audit interne.

3.2 Constatations et commentaires

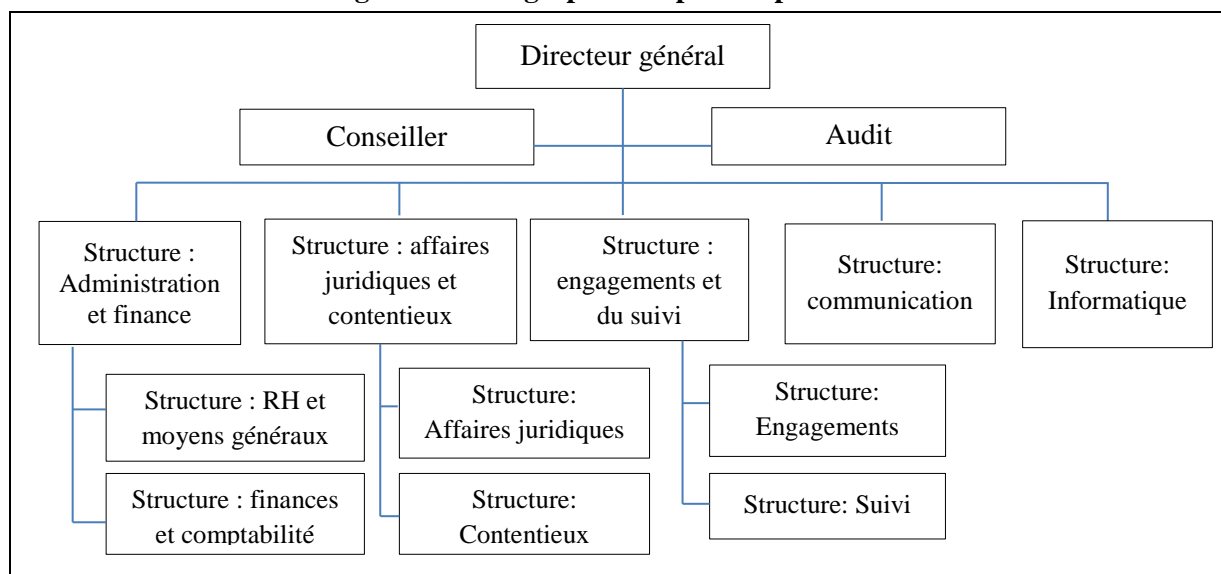
Nos constatations et commentaires sont résumés dans les points suivant :

A propos des structures devant faire l'objet d'un audit interne

Avant de préciser le périmètre d'intervention de l'audit interne (les structures concernées), il convient d'abord de clarifier quelques points relatifs aux dimensions organisationnelles

(organigramme). Lors de notre présence au sein du Fonds, on a noté que certaines structures ne sont pas opérationnelles ; il ne s'agit pas d'une réorganisation visant l'adoption d'un nouvel organigramme, mais certains postes ne sont pas occupés, et dont les responsabilités sont reléguées, temporairement, à d'autres structures. La figure ci-dessous représente une photographie des postes occupés dans le FGAR ou les lignes verticales déterminent le rapport de subordination (le plus haut niveau de hiérarchie étant au sommet du schéma), et les lignes horizontales présentent les métiers de même niveau hiérarchique, connaissant un rapport d'égal à égal, durant la période de notre étude :

Figure 7: Photographie des postes opérationnels



Source: Elaborée par le chercheur.

Sur le plan procédural, au sein du FGAR, le champ d'intervention de l'audit interne est défini à deux reprises, dans:

- La procédure générale n°02, du 02/03/2008, relative à l'audit interne dans la rubrique *Programme d'audit*, qui stipule que : "*Chaque structure est auditée au moins une fois par année*" ;
- La procédure générale *Amélioration continue*, du 31/07/2007, dans la rubrique *Résultats des audits*, qui précise que : «*Des audits sont réalisés durant la gestion et doivent toucher l'ensemble des structures du FGAR*».

A propos des types d'audit au sein du Fonds

Sur le plan procédural, il y a deux types d'audit qui s'appliquent: l'audit de conformité, dont toute l'importance est accordée, et l'audit d'efficacité :

- **L'audit de conformité**, aussi appelé audit de régularité, où la démarche d'audit du FGAR reste simple et traditionnelle, consistant à vérifier la bonne application des règles, procédures et descriptions de poste. Cet audit est entrepris par rapport à un référentiel, qui est issu principalement de toutes les dispositions légales et réglementaires dont le FGAR est soumis, de l'ensemble de ses procédures internes, des fiches de postes qui déterminent la responsabilité de chaque poste ainsi que les activités qui y sont liées. Ce type d'audit est imposé à trois reprises dans les procédures internes du FGAR :

- Premièrement, dans l'objet de la procédure n°02, relative à l'audit interne, qui précise que l'audit interne "vise un contrôle de l'exécution des dispositions prévues par le FGAR, il permet aussi d'apprécier le niveau d'application des procédures de travail" ;
- Deuxièmement, dans la procédure générale relative à l'Amélioration continue de 2007, dans la rubrique *Résultats des audits*, qui stipule que " l'audit permet de mesurer le niveau d'application des dispositions sous forme de procédures et instructions de l'organisme" ;
- Et enfin, dans la rubrique *planifications des audits internes*, de la même procédure, qui instaure que : "l'audit permet de s'assurer que les dispositions et contrôles sont bien exécutés. Il propose également de mettre en œuvre des actions correctives pour tout écart relevé".

- **L'audit de l'efficacité**, où le rôle de l'audit interne ne se limite pas à la vérification de la bonne application des règles et procédures mais aussi d'émettre son opinion sur leur qualité. Cet audit est précisé dans la rubrique *Audit d'efficacité et amélioration*, de la procédure Amélioration Continue, du 31/07/2007, qui stipule que: "*Les audits d'efficacité commandés par la direction générale sont réalisés en vue d'améliorer les procédures existantes du FGAR*". Dans ce cas, l'auditeur interne du FGAR ne dispose plus de référentiel clair et précis, son appréciation dépend de son jugement sur ce qu'il considère comme devant être la meilleure des solutions possibles, la plus efficace, la plus productive et la plus sûre.

Constat général

Les entretiens, les réponses des questionnaires et l'observation nous révèlent qu'il existe un grand écart entre les procédures internes et la pratique de l'audit. En effet, ce qu'on a trouvé sur le plan procédural, concernant le champ d'intervention de la fonction d'audit interne ne correspond pas totalement avec la pratique. Les constatations sont présentées dans le tableau ci-dessous:

Tableau 14 : Constatations relatives au périmètre et aux types d'audit au sein du Fonds

Sous-critères	Constatations
Structures devant faire l'objet d'un audit interne	Les procédures internes relatives à l'audit interne et l'amélioration continue donnent droit et obligation à l'audit interne d'effectuer des missions sur l'ensemble des structures du Fonds. Toutefois, sur le plan pratique, l'audit interne du FGAR ne couvre pas la totalité des structures. En effet, bien que le périmètre de l'audit interne soit explicitement défini, certaines structures n'ont jamais fait l'objet d'un audit interne, tandis que d'autres ont fait l'objet des audits très ciblés.
Types d'audit au sein du Fonds	Depuis l'internalisation de la fonction d'audit interne en 2013, l'audit interne du Fonds est toujours orienté vers l'activité de l'assurance (donner une assurance raisonnable sur le respect et l'application des procédures et règles interne). L'activité du Conseil ne lui revient plus.

Source : **Elaboré par le chercheur.**

Ainsi, sur le plan procédural, l'audit interne est tenu d'auditer toutes les structures du Fonds une fois par ans. Toutefois, sur le plan pratique, ce n'est pas le cas. L'entretien avec le conseiller nous a révélé que cette situation n'a rien à voir avec les compétences de l'auditeur, mais plus tôt avec la culture du risque dans le Fonds, qui se focalise uniquement sur *une partie* du processus métier à savoir le processus d'octroi des garanties, étant le processus comprenant l'ensemble des activités et tâches qui, une fois effectuées, rempliront les objectifs

du FGAR. Directement concerné par l'amélioration et dont le déroulement et la performance intrinsèque conditionnent la réalisation des objectifs, ce processus est considéré comme critique et les risques les plus importants y sont liés étroitement. Partant de ce raisonnement, toute l'activité de l'audit interne est canalisée sur les activités de ce processus. Précisons à ce stade qu'il ne s'agit pas de l'audit du processus proprement dit : l'audit interne n'apprécie pas la qualité du processus dans sa globalité en s'assurant que le processus dans son ensemble est efficace, son intervention se limite aux activités constituant le processus mais distinctement.

Ainsi, l'audit interne se concentre totalement sur un seul point: à savoir la fraude qui peut découler des engagements mobilisés. Toute son attention est orientée vers les opérations liées aux engagements en s'assurant que les montants des engagements correspondent aux taux accordés par les membres du CE. Autrement dit, il s'assure que le taux et le niveau d'engagement figurant sur chaque certificat de garantie est identique avec celui figurant sur le PV du comité des engagements.

4. Evaluation du déroulement de la mission : Plan-Programme-Phases

Comme déjà signalé dans le chapitre 02, pour qu'il y ait réellement création de valeur ajoutée et amélioration des opérations, les missions d'assurance doivent être menées selon une approche systématique et méthodique.

4.1 Sous-critères retenus

Pour évaluer le déroulement de la mission d'audit interne au sein du Fonds, on a choisi d'évaluer deux sous-critères à savoir l'évaluation des différents supports (documents internes) et l'évaluation des étapes pour accomplir une mission d'audit interne.

a. Les documents supports

Les documents supports évalués sont la charte, le plan et le programme d'audit interne.

- Charte d'audit interne

La charte d'audit interne désigne le document qui organise toute la fonction d'audit. La pratique de l'audit interne du FGAR n'est pas régie par un document proprement dénommé une « charte d'audit interne ». Toutefois, l'objet, les pouvoirs, le champ d'intervention, les obligations et les responsabilités de l'audit interne, soient les éléments d'une charte d'audit, sont tous définis dans l'ensemble de procédures internes du FGAR. En effet:

- La procédure générale n°02, actualisée le 02/03/2008, relative à l'audit interne, visant un contrôle de l'exécution des dispositions prévues par le FGAR, précise: l'objet de l'audit interne, le programme d'audit, l'établissement de l'ordre de mission, la préparation de la mission, la remise des documents à l'auditeur, le déroulement de la mission, l'évaluation des écarts, l'établissement du rapport d'audit, le suivi des recommandations, l'indicateur de performance, le contrôle interne et l'approbation de la procédure ;
- La procédure générale, actualisée le 31/07/2007, relative à l'amélioration continue, visant l'amélioration de l'ensemble des processus du FGAR, précise, entre autres : les résultats des audits et l'audit d'efficacité et amélioration ;
- La procédure générale, actualisée le 31/07/2007, relative au Contrôle interne, visant une meilleure maîtrise de l'ensemble des processus & prestations du FGAR, précise, entre autres : la détermination des responsabilités et les planifications des audits internes ;

- Toutes les procédures internes du FGAR (soit 50 procédures), comportent clairement l'expression « *audit commandé par la direction générale* », donnant ainsi pouvoir et obligation à l'auditeur interne d'intervenir et d'auditer l'application et l'efficacité de toutes les procédures, sous la demande de la direction générale.

L'absence de la charte d'audit interne est justifiée par la taille du Fonds d'une part et l'instabilité de la fonction d'audit interne depuis sa création d'autre part. Toutefois, ces deux justificatifs ne sont plus valables : cette fonction est opérationnelle et la taille du Fonds s'est développée considérablement depuis sa création: outre le siège social résidé à Alger, quatre antennes sont opérationnelles (Oran, Annaba, Ouargla et Biskra) et dont l'activité est amplifiée largement.

- Plan et programme d'audit interne

Avant d'entamer ce point, il y a lieu de préciser la signification de certaines expressions ; source de confusion due à la différence entre le vocabulaire issu du cadre théorique et celui propre du FGAR.

Dans un premier lieu, l'expression « **programme d'audit** », dans la procédure d'audit interne du FGAR, fait référence au document dont les caractéristiques sont similaires à celles d'un « **plan d'audit** », tel défini par la norme 2010, dans la mesure où ce document, conformément à la procédure générale d'audit interne :

- touche l'ensemble des structures du FGAR ;
- prend en considération tous les domaines à auditer ainsi que leur impact sur les prestations du FGAR ;
- est présenté au DG et discuté en comité de coordination pour un accord de mise en œuvre.

Toutefois, il présente aussi quelques caractéristiques similaires à un « **programme d'audit** », tel défini par les normes, dans la mesure où ce document, conformément à la procédure générale d'audit interne:

- est établi une fois par année ;
- est diffusé à toutes les structures ;
- précise le domaine à auditer ainsi que la semaine prévisionnelle de réalisation.

Dans un second lieu, l'expression « **stratégie d'audit** » selon le vocabulaire interne du FGAR, fait référence au document dont les caractéristiques sont similaires à celles d'un « **Programme d'audit** », dans la mesure où ce document, conformément à la même procédure :

- répartit les tâches ;
- organise et planifie la mission d'audit dans le temps ;
- constitue la base de l'élaboration de questionnaire d'audit.

La confusion et l'imprécision de l'utilisation des termes au niveau du Fonds nous ont posé problème lors des entretiens et l'analyse des procédures. Pour ne pas confondre les concepts dans notre analyse, on retient les significations des concepts telles définies dans les procédures internes du Fonds.

b. Le déroulement de la mission d'audit

Sur le plan procédural, une fois le programme d'audit du Fonds établi, discuté, validé et diffusé, l'auditeur détermine sa "stratégie d'audit", qui représente le planning des travaux (détermination et répartition des tâches) à réaliser au cours de l'étape de l'examen, puis il procède à l'évaluation de la durée de mission (le calendrier) et à la préparation des questionnaires. Ensuite, le déroulement de la mission se fait tel que décrit par la procédure générale n°02 relative à l'audit interne :

Tout commence par l'établissement de l'ordre de mission qui constitue l'acte de naissance de la mission d'audit. Il s'agit d'un document d'information qui déclenche une mission d'audit. L'ordre de mission « *est établi et signé par le DG* » et précise « *la nature de la mission, la fonction à auditer, le nom de l'auditeur interne et le niveau de confidentialité* ». Il « *est établi au moins une semaine avant la date retenue de réalisation de l'audit* » et constitue le mandat donné par la direction générale à l'audit interne pour informer les responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs et donner le droit d'accès aux services et entités concernés. Toutefois, dans certaines situations où le succès de la mission nécessite une intervention inopinée, l'ordre de mission peut ne pas être diffusé. Une fois l'ordre de mission établi, la mission d'audit prend toute sa légitimité, et l'auditeur s'engage dans une succession d'étapes lui permettant la réalisation de l'audit.

Après réception de l'ordre de mission, l'auditeur interne organise une rencontre avec la direction de l'entité à auditer, dans le cadre d'une réunion d'ouverture lors de laquelle « *ils seront discutés plusieurs points tels que les objectifs de la mission, son étendue, son délai, la manière dont elle se déroulera et le plan d'action* ». La réunion d'ouverture ouvre la phase de réalisation de la mission d'audit.

Doté de son questionnaire, l'auditeur interne se lance dans une enquête de terrain « *dans les locaux de la fonction à auditer* », où son but principal est de s'assurer de « *l'exécution ou de non-exécution des dispositions et d'améliorer les procédures existantes si c'est commandé* ». A cet effet, l'auditeur possède le droit de « *poser des questions et de réclamer tout document ou enregistrement nécessaire pour apprécier l'application des dispositions du FGAR et des dispositions réglementaires* » tout en s'assurant de « *ne pas sortir du contexte de sa mission et de se limiter au champ précisé dans l'ordre de mission établi par la direction générale* ».

L'auditeur interne prend note de chaque anomalie découverte, et rassemble l'ensemble des écarts relevés dans un document, qui contient cinq rubriques pour chaque anomalie identifiée, à savoir : « *l'intitulé de l'anomalie relevée, les preuves, les causes, les conséquences et les recommandations pour la levée de l'anomalie* ».

Une fois la mission d'audit terminée, l'auditeur procède à l'établissement du rapport de mission d'audit. Il doit reprendre dans ce rapport toutes « *les conditions de déroulement de la mission, les écarts relevés ainsi que les recommandations en vue de se conformer aux dispositions du FGAR* ». Ce rapport doit être remis au conseiller,¹ qui doit l'examiner. Ce dernier « *annote au besoin les remarques, observations et recommandations formulées par l'auditeur, et réclame tout complément d'information* ». Il informe ensuite le DG des

¹ Dans les procédures, est indiqué DGA dont les missions et tâches sont assurées par le conseiller en son absence.

conclusions du rapport et lui présente un plan d'action en vue de lever les écarts relevés par la mission d'audit, sur la base des recommandations émises par l'auditeur. Puis, le DG donne les instructions nécessaires aux responsables concernés par les écarts en vue de les lever dans les délais assignés. Et c'est en premier lieu au conseiller que revient le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Toutefois, ce dernier a le droit de déléguer la tâche à l'auditeur interne qui le tient informé de la réalisation des actions et des contraintes éventuelles. C'est au conseiller aussi que revient la tâche d'informer le DG de l'état de suivi de recommandations.

L'auditeur est tenu de conserver l'ensemble des fiches, annotations et questionnaires renseignés durant la mission comme preuve de l'exécution de la mission et des conclusions rapportées.

4.2 Constatations et commentaires

Sur le plan pratique, nos constatations confirment que les missions d'audit ne se déroulent pas conformément à la procédure, chose qui entrave le travail de l'auditeur, empreint son image et nuit à son respect, vu qu'il est chargé lui-même de s'assurer de l'application des procédures par les audités. Bien qu'ils soient infondés, le jeune âge de la fonction (depuis sa réintégration) et la taille du Fonds ont été évoqués encore une fois pour justifier ce constat.

Comme déjà indiqué, l'audit interne du FGAR se focalise uniquement sur une partie des tâches des activités faisant partie du processus de l'octroi de la garantie. Ce constat a deux implications : Primo, les zones de risques sont limitées, ce qui fait que les travaux de l'audit interne du FGAR durant les cinq dernières années ont été focalisés sur les mêmes domaines, rendant les tâches de l'audit interne redondantes. Secundo, la phase de préparation, qui se résume généralement en trois étapes : prise de connaissance, identification des risques et la définition des objectifs, est souvent ignoré. Déjà familiarisé avec les structures et les activités qu'il va auditer, l'auditeur estime qu'il possède les informations et connaissances nécessaires lui permettant de poser des questions et de comprendre les explications. Les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire sont déjà identifiés, et donc les risques sont les mêmes avec ceux des années précédentes et les axes d'intervention de sa mission les sont aussi.

Section 03: Vers un saut qualitatif dans la fonction d'audit interne

En considérant les constatations élaborées ci-dessus, on trouve que le Fonds doit s'engager pour réaliser un saut qualitatif dans l'audit interne. Toutefois, pour y arriver, il ne doit pas seulement améliorer les quatre critères analysés dans la section précédente. Il existe d'autres critères qui sont aussi importants et qui doivent être assurés ; des critères définis dans les normes internationales de l'audit interne.

En effet, les Normes définissent les principes fondamentaux et les conditions-cadre pour la pratique de l'audit interne. Ils exigent un niveau minimal du point de vue de la forme et des processus-métier et cela indépendamment de la grandeur de l'unité d'audit interne. Le respect des Normes par l'audit interne constitue un gage de qualité et de transparence des prestations d'audit. C'est pourquoi on a trouvé utile d'analyser le degré de conformité de l'audit interne du Fonds avec les Normes. (Pour une meilleure comparaison voir tableau n°01).

1. Conformité avec les normes internationales d'audit interne de qualification

Les normes de qualification définies par l'IIA sont de quatre grandes catégories et touchent principalement l'auditeur interne, sa mission, ses pouvoirs, sa responsabilité, son indépendance, son objectivité, ses compétences et ses formations.

1.1 Série 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

Comme déjà souligné, il n'existe pas une charte d'audit interne au sein du FGAR, quant au code de déontologie, il a été mentionné dans les procédures mais n'a pas été défini : « *Respecter les règles de déontologies de l'auditeur* ».

Constituant le référentiel des droits et obligations des auditeurs internes, il serait avantageux d'élaborer une charte d'audit, au niveau du Fonds, réunissant les informations sur la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'auditeur interne tout en décrivant ses tâches d'une façon détaillée. Il serait avantageux aussi de définir les règles de déontologies à respecter, régissant les comportements des individus dans la conduite de l'audit interne, pour promouvoir une culture de l'éthique.

1.2 Série 1100 – Indépendance et objectivité

Les rapports d'audit interne sont adressés au directeur général, le Conseil d'administration et au vérificateur externe. Toutefois, comme déjà souligné, sur le plan pratique, le rapport cordial entre auditeur et audités affecte négativement l'indépendance et l'objectivité de l'audit.

Dans l'intérêt d'une bonne rentabilité de la fonction d'audit interne, le Fonds devrait assurer l'indépendance et l'objectivité de l'auditeur interne. Pour ce faire, la charte d'audit devrait être établie, outre l'instauration d'un comité d'audit.

Dans son activité quotidienne, l'Audit interne devrait avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés. Il devrait aussi éviter les conflits d'intérêts. La position hiérarchique qu'il occupe dans le Fonds, lui permet non seulement d'éviter les conflits d'intérêt, mais aussi de poser les bases visant à créer des relations de confiance professionnelles stables entre lui et les audités, permettant d'assurer un fonctionnement optimal de l'activité d'audit au sein de l'organisation.

1.3 Série 1200 – Compétence et conscience professionnelle

L'auditeur unique dispose de compétences théoriques lui permettant de réaliser les missions d'audits de manière professionnelle, étant doté d'une formation en sciences économiques, complétée par plusieurs formations professionnelles utiles à la profession. Toutefois, les compétences pratiques ne sont pas assez solides : l'auditeur n'a pas l'expérience professionnelle nécessaire dans le domaine d'audit (sa première expérience étant avec le FGAR). En outre, la marginalisation de cette fonction par les parties prenantes (étant un organisme public), ne donne aucune motivation à l'auditeur de développer ses compétences et son expérience. Dans une première démarche, il serait utile que l'auditeur dispose d'une liste récapitulative des formations et des cours fréquentés permettant de justifier l'actualité de ses connaissances et son apport potentiel de création de valeur à l'organisme.

1.4 Série 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Bien que la procédure interne n°24 précise clairement que «*Les auditeurs sont évalués annuellement par des personnes habilitées, désignées par le DG*», depuis sa réintégration, il n'y a eu aucune évaluation de la fonction d'audit interne. Il est fortement recommandé de procéder à l'évaluation de l'audit interne comme le stipule la procédure.

L'auditeur interne du Fonds, jusqu'à ce jour, n'a pas jugé opportun de mettre en place un programme d'assurance et d'amélioration de qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité ; un programme incluant normalement la réalisation périodique d'évaluations internes et externes ainsi qu'un suivi interne continu.

2. Conformité avec les normes de l'audit interne de fonctionnement

Les normes de fonctionnement définies par l'IIA sont de sept grandes catégories et touchent principalement le travail principal de l'auditeur interne.

2.1 Série 2000 – Gestion de l'audit interne

Selon cette norme, «*le service d'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (ainsi qu'à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne* ». Pour ce faire, l'auditeur interne doit développer un plan d'audit fondé sur les risques et mener les missions d'une manière méthodique.

Bien que les procédures internes assurent un minimum de planification dans le processus de déroulement des missions d'audit, sur le plan pratique, comme déjà indiqué, la réalité est loin d'être comme le stipule les procédures. En outre, les risques vers lesquels les travaux d'audit sont orientés sont limités et définis depuis des années. Cela est justifié par l'absence du manuel d'audit et la démotivation de l'auditeur unique, qui n'a pas cherché à promouvoir son rôle et aussi le fait que l'auditeur travaille en solo.

Comme la cartographie des risques liée à l'activité du Fonds n'existe pas, l'auditeur devrait procéder d'abord à l'identification des risques significatifs, leur évaluation et aux contrôles correspondants. Ensuite il devrait organiser son travail en fixant une planification annuelle portant les thèmes précis d'audits et en établissant une liste des audits planifiés, effectués et reportés, qui devrait être actualisée au fur et à mesure.

Enfin, on estime que le manuel d'audit devrait absolument être rédigé et mis à disposition du personnel du Fonds pour accroître la visibilité de la fonction d'audit interne et de différencier clairement le système de contrôle interne et les tâches de l'audit interne.

2.2 Série 2100 – Nature du travail

L'intervention de l'audit interne est très limitée. On trouve opportun de la redéfinir en l'impliquant dans l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques et de gouvernement d'entreprise (définition des objectifs de l'organisation, promotion et conservation des règles d'éthique de l'organisation, garantir une gestion efficace des performances, attester une information adéquate et exacte, etc.) et en déterminant clairement

ses responsabilités qu'il doit veiller à leur bonne exécution. En effet, éviter et ignorer les problèmes simplement parce que l'expertise fait défaut à l'auditeur n'est plus acceptable. Et si la direction et le conseil en a décidé ainsi, il revient à l'auditeur de les sensibiliser de l'importance de son rôle.

2.3 Séries 2200 – 2300 Planification et accomplissement de la mission

Sur le plan pratique, la planification de l'audit interne au niveau du FGAR se limite à l'élaboration d'un "programme d'audit". Les audits contenus dans ce programme sont détaillés dans l'ordre de mission.

Le programme d'audit du Fonds indique les objectifs d'audit et les points à auditer sans prendre en considération tous les risques significatifs encourus par le Fonds. Ce document est abrégé ; il ne précise pas les priorités des points à réviser, ni le détail des ressources allouées. Selon les explications de l'auditeur interne, il ressort que la taille modérée du Fonds et l'objet de l'audit, qui se limite uniquement à une partie du processus d'octroi de la garantie, n'exigent pas d'étayer la documentation de planification des audits. Des justifications qu'on trouve infondées ; l'audit interne devrait décrire plus clairement le programme de travail en faisant le lien avec l'analyse des risques, une analyse qui ne devrait pas être centrée uniquement sur un seul risque mais englobe tous les risques significatifs qu'affronte le Fonds.

La documentation des travaux de l'audit interne est insuffisante. Elle consiste surtout en des notes d'interviews, ne comportant pas de conclusions, et de copies de documents analysés, sans notes synthétiques. Aucun questionnaire d'audit n'a été établi en dépit de la documentation détaillée des procédures internes dans le Manuel des procédures. A ce propos, on estime que l'auditeur devrait à mieux formaliser la documentation de son travail de manière permettant de rapprocher les objectifs de la mission, le contenu des examens réalisés, les résultats, l'opinion de l'auditeur et les recommandations ; une telle standardisation des papiers de travail et son classement pourraient apporter un élément de solution.

Pour ce faire, l'auditeur pourrait, dans un premier lieu, utiliser un classeur Excel portant les notes de révision comportant une synthèse des travaux effectués et permettant de faire le lien entre le programme de travail, les interviews, les documents analysés, puis les constatations et les recommandations mentionnées dans le rapport.

En outre, la période durant laquelle les dossiers doivent être conservés et les règles d'accès par des tiers aux papiers de travail devraient être définies dans le manuel d'audit.

2.4 Série 2400 – Communication des résultats

Comme on n'a pas eu accès aux rapports d'audit, on s'est basé sur leur durée d'élaboration.

Le caractère cordial qui caractérise les missions d'audit, impacte négativement la pertinence des rapports d'audits. En effet, l'auditeur interne ne communique pas les résultats de l'audit aux services audités dans une réunion de clôture et ne leur transmet pas ensuite le projet de rapport avec un délai pour communiquer leurs observations et pour proposer les mesures envisagées.

Sur le plan pratique, l'auditeur interne discute les points relevés lors de la mission d'audit avec les audités. Les insuffisances relevées font ainsi l'objet des remarques dont les audités s'engagent à redresser, ce qui justifie le retard accusé dans l'établissement du rapport d'audit.

Pour remédier à cette situation, on trouve primordial encore une fois de définir clairement les limites entre la fonction d'audit interne et les audités, et de redéfinir tout le processus de l'audit interne. En outre, afin de pouvoir livrer les rapports d'audit en temps utile dès la fin de l'audit, il serait nécessaire de définir une marche à suivre en cas de retard significatif dans la réception des observations des structures audités et dans la délivrance des rapports d'audit.

2.5 Série 2500 – Surveillance des actions de progrès

Sur le plan procédural, le rôle de l'auditeur interne se termine par l'élaboration du rapport d'audit interne où il identifie notamment les non conformités et les recommandations pour parer aux insuffisances et aux déficiences. Toutefois, il n'est pas tenu de suivre l'application des recommandations. C'est au conseiller de présenter au DG un plan d'action en vue de lever les écarts relevés par la mission d'audit et c'est à lui de surveiller et de garantir que les mesures ont été effectivement mises en œuvre par les concernés.

A ce propos, il serait utile de confier cette tâche, le suivi de la mise en œuvre du plan d'action, à l'auditeur, vu qu'il est l'auteur principal des recommandations.

2.6 Série 2600 – Communication relative à l'acceptation des risques

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que la direction générale a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil. Une norme qui n'est pas appliquée, vu les déficiences relevées au niveau de gestion des risques (voir chapitre 07).

A la lumière des résultats présentés ci-dessus, on peut dire qu'en dépit du caractère accessible des normes professionnelles d'audit interne, force est de constater que le niveau de conformité est décevant.

3. Impératif et défis de changement

Dans son ensemble, les résultats de l'évaluation donnent une image négative sur la pertinence de l'action de l'audit interne du Fonds. Des changements culturels, procéduraux et opérationnels s'imposent alors.

3.1 Rôle de la direction générale et du conseil d'administration

Aucune mesure d'amélioration ne peut être effectuée que si les parties prenantes reconnaissent l'importance de l'audit interne et sa valeur ajoutée dans l'amélioration et la maîtrise des activités du FGAR. En effet, on ne peut pas se contenter de créer une fonction chargée par une personne largement rémunérée, juste pour la forme ou pour se soumettre à une obligation législative. La fonction d'audit interne doit jouer son rôle escompté par les parties prenantes et doit être responsabilisée et évaluée périodiquement par une tierce partie (notamment dans l'absence d'un comité d'audit).

Force est de constater que l'audit interne du Fonds ne joue pas son rôle comme il se doit ; une situation démontrée par le fait que durant cinq ans d'activité, l'audit interne n'a produit que deux rapports d'audit, portés sur des opérations très ciblées, sans pour autant rendre compte de ses actions. Aussi, l'auditeur interne unique n'a pas cherché à améliorer et promouvoir son activité. Cette situation est en partie due à la culture négative, caractéristique

des entreprises publiques en Algérie, y compris le Fonds, où le respect des procédures et lois est une question relative. [Dans ce contexte, on souligne que le texte de création du Fonds énonce que ce dernier est un établissement public, placé sous la tutelle du ministère chargé de la PME et est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière sans pour autant préciser sa forme juridique (EPA, EPIC, EP à caractère spécifique, entreprise commerciale...).¹ Cette situation a eu des répercussions directes sur la gestion du FGAR].²

Ainsi, c'est au plus haut niveau (conseil d'administration et direction générale), en premier lieu, que revient la mission de fortifier et renforcer la place de la fonction au sein du Fonds, en y accordant l'importance légitime. Cette importance peut être traduite par l'élargissement du champ d'intervention, la définition des limites entre l'auditeur interne et le conseiller, le renforcement de l'effectif de l'audit interne, et enfin la motivation pécuniaire des auditeurs.

Toutefois, le responsable d'audit interne du Fonds, en favorisant des discussions ouvertes et franches, doit susciter l'engagement du conseil d'administration et de la direction générale en les impliquant davantage dans l'évaluation des ressources et de la performance de l'audit interne et en mieux les sensibilisant aux risques encourus par l'organisme.

On estime que le point lié au renforcement de l'effectif de l'audit interne est d'une importance capitale. En effet, le volume accru de l'activité du Fonds (en matière de chiffre d'affaires et antennes régionales) accentue le besoin d'une structure d'audit interne dotée d'une équipe polyvalente supervisée par un responsable d'audit compétent.

3.2 Réalisation des changements

Sur le plan pratique, la redéfinition de la procédure de l'audit interne serait le point de départ dans ce processus d'amélioration. La nouvelle procédure devrait tenir plusieurs éléments en considération qui donnent le pouvoir nécessaire à cette fonction d'exercer son rôle convenablement. La procédure devrait encadrer la fonction d'audit interne notamment dans les points suivants:

- L'importance du rôle que l'audit interne devrait jouer et les résultats attendus des parties prenantes. Pour ce faire, les liens hiérarchiques de l'audit interne avec la direction générale et les audités devraient être clairement définis ;

¹ A propos de la forme juridique du Fonds, il nous a été confié que le choix du législateur est justifié par une volonté de laisser, au FGAR, une marge de flexibilité dans sa gestion dans la mesure où les réglementations spécifiques aux formes juridiques classiques, pouvant être rigides sur un bon nombre d'aspect. Néanmoins, ce point aurait dû être corrigé par les réaménagements opérés en 2017 afin d'aligner le statut du FGAR avec celui de la forme qui s'en approche le plus, à savoir EPIC.

² Outre l'aspect lié à la forme juridique du fonds, on trouve que le décret exécutifs n°02-373 du 11/11/2002, portant statut du FGAR, n'a pas fixé deux autres aspects indispensables au fonctionnement de cet organisme; une situation qui perdure même après l'amendement des statuts du Fonds, en vertu du décret exécutif 17-193 du 11/06/2017. Il s'agit (01) de l'aspect relatif aux fonds propres du FGAR et les conditions de leur modification : Bien que les fonds propres constituent pour l'activité de la garantie des crédits l'élément déterminant de la capacité d'engagement vis-à-vis des établissements de crédits, et que la garantie accordée par le FGAR est assimilée à une garantie de l'état, en vertu de l'article 108 de la loi de finances complémentaire de 2009, les statuts du Fonds n'ont pas encore fixé le niveau des fonds propres et surtout les conditions et les modalités de leur modification, et (02) l'aspect relatif aux règles prudentielles à observer : Les statuts du FGAR n'ont pas défini les règles prudentielles que le FGAR doit rigoureusement observer en matière d'octroi de garanties des crédits compte tenu qu'il est placé sous la tutelle du ministère chargé de la PME et qu'il échappe au contrôle de la banque d'Algérie (le FGAR n'est pas agréé par la BA) et surtout que sa garantie est assimilée à celle de l'état.

- Que ce soit dans le cadre d'un audit de conformité ou un audit d'efficacité, le champ d'intervention de l'audit interne devrait être clairement défini. L'auditeur devrait être impliqué dans la réalisation des objectifs du Fonds en portant son appréciation sur la maîtrise des activités de l'ensemble de structures, et aussi sur la méthode adoptée pour l'atteinte des objectifs ;

- La formalisation des documents d'audit et la définition des documents nécessaires à la profession (charte d'audit, code de déontologie, manuel d'audit, plan d'audit, programme d'audit, ordre de mission, FRAP, documentation de déroulement des missions, évidences, notes de révision, rapport d'audit...). De tels documents permettent l'organisation de la fonction et ainsi d'avoir les résultats escomptés ;

- L'aspect technique de la nature d'intervention de la fonction d'audit interne: le déroulement des missions d'audit, autorisations et pouvoirs de l'auditeur ;

- L'évaluation de la fonction d'audit interne pour garantir son efficacité. Les évaluations internes incluent une surveillance continue de l'exécution des tâches et des évaluations périodiques des auditeurs internes. Les évaluations externes peuvent prendre la forme d'une évaluation entièrement externalisée ou d'une auto-évaluation avec validation indépendante externe.

Une fois la fonction serait valorisée par les parties prenantes, elle prendrait un caractère indépendant ; les audités sauraient que l'importance a été accordée par la direction générale et le conseil d'administration, ce qui garantirait un minimum de respect dès le départ. Ensuite, c'est à l'auditeur interne d'instaurer les liens de travail avec les audités et leur expliquer son rôle et leurs rôles dans la réussite d'une mission d'audit.

Le changement de la fonction ne serait pas instantané. Imposer des audits aux fonctions qui n'ont jamais fait l'objet d'un audit interne peut s'avérer difficile, notamment quand les responsables de ces dites fonctions sont anciens et donc montreront plus de résistance. Ce qui implique bien de franchir un obstacle psychologique en premier lieu. Et c'est ici que l'auditeur interne devrait faire appel à ces compétences de communication ; il devrait veiller à véhiculer une bonne et saine image sur la nature de ses interventions et assurer donc leur collaboration. Pour ce faire, il devrait faire comprendre aux audités de quoi l'audit s'agit-il, de leur expliquer que le but de l'audit :

- est de rechercher les dysfonctionnements et déterminer leurs causes sans pour autant sanctionner ni reporter sur le travail de qui que ce soit ;

- est de déterminer les dispositifs de contrôle interne insuffisants et qui entravent à la maîtrise satisfaisante des activités des structures concernées ;

- est de définir les mesures correctives qu'il convient de prendre pour qu'à l'avenir cela ne se reproduise plus.

Une fois ces notions comprises, il serait important de souligner aux audités qu'ils sont les mieux placés pour maîtriser leur activités et accentuer leur rôle dans l'identification des dysfonctionnements et anomalies du domaine audité.

Aussi, il y a lieu de souligner l'importance de l'élaboration du plan d'audit interne et du programme d'audit tout en s'assurant de la définition de ces documents conformément aux Normes. Le défi résiderait alors dans l'élaboration d'un plan d'audit, notamment que la

cartographie des risques n'existe pas. Ce travail, comme l'indique Jacques Renard (Théorie et pratique de l'audit interne, 2010), ne sera pas élaboré en une seule fois ; son achèvement nécessite plusieurs années au cours desquelles il doit être enrichi, complété et mis à jour.

Conclusion du chapitre

L'évaluation de la fonction d'audit interne du Fonds fait relever plusieurs points faibles à remédier. Des changements culturels, procéduraux et opérationnels s'imposent pour développer cette fonction. Ces changements se déclinent, principalement, en cinq niveaux: le support de la direction générale et le conseil d'administration, l'organisation des documents (en matière d'élaboration des procédures, charte, manuel et tout document donnant droits et obligations à la bonne continuité de la fonction), le champ d'intervention de la fonction, le processus de déroulement des missions d'audit et l'évaluation de l'audit interne.

Compte tenu de l'importance de l'audit interne, le renforcement et l'amélioration de l'efficacité de cette fonction reste un élément décisif dans la réalisation des objectifs du Fonds. En effet, selon la définition retenue, l'audit doit aider son organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de contrôle et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Nos observations nous ont permis de constater l'existence de certaines insuffisances dans la gestion des risques et le contrôle interne ; des insuffisances qui devraient être soulevées par l'audit interne. Dans cette optique, on s'est lancé dans un travail d'évaluation de ces deux dispositifs, dans la limite des informations communiquées et la contrainte du temps. Ces évaluations, faites dans une perspective globale, permettront de proposer des pistes que l'audit interne devrait développer pour aider son organisme à améliorer et renforcer l'efficacité de ces deux dispositifs.

Chapitre 07 :
Evaluation de la
gestion des risques et
du contrôle interne

Introduction du chapitre

L'évaluation de la fonction d'audit interne du Fonds a montré l'implication dérisoire de l'audit dans l'évaluation des dispositifs du contrôle interne et de la gestion des risques. A cet effet, on procédera, dans ce chapitre, à l'évaluation de ces deux dispositifs.

Comme l'accès aux informations et documents était limité, on s'est contenté d'effectuer une évaluation globale de ces deux domaines en retenant une démarche proche à celle d'un auditeur dans la mesure où on a essayé de comparer la réalité existante en matière de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Fonds, par rapport à ce qui doit être, en soulignant les points forts et points faibles et en proposant quelques pistes d'amélioration (recommandations).

Ce chapitre est divisé en trois sections, dont la première sera consacrée à l'évaluation du dispositif du contrôle interne du FGAR tout en présentant le panorama des risques confronté par le Fonds. Dans la deuxième section on procédera à la description et l'évaluation des principales mesures de gestion de risques. La troisième section proposera autres pistes d'amélioration générale en matière de gestion des risques et du contrôle interne que l'audit interne pourrait développer.

Section 01 : Evaluation du dispositif du contrôle interne du FGAR

L'évaluation du dispositif du contrôle interne dans le cadre de cette recherche a été appréhendée en retenant une position d'auditeur et a été effectuée dans la limite des informations échangées et de la collaboration des éléments concernés du Fonds.

1. Evaluation de l'environnement Risque du Fonds

Par environnement Risques on entend l'ensemble des risques encourus par le Fonds et les mesures prises pour les atténuer. Cette interaction entre risques et mesures contre-risques se traduit par la culture du risque.

1.1 Identification des principaux risques encourus par le Fonds

Avant d'entamer notre évaluation, on a jugé utile de déterminer dans un premier lieu le panorama des risques confronté par le Fonds. Il faut souligner à ce stade que durant plus de dix ans d'existence, la direction générale du FGAR a témoigné la succession de quatre directeurs généraux dont le dernier a été désigné en janvier 2017, et dont chacun a sa propre perception et hiérarchisation des risques. Notre présence au sein du FGAR a été coïncidée par deux époques de gestion, ce qui nous a permis de voir l'impact de la vision du directeur général sur la culture du risque du Fonds. Bien que les deux directeurs s'accordent que le risque principal confronté par le Fonds est le risque de contrepartie, leur niveau de tolérance pour le risque et leurs méthodes d'appréhension sont différents. Précisons à ce stade qu'il ne s'agit pas de comparer entre les méthodes de gestion des deux directeurs, mais de souligner l'impact de leur perception des risques sur la gestion des risques. En effet, alors que l'ex directeur, financier de formation, accordait une importance capitale à l'évaluation des projets, et donc rigoureux en matière d'octroi de la garantie, le directeur actuel, se penche sur le caractère social du Fonds ce qui rend la garantie plus accessible. Il accorde une importance particulière au volet de communication externe, (ce qui s'est traduit par des formations des analystes financiers, des chargés du suivi, des chargés d'études juridiques, et de l'auditeur interne dans les techniques de ventes et l'art de communication, et aussi la création d'un poste de E-Communication), et donc, les risques de réputation, d'image et de communication ont pris aussi de l'ampleur.

Toutefois, dans les deux cas, la culture du risque reste modérée, voire complètement absente, une réalité qui se reflète par le fait que le processus de gestion des risques reste marginalisé bien qu'il soit indéniablement important ; l'importance étant accordée à la réalisation des objectifs fixés par le MI en matière de nombre de projets garantis et du chiffre d'affaires. Un état d'esprit qui justifie l'absence d'une gestion des risques formelle (risk manager), ou encore l'intervention d'un expert externe, en dépit du faible apport de l'audit interne.

En tant qu'établissement de garantie, travaillant en parallèle avec les banques et établissements financiers, le FGAR fait forcément face à plusieurs risques inhérents à son activité. En collaboration avec le conseiller, on a essayé de recenser les principaux risques encourus par le Fonds et les classer selon leur importance et leur niveau de maîtrise.

La plus grande importance est accordée aux **risques de contrepartie**, portant sur la possibilité de défaillance des crédits garantis, et aux **risques opérationnels** désignant les

pertes possibles suite (01) à des erreurs ou des infractions humaines, ou encore des dysfonctionnements du système, ce qui correspond aux risques de transaction (par exemple suite à des erreurs d'écriture), (02) de fraude, de matériels (par exemple par suite à des dysfonctionnements des systèmes informatiques ou des incendies) et (03) les risques juridiques et de litiges (provoqués par des litiges avec des établissements de crédit en cas de non-règlement d'une intervention en perte).

Viennent ensuite les **risques stratégiques**, qui correspondent aux mauvaises décisions, en matière de marchés, de produits, de techniques et d'engagements, prises pour réaliser les objectifs tracés par le MI, suivis par le **risque de réputation** (risque d'une image négative auprès des clients et banques) et le **risque de mauvaise sélection des projets**. Le **risque de réservation** (soit le risque que les provisions détenues s'avèrent inadéquates pour couvrir les engagements) et le **risque de liquidité** (signifiant que des appels à indemnisation inattendus de la part des établissements de crédit peuvent dépasser les moyens liquides du Fonds) ont une importance moyenne qui varie selon les circonstances.

Enfin, sont classés : le **risque du marché** (qui correspond essentiellement au risque de fluctuation des taux d'intérêt et de taux de change) et les **risques légaux** (qui correspondent aux nouvelles réglementations, lois, jurisprudences ou évolutions de la fiscalité pouvant affecter les affaires), vu que le Fonds n'a pas une grande marge de manœuvre pour agir sur ces risques et où la veille reste le moyen d'agir le plus efficace.

L'ensemble de ces risques encourus par le FGAR, de nature et de de gravité diverses, sont susceptibles de mettre en péril son activité, en menaçant son fonctionnement, sa rentabilité, son développement, et donc sa pérennité.

1.2 Introduction au contrôle interne du FGAR

Le dispositif du contrôle interne représente le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité quelle qu'elle soit et la notion à partir de laquelle se définit la fonction d'audit interne. Au niveau du FGAR, ce dispositif est défini par la procédure *Contrôle Interne*, établie en 2007, dont l'objet est de viser une meilleure maîtrise de l'ensemble des processus et prestations du Fonds. Elle recense tous les processus du Fonds, et précise que, pour chaque processus, il est nécessaire que le contrôle interne soit au minimum sur deux niveaux. Elle précise aussi les modalités d'enregistrement des contrôles et visas ainsi que la détermination des responsabilités.

L'objectif du contrôle interne est défini dans la rubrique *Contrôle interne et pérennité de l'entreprise* ainsi : «*Le contrôle interne permet l'exécution des opérations tout en s'assurant de la préservation des intérêts du FGAR ainsi que de la pérennité de sa mission. Le contrôle interne est une disposition qui assure le respect des opérations internes aux lois et règlements et les procédures et instructions en vigueur*», tout en soulignant le rôle de l'audit interne, qui doit «*s'assurer que les dispositions et contrôles sont bien exécutés et mettre en œuvre des actions correctives pour tout écart relevé*».

Notre appréciation du dispositif du contrôle interne s'inscrit dans une démarche globale. Elle concerne le dispositif dans son intégralité, et vise notamment le processus métier du FGAR.

2. Points forts du dispositif du contrôle interne

L'organisation et le fonctionnement du FGAR en vigueur, à la date de notre appréciation, assurent un minimum de points forts en matière de contrôle interne qu'on expose ci-dessous.

2.1 L'existence de procédures formalisées

Le contrôle interne du Fonds est caractérisé par l'existence de procédures formalisées, une caractéristique qui se traduit par la définition de l'ensemble de fiches de postes et le manuel de procédures internes :

- **Fiches de postes** : Chaque fiche de poste indique, entre autres, l'intitulé du poste, le grade, la liaison hiérarchique, la mission générale du poste, les activités principales, les conditions d'accès au poste et les qualités professionnelles requises. Elles sont approuvées par le responsable hiérarchique, le responsable des ressources humaines et le directeur général ;
- **Manuel des procédures internes** : il s'agit d'un document, sous forme d'instructions claires et précises, qui contient l'ensemble des opérations courantes du Fonds. Il constitue le référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein du FGAR, et indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant : la tâche à faire (quoi), le niveau de responsabilité (qui), les différentes étapes de traitement (quand), les lieux de réalisation (où) et le mode d'exécution (comment). Ce document compte, exactement, cinquante (50) procédures réparties entre les structures du FGAR. Chaque procédure est identifiée par son numéro de version et sa dernière date de modification, et précise l'objet de la procédure, le domaine d'application, la méthode d'application, les indicateurs de performance, le contrôle interne et, enfin, son approbation. Chaque procédure est dotée d'une représentation graphique normalisée (flow chart) de l'enchaînement de la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, indiquant leur origine et leur destination donnant ainsi une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

2.2 La séparation des tâches incompatibles

Le deuxième point important soulignant l'efficacité du contrôle interne est la séparation des tâches incompatibles ; l'un des principes du contrôle interne qui consiste à une répartition des responsabilités et des fonctions de manière à éviter qu'une personne cumule des tâches incompatibles au point d'augmenter le risque d'erreurs ou de fraude. Pour ce faire, il est nécessaire, d'une manière générale, de séparer clairement les grandes fonctions suivantes : la fonction de décision (d'autorisation/d'approbation), la fonction de protection et de conservation de valeurs monétaire (trésorier), la fonction de protection et de conservation de biens physiques (magasinier) et la fonction de comptabilisation (comptable).

Les procédures internes du Fonds assurent la séparation entre ces tâches, on cite à titre d'exemple :

- La gestion de la trésorerie est assurée par le financier, qui procède aux opérations de paiement des dépenses et d'encaissement des recettes qu'après vérification des documents justificatifs. Toute dépense doit être accompagnée d'un ordre de paiement établi par le DAF et toute recette doit être accompagnée par un ordre de perception établi par le financier. La saisie

de ces opérations est effectuée par le comptable. (Procédure interne : Gestion de la trésorerie, approuvée le 02/03/2008) ;

- Le financier établit mensuellement un état de rapprochement des opérations de trésorerie avec celles des établissements ou les comptes courants. Tout écart doit être justifié. L'état de rapprochement est approuvé par le DAF. (Procédure interne : Gestion de la trésorerie, approuvée le 02/03/2008) ;

- Les estimations des besoins de paiement de dépenses par caisse sont réalisées par le responsable des moyens généraux et sont transmises au comptable. La caisse est tenue par le financier. La régie caisse est tenue par le comptable. Les paiements sont effectués à la demande du responsable des moyens généraux. (Procédure interne : Gestion des régies de dépenses, approuvée le 02/03/2008) ;

- Les stocks sont détenus par la structure des moyens généraux. Les fournitures nécessaires pour les structures sont gérées par le responsable de moyens généraux. Il met à jour la fiche de stock en renseignant la sortie des stocks, et doit être en mesure de justifier tout écart relevé lors des inventaires permanents. (Procédure interne : Gestion des fournitures, approuvée le 30/09/2006) ;

- Le comptable ne réalise une imputation aux comptes comptables ouverts dans les livres du FGAR qu'au vu de documents et de s'être assuré de la qualité de l'ordonnateur de l'opération. Pour réaliser une opération de dépense (ou de recette), il est établi un ordre de paiement (titre de perception) par le financier. Le comptable reçoit le justificatif de dépense, vérifie les documents et propose l'imputation comptable. Il établit une fiche comptable. Il est recueilli le visa du DAF avant toute imputation définitive. (Procédure Interne : Comptabilisation, approuvée le 02/03/2008).

2.3 Le principe des quatre yeux

A l'existence de procédures formalisées et la séparation des tâches incompatibles, s'ajoute le principe des quatre yeux, consistant à toujours faire valider une décision, au minimum, par deux personnes. Les documents importants exigent d'être contrôlés, au minimum, à deux reprises, par deux personnes différentes, soit par visas ou signatures, pour acquérir le caractère officiel et prendre toute légitimité. On cite à titre d'exemple :

- L'offre de garantie doit être établie par le chargé d'études, visée par le DE, signée par le DES. (Procédure interne : Evaluation de projet, approuvée le 18/10/2017) ;

- Les opérations comptables ne sont réalisées que si les vérifications sur documents sont effectuées systématiquement par le comptable et le DAF. Les visas portés sur les fiches d'imputation sont des preuves de contrôle avant admission. (Procédure Interne : Comptabilisation, approuvée le 02/03/2008) ;

- Le certificat de garantie, étant le document qui officialise son engagement, doit être *«établi en double exemplaires est paraphé par le directeur des affaires juridiques, et supervisé et paraphé par le DAJC. Il est transmis aussitôt, à la direction générale pour signature. Le deuxième exemplaire du certificat de garantie conservé par le DAJC dans un coffre-fort acquis pour la circonstance»*. (Procédure Interne: Validation du certificat de garantie, approuvée le 09/07/2013).

2.4 L'existence d'un comité des engagements

Une autre mesure de contrôle qui mérite d'être soulignée, relative au caractère spécifique des activités du Fonds, est l'existence d'un comité des engagements qui prononce sur le sort des dossiers. Ce Comité se distingue du conseil d'administration qui effectue son travail statutaire sans intervenir dans les décisions d'octroi de garantie. Comme les systèmes de garantie pourraient être particulièrement vulnérables à la corruption, les décisions d'octroi de garanties ne doivent pas être prises par des personnes individuelles, mais par un Comité travaillant en consensus et dont se sont retirées les personnes qui ont un intérêt personnel dans une décision. Le comité des engagements est chargé, entre autres, (01) d'examiner et de proposer la tarification et le mode d'octroi de garanties, (02) d'évaluer les risques à partir des propositions et avis des structures concernées et (03) de décider des taux à accorder.

Lors de ce comité, les chargés d'études procèdent à la présentation de leurs dossiers en soulignant les points forts et les points faibles de chaque dossier, et à la justification du taux proposé, notamment si ce dernier ne se situe pas aux alentours de celui issu du scoring. Après la prise de connaissance du projet, le sort définitif de la demande (favorable/ défavorable/ ajournée) est prononcé par tous les membres du comité, distinctement, tout en motivant leurs avis. La décision finale et toute autre remarque pertinente liée au projet doivent figurer sur le PV après chaque comité. Ce PV doit être paraphé par les chargés d'études et le DE, et signé par tous les membres du comité, et sert comme un outil de contrôle pour s'assurer que l'engagement figurant dans les offres et les certificats de garantie est celui émis par le Comité.

2.5 L'existence de quatre niveaux de contrôle

Enfin, l'examen des procédures a permis de détecter, en général, quatre niveaux de contrôle dont le but est de contribuer à la prévention des risques. Le premier niveau est l'autocontrôle. Il s'agit du contrôle permanent comportant un ensemble de mesures de sécurité intégrées au traitement des opérations effectuées par les opérationnels: Chaque acteur est responsable de certaines opérations et tâches décrites sur sa fiche de poste, et il est tenu d'accomplir les missions qui lui sont confiées en respectant les règles et procédures internes. (Ex : l'offre de garantie est établie par le chargé d'études, qui doit s'assurer qu'elle traduit la décision du comité des engagements).

Le deuxième niveau de contrôle est le contrôle de supervision contemporain et à posteriori effectué par le supérieur hiérarchique N+1. Il permet de maîtriser, en permanence, la qualité des diverses opérations passées et de s'assurer du respect des procédures et de la réglementation. Cela fait partie intégrante de la responsabilité du supérieur hiérarchique de s'assurer de la qualité du travail de son subordonné. (Ex : l'offre de garantie doit être vérifiée et paraphée par le DE).

Le troisième niveau de contrôle est effectué par le supérieur hiérarchique N+2, ou le directeur général, avec pour objectifs de s'assurer que les dispositifs du contrôle de niveau N+1 sont efficaces et de mettre en œuvre rapidement des actions correctives en cas de détection de dysfonctionnement. (Ex: l'offre de garantie doit être vérifiée et signée par le DES).

Le quatrième niveau de contrôle est l'audit interne. Chaque procédure énonce clairement la possibilité d'être auditée, sous ordre du directeur général ou recommandation de l'audit

interne. La structure d'audit interne a donc la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. (Ex. L'offre de garantie doit faire l'objet d'un audit pour s'assurer de son exactitude et qu'elle a été établie en respectant les procédures internes).

3. Pistes d'amélioration du dispositif du contrôle interne

Sur le plan théorique, le dispositif du contrôle interne présente plusieurs points forts, toutefois, quelques constats négatifs concernant ce dispositif doivent être soulignés, notamment sur le plan pratique, étant donné qu'un point fort théorique n'étant pas appliqué est considéré comme point faible.

Les résultats des observations et l'exploitation des entretiens, confrontés avec l'analyse des procédures internes, nous a permis de relever quelques points qui méritent l'attention de l'auditeur pour améliorer le contrôle interne du Fonds.

3.1 Des procédures à respecter

Le premier constat est relatif au non-respect de certaines procédures jugées pertinentes. A titre d'exemple, on cite :

- **La procédure *Mesure de satisfaction & écoute du client***, approuvée le 28/12/2006. Cette procédure vise le recueil des attentes des clients du FGAR et permet de connaître leur niveau de satisfaction. Elle exige au DES, en collaboration avec le directeur de communication, d'établir un questionnaire, au moins une fois par an, ciblant les promoteurs actuels et potentiels et les établissements de crédit. Il est attendu de ce questionnaire une mesure du niveau de satisfaction des clients et leurs attentes en vue d'améliorer la qualité des prestations du FGAR. Un plan d'action doit être établi ensuite, en comité d'amélioration, précisant les moyens à mettre en œuvre en vue de sa réalisation.

Bien que la mesure de la satisfaction des clients constitue un outil important contribuant directement à la pérennité et le développement du Fonds, cette procédure n'est pas appliquée : aucun questionnaire n'est établi et adressé aux clients, et le comité d'amélioration n'existe plus ;

- **La procédure *Etude de conjoncture***, approuvée le 31/07/2007, visant une meilleure connaissance de l'environnement des PME. Cette procédure exige, au moins une fois par an, aux chargés d'études d'effectuer des études sectorielles, et aux responsables des structures d'effectuer des études macroéconomiques (suivre l'évolution des grands agrégats comme le produit intérieur brut (PIB), le taux de d'inflation ou le taux de chômage, le taux de change, les taux d'intérêt ...). Elle impose aussi que toute étude doit comporter une bibliographie, et qu'elle soit publiée dans la revue de direction du FGAR.

Toutefois, cette procédure n'est pas appliquée, bien qu'elle joue un rôle déterminant dans la décision d'octroi de la garantie. En effet, ces études sont censées servir comme base de données permettant d'apprécier la santé du marché visé : est-il porteur qu'il faudra accompagner le projet ou bien très fragile et vulnérable qu'il faudra être prudent et attentif, et donc un impact direct sur l'octroi de la garantie, le cœur du métier du FGAR ;

- **La procédure *Revue de direction*** approuvée le 28/12/2006. Cette procédure exige une réunion, regroupant les cadres dirigeants, tenue au moins une fois par an, pour établir la revue de direction qui doit porter au minimum :

- Les résultats des audits en précisant les non conformités soulevés et les actions prises en vue de se conformer aux dispositions prévues ;
- Le retour d'informations des clients, résultats des sondages de mesure de satisfaction et écoute du client (promoteur, établissement de crédit) ;
- Le fonctionnement des processus et la conformité des prestations ;
- L'état des actions correctives et préventives ; actions mises en œuvre et actions à entreprendre ;
- Les changements pouvant affecter le système de gestion.

Il y a lieu de signaler le fait que la revue de direction est une exigence de la norme de management ISO 9001 et dont le rôle est d'évaluer l'efficacité des activités de l'organisation, l'atteinte des objectifs et les orientations de la politique qualité définie, en reprenant l'ensemble des résultats disponibles de manière à dégager des axes d'amélioration sur l'ensemble de l'organisation, chose qui n'est pas appliquée par les membres concernés du FGAR ;

- **La procédure *Objectifs et indicateurs de performances***, approuvée le 28/12/2006. Cette procédure vise la mise en place d'indicateurs pour l'ensemble des processus du FGAR permettant d'évaluer sa performance. Elle exige qu'il soit mis en place, pour chaque procédure interne, des indicateurs permettant d'apprécier sa performance. Ces indicateurs, qualitatifs ou/et quantitatifs, sont proposés par les responsables des structures et approuvés par le directeur général. Les responsables de structures sont tenus de mesurer périodiquement ces indicateurs et de présenter les résultats à la direction générale.

Bien qu'il soit défini pour chaque procédure des indicateurs de performance, sans prendre en considération leur pertinence, la quasi-totalité, voire la totalité, de ces indicateurs n'a jamais été mesurée.

3.2 Des procédures à revoir

Le deuxième constat est relatif au contenu de certaines procédures, qui doit être revu pour renforcer leur efficacité ou pour les adapter aux changements internes.

(01) pour renforcer l'efficacité des procédures

On cite, à titre indicatif, le cas de la procédure ***Gestion de formation***, approuvée le 02/03/2008, qui, on estime, doit être revue pour renforcer son efficacité. La formation est primordiale pour adapter le capital humain aux évolutions du Fonds. Elle est le moyen de faire concorder les compétences du personnel avec les besoins du FGAR, et permet aussi aux collaborateurs de participer activement à la gestion de leur carrière et d'évoluer dans l'organisme. Cette procédure exige qu'à l'issue de toute formation réalisée en interne ou en externe, il est réalisé une évaluation de l'efficacité de la formation dispensée, une évaluation qui prend la forme d'un simple questionnaire de satisfaction adressé aux bénéficiaires, rempli rapidement à la fin de la formation. Ce questionnaire est parfois traité de manière plus intuitive que systématique et apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes.

L'évaluation se limite parfois à un simple coup d'œil rapide d'un gestionnaire de formation ou du formateur sur les questionnaires, sans qu'il y ait la moindre décision qui en découle.

La mesure de l'efficacité de la formation devrait permettre de vérifier si les employés utilisent dans leur travail ce qu'ils ont appris en formation (mesurer le « degré de transfert ») et d'identifier les actions correctives et/ou préventives pour améliorer l'efficacité de la formation (améliorer le « degré de transfert »). Pour ce faire, il est préférable d'interroger les bénéficiaires sur l'importance et l'utilisation futures des acquis de la formation dans leur travail quotidien au sein du Fonds et de leur demander de faire une présentation synthétisant la formation en exposant et expliquant les points les plus importants à retenir. Ainsi, les connaissances acquises seraient partagées entre les concernés.

Un autre exemple est lié aux certains indicateurs de performance qui sont mal définis, et qui doivent être redéfinis. C'est le cas par exemple de la procédure *Evaluation des projets*, approuvée le 18/10/2017, dont l'un des indicateurs de performance est le délai d'évaluation des projets. Cet indicateur doit être déterminé au moins par une durée minimale. La durée de traitement du dossier peut nuire à la qualité du traitement. En effet, le chargé d'études du dossier peut être incité à adopter un comportement corrompu ou il procède au traitement des dossiers de financement dans des délais dérisoires, au détriment de la qualité d'appréciation, et bénéficiera ainsi des avantages par rapport à ces collègues. Dans une approche globale, il serait utile de revoir tous les indicateurs de performance des procédures internes et de les adapter avec les besoins du Fonds.

(02) pour les adapter aux changements internes

Parmi les procédures qui doivent être mises à jour pour se conformer aux changements internes, on cite le cas de la procédure *Gestion des dossiers MEDA*, approuvée le 11/01/2011. Cette procédure précise que le taux de couverture adossé sur fonds MEDA est un taux unique fixé à 60% du montant du crédit. Toutefois, depuis mi-2017, ce n'est plus le cas. Selon une résolution émise par le conseil d'administration, le taux de couverture accordé dans le cadre MEDA est devenu variable, sans pour autant dépassé les 60% ; une mesure prise notamment dans les cas où le taux de 60% correspond à un engagement dépassant les 250 millions DA. Ainsi, la procédure doit être revue en éliminant la notion "*unique fixé*" pour se conformer aux changements internes.

Aussi, et en appliquant la procédure *Gestion des fiches de postes*,¹ approuvée le 30/11/2006, qui stipule que le responsable des ressources humaines examine les nouvelles tâches et leur assignation et actualise les fiches de postes, on souligne la nécessité d'adapter les fiches de postes avec les nouveaux changements. Toute nouvelle version des procédures énonce une nouvelle tâche ou une nouvelle répartition de tâches et précise les conditions de son exécution. On cite par exemple le cas de la note n°01/2009, portant sur la détermination du taux de garantie, annulée et remplacée par celle n°23 du 17/10/2017. La nouvelle note a engendré un certain nombre de changements au niveau de répartitions des tâches : en effet,

¹ Dans ce contexte, il y a lieu de souligner la nécessité d'actualiser les fiches de poste en définissant le profil et le niveau académique qui correspond au poste de travail. En effet, on a constaté que certaines fiches de postes ne font aucune référence à la formation de base exigée, sauf l'obligation d'avoir une formation universitaire équivalente à bac+4. Le Fonds se trouve ainsi doté d'un responsable des ressources humaines titulaire d'une licence en traduction, et un chargé des ressources humaines titulaire d'un ingéniorat d'Etat en écologie.

selon la nouvelle procédure, c'est au chargé d'études de la structure des engagements de contacter le client pour l'informer de la décision du CE, d'établir l'offre de garantie et de contacter le client, après une durée qui ne dépasse par une année, pour s'inquiéter sur le sort du dossier au niveau de l'établissement de crédit, assurant ainsi une part du suivi de dossier. Ces tâches ont été auparavant (selon la note de 2009) accomplies par chargé du suivi.

Enfin, il y lieu d'établir des fiches de postes pour le chargé de l'e-communication, le responsable d'audit interne et le conseiller (étant ces deux fonctions sont assurées par des personnes différentes) et aussi de prévoir des fiches de postes pour les auditeurs internes, vu que le renforcement de l'effectif de cette fonction est une nécessité inévitable.

3.3 De nouvelles procédures à établir

Certains changements opérés dans les activités du Fond, d'ordre fonctionnel, ne sont pas encore encadrés par des procédures internes définissant leur organisation (notamment la méthode d'application, indicateurs de performance et contrôle interne). Il s'agit de nouvelles activités définies par un ensemble de nouvelles tâches, et qui ont été créées pour s'adapter au contexte du travail. C'est le cas par exemple du poste *e-communication* ; une nouvelle dimension introduite au processus de la communication du FGAR pour s'adapter à un environnement de plus en plus digital. Lors de notre étude, ce poste est créé, et est opérationnel depuis plus de quatre ans, sans pour autant être encadré par une fiche de poste ou une procédure interne permettant un contrôle ultérieur.

Aussi, le directeur général du Fonds a fortement médiatisé le lancement d'un nouveau produit, à savoir la garantie pour les crédits d'exploitation, une décision prise dans le but d'élargir la gamme de produits du Fonds et d'élargir ainsi son portefeuille client. Cette décision a été motivée notamment par le décret exécutif n° 17-193 du 11/06/2017 portant réaménagement des statuts du Fonds, qui a supprimé le mot "investissements" de l'article 05 décrivant ses missions. En effet, dans le décret exécutif n° 02-373 du 11/11/2002 portant création, et fixant les statuts du Fonds, l'article 05 stipulait que le «*Fonds a pour missions d'intervenir dans l'octroi de garanties en faveur des PME réalisant des investissements en matière de création....*», alors que l'article 05 du décret exécutif n° 17-193, stipule que " *Le Fonds a pour missions d'octroyer la garantie des crédits contractés par les PME auprès des banques et des Établissements financiers, en matière de création...*». Toutefois, cette prestation n'est pas encore offerte par le Fonds, parce qu'il n'a pas été mis encore en place des procédures internes encadrant ce type de garantie et définissant ses conditionnalités dans son dispositif de garantie.

Aussi, l'instauration du système d'information lié principalement au processus d'octroi de garantie, de la réception du dossier jusqu'à la mise en jeu de la garantie, bouleverse les méthodes de travail non seulement celle liées au processus métiers dont certaines tâches sont accomplies et générées automatiquement par le système, mais aussi les responsabilités du département Informatique. A cet effet, il serait avantageux de revoir les procédures conformément aux modifications induites par le système d'information notamment en ce qui concerne la structure Informatique. (Voir chapitre 08).

Enfin, on estime que la politique de rémunération et promotion doit être définie et traduite par une procédure interne notamment que la convention collective donne le droit à l'employé

d'être promu sans préciser ni quand ni comment. En effet, les procédures ne fournissent aucune indication sur les modalités d'augmentation des salaires, ni la promotion dans les postes. Chose qui entrave la justice entre les employés et crée un environnement de travail toxique pénalisant l'activité du FGAR. Partant de nos constatations, on recommande vivement d'effectuer un audit de rémunération veillant à ce que l'équilibre financier du Fonds et la maîtrise de la masse salariale est assuré et que la politique est équitable, simple, motivante et cohérente avec la stratégie.

3.4 Autres constats

Outre les remarques citées ci-dessus, deux autres constats sont à souligner pour améliorer le dispositif du contrôle interne. Le premier constat est relatif au principe des quatre yeux, lié au certificat de garantie. Bien que ce document ne prenne valeur qu'une fois paraphé par le DAJ, supervisé et paraphé par le DAJC, et signé par le DG, on trouve utile, dans une perspective de sécurisation des engagements et réduction de la probabilité d'erreurs et de corruption, que le certificat de garantie devrait porter l'indication qu'il n'est valable juridiquement que s'il porte les paraphes et signatures conformément à la procédure interne.

Le deuxième constat est relatif à la séparation des tâches incompatibles. La mise en place d'une bonne séparation des tâches suppose l'existence de processus et de procédures clairement définis et formalisés. Ainsi, à partir de l'analyse de l'existant, il y a lieu d'identifier les points de contrôle pertinents en fonction des risques de fraudes y associés. Sur le plan pratique, en tenant compte de la nature des activités du Fonds, on peut relever deux tâches (hors les tâches de décision, de protection et de conservation de valeurs monétaire, de protection et de conservation de biens physiques et de comptabilisation), qui sont exercées par les mêmes personnes et qu'on estime incompatibles : Au niveau des structures des Engagements et Suivi, certaines tâches sont confondues ce qui peut avoir un impact sur la qualité du traitement des dossiers, vu que le traitement prend en compte des éléments objectifs et subjectifs. En effet, les analystes financiers de la structure des engagements sont souvent tenus de recevoir les clients et les orienter, et de participer aussi aux foires d'exposition. Une chose qui peut entraver à leur neutralité, vu que la réception des clients pour les convaincre d'acheter les produits du Fonds et les fidéliser nécessite un certain degré de sympathie pour établir une relation de confiance, ce qui va créer à son tour, une relation individuelle avec le client, personnalisée et continue.

Section 02 : Evaluation de la gestion des risques

L'évaluation de la gestion des risques dans le cadre de cette recherche a été effectuée dans la limite des informations échangées et de la collaboration des éléments concernés du Fonds. Contrairement aux résultats issus de l'exploitation des entretiens et des questionnaires, qui insinuent que la gestion des risques est limitée à la gestion des provisions, un constat affirmé par la quasi-totalité des directeurs des structures du Fonds, y compris l'auditeur interne, l'exploitation et l'analyse des procédures internes nous a révélé que la gestion des risques se traduit par quatre grandes mesures relatives à l'activité principale du Fonds, établies depuis sa création, en collaboration avec l'agence canadienne de développement.

On procède dans ce qui suit à une analyse de ces quatre mesures, dans une optique de les améliorer, et présenter autres propositions pour améliorer le dispositif de la gestion des risques dans sa globalité.

1. Evaluation du risque de contrepartie

L'évaluation du risque de contrepartie est une mesure prise dans le but de maîtriser le risque de contrepartie ; le risque que le crédit reste impayé.

1.1 Description et Intérêt de la mesure

Sur le plan procédural, les chargés d'études de la structure Engagements sont tenus d'effectuer une analyse rigoureuse, financière et économique, des projets, même si ces projets sont appuyés par l'étude de l'établissement de crédit. Il ne s'agit pas d'une redondance inutile du travail mais une précaution prise pour s'assurer de la faisabilité et la rentabilité des projets. En effet, l'octroi de crédit est toujours accompagné par le risque de contrepartie, causant une perte dont le prêteur essaye de la minimiser en faisant recours à la garantie financière pour partager le risque avec le Fonds.

Bien que les deux parties aient intérêt que le crédit soit intégralement remboursé, les intérêts de l'établissement de crédit et du FGAR et leurs approches pour appréhender le risque défaut sont différents. En effet, le FGAR, en tant que dispositif d'aide instauré par l'Etat, adopte une vue différente de celle de l'établissement de crédit qui limite son analyse à l'aspect financier et économique des projets (rentabilité, endettement, solvabilité, expérience, marché...). L'analyse des projets par le Fonds se fait selon une dimension socio-économique basée sur deux axes :

- Le premier axe repose sur des critères de solvabilité et de rentabilité. Cet axe regroupe notamment la qualité de la direction du projet, le positionnement de la PME dans le marché, la rentabilité de projet, la structure financière du projet et la qualité des investissements ;
- Le deuxième axe repose sur des critères socio-économiques tels que la création d'emplois, la contribution à l'exportation, le développement des régions défavorisées, la protection de l'environnement (impact environnemental nul ou non significatif)...

L'évaluation du dossier se fait au niveau de la structure des engagements. Une fois le dossier est affecté au chargé d'études, ce dernier procède à l'étude détaillée des deux axes cités ci-dessus, puis il procède à la rédaction d'un document synthétisant l'analyse et proposant un avis concernant la couverture du dossier. Le chargé d'études s'appuie sur une étude élaborée par des bureaux d'études ou de comptabilité spécialisés permettant d'apprécier la viabilité du projet sur tous les plans.

Le rapport du traitement du dossier, où « *Trame d'évaluation* », tel présenté aux membres du CE, depuis mars 2018, comprend deux éléments essentiels :

- **La Recommandations au Comité des Engagements** : un document organisé présentant des informations sur le promoteur et le projet, comprenant dans cet ordre : présentation de l'entreprise, présentation du projet, structure de financement, activité de l'entreprise, marché, équipe dirigeante et moyens humains, évaluation financière, analyse prévisionnelle et recommandations ;

- **Le Scoring de cotation des risques** : une grille contenant plusieurs critères, et qui, une fois remplie, donne un score sur lequel il est proposé le taux de garantie. Actuellement, deux trames sont utilisées selon la nature du projet (création/extension). Les deux *scorings* comprennent six rubriques, chacune composée de plusieurs critères avec des taux de pondération correspondants : capacité managériale, structure de financement, environnement et marché, impact socio-économique, garanties et suretés et critères optionnels.

1.2 Constatations et commentaires

Avant d'exposer nos constats, il est nécessaire de souligner que la procédure relative à l'étude et la cotation des risques a été revue récemment. En effet, la note méthodologique n°01/2009, portant sur détermination du taux de garantie a été annulée et remplacée par celle n°23 du 17/10/2017, appliquée depuis mars 2018. Bien qu'elle assure plusieurs aspects non retenus dans la précédente, la nouvelle procédure a éliminé quelques aspects très importants.

A propos de la Recommandation

S'agissant de la Recommandation, on note, en premier lieu, que la nouvelle trame est très abrégée. Certains éléments, jugés importants, qui ont été analysés en détails auparavant, se résument actuellement à une simple indication. On cite à titre d'exemple la rubrique « Marché » : avant la modification de la procédure, le chargé d'études devait procéder à une analyse détaillée du marché exposant l'offre et la demande, en matière des concurrents existants, des besoins des consommateurs et du niveau de la saturation du marché, cherchant à trouver des réponses à des questions concernant, principalement, la taille du marché et son taux de développement, les quantités envisagées à produire et les conditions générales de commercialisation du produit. Actuellement, il se contente d'indiquer uniquement le marché visé (local, régional, national, international). Même chose pour les rubriques « Fournisseurs » et « Clients ».

Aussi, au niveau de l'analyse des résultats réels, les états à analyser sont le bilan (actif/passif) et le compte de résultats, sans tenir en compte le tableau de flux de trésorerie. Même pour ces documents, l'analyse se limite à certains paramètres, à savoir : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie pour le bilan et le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat net et le cash-flow, pour le compte de résultats. Autres rubriques importantes telles que l'actif net, le total bilan, les immobilisations nettes, la capitalisation de l'entreprise, total endettement et l'excédent brut d'exploitation ont été éliminées de l'analyse.

Aussi, plusieurs ratios financiers ne sont plus utilisés selon la nouvelle trame, tels que le ratio d'équilibre financier (capitaux permanents/ actif immobilisé), liquidité générale (actif circulant +disponibilités/ dettes à court terme), capacité de remboursement (dettes à long et moyen termes/ capacité d'autofinancement), autonomie financière (dettes à long et moyen termes / capitaux propres), solvabilité financière (total des dettes / capitaux propres)... Deux ratios sont maintenus à savoir : le ratio de niveau d'endettement bancaire (total endettement /total passif) et le ratio de la rentabilité de l'activité (Résultat net / CA).

A propos du scoring

S'agissant des fiches de scoring, objet de la nouvelle procédure n°23 du 17/10/2017, elles ont été principalement élaborées en réponse des remarques du rapport de la cours des

comptes.¹ Bien que les scorings aient été nettement améliorés par rapport à l'ancien utilisé, deux constats sont à souligner :

- Le scoring doit être l'outil qui permet à l'analyste de classer systématiquement les clients selon leur risque. Il consiste à définir des critères de décision, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, de façon limitative, à prévoir les possibilités de réponse et à donner à chacun des critères un certain nombre de points. A la fin de la grille, la demande reçoit X points, qui correspond à un intervalle de taux de garantie. Toutefois, les deux trames de scoring ne prévoient aucune pondération éliminatoire pour éviter de prendre des risques évidents, et ainsi, proposer un avis défavorable : selon les scorings, toutes les demandes de garanties bénéficieront d'un taux minimal de garantie de 30%, quel que soit leur qualité ;
- Se référant à l'article 08 du décret exécutif n°17-193, «*la garantie du Fonds **complète**, les sûretés réelles liées à l'objet des crédits, fournies, éventuellement, à la banque ou à l'établissement financier par l'emprunteur*», le FGAR, doit compléter les garanties. Toutefois, si on prend, par exemple, deux projets similaires P1 et P2, dont la différence réside dans les garanties (hors FGAR) proposées, selon le scoring appliqué, le projet P1 proposant des sûretés réelles bénéficiera d'une note de 7 points, alors que le projet P2, qui n'a rien proposé, bénéficiera de 3 points, soit 4 points de différences. Ainsi, P1 obtiendra un score plus élevé que P2, et donc un taux de garantie plus élevé, ce qui se contredit avec le principe de complétude de garantie.

Enfin, et selon l'ensemble de constatations relatives à la trame d'évaluation, on peut dire que cette nouvelle trame abrogée a certes réduit le délai de traitement des dossiers, qui est passé d'une moyenne de dix jours à trois jours, toutefois, ce gain du temps se fait au détriment de la qualité de l'analyse.

2. Taux de garantie variable avec limitation du volume maximal de garanties à octroyer

La garantie FGAR ne peut en aucun cas couvrir la totalité du crédit.

2.1 Description et Intérêt de la mesure

L'intervention du FGAR dans le processus d'octroi de financement bancaire est considérée comme outil de partage de risque qui s'adresse aux établissements de crédit. Plusieurs pourcentages de couverture sont possibles, tant que la garantie a un effet stimulant sur l'octroi du crédit. Le dispositif FGAR, propose une couverture allant de 10% à 80% du montant du crédit. Cette fourchette de taux lui donne une marge de manœuvre et une indépendance vis-à-vis des établissements de crédit. En effet, la variabilité des taux à accorder et leur plafonnement (de 10% à 80%) est une mesure établie pour éviter la déresponsabilisation de l'établissement de crédit et d'assurer le bon partenariat entre les parties: si le crédit venait à tomber en impayé, un prêteur sans risque propre n'aurait pas d'incitation à initier les actions de redressement du client ou de recours en justice appropriées en temps utile.

Aussi, non seulement la garantie est partielle, elle ne couvre que le dommage net de l'établissement de crédit. Ce dernier recevra un montant provisionnel au moment du défaut

¹ Ce dernier a indiqué deux problèmes importants : l'application de la même trame pour les projets de création et d'extension ; une chose entravant la fiabilité du score obtenu du fait que le risque encouru dans le cas de création est plus élevé que dans le cas d'extension ou de développement, et la non définition des critères de la trame. Actuellement, deux trames sont utilisées, selon le cas d'étude, et chaque trame est accompagnée par un guide d'utilisation, définissant en détaille chaque rubrique.

qui sera ajusté au moment de la détermination de la perte finale. En effet, l'indemnisation des crédits non remboursés bénéficiant d'une garantie du fonds propre du FGAR s'effectue en deux étapes : la première où le Fonds procédera au paiement de 40% (50% en cas de leasing) du montant du crédit restant dû. La deuxième étape ne s'effectuera qu'après récupération de toutes les autres garanties. Une fois la réalisation des garanties effectuée, le Fonds procédera au paiement de la deuxième tranche qui correspond au taux de couverture FGAR appliqué sur le principal restant dû à la date du sinistre moins le montant des sommes recouvrées par réalisation des garanties moins la première tranche. Dans le cas où le montant provenant de la réalisation des garanties dépassera le montant du crédit restant, l'établissement de crédit remboursera le surplus au FGAR. (Voir tableau n° 12).

L'implication du FGAR dans la perte nette uniquement est une mesure qui empêche le prêteur de constituer des sûretés que pour la partie qui correspond à son risque net tout en protégeant l'emprunteur : si le FGAR est la seule partie exposée, il essayera lui aussi de se couvrir par des sûretés sur le débiteur, ce qui engendrera une double pression alors sur l'emprunteur pour conférer des sûretés.

2.2 Constatations et commentaires

A propos de taux de garanties

Le scoring est une notation interne permettant d'*aider* à déterminer le taux de garantie, et non pas à le *fixer*. En effet, les taux accordés sont sujets à des estimations subjectives des chargés d'études et notamment les membres de CE. Cette subjectivité est souvent justifiée par la finalité du FGAR : tantôt par la vocation sociale du Fonds tantôt par le souci de son pérennité. Devant ce double standing, le Fonds doit déterminer, de façon claire, les limites et l'équilibre entre ces deux objectifs, chose qui reste floue et mal définie et qui mène à la discrimination de projets dans la mesure où des taux différents ont été accordés aux projets quasiment similaires dans le même portefeuille d'activité.

En outre, bien que la nouvelle trame ait renforcé le caractère social de la garantie en éliminant certains éléments d'analyse, qualitatifs et quantitatifs, jugés importants, dans le souci de rendre la garantie plus accessible et augmenter ainsi son impact social, sur le plan pratique, on a constaté que la rentabilité du Fonds prédomine son caractère social. En effet, notre analyse documentaire nous a permis de constater que certains projets :

- ont bénéficié des taux élevés en dépit des garanties conséquentes qu'ils proposent ;
- de création viables, dont l'impact au niveau industriel, économique et social est très important, (comme les projets découlant de l'énergie renouvelable, les produits pharmaceutiques, ou encore l'industrie automobile), ont bénéficié des taux dérisoires, parce que leur risque d'échec est considéré très important ;
- dont l'impact social et économique est faible (comme le cas de location de voitures, coiffure et esthétique, couture) ont bénéficié de la garantie maximale.

Ainsi, on trouve primordial que le Fonds doit tenir compte dans son processus d'intervention d'équilibrer entre sa rentabilité financière et son objectif social. En effet, le critère de rentabilité ne peut être retenu comme seul paramètre de performance, de par la portée non lucrative de l'activité du FGAR. A cet effet, on propose que l'accompagnement doive se mesurer par le taux de sinistralité qui recouvre la part des engagements douteux et compromis rapportée au portefeuille total des garanties en cours.

A propos de l'assiette de la garantie

La variation et le plafonnement des taux de garantie ainsi que les procédures rigoureuses en matière d'indemnisation constituent des mesures de gestion de risques. Toutefois, ces mesures ont été établies il y a longtemps et devraient être revues pour s'adapter aux changements de l'environnement. En effet, on note que, en comparaison avec la CGCI et le dispositif MEDA, le dispositif FGAR se caractérise par le peu d'attractivité, en ce qui concerne l'indemnisation en cas de sinistre. La CGCI et le dispositif MEDA indemnisent la banque en totalité dans un délai de trente jours, alors que le FGAR procède à une indemnisation par deux tranches dont la deuxième ne peut être effectuée qu'après épuisement de toutes les autres sûretés. A ce propos, on propose de procéder à une indemnisation par palier, en définissant par exemple le barème d'indemnisation suivant :

Tableau 15 : Barème d'indemnisation

Crédit	Indemnisation
<= 5.000.000 DA	En une seule tranche : 100%
] 5.000.000 DA, 20.000.000 DA]	En deux tranches: 1ère : 60% - 2ème : 40%
> 20.000.000 DA	En deux tranches: 1ère : 40% - 2ème : 60%

Source : Elaboré par le chercheur.

Dans le tableau ci-dessous, on propose un barème déterminant les modalités d'indemnisation en fonction du montant du crédit garanti. Un tel barème renforcerait significativement l'attractivité de la garantie adossée sur fonds FGAR auprès des établissements de crédit. Les valeurs déterminant les intervalles des crédits devraient être déterminées sur la base d'une évaluation des états de suivi des crédits (courants, douteux et compromis) et la capacité d'engagement du Fonds.

Aussi, et toujours dans le contexte de comparaison avec d'autres dispositifs similaires, on note le fait que la garantie ne couvre que le principal du crédit contrairement aux autres dispositifs. L'assiette de l'indemnisation du sinistre, comme défini par la CGCI et le dispositif MEDA, couvre le montant du capital restant dû à la date de mise en jeu de la garantie et les intérêts échus et non honorés à cette dates, hors agios et intérêts de retard, conformément à l'échéancier de remboursement du crédit.

3. Précautions sur le classement et niveau des provisions des engagements

Le provisionnement constitue les dotations qui seront probablement appelées en paiement permettant ainsi au Fonds de faire face à ces engagements vis-à-vis des prêteurs.

3.1 Description et Intérêt de la mesure

Les différents types d'engagements du Fonds avec les modalités de leur provisionnement sont définis dans les procédures internes ainsi:

- **Engagements Courants** : Engagements relatifs aux crédits dont le remboursement s'effectue sans incident de paiement et dont les demandes d'informations sont restées sans suite. Pour ce type d'engagements, aucune provision n'est effectuée ;
- **Engagements douteux** : Engagements ayant connu au minimum une échéance échue non honorée depuis plus de trois mois. Pour ce type d'engagements, le taux de provisionnement est arrêté à 20% de la première tranche, provisionné graduellement sur un délai de carence de quatre effets, quel que soit la nature du crédit. Le niveau de provisionnement sera arrêté au

cas par cas selon la situation de l'engagement si besoin, et sur la base des informations communiquées par le prêteur ;

- **Engagements compromis** : Engagements ayant fait l'objet d'une demande d'indemnisation encours de traitement ou d'un accord pour indemnisation. Pour ce type d'engagements, le taux de provisionnement de la première tranche non encore versée est arrêté à 100%. Pour la deuxième tranche, il est décidé un provisionnement graduel sur une période pouvant aller jusqu'à 10 ans en fonction du degré de liquidité des sûretés retenues par la banque. Au-delà, le montant de la provision sera égal à 100% du montant de la deuxième tranche ;
- **Engagements annulés** : Engagements dont les crédits sont remboursés en intégralité, annulés par la banque ou ont fait l'objet d'un rejet de la demande d'indemnisation. Pour ce type d'engagements, aucune provision n'est effectuée ;
- **Engagements éteints** : Engagements relatifs aux crédits éteints ou échus ou aux crédits remboursés par anticipation. Pour ce type d'engagements, aucune provision n'est effectuée.

3.2 Constatations et commentaires

A propos de collecte de données

Notre premier constat est issu de nos observations de la pratique au niveau de la structure Suivi. On estime que la base d'un suivi efficace des engagements est de mettre en place un échange d'informations régulier avec les établissements de crédit de façon à apprendre aussitôt que possible des sinistres possibles exprimés soit par des retards de paiement, soit par des informations avérées sur le mauvais état de santé économique de l'emprunteur. Chose, assurée par les procédures internes sans pour autant être appliquée comme il se doit et qui traîne depuis des années au niveau du Fonds.

En effet, avant 2017, le chargé du suivi était tenu de contacter, annuellement, l'établissement de crédit pour s'inquiéter sur la situation des projets garantis, et les établissements de crédit, de leur part, étaient tenus de reporter au FGAR toute information, fait ou évènement susceptible d'affecter la viabilité ou la solvabilité de la relation qui ont été portés à leur connaissance. En dépit de ces deux mesures, les déclarations des sinistres étaient généralement retardées.¹ Devant cette situation, et pour renforcer le suivi des dossiers, il a été établi la procédure n°23 du 18/10/2017, selon laquelle le DS est tenu d'actualiser au moins une fois par semestre, les informations relatives aux engagements des PME accompagnées (situation de consommation et/ ou de remboursement du crédit, garanties recueillies,...) , et de collecter, une fois par an, des informations auprès des promoteurs (bilans, documents fiscaux, prévisions annuelles..), pour apprécier leur activité et pouvoir ainsi mesurer le niveau du risque encouru. Chose qui ne se fait pas actuellement, faute de moyens humains et matériels.

A propos de la politique de provisionnement

Le provisionnement pour risque de crédit couvre uniquement une acceptation individuelle, qui consiste à provisionner uniquement les engagements douteux et compromis. On estime que, cette acceptation devrait être accompagnée par une acceptation générale ; une acceptation qui se base sur le principe que tout engagement de garantie peut devenir douteux, et donc, un

¹ Notamment les garanties relevant du dispositif MEDA, étant donné que ce dispositif couvre les intérêts dus, et donc l'établissement de crédit peut ne pas être tenté de prononcer la dénonciation plus rapidement dès qu'un retard en intérêt se manifeste.

provisionnement général ou forfaitaire sur l'ensemble des engagements, ou au moins sur le portefeuille d'engagements, s'impose.

En outre, la procédure, n° 24 du 31/05/2018, dans la rubrique "déclassement de la créance" stipule que, pour les garanties douteuses, le taux du provisionnement doit être arrêté à **20%** de la première tranche, puis, provisionné graduellement sur un délai de carence de quatre effets, quel que soit la nature du crédit. Toutefois, en se référant au modèle standard dans des organismes de garanties similaires, ce taux (20%) est jugé important pénalisant l'assiette de garantie globale du Fonds.

Comme la nouvelle procédure interne du FGAR impose un suivi à la fois auprès des clients et des établissements de crédit, il est fortement recommandé d'établir un modèle de provisionnement graduel basé sur des taux déterminés selon la capacité financière du Fonds, comme illustré dans le tableau suivant :

Tableau 16: Provisionnement des engagements

Effets non payés	1 ^{er} effet	2 ^{ème} effet	3 ^{ème} effet	4 ^{ème} effet	5 ^{ème} effet
Bon stading financier de l'entreprise Provision	Standard 1%	Surveillance 3%	Standard 20%	Douteux 50%	Sinistre 75 à 100%
La situation financière se détériore Provision	Surveillance 3%	Standard 20%	Douteux 50%	Sinistre 75 à 100%	Sinistre 75 à 100%
Situation instable, avec des doutes de la rentabilité et solvabilité Provision	Standard 20%	Douteux 50%	Sinistre 75 à 100%	Sinistre 75 à 100%	Sinistre 75 à 100%
Situation détériorée, non remboursement probable Provision	Douteux 50%	Sinistre 75 à 100 %	Sinistre 75 à 100 %	Sinistre 75 à 100 %	Sinistre 75 à 100%
Irrécouvrable, faillite, détournement Provision	Sinistre 75 à 100%	Sinistre 75 à 100%	Sinistre 75 à 100%	Sinistre 75 à 100%	Sinistre 75 à 100%

Source : Elaboré par le chercheur sur la base d'Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Les système de garantie de crédit au service des PME, Deutsche Gesellschaft fur, 2012.

En appliquant une telle politique de provisionnement, les fonds seraient exploités efficacement. En effet, si on prend quatre entreprises qui ont une échéance échue non honorée depuis plus de trois mois, tout en supposant qu'il s'agit de même type de crédit et les même modalités de remboursement (soit remboursement annuel), suivant la procédure interne, on doit les classer dans la catégorie : engagements douteux, et donc un taux de provisionnement de 20% de la première tranche doit être arrêté, pour chaque crédit. Le montant global provisionné pour la perte probable sera important et détenu des bénéficiés du FGAR. Toutefois, si on applique une vision combinée entre l'effet impayé et la situation de l'entreprise bénéficiaire de la garantie, le montant provisionné pour une entreprise jouissant d'un bon standing financier ne sera pas identique à celui provisionné pour une entreprise dont la situation financière se détériore, ou dont la situation instable, avec des doutes de la rentabilité et solvabilité.

4. Les contours juridiques

Cette mesure se traduit par la définition des conditions et modalités d'octroi de la garantie dans la convention de couverture avec le prêteur.

4.1 Description et Intérêt de la mesure

L'accord définitif et final entre le Fonds et les établissements de crédit est encadré par trois documents : (01) La convention Cadre (cas des banques partenaires) : document signé entre le FGAR et l'établissement de crédit, fixant les modalités de partenariat entre les deux parties, (02) La convention du crédit : document signé entre le promoteur et l'établissement de crédit et (03) Le certificat de garantie : document signé entre le FGAR et l'établissement de crédit, représentant l'accord définitif de couverture.

Accompagner les projets est toujours risqué ; certains projets se réalisent, et ainsi, les crédits sont remboursés, et certains projets échouent, suite aux difficultés et obstacles entravant leur réalisation ou la mal intention des promoteurs, et dans ces deux cas, le Fonds doit tenir ses engagements avec les établissements de crédit.

Toutefois, la tenue des engagements n'est pas automatique : le FGAR a le droit de décliner certaines demandes d'indemnisation, si les prêteurs n'ont pas respecté leurs obligations définies dans les conventions-cadre. Ces dernières définissent, entre autres, les aspects liés aux remboursements de garanties, dont deux points essentiels :

En premier lieu, l'établissement de crédit doit s'engager à reporter au FGAR tous les faits, événements ou informations susceptibles d'affecter la viabilité ou la solvabilité du client et qui ont été portés à sa connaissance, dans des délais adéquats.

En second lieu, l'établissement de crédit, en cas de non remboursement de crédit, bénéficiera de la première indemnisation du Fonds, et procédera à la récupération des autres garanties. Ensuite, deux cas sont possibles : soit le montant des garanties récupérées est inférieur à la perte nette, et dans ce cas, le Fonds procède au paiement de la deuxième tranche dans la limite de son engagement, soit le montant des garanties récupérées est supérieur à la perte nette, et dans ce cas, comme précisé dans toutes les convention : « *La banque s'engage ... à reverser au FGAR le produits de ces encaissements à concurrence de sa quotité de garantie et à hauteur des indemnisations déjà perçues* ».

Ces mesures sont prises pour atténuer les risques juridiques provoqués par des litiges avec les établissements de crédit en cas de non-règlement d'une intervention en perte.

4.2 Constatations et commentaires

L'analyse d'un échantillon de conventions-Cadre, de certificats de garantie et de conventions de crédit nous a permis de relever quelques constats :

On note en premier lieu l'absence d'une convention cadre unique pour toutes les banques et établissements financiers partenaires. La disparité entre les conventions en matière de certaines clauses rend difficile la gestion et le suivi des engagements, notamment vu que la structure de suivi souffre du manque d'effectif. Les modalités d'indemnisation, par exemple, n'ont pas été fixées de la même manière : certaines conventions stipulent que la mise en jeu de la garantie intervient 02 mois au plus tard après survenance du fait générateur alors que d'autres 04 mois au plus tard. Aussi, le sinistre prend naissance, au sens de la garantie FGAR, dans certaines conventions à la date du constat de trois effets impayés, quel que soit le mode de remboursement alors que d'autres conventions stipulent que le sinistre prend naissance à la date de constat de 04 échéances successives impayées, s'agissant de périodicité de

remboursement mensuel et trimestriel, et 02 échéances successives impayées, s'agissant de périodicité de remboursement semestriel. Cela se répercutera directement sur le classement des créances et donc sur le provisionnement.

Aussi, toutes les conventions-cadre, mêmes les plus récentes, ne sont pas actualisées conformément avec :

- Les nouvelles mesures internes validées par le conseil d'administration relatives au taux de couverture de la garantie FGAR. Toutes les conventions-cadre stipulent que : « *la quotité de la garantie est comprise entre 10% et 80% du crédit garanti sur fonds propres du FGAR avec un plancher en valeur de quatre million de dinars, et un plafond de cent mille de dinars algériens* », alors que sur le plan opérationnel, la partie liée au plancher n'est plus appliquée : tout projet dépassant 1 Millions DA répondant aux critères d'éligibilité pourra bénéficier de la garantie FGAR ;

- Le décret exécutif n°17-193 du 11 juin 2017: ce décret a modifié l'article 05 lié aux champs d'intervention du Fonds, en ajoutant le cas d'*accompagnement, notamment, des opérations d'exportation*, aux quatre déjà existant à savoir: création d'entreprises, rénovation des équipements, extension d'entreprises et prise de participation. Cette mesure n'est pas encore prise en considération : le champ d'intervention du FGAR, comme défini dans toutes les Conventions cadre, sans exception, n'est pas encore ajusté avec le nouveau décret.

En outre, on souligne la contradiction entre les articles relatifs au recouvrement de la créance et réalisation des suretés dans certaines conventions-cadre. En effet, on trouve dans la même convention, un article stipulant que « *les suretés exigées dans le cadre du financement garanti sont recueillies par la banque à son profit* » alors qu'un autre article stipule que « *la réalisation des suretés recueillies dans le cadre du crédit bénéficie au FGAR au prorata de sa part du risque, même après versement de l'intégralité de l'indemnité, dans la limite de son montant* ».

De surcroit, on note l'absence de définition des responsabilités des parties. En effet, les responsabilités en cas de non-respect des dispositions contractuelles n'ont pas été explicitement définies.

Enfin, en tant qu'organisme de garantie, le FGAR doit adapter son intervention avec les modalités du financement islamique. En effet, on a remarqué que le Fonds a signé des conventions de partenariats avec des banques islamiques qui proposent des produits financiers islamiques, sans pour autant adapter les modalités de ses couvertures à ce mode de financement. Ainsi, les crédits accordés sous forme de Mourabaha, Moudharaba et Istisna'a, garantis par le FGAR, sont assimilés et traités comme *leasing*, alors qu'ils n'ont pas les mêmes caractéristiques.

Constat général

En résumé, comme déjà indiqué, ces mesures ont été établies en 2006, en collaboration avec l'agence canadienne de développement, et correspondent à une situation de départ, où l'activité du Fonds était très modeste (de 2004 à 2006, le FGAR comptait uniquement 35 interventions), et donc la gestion et le suivi des dossiers étaient relativement faciles. Toutefois, l'activité du Fonds s'est épanouie remarquablement (figure n°08) : fin 2018, il compte 25 conventions-cadre avec différents établissements de crédit et autres institutions

(Ministère du tourisme et de l'artisanat, la chambre algérienne de la pêche et de l'aquaculture, JIL FCE et l'association des femmes algériennes chefs d'entreprise SEVE) et une clientèle, actuelle et potentielles, importante. A cet effet, il est nécessaire de procéder à revoir et établir une politique solide de gestion des risques conformément au volume d'activité du Fonds et ses projections. Cela devrait se faire en premier lieu par la définition de l'équilibre entre l'objectif social et économique du Fonds, une mesure qui se reflète dans le traitement des dossiers (en assurant la qualité des scorings et recommandations), et aussi dans les modalités d'octroi et de remboursement des garanties (en renforçant l'attractivité de ses produits sans préjudice à la pérennité du Fonds). Ensuite, il serait utile de revoir les conventions-cadre signées avec les partenaires en uniformisant les modalités de déclaration des sinistres, et en redéfinissant les dispositions liées au recouvrement des créances, réalisations des suretés et responsabilités, et enfin, en encadrant les modalités d'octroi de garanties et d'indemnisations des crédits islamiques.

Aussi, il serait important de définir les limites de l'octroi des garanties en fonction du montant maximal du portefeuille des garanties en cours, de la composition du portefeuille (pourcentage de chaque prêteur dans le total du portefeuille), du montant maximal de garanties octroyées au même client. Il est recommandé aussi de définir la politique d'investissement de la trésorerie du Fonds et la politique d'embauche de personnel. Autres mesures sont à envisager, qui feront l'objet de la prochaine section.

Section 03 : Autres pistes d'amélioration de gestion des risques

L'une des principales missions de l'audit interne consiste à s'assurer que le processus de gestion des risques fonctionne correctement et que les principaux risques sont maintenus à un niveau acceptable. Dans la présente section on présentera des pistes d'amélioration de la gestion des risques du Fonds, issues d'un travail collaboratif avec l'un des chargés du suivi.¹

1. Renforcer et optimiser la capacité d'engagement du Fonds

Le premier levier d'amélioration qu'on propose est de renforcer et optimiser la capacité d'engagement du Fonds. Ceci peut être réalisé à travers deux axes : la recapitalisation du Fonds et le développement de ses ressources.

1.1 Recapitaliser le Fonds

Pour les sociétés de garantie, les fonds propres requiert une importance particulière. Seuls les fonds propres peuvent compenser des résultats négatifs et éviter l'insolvabilité. Depuis sa création jusqu'à la fin de 2018, le Fonds a entrepris deux actions pour renforcer sa capacité d'engagement. La première a été effectuée en 2013, où il a bénéficié d'une dotation supplémentaire de 300 millions de DA (ce qui a porté son capital à 1,31 milliard de DA). Et la deuxième a été effectuée en 2015, suite à la décision d'augmentation du coefficient multiplicateur appliqué sur les fonds propres, soit huit au lieu de cinq (un volume de garanties de 100 million exigerait des fonds propres de 8 million). Toutefois, cette décision n'a pas augmenté uniquement la capacité d'engagement² mais aussi l'exposition au risque.

¹ Ce dernier a bénéficié d'un master professionnel à l'université de Clermont-Auvergne de Marseille, où il a eu l'opportunité d'étudier la gestion des engagements et le pilotage du risque crédit de deux organismes français de garantie à savoir ARIZ et BPIFRANCE.

² La marge dégagée est une information considérée confidentielle, et donc à ne pas publier.

Ainsi, la recapitalisation du Fonds s'impose comme condition incontournable et se justifie par : (01) le fait que le FGAR, étant impliqué davantage dans la mise en œuvre de la politique sectorielle en matière d'encouragement des filières prioritaires pour l'économie nationale, la densification du tissu des PME créatrices de valeur ajoutée et d'emplois et le développement économique local, nécessite une assise financière en adéquation avec les missions qui lui sont dévolues, (02) la frilosité des banques envers la garantie FGAR, suite à la faible capitalisation du FGAR par rapport à CGCI.

Enfin, lorsque les fonds propres, composés du capital, des réserves, du report à nouveau et des dons, sont investis en placements, ils génèrent un revenu financier qui peut servir de coussin de sécurité en cas de pertes causées par des imprévus.¹

1.2 Développer les ressources du FGAR

Le revenu principal du Fonds est constitué des commissions perçues en contrepartie de son produit. A cet effet, le développement des ressources du Fonds se ferait principalement à travers la revue des commissions et/ou le développement de ses produits.

a. Revoir le coût de la garantie

Deux commissions sont exigées par le Fonds: la commission d'étude (fixe pour tous les clients) et la commission d'engagement (varie selon la durée de remboursement du crédit, la période du différé, la périodicité de remboursement, taux de la commission et TVA).

L'état des engagements du FGAR révèle que la majorité des créances douteuses portent sur des projets de création qui sont couverts en intégralité par le fonds FGAR. A cet effet, nous proposons de revoir les taux des commissions appliqués sur les projets de création. Cela permettrait au FGAR non seulement de mieux gérer ses coûts de risque de défaut mais aussi d'améliorer ses revenus.

Sur la base de notre entretien non directif, porté sur le thème des Fonds de garantie en général, effectué avec l'un des experts internationaux,² on propose un modèle de tarification raisonnable tout en respectant l'aspect social du Fonds. Pour assurer que les revenus du Fonds augmentent sans pénaliser les clients on propose d'envisager la possibilité d'adopter le modèle de tarification suivant :

- La **commission d'étude** : des frais perçus en contrepartie de l'étude du projet effectuée par le Fonds. Ces frais devraient inclure une partie fixe appliquée sur tous les projets, et une partie variable qui varie selon la taille et la complication du projet ;
- La **commission d'engagement** : perçue en contrepartie de l'engagement du Fonds durant la période de différé. L'*engagement* ne doit pas se confondre avec la *couverture*: Durant la période de différé, le risque défaut proprement dit ne peut pas se produire, et donc la couverture FGAR ne peut pas être matérialisée. Toutefois, le Fonds s'engage à garantir le

¹ Rappelons que les pertes prévisibles doivent être couvertes par des provisions qui viennent en réduction des fonds propres aussi.

² Raif Mokretar KARROUBI : Banking Specialist auprès du Groupe Banque Mondiale, des Nations Unies et de l'Adam Smith Institute à Londres. Il intervient notamment dans les problématiques liées aux systèmes financiers et environnement de l'investissement dans la région MENA. Il publie régulièrement au Financial Times. Il enseigne également les instruments dérivés à l'université de Floride et dans d'autres grandes écoles. Il est diplômé du MIT, American University (DC), University of Colorado (Boulder) et de l'IFID.

crédit, et donc une somme de ses fonds sera gelée. Ainsi, le cout de cette commission dépendrait du cout d'opportunité et donc indépendant de la qualité des projets ; cette commission devrait être fixe pour tous les clients ;

- La **commission de la garantie** : perçue en contre partie de la couverture financière durant la durée du crédit hors période de différé. C'est la durée de sinistralité où le risque de défaut pourrait survenir. Ainsi, le cout devrait être variable selon le risque de projet.

b. Elargir la gamme de produits du Fonds

Une diversification de la gamme de produits en incluant la couverture des financements des crédits d'exploitation et la garantie de portefeuille devraient permettre au Fonds d'une part de renforcer sa présence sur le marché et d'optimiser sa capacité d'engagement et d'autre part de générer des ressources financières de son fonctionnement :

- **La garantie de portefeuille** : le Fonds s'engagerait à garantir un volume prédéfini de prêts consentis par les établissements de crédit partenaires à leurs clients, sous condition de respecter une grille de critères prédéfinie (par le Fonds), comme le plafond individuel de crédit, les caractéristiques des emprunteurs, la destination du prêt, les zones géographiques, la gamme d'activités.... Dans ce cas, la relation entre le Fonds et les bénéficiaires de la garantie est généralement indirecte car elle est médiatisée par l'institution faisant le prêt ;

- **La couverture des crédits d'exploitation** : Bien que le directeur général du Fonds ait fortement médiatisé l'éligibilité des crédits d'exploitation à la garantie FGAR, le produit n'est pas encore concrétisé. A ce stade il y lieu de noter que, dans un souci de pérennité et donc d'élargir ses ressources, le Fonds aurait intérêt d'accompagner les crédits d'exploitation des projets d'extension, vu qu'ils sont moins risqués, notamment pour les entreprises avec des performances encourageantes.

2. Améliorer la performance opérationnelle et maîtriser la gestion de ses engagements

La mise en place d'une gestion efficace des engagements est une nécessité pour le devenir du Fonds. On estime que le Fonds doit s'engager dans une perspective d'amélioration du système d'évaluation et de gestion des risques, notamment le risque de contrepartie.

2.1 Améliorer le système d'évaluation et de gestion du risque de contrepartie

L'amélioration du système d'évaluation et de gestion du risque de contrepartie se ferait principalement à travers l'amélioration du système de cotation. Pour ce faire, on propose d'améliorer l'analyse en amont (analystes financiers) et en aval (chargés du suivi), avec l'établissement d'une collaboration étroite entre les structures Suivi et Engagements.¹

A. Analyse en amont

L'analyse en amont concerne l'analyse des projets avant tout engagement pour jauger leur faisabilité, leur rentabilité et leur impact social. Elle doit se faire par les chargés d'études de la structure Engagements. Ainsi, dans la perspective d'améliorer l'analyse en amont, on propose d'améliorer deux aspects à savoir : l'aspect qualitatif lié aux compétences du personnel concerné, et l'aspect technique lié aux méthodes de cotation des risques.

¹ Le FGAR avait entrepris un projet de développement d'un outil de cotation de risque PME avec Bpifrance, un organisme français de financement et de développement des entreprises, en vue de bénéficier d'une assistance technique. Suite à des contraintes financières, le projet n'a pas pu être mise en œuvre.

Pour améliorer l'aspect qualitatif, le Fonds devrait assurer :

- Le partage du portefeuille par secteur d'activité, pour les chargés d'études, afin d'assurer une certaine capitalisation d'expérience et une spécialisation, en vue d'améliorer la productivité et de mieux apprécier le risque ;
- Le renforcement des compétences techniques et méthodologiques des analystes financiers (élaboration d'une politique de recrutement, élaboration d'un plan de formation et élaboration d'une politique d'évaluation des cadres).

Pour améliorer l'aspect technique, on propose de prendre en considération :

- **Le risque lié au secteur d'activité** : la réalisation des études sectorielles (études de marché) constitue un outil indispensable permettant d'évaluer, sur la base des données fiables, l'opportunité d'accorder une garantie au projet d'investissement et de mesurer le risque encouru. (Il convient d'appliquer la procédure Etude de conjoncture) ;
- **La proportion de garanties déjà accordées à ce secteur** : l'engagement actuel par rapport au total portefeuille est une information produite par le chargé du suivi qui doit la communiquer à l'analyste financier. Ce dernier, sur la base de cette information, estimerait si le secteur est saturé (en matière de garanties accordées) et dans quelle mesure l'engagement actuels du Fonds permettrait un accompagnement supplémentaire.

Ainsi, on propose cette grille d'analyse que l'analyste financier devrait remplir :

Tableau 17 : Grille d'analyse du risque lié au secteur d'activité

Secteur d'activité	Santé, Aquaculture, Transport, Education, Production, Distribution....
Risque Secteur	Faible/Moyen/élevé
Prioritaire	Oui/Non
Région	Est, Ouest, Nord, Sud, Zones à promouvoir
La part de l'engagement actuel/ total portefeuille	Information communiqués par le chargé du Suivi en pourcentage
Situation du portefeuille	Sain/ Fragile/ Mauvais : Information communiqués par le chargé du Suivi, produite en fonction de la proportion des engagements douteux et compromis au total des engagements.
Notation du secteur :	

Source : Elaboré par le chercheur.

Une fois le secteur d'activité est noté, il revient à l'analyste financier de procéder à l'évaluation des garanties proposées. Pour ce faire, il devrait y avoir une estimation interne approuvée par le DES, le DE, le DS et le DAJC, concernant les garanties et leur récupération. Ainsi, un modèle basé sur trois indicateurs « bonne », « moyenne » et « mauvaise » pourrait être défini et adopté pour indiquer la qualité des garanties ; un modèle dont les paramètres d'estimation sont principalement le type de la garantie, son volume par rapport au crédit, son délai de récupération et la pondération des biens.

Tableau 18 : Grille d'évaluation du risque

Client	XX
Note intrinsèque	Issue du Scoring
Notation du secteur	Issu du tableau n°17
Notation de la probabilité de récupération des garanties	A : Bonne, B : Moyenne, C : Mauvaise
Taux de couverture proposé :	

Source : Elaboré par le chercheur.

Ainsi, sur la base de la notation du secteur, du scoring et de probabilité de récupération des garanties (pondération subjective), l'analyste financier propose le taux de couverture adéquat.

B. Analyse en aval

Actuellement, le portefeuille des engagements est partagé entre les chargés du suivi par banques ; un point fort qui mérite d'être souligné vu qu'il permet de renforcer les liens avec les établissements de crédit et d'assurer une célérité dans le traitement des doléances. Toutefois, le renforcement des compétences techniques et méthodologiques des chargés du suivi reste à envisager. Quant à l'aspect technique, on propose de mettre en œuvre un suivi touchant à la fois: la relation, les établissements de crédit et les garanties:

- Suivi de la relation

Le chargé du suivi devrait suivre la situation financière directement des clients et mettre en place un échange d'informations régulier avec les établissements de crédit afin de détecter rapidement d'éventuels futurs sinistres. Il serait avantageux d'assurer un suivi de proximité par l'organisation des visites de terrain et l'analyse de la performance financière de la PME:

Tableau 19: Grille de suivi des clients bénéficiaires de la garantie

PME	Nom :	Crédit :	Garantie :
Standing financier	Commentaires : Appréciable/ Modéré/ Faible.		
Risque de perte	A estimer en fonction du standing financier : Faible/Moyen/Fort.		
Provisionner	A estimer en fonction de risques de perte estimée.		

Source : Elaboré par le chercheur.

Ainsi, comme illustré dans le tableau ci-dessus, le standing financier permettrait au chargé du suivi d'estimer le risque de perte, et proposer de classer ou déclasser les provisions.

- Suivi des établissements de crédit

Le chargé du suivi devrait procéder aussi à l'évaluation des établissements de crédit pour leur accorder une note ou un score lui permettant d'estimer la qualité de la relation avec eux, comme illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau 20: Grille du suivi de l'établissement financier

Etablissement du crédit	Agence
Qualité de l'étude des dossiers	Bonne/ Moyenne/ Mauvaise
Suivi du Portefeuille	Oui/ Non
Etat du portefeuille	Sain/Douteux
Volume d'engagements	En nombre/ En pourcentage
Système de recouvrement	Efficace/ Bon/ Faible
Qualité de communication	Délai de réponse : Satisfaisant/ Acceptable/ Pas satisfaisant Contenu de réponse : Adéquat/ Incomplet/ Inadapté Déclaration de sinistre : Bonne/ Moyenne/ Mauvaise
Respect de convention cadre	Oui/Non
Note	A estimer en fonction des éléments ci-dessus

Source : Elaboré par le chercheur.

En fonction des éléments du tableau ci-dessus, le chargé du suivi donnerait une note, ou score, pour l'établissement de crédit. Cette notation devrait être en fonction de la qualité de la communication entre l'établissement de crédit et le FGAR, le respect des clauses des conventions, le volume d'engagements et enfin le système de recouvrement des garanties. Plusieurs grille d'évaluation sont possibles, de plus simple avec trois notes (A : bonne, B : moyenne, C : mauvaise) au plus compliquée avec dix notes (de 01 à 10).

- Suivi des garanties

Afin de permettre au FGAR d'estimer sa perte dans le cas d'une demande d'indemnisation, et aussi la possibilité de pondérer ses garanties, le chargé du suivi devrait assurer l'analyse de l'efficacité du système de recouvrement des partenaires, et créer une base de données de garanties, comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 21: Grille d'évaluation des garanties

Garanties	Hypothèque	Nantissement	Gage	Assurance	Autres
Délai moyen de réalisation					
Taux moyen de récupération					
Motifs					
Note					
Taux Pondération des garanties					

Source : Elaboré par le chercheur.

Ainsi, comme le montre le tableau ci-dessus, pour chaque créance douteuse et compromise, le suivi des autres garanties se ferait à travers l'estimation du délai moyen de réalisation et le taux moyen de récupération tout en analysant les motifs (Mesures de recouvrement difficiles, réalisation compliqués et coûteux, absence de marché...). En prenant en considération ces éléments, le chargé du suivi pourrait proposer un taux de pondération des garanties ; un taux qui reste subjectif vu l'absence d'un marché de reprise en Algérie.

2.2 Autres axes de travail

Autres pistes à explorer portent sur les points suivants:

A. Finalisation du système d'information

Le FGAR a reconnu le besoin de se doter d'un système d'information performant permettant la digitalisation des opérations en vue d'améliorer la productivité, d'assurer la traçabilité des différentes phases de traitement des demandes de garantie, de gérer la relation client et de constituer une base de données. A cet effet, une démarche de mise en place d'un système d'information a été entreprise en 2015, et qui traîne depuis. (Voir chapitre 08).

B. Accès à la Centrale des risques

Cette proposition ouvrira au FGAR la possibilité d'accès à un système d'information centralisé des incidents de remboursement de crédit au niveau de la Banque d'Algérie qui fait ressortir les mauvais débiteurs.

C. Responsabilisation des partenaires bancaires

Deux pistes sont à envisager : (01) la possibilité de prise en charge d'une partie des frais engagés dans les actions de recouvrement (poursuites), afin de susciter des actions intenses de récupération, (02) l'organisation des visites de terrain conjointes et le développement des capacités communicationnelles avec l'ensemble des partenaires financiers.

D. Définition du Plan d'action et des objectifs à atteindre

En résumé, dans une perspective globale, touchant les aspects discutés ci-dessus, on propose de définir une conduite, retracée dans l'horizon temporel, précisant les objectifs, les actions à mener, les concernés (structures, établissements de crédit, ministère tutelle) et les moyens à mobiliser. Quatre objectifs principaux sont à fixer :

- **Optimiser le processus d'étude et de décision** : qui peut être traduit par :
 - La finalisation de l'installation du système d'information ;
 - La suppression des documents administratifs en cas de transmission du dossier par le biais de la banque ;
 - L'amélioration de l'analyse et l'évaluation des risques ;
 - Le développement de la base de données ;
 - La révision et mise à jour de l'ensemble des procédures de gestion.
- **Objectiver le système de notation**: qui peut être traduit par :
 - L'amélioration du scoring et la définition de la notation du secteur d'activité, de la récupération des garanties et des établissements financiers ;
 - La maîtrise du portefeuille des engagements par la révision du mode de classement des risques et du provisionnement ;
 - L'accès à la centrale des risques.
- **Améliorer la qualité d'information transmise par les banques** : qui peut être traduit par la révision des procédures avec les banques.
- **Optimiser la capacité financière du fonds** : qui peut être traduit par la sollicitation d'une dotation supplémentaire en fonds, la révision de politique de tarification et la pondération des garanties.

Conclusion du chapitre

L'évaluation du contrôle interne et de la gestion des risques du Fonds soulignent plusieurs points faibles qui nécessitent l'intervention et la collaboration de la direction générale, l'audit interne et les directeurs, pour améliorer et assurer l'efficacité de ces deux dispositifs. Cela passera, en premier lieu, par la diffusion d'une culture saine de risques en assurant une meilleure intégration de la notion de risque dans les opérations quotidiennes du Fonds, notamment celles liées au processus de l'octroi de garantie.

En tout état de cause, l'audit de ces deux dispositifs reste un impératif à accomplir. En effet, notre évaluation, si globale qu'elle soit, a fait ressortir plusieurs lacunes et déficiences, et donc, un travail d'audit approfondi soulignera inévitablement encore plus de points à fortifier pour améliorer l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne du Fonds.

Le renforcement et l'amélioration de l'efficacité de l'audit interne, la gestion des risques et le contrôle interne, sont plus importants que jamais notamment que le FGAR a décidé d'intégrer le digital dans son mode opérationnel. À cet effet, les trois dispositifs prendraient une nouvelle ampleur et leur contribution serait plus vitale, vu qu'une nouvelle ère, avec un nouveau panorama de risques, se présenteraient au FGAR. Cette décision et ses implications sur l'audit interne feront l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 08 :
Impact de la
transformation digitale
sur l'audit interne du
FGAR

Introduction du chapitre

L'environnement algérien est de plus en plus concurrentiel et mouvant. Les entreprises s'orientent vers des stratégies permettant de renforcer leur compétitivité et de créer de la valeur ; des stratégies prenant en considération l'évolution digitale de l'environnement.¹

Le FGAR se met aussi au diapason du changement et tente de prendre part à l'ère où les mécanismes de digitalisation sont bel et bien opérants. Dans ce sens, il a commencé par la définition de sa stratégie digitale, encadrant sa transformation digitale, où toute son activité dépendrait de plus en plus du système informatique. Cette transformation est porteuse de nouveaux risques qui n'ont jamais été abordés par le Fonds et qui échappent aux contrôles traditionnels impactant le dispositif de maîtrise des risques dont l'audit interne.

Dans ce chapitre on essayera de relever l'impact de la transformation digitale sur l'audit interne du Fonds à travers trois sections : la première abordera la stratégie digitale du Fonds, la deuxième analysera l'impact de la digitalisation sur l'audit des activités liées à l'octroi de garanties et la troisième traitera l'audit de système d'information et ses implications.

¹ La pandémie Covid-19 a accéléré remarquablement la transformation numérique de l'Algérie rendant les nouveaux modes de travail (Télétravail, achats sur internet, soutien scolaire en ligne, médecine 2.0...) plus une option mais une nécessité.

Section 01 : Stratégie digitale du Fonds

Par nécessité et ambition de renforcer la qualité de ses services, le Fonds s'est lancé dans la transformation digitale. A cet égard, il a commencé par la définition de sa stratégie encadrant la transformation digitale liée à l'essor du numérique et d'Internet, basée fondamentalement sur la modernisation du système d'information étant considéré comme apport de valeur pour le Fonds.

1. La transformation digitale ; un virage incontournable à prendre

Deux raisons qui ont poussé le Fonds à adopter une stratégie digitale : l'évolution du volume d'activité et la satisfaction d'une clientèle dont le comportement s'est considérablement complexifié avec l'avènement des nouvelles technologies.

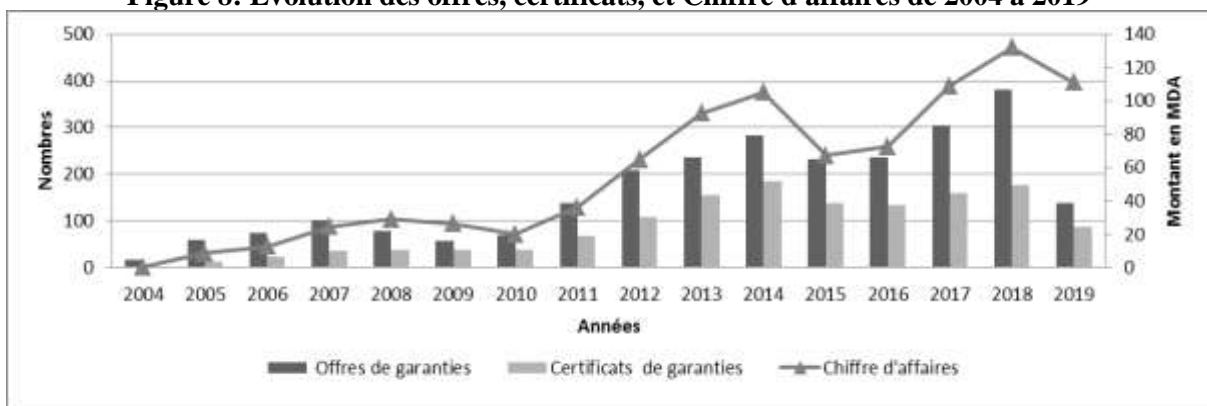
1.1 Evolution du volume d'activité du Fonds

En chiffre, le FGAR a totalisé, depuis sa création au 31/06/2020, 2.940 offres de garantie, correspondant à un montant d'engagement de 95.461 MDA, soit une couverture moyenne de 44% du montant global de crédits, d'un total de 214.668 MDA, sollicités auprès des établissements de crédit dans le cadre de la réalisation de projets d'investissement, dont le montant s'élève à 333.259 MDA.¹

Sur ce total de pré-accords notifiés, 1.504 de certificats de garantie ont été remis aux établissements de crédit partenaires, représentant un engagement global de 37.653 MDA, soit un taux de couverture moyen de 53% des crédits d'investissement, dont le montant s'élève à 70.482 MDA.

La figure suivante retrace l'évolution des principaux paramètres de l'activité du FGAR, à savoir les offres et les certificats de garanties, depuis son démarrage jusqu'au 31/12/2019.

Figure 8: Evolution des offres, certificats, et Chiffre d'affaires de 2004 à 2019



Source: Elaborée par le chercheur sur la base de documents internes.

L'activité du FGAR a connu une forte croissance à partir de 2011, suite à la qualification de son intervention en garantie d'Etat en 2009 et une meilleure appropriation du dispositif par les établissements de crédit. La baisse d'activité enregistrée en 2015 est d'ordre conjoncturel, due au resserrement du crédit suite à la chute des cours de pétrole d'une part, et le renforcement de la sélectivité des dossiers d'investissement par les banques par crainte de la montée du risque de défaut de paiement, d'autre part. En 2016, 2017 et 2018 l'activité du

¹ Documents internes.

Fonds s'est développée remarquablement en matière de projets accompagnés et de chiffres d'affaires. La baisse enregistrée en 2019, est due à l'instabilité politique qu'a connue le pays.

1.2 Nouvelle clientèle à cibler

Internet a révolutionné le mode de vie des consommateurs touchant plusieurs aspects de leur vie quotidienne : communication, démarches administratives, partage des photos, voyages, accès à l'information, achat... L'Algérie ne fait pas exception. En effet, le site *datareportal* indique, qu'à la fin de janvier 2021, le taux de pénétration d'Internet en Algérie était de 59,6%, sur une population estimée à 44,23 millions, avec 26,35 millions d'internautes¹ (soit une hausse de 16% depuis janvier 2020).

Aussi, à la même date, on comptait 46,82 millions de connexions mobiles (soit une hausse de 2,1% depuis janvier 2020). De ces internautes, on distingue trois catégories:²

- Ceux qui ont déjà développé leur style de vie et leur vision du monde avant l'arrivée d'Internet. Ils sont méfiants de l'adopter et le perçoivent comme une menace pour leurs valeurs et, ainsi, restent toujours dépendants au mode de vie traditionnel. Cette catégorie disparaît graduellement ;

- Ceux qui façonnent encore leur mode de vie quand Internet et les réseaux sont apparus. Ils se souviennent de la vie d'avant et sont encore en train de construire leur vision du monde et, pour eux, Internet apparaît comme un outil extrêmement pratique leur permettant d'être meilleurs et plus rapides. Ils sont à l'aise avec les applications numériques mais restent résistants à un seul domaine à savoir l'e-paiement ;

- Ceux qui ont grandi dans un monde connecté au Web. Jamais séparés de leurs Smartphones, ils ne peuvent pas se rapporter à la vie sans Internet. Ils ont plus de confiance en monde virtuel ; ils sont courageux et peuvent effectuer n'importe quelle opération sur le net avec leur appareil.

En Algérie, bien qu'Internet mobile n'ait fait son entrée qu'en décembre 2013, le taux d'usage a fait un bond extraordinaire. Se référant aux données publiées par le WEF, l'Algérie a gagné 15 places dans le classement relatif à l'adoption des TIC, passant de la 98^{ème} place en 2016 à la 83^{ème} place en 2018. (Voir le tableau ci- dessous).

Tableau 22: Performance de l'Algérie en matière d'adoption des TIC³

Composant De l'index	Score %	Rang / 140
<i>Pilier 03 Adoption TIC</i>	47.2 +	83
3.01 Abonnements téléphoniques mobiles.	100 +	66
3.02 Abonnements haut débit mobile.	n/d	44
3.03 Abonnements à Internet haut débit fixe.	15.3 +	80
3.04 Abonnements Internet Fibre.	n/d	113
3.05 Internautes.	42.9 +	91

Source: WEF, The Global Competitiveness Report 2018, www3.weforum.org/, 2018, p. 61.

¹ Ce chiffre représente le nombre d'utilisateurs effectifs d'internet et non le nombre d'abonnés à internet en Algérie qui était de 41,8 millions au troisième trimestre de 2020.

² <https://www.siteprnews.com/2012/09/06/the-three-generations-a-look-at-how-different-generations-treat-new-mediums/>, consulté le 15/08/2019.

³ Les scores sont sur une échelle de 0 à 100, où 100 représente la situation optimale. Les signes (+/-) indiquent la direction du changement de score par rapport à l'édition précédente, si disponible.

Selon le tableau ci-dessus, on note la forte densité des utilisateurs Internet indiquant la mouvance de la deuxième catégorie des internautes vers la troisième. En tant que consommateurs, sur le marché algérien, ces deux catégories ont un poids très important. Elles sont exigeantes, à divers degrés, manquent de patience et s'attendent à ce que leurs besoins soient satisfaits quand et où ils le souhaitent. Ce sont ces deux catégories qui sont ciblées par la stratégie digitale du FGAR.

2. Description du projet

Dans le but de rendre l'accès à la garantie encore plus facile, le Fonds a misé sur l'ouverture vers le monde virtuel. La finalité de ce projet est de donner aux clients le choix d'effectuer leurs demandes selon la manière traditionnelle, qui compte notamment sur la paperasse et leur présence, où selon la méthode digitale, qui consiste notamment en quelques clics, téléchargements et scans. Dénommé "SI-FGAR"¹, le projet de transformation digitale est considéré comme un projet d'entreprise et pas seulement comme un projet informatique vu qu'il fait participer et touche bien d'autres domaines que la structure informatique.

2.1 Objectifs du projet

Plusieurs objectifs sont visés par le Projet :

Objectifs généraux

- L'amélioration de la qualité des services offerts par le FGAR ;
- La facilitation à l'accès aux garanties ;
- L'intégration de nouvelles mesures d'approbation et de sécurité ;
- La constitution d'une source de sauvegarde de données pour les statistiques sur l'impact du dispositif FGAR pour l'amélioration de l'économie et de l'environnement social du pays ;
- L'amélioration de la qualité des échanges entre l'ensemble des acteurs impliqués dans le process des de garanties : Fonds, promoteurs et banques.

Objectifs informatiques

L'objectif principal est de doter ses structures d'une solution complète et intégrée (*soft et hard*) de gestion des garanties sur la base d'un progiciel à haut niveau de paramétrage et personnalisable selon les utilisateurs. Le système cible fonctionnera sur un système d'exploitation Windows et doit s'implanter autour d'une base de données relationnelle accessible par des requêtes SQL. Le système futur devra permettre une personnalisation fine des habilitations étant un système :

- Accessible à distance par authentification ;
- Convivial, ergonomique, fiable, paramétrable, simple à utiliser mais non limitatif ;
- d'archivage de données ;
- Fortement sécurisé, avec des accès strictement contrôlés, journalisés en imposant une traçabilité de toutes les modifications des données ou l'on doit trouver l'identité de l'utilisateur, l'objet de la modification et la date de la modification ;
- Permettant la récupération des données suite à des incidents ou à des opérations d'exploitation ;
- Permettant l'interfaçage avec d'autres logiciels notamment la gestion électronique de documents (GED) et l'échange de donnée (EDI).

¹ Appelé aussi dans ce document : Projet, Système.

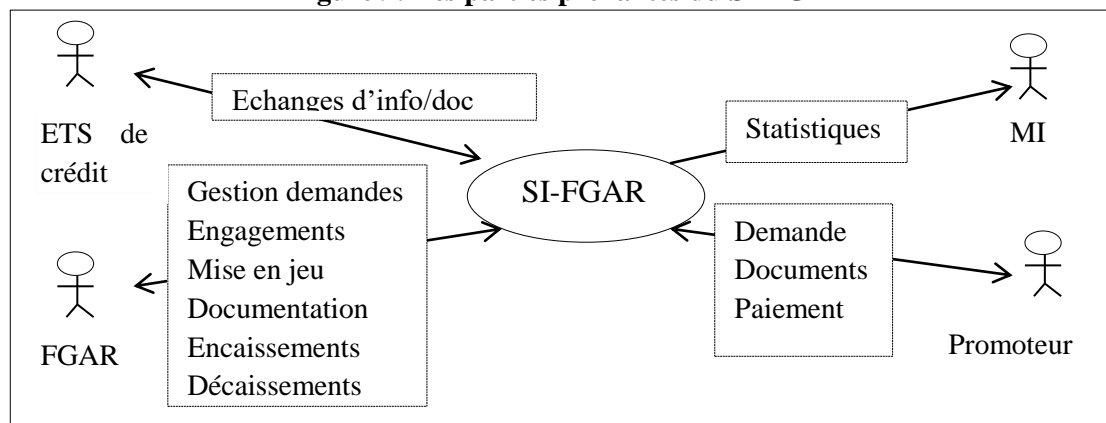
Objectif organisationnel

- Organiser le FGAR par processus et non pas par service : Il ne s'agit plus de raisonner en termes de structures mais en termes de flux de produits et de services à destination du client. Cela permet de placer le client, à juste titre, au centre de l'activité du FAGR.

2.2 Partie prenante du Projet

Les parties prenantes concernées par le projet, sont présentées dans la figure suivante :

Figure 9: Les parties prenantes du SI-FGAR



Source : Document interne.

Comme illustré dans la figure ci-dessus, plusieurs parties prenantes sont concernées par le SI-FGAR. L'impact de ce système sur le travail des utilisateurs varie de la simple consultation au soutien des activités opérationnelles support et décisionnel :

Utilisateur : MI

Le SI-FGAR devrait permettre au MI de disposer d'états statistiques à la demande pour mesurer l'impact du FGAR dans le développement du tissu industriel des PME/PMI et de l'économie du pays et son impact dans la création d'emploi.

Utilisateur : FGAR

Le principal utilisateur concerné est le FGAR étant le propriétaire du système. Par FGAR, on entend toutes les structures impliquées dans le processus d'octroi de garantie, et dont le SI-FGAR devrait permettre :

- Structures Engagements et Suivi : être performantes dans l'étude et le suivi des demandes de garantie afin de répondre efficacement aux attentes des banques et promoteurs ;
- Structures Affaires Juridique et Contentieux : pouvoir suivre l'état d'évolution d'une affaire contentieuse dans les opérations d'indemnisation des banques et des clients ;
- Structures Administration et Finance : pouvoir produire des données comptables automatiquement à partir des opérations financières réalisées ou suivies aux niveaux des structures métiers ;
- Antennes : pouvoir se connecter au siège à travers un accès distant pour l'enregistrement, l'étude et le suivi de leurs propres dossiers régionaux.

Utilisateur : Clients

Le SI-FGAR devrait permettre aux clients de/d' :

- Alléger les procédures et les délais de traitement de leurs de demande de garanties ;
- Permettre la prise en charge efficace de leurs sollicitations et doléances ;

- Avoir la possibilité de déposer leurs dossiers en ligne et récupérer leurs décisions.

Utilisateur : Etablissements de crédit

Pour les établissements de crédit, le système devrait leur permettre de/d' :

- Avoir une assurance dans l'application rigoureuse des conventions ;
- Etre informés ou sollicités à temps pour tous les documents dont ils sont impliqués ;
- Echanger les informations et documents.

3. Consistance du projet

Depuis sa création, le Fonds s'appuie principalement sur un ensemble d'ordinateurs, serveurs et deux logiciels de la suite Microsoft Office (Excel et Word) pour le traitement de données, en faisant recours à Internet uniquement pour l'échange des emails ou la présentation du Fonds via le site officiel. Par son projet de transformation digitale, le Fonds envisage de se lancer à l'ère digitale en abandonnant le papier et en dématérialisant ses processus¹. Ainsi, le SI-FGAR comprend deux composantes essentielles :

- un système d'information de gestion automatique permettant l'automatisation et l'informatisation des processus opérationnels et d'aides à la prise de décision ;
- une interface numérique du système d'information dont l'objectif principal est de faciliter le changement de documents et d'informations entre les différentes parties prenantes en se reliant au Cloud (Cloud Computing). Cette opération permettra le stockage et l'accès aux données par l'intermédiaire d'internet plutôt que via le disque dur d'un ordinateur.²

3.1 Première partie : système d'information de gestion automatique

La première étape dans la réalisation du Projet a été entamée en 2015 et consistait principalement en la détermination, avec précision, la portée du projet, ses objectifs et les moyens nécessaires pour le réaliser (personnel, matériel et budget). A cet effet, un comité constitué de personnel appartenant aux structures Engagements, Suivi, Juridique, informatique et comptabilité, supervisé par le DES et le directeur informatique a été instauré. Ce comité a eu pour objectif de définir en détail le processus à digitaliser. Fin 2015, le projet a été défini pour être réalisé en 2016, ainsi:

¹ Notons que par **numérisation** on entend la transformation d'un document physique à un document numérique comme scanner un document ou écrire sur Word. La **digitalisation** découle de la numérisation et consiste à rendre le document numérique utilisable via le Cloud. La **transformation digitale** découle de la digitalisation et concerne la transformation complète des processus du travail et l'interaction entre acteurs. Elle se fait par l'adoption des techniques numérique pour améliorer la performance des processus. Ainsi, la **transformation numérique** ne doit pas se confondre avec la **transformation digitale**. La première se limite aux outils et matériels et traduit la mise en place de nouveaux réseaux, des appareils connectés ou encore un stockage de type Cloud permettant de convertir des données analytiques aux données numériques. La deuxième désigne le recours à des nouvelles technologies numériques (matériel, applications informatiques...) et leur intégration dans les processus du travail de l'entreprise, et donc, il s'agit plus d'usage que du matériel. La transformation digitale englobe la transformation numérique.

² Selon la définition d'U.S. National Institute of Standards and Technology (NIST), 2011, le Cloud Computing est un modèle permettant d'établir un accès à la demande en réseau vers un bassin partagé de ressources informatiques configurable. Ces ressources sont par exemple des réseaux, des serveurs, de l'espace de stockage, des applications et des services. Voir : <https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-145/final>.

Tableau 23: Dimensions du projet de transformation digitale du Fonds

	Actions	Acteurs	Délais	Moyens nécessaires	Résultats attendus
Digitalisation du traitement de la garantie	Elaborer le cahier des charges	DES/DAJC/ Informatique/ consultant	1 ^{er} T	Consultant	<ul style="list-style-type: none"> - Modernisation du processus de traitement de la garantie - Constitution d'une base de données - Outil d'aide aux décisions d'orientation - Gestion de la relation client - Réduction des délais de traitement de la garantie
	Lancement de l'appel de consultation nationale	FGAR	1 ^{er} T		
	La contractualisation	FGAR/expert	2 ^{ème} T		
	L'entame de la réalisation du projet « CRM » (de l'anglais customer relationship management)	FGAR/expert	2 ^{ème} T	Consultant Développeur	
	Mise à niveau (actualisation) Software de la plateforme Informatique	Informatique/ fournisseur	3 ^{ème} T	<ul style="list-style-type: none"> - 03 licences Microsoft Windows Server2012 - Une licence Microsoft Exchange Server - Une solution de sauvegarde 	

Source : Elaboré par le chercheur.

Bien que l'exécution du projet ait été prévue en 2016, sa réalisation a trainé plus qu'une année. En effet, le marché de prestation avec le prestataire n'a été signé qu'en avril 2017 (dont l'ordre de service a été notifié le 29/05/2017 portant le lancement de l'exécution des prestations), avec un délai de **neuf mois**.¹ Des retards dans l'exécution de ce marché ont été enregistrés dus notamment à l'orientation opérée à partir des premiers tests qui ont confirmé la nécessité d'intégrer la solution *Forms* permettant non seulement la documentation mais aussi le traitement de données.

Ainsi, un avenant a été signé portant sur la prorogation du délai d'exécution. La prorogation en question couvre la période allant du février 2018 à avril 2019.

Conformément à la durée convenue, la version préliminaire du SI a été délivrée au FGAR fin avril 2019. Immédiatement, le SI a été mis en phase d'essai ; une durée qui s'étalait de mai 2019 à septembre 2019. Durant cette période d'essai, le SI a connu plusieurs ajustements pour répondre aux besoins du Fonds. Le 24/09/2019, le SI est devenu officiellement opérationnel.

La version préliminaire adoptée par le Fonds permet la validation des dossiers, leur traitement, leur passage en comité et la génération automatique de certains documents dont l'offre de garantie, les factures pro-forma, la fiche de calcul et le certificat de garantie. Cette génération de documents passe par plusieurs contrôles et s'effectue qu'après avoir entré les données par l'utilisateur concerné.

Toutefois, bien que le SI soit officiellement adopté après plusieurs essais et modifications, maintes problèmes et insuffisances ont été encore soulevés par les utilisateurs soulignant l'immaturation et la mauvaise étude, gestion et mise en place du projet. L'état d'avancement dans le développement du SI en février 2021 est résumé dans le tableau suivant :

¹ Il a été décidé d'adopter le logiciel *laserfiche* ; un logiciel facile de conception, de configuration et d'expansion, dédié à la gestion de contenu d'entreprise, l'automatisation des processus opérationnels et l'analytique pour améliorer la productivité. (Voir annexe 07).

Tableau 24 : Etat d'avancement du Projet

N°	Sous-processus	Cas d'utilisation	Réalisé	Reste à réaliser
1	« Réceptionner dossier éligible »	Réceptionner dossier	✓	
		Valider dossier	✓	
		Consulter dossier	✓	
2	« Evaluer projet »	Affecter dossier	✓	
		Elaborer la recommandation	✓	
		Valider recommandation	✓	
		Complément d'informations		x
		Réception des compléments d'informations		x
		Organiser comité	✓	
		Exécuter décision du comité	✓	
3	« Offrir garantie »	Approuver recommandation offre	✓	
		Exécuter décision du comité	✓	
4	« Traiter recours »	Réceptionner recours	✓	
		Traiter recours	✓	
5	« Engager garantie »	Engager garantie	✓	
		Echelonner commission d'engagement		x
		Honorer un BAO		x
		Valider engagement	✓	
		Envoyer certificat de garantie		x
6	« Suivi garantie »	Clôturer engagement	✓	
		Suivre engagement		x
		Réceptionner échéancier		x
7	« Indemniser sinistre »	Rééchelonner engagement		x
		Réceptionner sinistre		x
		Refuser indemnisation		x
		Indemniser sinistre (Première tranche)		x
		Suivi mise en jeu des garanties		x
		Indemniser sinistre (deuxième tranche)		x
Total en nombre			15	14
Pourcentage			52%	48%

Source : Elaboré par le chercheur.

A la lumière du tableau ci-dessus, on remarque, en premier lieu, que cette partie concerne uniquement les entrées de données effectuées par les utilisateurs internes du FGAR. A son état arrêté en février de 2021, le SI permet déjà de gérer une partie du processus global d'octroi de garantie et de rationaliser les opérations en automatisant les processus répétitifs et manuels, à hauteur de 52%.

3.2 Deuxième partie : interface web (Cloud) du système d'information

Cette partie est l'objectif ultime du Fonds et constitue un saut énorme vu qu'elle touchera ses méthodes de travail, en visant en premier lieu d'ajouter un autre mode de travail parallèle à celui existant et vise, éventuellement, la dématérialisation complète du processus (Réception, traitement, décisions et stockage). En effet, le mode de travail est conditionné actuellement par la présence du client (ou ses représentants), minimum une fois (que ce soit au niveau du

siège ou antennes régionales) et le dépôt du dossier sous forme de documents physiques. Une fois le dossier traité, il est imprimé, archivé et répertorié dans une boîte d'archive identifiée par code. La communication entre le chargé d'études (Suivi, Engagements) avec le client peut être effectuée par voie téléphonique ou électronique (email), et les documents échangés doivent être imprimés et joints au dossier. Toutefois, dans la perspective de la deuxième partie du projet, le client aurait la possibilité d'introduire sa demande et déposer son dossier via plateforme web.

Le site actuel du Fonds (www.fgar.dz) est conçu pour des raisons uniquement informatives. Dans le cadre du projet de transformation digitale, il ne serait plus le cas : outre la visibilité sur internet (source d'information sur le Fonds), le site serait doté de la rubrique *Espace Client* qui constituerait un portail numérique permettant au client de déposer son dossier et de le suivre *en ligne*.¹ Le client serait tenu de s'identifier (en faisant entrer son code client et son mot de passe), de s'assurer de l'éligibilité de son dossier en remplissant les données relatives notamment au secteur d'activité, montant du crédit, nombre d'effectif, chiffres d'affaires et total bilan², puis il serait tenu de :

- Remplir un formulaire de demande de garantie, l'imprimer, signer et apposer son cachet, scanner, et le renvoyer, en toute sécurité, via site web ;
- Le formulaire serait traité pour révéifier l'éligibilité de la demande ;
- Dans le cas négatif (dossier non éligible à la garantie FGAR), le client serait informé par le chargé du suivi, à travers un courriel, des raisons de la non prise en considération de sa demande et de l'orienter ;
- Dans le cas positif (demande éligible à la garantie FGAR), le client serait informé par un courriel l'informant de l'éligibilité de son dossier et de tous les documents nécessaires pour le traitement de sa demande ;
- Le client pourrait envoyer en ligne et en toute sécurité, son dossier, en le scannant. Ledit dossier serait stocké sur le serveur ;
- Une fois le dossier numérique transmis, il serait validé par le DS et visé par le DES, il serait transmis au DE pour le traitement. Sachant que toutes les opérations liées à la validation, traitement et au passage au comité, seraient effectuées sur le SI-FGAR (sans le *Word office*: première partie du projet) ;
- Les recours et les réclamations des clients devraient être introduits via plateforme FGAR.

Ainsi, en quelques étapes et quelques clics, le promoteur pourrait déposer sa demande et serait en mesure de suivre en ligne l'état de son dossier (étape validation, traitement, en attente au passage au comité) et de télécharger toute décision émanant du comité (offre de garantie, lettre d'ajournement ou de refus).

La deuxième partie du projet est orientée principalement vers les utilisateurs externes du FGAR : en premier lieu les promoteurs, puis les banques et enfin le MI. L'interaction entre ces utilisateurs avec le SI se déroulerait principalement à travers le web et varierait de plus simple comme la consultation des informations aux plus compliqué comme l'échange

¹ Le site serait aussi doté de modes de paiements variés, toutefois cette étape est en cours de proposition et de discussion, n'est pas encore définie dans le projet.

² La signature électronique est une option qu'on peut ajouter au système *Laserfiche* en fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise. Elle reste une possibilité à envisager par le Fonds qu'une fois maîtrisée, intégrée et bien sécurisée en Algérie.

d'information et de documents. Comme le développement de la deuxième partie du projet est conditionné par le démarrage de la première partie et non pas son achèvement, le FGAR s'est lancé dans cette deuxième étape à travers un avenant signé avec le même prestataire, signé le 17/11/2020, dont l'objet est de réaliser un portail web à destination des promoteurs, en vue de suivre l'état d'avancement du traitement de leurs demande.

La version préliminaire permet à chaque client de s'identifier et de savoir l'état de sa demande, qui est défini en sept étapes : En cours de traitement, attente passage comité, avis de comité favorable, attente convention du crédit/ contrat de leasing, attente règlement commission d'engagement, certificats en cours de validation, et certificat établi.

Section 2 : Impact de la digitalisation du processus métier sur l'audit interne

La transformation digitale du Fonds s'effectue en étape avec une réalisation progressive. Une partie du SI est déjà opérationnelle depuis septembre 2019. Le SI-FGAR fait encore l'objet de modifications, d'ajustements et de développement. Bien qu'il soit partiellement adopté, son impact sur l'activité de l'audit interne est prédominant. Toutefois, comme déjà souligné dans le sixième chapitre concernant l'évaluation de l'audit interne du Fonds, le champ d'intervention de l'audit est très réduit et la documentation des travaux de l'audit est jugée insuffisante : aucun questionnaire d'audit n'a été établi en dépit de la documentation interne détaillée des procédures internes. A cet effet, et dans le but de répondre à notre problématique, on a procédé d'abord à l'élaboration d'un questionnaire lié aux activités relatives à l'octroi de garanties et d'analyser ensuite l'impact de l'adoption partielle, et finale, du SI-FGAR, sur les zones de contrôle de l'audit interne.

1. L'intervention de l'audit interne dans le projet

A l'instar de tous les projets, la réalisation du SI-FGAR a commencé par l'expression du besoin du Fonds et s'achèvera par la livraison du produit. Entre ces deux moments extrêmes, vont se succéder les phases de cadrage, de développement (conception et spécifications) et de réalisation (du logiciel et des tests pour les applications) qui débouchent sur une production spécifique, et enfin le suivi (maintenance). Cette conception du projet articulée autour des phases et étapes permet d'atteindre progressivement l'objectif final. L'audit interne peut intervenir dans chaque étape.

1.1 Analyse de la portée de l'intervention de l'audit interne

Le rôle de l'audit interne dans un projet dépend essentiellement de son champ d'intervention ; s'il est permis d'effectuer des activités d'ordre plus opérationnel ou consultatif outre sa mission d'assurance ou non. Pour le FGAR, et selon les procédures internes, l'audit est sollicité pour des missions d'assurance et d'efficacité. Son rôle de conseil est confondu avec celui du Conseiller. En effet, comme déjà souligné, les deux activités se sont séparées sans pour autant définir les tâches que reviennent à chaque spécialité.

Bien que le Projet ait commencé en 2015, le rôle de l'audit interne du Fonds s'est limité à ses contributions lors des réunions portant sur la définition des aspects et dimensions du projet avec le maître d'ouvrage (FGAR) et le maître d'œuvre (SARL MBM TECHNOLOGY). Au-delà de cette étape, l'audit interne était complètement absent, en dépit du fait que le projet traîne depuis des années. Lors de notre entretien avec l'auditeur interne, ce dernier nous a

confirmé que son intervention n'aura lieu qu'après mise en place du SI-FGAR. Quant à l'état d'avancement du projet, il est établi par le chef de département Informatique. Ainsi, on peut constater que l'audit interne est absent dans l'évaluation du projet, que ce soit par la fonction d'audit interne du FGAR ou par un prestataire externe spécialisé ; situation qui dénonce la faible maturité de la fonction d'audit interne du Fonds et la faible considération accordée par les instances dirigeantes à cette fonction, car l'intervention de l'audit interne dans le cycle de vie d'un projet n'est pas obligatoire, sauf si la direction générale décide autrement.

Tout en veillant sur son indépendance, l'audit interne aurait pu apporter une contribution capitale au Projet en s'engageant assez tôt et en l'appuyant tout au long de son cycle de vie en s'assurant que, dans chaque phase et étape, le Projet se trouverait dans un état satisfaisant ou qu'il serait nécessaire de le mettre en conformité avec les objectifs, règles et procédures internes.

Vu les problèmes et les risques encourus jusqu'au stade actuel, il aurait été plus judicieux en fait d'effectuer un audit du projet, par moyens internes ou externes. Cela aurait souligné des risques, illustrés dans le tableau ci-dessous, qui se sont produits et qui ont causé des impacts négatifs et financiers :

Tableau 25 : Exemples de risques encourus

Phases	Risques encourus	Conséquences subies
Etude/ Conception	Non détermination de façon claire et précise les besoins de toutes les parties prenantes aux différents processus.	- Retard dans la réalisation. - Coûts supplémentaires dus aux modifications.
Etude/ Conception	Manque d'implication des utilisateurs dans le projet.	- Résistance aux changements. - Prolongation du délai d'exécution.
Réalisation/ test	Absence de sauvegarde secondaire.	- Perte des études, des PV et des décisions effectués lors de la période d'essai.
Post-adoption partielle	Applications insuffisamment testées.	- Coûts supplémentaires dus à l'intégration de nouvelles fonctionnalités de base.
Post-adoption partielle	Utilisateurs insuffisamment impliqués dans les phases de développements de l'application.	- Système répondant à une partie des objectifs fixés.
Post-adoption partielle	Utilisateurs insuffisamment formés.	- Résistance aux changements. - Système répondant à une partie des objectifs du Fonds.

Source : Elaboré par le chercheur.

Dans le tableau ci-dessus, il est mentionné quelques exemples de risques survenus et qui auraient été identifiés dans le cadre d'un audit, vu qu'il s'agit des risques récurrents, comme le risque lié à la non détermination claire et précise des besoins de toutes les parties prenantes aux différents processus. Les besoins des structures Engagements, Suivi, Affaires juridiques et Contentieux ont été mal définis dans le cahier de charge et lors de la phase d'essai, il s'est révélé que le projet ne répondait pas à leurs attentes: le maître d'œuvre a réalisé un projet répondant uniquement au besoin de documentation, et non aussi de traitement de données. Ce qui a coûté le Fonds un retard de neuf mois, pour intégrer la solution *Forms*, avec des coûts supplémentaires considérables. Aussi, l'implication dérisoire, voire nulle, des utilisateurs (principalement chargés d'études) dans les phases de conception et de développement a

renforcé leur résistance aux changements et leur apathie et a réduit leur engagement dans leur rôle.

1.2 Renforcer le rôle de l'audit : audit en cours de l'exécution du projet

Bien que l'apport de l'audit interne¹ dans l'évaluation du projet ait été sous-estimé par la direction générale, il est primordial de souligner que son intervention serait fondamentale dans l'exécution du projet. Comme le projet est toujours en cours de réalisation, l'audit interne pourrait apporter une contribution considérable à ce stade. L'objectif de tel audit est notamment de rassurer la direction générale en confirmant la faisabilité du restant du projet et la possibilité de le continuer et en enquêtant sur des problèmes particuliers dans son exécution. Ceci présenterait plusieurs avantages à la réalisation du projet en :

- Repérant rapidement les problèmes ;
- Clarifiant la relation performance/coûts/échancier ;
- Améliorant la performance du projet ;
- Découvrant de nouvelles perspectives ;
- Evaluant la performance de l'équipe de projet.

L'audit interne devrait être susceptible d'intervenir à n'importe quel moment vu que les ajustements en chemin sont inévitables et plusieurs voies possibles peuvent conduire au même résultat. Pour se rattraper, il pourrait effectuer une analyse des dossiers des revues de projet (cahier de charge, revues d'évaluation technique, états d'avancement, ...) pour s'informer sur les éléments suivants : les niveaux de performance atteints, les risques déjà pris en compte, le temps passé, la partie du coût global déjà réalisée et la qualité des réalisations.

La démarche d'audit qu'on propose est conforme avec celle présentée dans le chapitre deux. Ainsi, l'auditeur interne devrait en premier lieu prendre connaissance des caractéristiques du projet. Il s'agit de s'informer, à grands traits, sur l'histoire, les caractéristiques générales et techniques (choix de la solution), et l'état d'avancement du projet de façon à :

- Situer le projet dans son environnement pour en comprendre les enjeux : en s'interrogeant sur les origines du projet, lesquelles doivent pouvoir se raccorder avec les objectifs généraux du Fonds ;
- Connaître les phases et les domaines du projet: en se familiarisant avec l'architecture du projet ;
- Connaître le dispositif contractuel: en précisant les moyens de la fonction juridique ainsi que la réglementation propre au secteur d'intervention du projet ;
- Connaître les coûts, le budget et la rentabilité du projet: en demandant communication des principaux éléments des prévisions budgétaires et de leur actualisation, ainsi que l'estimation de la rentabilité du projet (coûts rapportés aux gains de productivité escomptés).

Une fois l'analyse du passé effectuée, l'audit interne devrait s'engager à l'évaluation des performances attendues, risques restants, délai restant, prévisions de dépenses, coûts engagés et de la qualité des réalisations.

¹ Dans la suite, par audit interne, on entend l'audit interne mené par l'auditeur interne du Fonds, si la direction générale estime qu'il possède les compétences nécessaires, ou un prestataire externe spécialisé.

Etant donné que les projets sont composés d'éléments qui interagissent constamment entre eux pour se stabiliser seulement au moment d'atteindre leur état définitif, l'auditeur est tenu donc de porter un jugement sur une réalité mouvante. Pour ce faire, il serait utile qu'il organise son travail dans un document structuré couvrant au minimum: une introduction (objectifs du projet, hypothèses et restrictions...), le statut actuel du projet (coûts, échéancier, progrès, qualité...), le statut du projet dans le futur, la gestion des risques, les menaces pouvant influencer le succès du projet et les conclusions et recommandations. Ce document permettrait à l'auditeur interne de statuer sur l'état du projet en ce qui concerne l'atteinte des objectifs fixés et l'utilisation des ressources par rapport aux coûts et à l'échéancier, à n'importe quel moment.

Ainsi, l'audit interne aurait pu jouer un rôle très important en permettant au Fonds d'éviter des conséquences négatives des risques encourus, et devrait intervenir dans l'exécution et les futures étapes de réalisation du Projet. L'erreur de l'exclure ne devrait pas se répéter notamment que la partie du projet la plus délicate est encore à réaliser, celle liée à l'ouverture au web et la dématérialisation complète du processus métier induisant des changements tant structurels qu'organisationnels.

Il serait important à ce stade de maîtriser parfaitement les flux d'informations. De ce fait, on estime que l'intervention de l'audit interne n'est plus discutable ou optionnelle ; l'audit interne devrait soutenir et aider le FGAR à améliorer sa capacité à atteindre les objectifs en maîtrisant les risques. Cette révolution est inévitable et l'audit devrait comprendre les enjeux pour l'aider à y faire face.

L'intervention de l'audit devrait couvrir trois domaines à savoir :

- L'alignement des objectifs du Fonds et du SI-FGAR en s'assurant que la vision et les objectifs du Fonds et du SI sont bien compris et qu'ils concordent entre eux. (Selon la publication de GTAG sur l'Audit des projets SI, issue en 2009, l'alignement du projet comporte de multiples facettes qui sont, pour la plupart des organisations, intégrées à l'analyse de rentabilité) ;
- La gestion du projet : en bien cernant d'abord la méthodologie de gestion de projet de l'organisation, les bonnes pratiques, les risques et les contrôles liés à la fois à la gestion de projet et au développement de système ;
- L'opérationnalité du SI : en s'assurant que chaque étape du cycle de développement du SI est maîtrisée.

Si la direction générale juge que l'auditeur interne du Fonds ne possède pas les compétences nécessaires pour prendre en charge cette responsabilité, le recrutement d'un auditeur spécialisé en SI et/ou le recours à un prestataire externe spécialisé restent toujours des solutions à envisager.

2. Analyse de l'impact de la transformation digitale sur l'audit du processus métier

Le processus d'octroi de garantie comprend l'ensemble des activités qui, une fois réalisées, permettent la réalisation de l'objectif du Fonds. De ce fait, il devrait être le centre de focalisation de l'audit interne. Toutefois, vu le champ réduit de cette fonction, et dans le souci de répondre à notre problématique, on a procédé à l'élaboration d'un questionnaire lié aux activités relatives à l'octroi de garanties et qu'on estime, constitue le support de l'évaluation

du dispositif de contrôle interne relatif au processus d'octroi de garantie. Puis, on a essayé de déterminer l'impact du Système sur les contrôles à effectuer par l'audit interne concernant ce processus.

2.1 Synthèse de l'impact de digitalisation sur l'audit des activités liées à l'octroi de garanties

Le tableau ci-dessous présente le questionnaire qu'on propose pour l'audit des activités liées à l'octroi de garanties et résume l'impact du SI sur les tâches de l'audit interne.

Les questions abordées dans ce questionnaire sont le fruit de non seulement l'analyse du manuel de procédures internes, mais aussi les résultats de nos observations quant au respect des procédures liées à l'octroi de garanties ; un respect jugé loin d'être satisfaisant.

Tableau 26: Questionnaire d'audit des activités liées à l'octroi de garanties.

Champ et Type d'audit	Audit de l'octroi de garanties/Audit de conformité.			
Audités	Les structures impliquées dans le processus d'octroi de la garantie.			
Objectif général :	Ctrl automatisés	Ctrl à automatiser	Ctrl semi-automatisés	Ctrl non-automatisés
S'assurer que les garanties sont accordées conformément aux procédures internes et le cadre réglementaire du Fonds, d'une façon égalitaire, sans discrimination et sans favoritisme.				
Objectif n°01 : S'assurer que les demandes de garantie sont dûment reçues.				
1. Le dossier est-il éligible à la garantie FGAR?				
2. La demande du client, étant le déclencheur de tout le processus, est-elle dûment établie? (demande adressée au directeur général du Fonds comprenant: date, nom du promoteur, raison sociale de l'entreprise, adresse, signature, et objet de demande).				
3. Les documents nécessaires manquants sont-ils réclamés ? Si les documents réclamés ne sont pas transmis, le client est-il rappelé (vérification des courriers)?				
4. L'accusé de réception et la facture pro-forma de la commission d'étude sont-ils joints au dossier?				
5. Une copie de moyen du paiement est-elle jointe au dossier (chèque ou sa pièce justificatif (ordre de paiement))?				
6. Une fois validé, le dossier est-il enregistré dans la fiche des dossiers tenue par le chargé Suivi?				
Objectif n°02 : S'assurer que les demandes de garantie sont dûment traitées.				
7. La durée d'affectation du dossier à l'analyste financier pour le traitement est-elle raisonnable? Dans le cas négatif, l'affectation retardée ou hâtive est-elle justifiée ?				
8. Le dossier traité est-il complet (recommandation, bilans réels, bilans prévisionnels et scoring) ?				
9. La recommandation traite-t-elle les éléments minimaux conformément à la procédure? Sont-ils dûment remplis ?				
10. Le scoring est-il rempli correctement?				
11. Dans le cas où le taux accordé ne se situe pas dans la limite de la note du Scoring, ce taux est-il justifié ?				
Objectif n°03 : S'assurer que la décision du CE est notifiée correctement.				
12. Dans le cas d'un avis favorable, l'offre de garantie est-elle établie?				

13. L'offre de garantie est-elle paraphée par le responsable des engagements et signée par le DES? Enregistrée dans le registre « offre de garantie » ?				
14. L'offre de garantie est-elle envoyée au client? L'accusé de réception de l'offre par le client est-il joint au dossier?				
15. L'offre reprend-elle les réserves émises par les membres du CE?				
16. Dans le cas d'un avis défavorable ou un ajournement, le client est-il informé par une lettre portant justifications et motivations de décision du CE, dans des délais adéquats?				
17. Dans le cas où le dossier est classé, est-il transmis au promoteur deux relances (courriers paraphés par le DE et signés par le DES, avec accusé de réception du promoteur) chaque quinze jours et que ces relances sont restées sans suite?				
18. Le dossier classé est-il enregistré dans le registre « rejets et classements » ?				
Objectif n°04 : S'assurer que la mise en jeu de la garantie est conforme aux procédures internes et cadre réglementaire du Fonds.				
19. Le PV du CE est-il établi, paraphé par les analystes financiers et signés par les membres du CE?				
20. Une copie des délibérations (PV) est-elle conservée dans le dossier ?				
21. Le taux accordé et les seuils des engagements sont-ils respectés?				
22. Une fois la convention du crédit signée entre le client et son établissement de crédit, les conditions bancaires reprennent-elles les conditions de l'offre de garantie? Dans le cas négatif, une note en concordance avec les nouvelles données est-elle établie et présentée aux CE?				
23. Le taux accordé, figurant sur le PV du CE, est-il identique avec celui figurant sur le certificat de garantie?				
24. Les réserves émises lors du CE sont-elles levées avant l'établissement du certificat de garantie?				
25. Le calcul de la commission d'engagement est-il effectué en respectant tous les paramètres du calcul?				
26. La facture de la commission d'engagement est-elle dotée d'un numéro d'ordre conformément au modèle interne? Est-elle visée par le DS et signée par le DES ? Porte-elle l'accusé de réception du client?				
27. Le certificat de garantie porte-il le visa du DES et DAJC et la signature du DG?				
28. La lettre de transmission du certificat de garantie à l'établissement de crédit est-elle jointe au dossier ?				
29. Durant la période d'utilisation du crédit garanti, les lettres de rappel bimestrielles, portant sur la transmission de l'échéancier de remboursement, sont-elles établies et jointes au dossier ?				
30. L'état de suivi de l'engagement du crédit garanti, est-il mis à jour selon l'échéancier de remboursement ?				
Objectif *05 : S'assurer que les demandes de rééchelonnement sont dûment introduites et traitées.				
31. En cas d'impayés, l'engagement est-il reclassé en créance douteuse, suivi d'une note au CE pour prise d'acte de l'information ou prise de décision quant à la suite à donner à la garantie ?				

32. Les membres du CE sont-ils informés, à travers une note, de toute modification ou tout dépassement des conditions d'octroi de la garantie ?				
33. Les modifications dans les conditions initiales du certificat de garantie font-elles l'objet, en cas d'accord du comité, d'un avenant au certificat, établi par le chargé du Suivi, visé par le DS, le DE et le DAJC et signé par le DG ?				
34. Les états statistiques nécessaires à la prise de décision sont-ils établis mensuellement ?				
35. Dans le cas d'une demande de rééchelonnement, une note d'information au CE, reprenant les observations et l'avis du chargé du suivi sur la pertinence de l'opération de rééchelonnement ainsi que l'avis du DS et de DES, est-elle établie et jointe au dossier ?				
36. La décision du CE est-elle notifiée à la banque ? Dans le cas d'un accord positif sur le rééchelonnement, l'avenant à la convention et le nouvel échéancier sont-ils réclamés ? Reçus ?				
37. Un avenant au certificat de garantie est-il élaboré et envoyé à la banque?				
Objectif n°06 : S'assurer que le suivi des engagements en cours (déclassement des créances et provisionnement du dossier) s'effectue conformément aux procédures internes et cadre réglementaire du Fonds.				
38. L'état d'engagement du dossier est-il actualisé semestriellement ?				
39. Est-il adressé semestriellement un courrier à la direction générale des banques et établissements financiers portant rappel de leurs obligations contractuelles en matière d'information au titre des conventions de partenariats ?				
40. Si l'engagement relatif au dossier est classé dans les engagements courants, s'effectue-t-il sans incident de paiements ?				
41. Si l'engagement relatif au dossier est classé dans les engagements douteux, est-il appuyé par une échéance échue non honorée depuis plus de trois mois ?				
42. Si l'engagement relatif au dossier est classé dans les engagements compromis, est-il appuyé par une demande d'indemnisation ?				
43. Si l'engagement relatif au dossier est classé dans les engagements annulés ou éteints, est-il appuyé par des motivations conformément à la procédure interne ?				
44. Les engagements sont-ils provisionnés conformément aux formules et conditions identifiées dans la procédure interne ? Figurent-ils dans le rapport des provisions des engagements établi par le DS sous contrôle du DES, validé par le DG et faisant l'objet d'un PV communiqué au DAF pour la comptabilisation des provisions ?				
Objectif n°07 : S'assurer que les engagements sont dûment comptabilisés.				
45. Les opérations de recettes relatives aux demandes de garantie (commission d'étude, commission d'engagement, commissions complémentaires, pénalités...) sont-elles justifiées par des documents valides avec un titre de perception du financier, visés par le DAF avant imputation définitive ?				

46. Les opérations de dépenses relatives aux demandes de garantie (remboursement au client en cas d'annulation du crédit) sont-elles justifiées par des documents valides avec un ordre de paiement du financier, visés par le DAF avant imputation définitive ?				
47. L'engagement relatif au dossier est-il comptabilisé après établissement du certificat ?				
48. L'opération de provisionnement relatif au dossier est-elle réalisée en fin d'année conformément au PV ?				
Objectif n°08 : S'assurer que les demandes d'indemnisation sont dûment reçues et traitées.				
49. La mise en jeu de la garantie est-elle déclenchée par une demande établie par l'établissement de crédit, accompagnée des pièces prévues par les dispositions de la convention cadre ?				
50. La fiche de sinistre est-elle établie par le chargé du suivi par rapport aux informations contenues dans le dossier tout en respectant un délai de trois jours ? Est-elle visée par le DS et dûment signée par le DES ? Est-elle transférée au DAJC ?				
51. La demande d'indemnisation est-elle traitée dans un délai de 05 jours par le département Contentieux ?				
52. Si le dossier d'indemnisation est incomplet, le délai de traitement est-il suspendu ? Les courriers de demandes d'information adressés au prêteur sont-ils joints au dossier ?				
53. Le classement définitif de la demande d'indemnisation est-il fait qu'après expiration d'un délai de 30 jours durant lequel le prêteur n'a pas réagi ? Ce classement est-il notifié au prêteur ?				
54. Le rapport d'indemnisation est-il élaboré, par le directeur du Contentieux, en détaillant les arguments en faveur ou en défaveur de la demande tout en proposant son avis ? Le cas échéant, le rapport d'indemnisation contient-il une proposition d'estimation de l'indemnité à verser à l'établissement de crédit ?				
55. La décision rendue par le CE est-elle notifiée dans un PV paraphée et signée par l'ensemble des membres du comité d'indemnisation ?				
56. En cas de refus de la demande d'indemnisation, la décision est-elle notifiée et justifiée et transmise à l'établissement de crédit ?				
57. En cas d'ajournement de la demande d'indemnisation, la décision est-elle notifiée et justifiée et transmise à l'établissement de crédit ?				
58. Est-il respecté un délai de 30 jours outre une durée supplémentaire de 15 jours durant lesquels l'établissement de crédit n'a pas réagi pour classer définitivement la demande ?				
59. En cas d'acceptation de la demande d'indemnisation, la décision est-elle notifiée et transmise à la banque ou établissement financier ?				

Source : Elaboré par le chercheur.

2.2 Analyse et commentaires

Dans la colonne droite du tableau ci-dessus, on a essayé sur la base du manuel de procédures internes, de relever les points de contrôles qu'on a jugés importants permettant de s'assurer que les garanties sont accordées conformément aux procédures internes et le cadre réglementaire du Fonds, d'une façon égalitaire, sans discrimination et sans favoritisme. On a décortiqué cet objectif général à huit sous-objectifs, qui, ensemble, permettent d'atteindre

l'objectif général du processus métier. On estime que toutes ces questions devraient être vérifiées pour s'assurer de l'application des procédures internes concernant l'octroi de garanties.

L'adoption d'un nouveau mode opératoire pour la réception, le traitement, la gestion, le suivi et la mise en jeu des garanties a apporté plusieurs changements dans le champ d'intervention de l'audit interne en éliminant quelques points de contrôles permettant à l'auditeur de se focaliser sur des zones à haut risque. Le résumé de l'impact du Système sur l'audit du processus métier est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 27 : Récapitulatif des états de contrôles après adoption du SI-FGAR

	Total	Taux
Questions (points de contrôles)	59	100%
Contrôles automatisés	6	10%
Contrôles à automatiser	18	31%
Contrôles semi-automatisés	16	27%
Contrôles non automatisés (manuels)	19	32%

Source : Elaboré par le chercheur.

Dans le tableau ci-dessus, on note que le SI-FGAR faciliterait considérablement les tâches de l'audit interne grâce à l'automatisation, complète ou partielle, de certains contrôles. En effet, à un taux d'avancement de 52%, l'impact du Système est remarquable dans la mesure où certains contrôles sont:

- **Complètement automatisés** : représentant 10% des contrôles à effectuer. C'est l'exemple de la vérification de l'éligibilité de dossier avant sa validation. Le SI dispose d'une liste prédéfinie des critères d'éligibilité à la garantie FGAR qui doit être remplie par l'utilisateur (chargé du suivi, ou son responsable) avant de valider le dossier et passer à l'étape suivante. Ou encore l'exemple du PV du CE, qui est maintenant généré automatiquement lors du comité. L'utilisateur (chargé d'études juridique) doit s'assurer que le PV reprend exactement les décisions des membres du comité et l'analyste de risques concerné faisant ainsi l'objet un contrôle instantané, avant de le valider ;

- **Semi-automatisés** : représentant 27 % des contrôles à effectuer, comme la vérification de la durée d'aboutissement d'un dossier. Le Système permet le suivi des délais de validation et de traitement de dossier à chaque étape de processus. Ces délais ne peuvent plus être manipulés, et c'est à l'auditeur interne d'estimer s'ils sont raisonnables ou non. Un autre exemple est la vérification de levée de réserves avant l'établissement du certificat de garantie. Le certificat ne s'établit qu'une fois l'utilisateur (chargé du suivi ou DS) a confirmé le recueil des réserves. Le risque que ce dernier omet de les prendre en considération n'existe plus. L'auditeur dans ce cas n'aurait qu'à lui demander les justificatifs de levée de réserves (généralement documents).

Certains contrôles seraient automatisés complètement ou partiellement à l'achèvement du projet. Ils représentent 31% des contrôles à effectuer et concernent principalement : le classement des provisions, les opérations de comptabilisation et l'envoi automatique des décisions et notifications, en interne et en externe.

L'adoption partielle du SI-FGAR permet de réduire le niveau de contrôles à vérifier à 37% (Contrôles manuels et à automatiser représentant 63%). A l'achèvement du projet, 41% des

tâches d'audit des activités liées à l'octroi de garanties seraient automatiques (automatisés et à automatiser) ; un impact positif considérable.

Toutefois, on souligne que les contrôles automatisés ne seraient plus fiables que les contrôles manuels seulement si les contrôles généraux étaient eux-mêmes maîtrisés. C'est-à-dire l'audit est tenu de vérifier la bonne réalisation du processus informatisé en s'assurant que les contrôles permettent de maîtriser les risques qui pourraient avoir un impact sur la réalisation des processus et l'atteinte des objectifs. La vérification de l'éligibilité de dossier est complètement automatisée mais l'opération dépend des données entrées par l'utilisateur qui pourrait facilement les manipuler.

Section 03 : Aller plus loin, l'audit du SI et cyber sécurité

L'audit du SI a pour objectif global de s'assurer de la sécurité du système (disponibilité, intégrité, confidentialité...) et des opérations (exhaustivité, validité, comptabilisation, évaluation...) et de s'assurer de son efficacité (efficacité, évolutivité, maîtrise des coûts).

Dans le cas du FGAR, il y a lieu de souligner que, le plus grand avantage pour l'audit interne est la taille du Fonds. Comprenant une dizaine de salariés, et ne disposant que de quelques postes de travail, cinq serveurs physiques (un serveur pour la sauvegarde, un serveur pour le portail web destiné aux promoteurs leur permettant le suivi de l'état de leurs dossiers et trois serveurs dont chacun doté d'un serveur virtuel pour le fonctionnement du Laserfiche) et d'une connexion Internet par câble, il serait facile de contrôler le système d'information du FGAR et d'assurer le suivi de ses actifs et procédures.

1. Audit informatique

L'audit de la fonction informatique couvre deux domaines : (01) l'audit de la fonction informatique dans une optique généraliste et (02) l'audit de la sécurité informatique.

1.1 Audit informatique : une mission généraliste

L'audit de la fonction informatique dans une optique généraliste concerne le fonctionnement régulier de la fonction et donc vise à évaluer les procédures internes liées à cette fonction et de leur application effective. Le but est donc de répondre aux préoccupations de la direction générale en ce qui concerne la conformité et l'efficacité des procédures informatiques et l'organisation de la fonction informatique, son pilotage et ses méthodes de travail. Pour ce faire, l'auditeur interne devrait vérifier, entre autres, que :

- Les responsabilités du personnel de l'informatique sont clairement définies ;
- Les relations entre la fonction informatique avec la direction générale et les autres structures du Fonds sont bien définies ;
- Les indicateurs de mesure de performance sont bien définis et appliqués ;
- L'équipe informatique est suffisamment compétente.

Le FGAR compte actuellement cinq procédures internes liées à la structure informatique, établies en 2008, et touchent les axes suivant :

- **Sauvegarde des données informatiques** abordant : sauvegarde par utilisateurs, sauvegarde programmée, sauvegarde périodique sur support amovible, récupération de données et amélioration des procédures de sauvegarde ;

- **Maintenance curative** abondant : constat de panne informatique, établissement de la demande d'intervention, diagnostic et intervention, recours à la sous-traitance, mise à disposition à l'utilisateur et mise à jour de l'historique des équipements ;
- **Assistance SI aux utilisateurs** abondant : établissement des requêtes SI, assistance aux utilisateurs, inventaire de logiciel, inventaire du matériel SI, recours à la sous-traitance, formation et élaboration des instructions d'utilisation SI ;
- **Intégration et développement SI** abondant : base de données des structures, sauvegarde, consultation de base de données des structures, communication par réseau interne, conception des requêtes, communication externe, contrôle, mise à niveau matériel, homologation des logiciel et intégration ;
- **Maintenance préventive** abondant : planification des interventions, réalisation des inspections, surveillance des logiciels, élaboration des instructions aux utilisateurs, mise à jour de l'historique et mise à niveau des moyens matériels et logiciels.

Bien que les procédures internes abordent les principaux contrôles à effectuer, on estime important de revoir et d'améliorer le dispositif de contrôle interne pour l'adapter au nouveau mode de travail basé sur le logiciel Laserfiche. En effet, la sécurité de l'information prend toute une nouvelle ampleur nécessitant de renforcer l'accès et la sauvegarde des données (et informations) et la maintenance du SI en leur accordant davantage d'importance aux niveaux des procédures à utiliser et du personnel à sensibiliser.

Après examen des procédures, on estime que certains points de contrôles informatiques, mentionnés brièvement, nécessitent plus d'élaboration, voire une procédure à part entière, comme l'inventaire des biens ou l'atténuation des incidents :

Pour l'inventaire des biens, il serait utile de définir par exemple les éléments de la fiche d'inventaire (Le statut du bien, sa localisation, sa nature, sa désignation...) et la fréquence et le périmètre d'évaluation, à savoir : les biens physiques (serveurs, réseau, imprimantes, baies de stockage, poste de travail, des matériels non IT), les informations (bases de données, fichiers, archives) et les logiciels (applications ou systèmes) ;

Quant à l'atténuation des incidents, on propose de définir des procédures dont le but est de protéger le Fonds contre toute circonstance qui a le potentiel de causer des dommages ou des pertes et de compromettre les opérations liées à l'activité du Fonds touchant par exemple l'installation des pare-feu et des anti-virus, détection des spywares, configuration sécurisée pour les hôtes...

On estime que le dispositif de contrôle devrait être renforcé aussi par la définition de nouvelles procédures pour garantir le bon fonctionnement de l'activité du Fonds, comme :

- Procédure du contrôle physique des accès dont l'objectif est de protéger les zones sécurisées par des contrôles à l'entrée adéquats pour s'assurer que seule la personne habilitée soit admise ;
- Procédure du contrôle d'accès réseau dont l'objectif est d'empêcher les accès non autorisés aux services disponibles sur le réseau ;
- Procédure d'identification et authentification de l'utilisateur dont l'objectif est d'attribuer à chaque utilisateur un identifiant unique et exclusif.

En tout état de cause, quelque que soit la procédure à établir, il faut s'assurer qu'elle soit utile, exacte dans son contenu et dans sa forme, complète en respectant la condition « nécessaire et suffisante », compatible avec les autres procédures, claire et accessible aux intéressés, et contrôlable dans sa mise en œuvre.

1.2 Audit de la sécurité informatique

L'audit de la sécurité informatique a pour but de donner à la direction générale une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise de risque lié à des défauts de sécurité informatique. Ainsi, on recommande fortement de procéder à ce type d'audit, qui se traduit par un audit touchant à la fois : la sécurité physique et la sécurité logique du matériel informatique. Il s'agit d'auditer les dispositifs anti-intrusions protégeant les ressources et les informations du Fonds ainsi que les processus et les contrôles qui encadrent la gestion de la sécurité et leurs conformités. Quelques exemples des points à examiner pour s'assurer de la sécurité physique et logique sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 28: Risques liés à la sécurité physique et logique

	Exemples de risques	Exemples de points à examiner
Sécurité physique	- Courts circuits, coupure ou défaut d'électricité pouvant entraîner la destruction de l'installation, détérioration du matériel utilisé, dégradation des câbles, etc.	- Les locaux informatiques (emplacement du site et des locaux, protection physique des accès, système de surveillance...) - Les mesures de sécurité qui protègent le matériel contre les dégâts des eaux, de l'électricité, du feu...
Sécurité logique	- Une perte potentielle de toutes les données informatiques de l'entreprise par la mise en œuvre d'un processus de sauvegarde non adéquat ou une mauvaise gestion des accès logiques.	- Le contrôle d'accès logique : identification, authentification, autorisation. - La protection des données : cryptage, anti-virus, sauvegarde. - Procédures de sauvegardes / restauration non formalisées et non testées.

Source : Elaboré par le chercheur.

Comme illustré dans le tableau ci-dessus, l'audit de sécurité informatique permet de déterminer le niveau de sécurité global (physique et logique) du système d'information à travers :

- **L'audit de la sécurité physique** du matériel informatique : qui consiste à évaluer le dispositif de contrôle physique pour donner une assurance raisonnable sur l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des informations. Il s'agit d'évaluer l'usage de mesures mises en place permettant de conditionner l'accès physique aux locaux, aux ordinateurs et aux équipements (barrières, alarmes, serrures et autres contrôles physiques) et permettant la protection des ordinateurs, leur contenu et les autres ressources matérielles contre l'espionnage, le vol et la destruction accidentelle ou intentionnelle ;

- **L'audit de la sécurité logique** du matériel informatique : qui consiste à évaluer le dispositif du contrôle d'accès logique s'appuyant sur un service d'authentification, d'identification et d'autorisation pour donner une assurance raisonnable que ce dispositif permet de garantir la confidentialité dont la cryptographie, une gestion efficace des mots de passe et des procédures d'authentification, des mesures antivirus et de sauvegarde des informations sensibles.

L'audit de sécurité informatique est lié principalement avec le travail du responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information. En effet, ce dernier devrait préparer le terrain pour l'auditeur interne en procédant au recensement des actifs informationnels du Fonds (matériel informatique, logiciels et bases de données), l'identification et évaluation des risques et la mesure de leurs impacts, en établissant une cartographie des risques associés au système d'information. Toutefois, comme les responsabilités de ce responsable du FGAR sont très limitées et mal définies, on estime qu'il revient à l'audit interne de s'en charger, vu que son travail l'exige.

Ainsi, avant toute démarche, l'auditeur interne devrait établir un état des lieux des réseaux et de la sécurité en:

- établissant la cartographie du réseau (Emplacement machines, Hub, connectique, câblage, prises, identifications machines, tables des droits d'accès, etc.) ;
- faisant l'inventaire complet des serveurs (état machines, configuration détaillée exacte, logiciels installés et versions, trafic du réseau) ;
- faisant l'inventaire complet des clients (état machines, configuration détaillée exacte, logiciels installés et versions, usage) ;
- déterminant l'état de la sécurité : antivirus, accès restreints (mots de passe), profils utilisateurs, sauvegardes, restaurations (conformités, usage, etc.), procédures internes de sécurité, plan de secours, conformité des licences et état des sauvegardes des configurations serveur ;
- déterminant l'état de la logithèque (ensemble des logiciels disponibles) : versions, installations, configurations et paramètres.

En ce faisant, il serait possible de dresser une cartographie des risques sur les axes de vigilance majeurs : sécurité physique des postes informatiques, procédures de sauvegardes des applications et des fichiers de travail, plan de secours en cas de sinistre, sécurité des accès aux données, procédures du service informatique... Ainsi, l'auditeur serait en mesure de mieux comprendre l'enchaînement des processus et leurs relations avec le système d'information, mais aussi d'identifier les risques significatifs (interfaces non contrôlées, processus manuels, applications obsolètes ou logiciels sans maintenance adaptée aux besoins de disponibilité du Fonds), et mettre en place un plan d'action adapté pour éviter leur survenance.

2. Audit du processus informatisé

L'objectif de l'audit du processus informatisé est d'évaluer dans quelle mesure le Système répond aux facteurs clés de performance et aux objectifs stratégiques du Fonds.

2.1 Audit relation Utilisateur-Logiciel

La mise en service, même partielle, du Système est inévitablement suivie d'une période de stabilisation dans laquelle les utilisateurs s'habituent au Système. Cette période est accompagnée par certains risques majeurs, liés notamment à la gestion du changement. Ainsi, il revient à l'audit de déterminer si le Système est correctement utilisé et s'il répond bien à ses objectifs.

Dans le cas du FGAR, le démarrage et la mise en place du nouveau système ont été mal appréhendés faisant prolonger la période de stabilisation. Nos observations ont souligné une forte résistance aux changements des utilisateurs empirée par leur exclusion lors des phases de

conception et de développement alors qu'ils s'estiment les plus concernés vu que ce sont eux qui interagissent en premier lieu avec le Système. Cela a posé, et pose encore, de sérieux problèmes, méritant l'intention de l'audit interne vu qu'ils entravent l'avancement du projet dans les délais prévus et sa réussite.

En effet, on a constaté qu'une grande partie des utilisateurs estiment que, comparativement à l'ancienne méthode du travail, le logiciel est difficile à utiliser et ne répond pas à leurs besoins. Plusieurs points négatifs ont été cités notamment en ce qui concerne :

- Les options disponibles pour la saisie des données et informations, dans la mesure où l'insertion des tableaux, la mise en forme des éléments textuels (caractère : la police, la taille, la couleur et d'autres attributs de texte), la correction de la grammaire et l'orthographe et la création des schémas ne sont plus possibles ;
- L'enchaînement des tâches à accomplir exigé par le logiciel. La fiche du scoring doit être remplie avant de procéder à la recommandation, alors que c'est sur la base de la recommandation qu'elle peut être remplie ;
- Le déroulement des comités. Le Système ne permet de générer qu'un seul PV par processus ; le processus du comité des engagements ne peut démarrer que si le processus du comité d'indemnisation est terminé et vice versa ;
- L'aspect visuel du système, qui est considéré fortement inconfortable vu que les espaces dont les utilisateurs doivent remplir ne permettent de visualiser que deux lignes, et dans certains cas qu'une seule ligne.

A cet effet, on estime important d'identifier, à travers l'audit, si la résistance au changement se prolonge en évaluant la conformité du Système avec les besoins des utilisateurs. Il s'agit d'étudier l'usage du Système en examinant la relation Utilisateur-Système pour détecter si les utilisateurs trouvent-ils le moyen de contourner ou de court-circuiter le Système parce que celui-ci n'est pas aussi convivial que son prédécesseur.

Pour ce faire, et vu la taille du Fonds, il peut être utile de discuter ou de mener des entretiens avec les utilisateurs (actuels et futurs) en cernant d'une part le rapport spécifique homme machine, c'est-à-dire la façon dont l'utilisateur appréhende le travail sur le Système, et d'autre part, le niveau de ces compétences par rapport au Système. Les entretiens devraient être menés d'une façon à permettre de déterminer si le Système est correctement utilisé et pourquoi il est mal utilisé sur certains points. Ils devraient permettre aux utilisateurs de décrire les difficultés qu'ils rencontrent dans leur usage quotidien et même de prendre leurs propositions pour l'améliorer.

2.2 Audit du processus informatisé/plan SI

On a mentionné jusque-là quatre domaines dans lesquels on estime que l'audit interne devrait intervenir :

- Audit en cours de l'exécution du projet : dont l'objectif est de rassurer la direction sur la faisabilité du restant du projet et la possibilité de le continuer en examinant l'alignement des objectifs du Fonds et du SI-FGAR, la gestion du projet et l'opérationnalité du SI ;
- Audit de la fonction informatique dans une optique généraliste dont l'objectif est d'évaluer les procédures internes liées à cette fonction et de leur application effective ;

- Audit de la sécurité informatique dont l'objectif est de déterminer le niveau de sécurité global (physique et logique) de son système d'information ;
- Audit de la conformité du Système avec les besoins des utilisateurs dont le but est d'examiner la relation Utilisateur-Système.

Tous ces audits serviraient à répondre à la préoccupation globale de la direction générale sur le processus informatisé : évaluer dans quelle mesure le système d'information répond aux facteurs clés de performance et aux objectifs stratégiques du Fonds. En effet, à travers ces audits, l'auditeur interne devrait être en mesure de donner une assurance raisonnable que le Système est en adéquation avec la stratégie de l'organisation et les objectifs des métiers, sécurisé, facile à utiliser, fiable, adaptatif, pérenne, disponible et efficient.

Toutefois, avant d'entamer toute sorte d'audit, il revient au responsable de l'audit interne d'élaborer un plan d'audit lié au SI pour le Fonds, fondé sur les risques, dont le but est d'offrir une meilleure assurance sur la maîtrise des risques IT et sur la capacité du Fonds à atteindre ses objectifs. Ce n'est pas un travail qui peut être réalisé dans l'immédiat, mais un travail nécessitant plusieurs années pour s'accomplir et la collaboration de l'audit interne, le responsable SI et notamment un spécialiste externe. La cartographie des risques IT constitue un élément clé pour l'élaboration d'un plan d'audit SI.

Après avoir analysé l'environnement informatique (conception du projet, son développement, son adoption partielle), on a essayé, sur la base de nos observations semi participatives et quelques entretiens avec les utilisateurs, d'identifier les principaux risques liés au SI, concernant la partie opérationnelle, et dont la probabilité d'occurrence est très forte. Les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 29 : Principaux risques et points de contrôles liés au SI

Risques	Facteurs de risques constatés	Points de contrôles
Inadéquation du SI avec la stratégie du FGAR et les besoins des utilisateurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Faible implication de la direction générale dans la gestion de l'informatique. - Faible implication des utilisateurs dans le projet informatique. - Non évaluation du SI mis en place. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la direction du Fonds est suffisamment impliquée dans la gestion de l'informatique. - S'assurer de l'implication des utilisateurs dans le projet informatique. - S'assurer de l'évaluation du SI mis en place.
Incapacité du Fonds à redémarrer le SI en cas arrêt.	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un plan de secours. - Procédures de sauvegarde quotidienne primaire et secondaire des données non existantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la mise en place d'un plan de secours. - Vérifier l'existence de procédures de sauvegarde quotidienne primaire et secondaire des données.
Accès aux données et aux applications par des personnes non autorisées.	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de gestion des mots de passe inefficace. - Mauvaise gestion des droits d'accès au SI. - Absence de traçabilité des accès et actions sensibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'efficacité de la politique de gestion des mots de passe. - S'assurer de l'existence d'une gestion rigoureuse des droits d'accès au SI. - S'assurer de la traçabilité des accès et actions sensibles.
Logiciels informatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Faible implication des utilisateurs dans le développement du SI. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la forte implication des utilisateurs dans le développement du

non fiables.	- Procédures de maintenances correctives, adaptatives et évolutives inefficaces.	SI. - Vérifier l'efficacité procédures de maintenances correctives, adaptatives et évolutives.
Indisponibilité du système informatique.	- Environnement matériel précaire (énergie, protection physique, climatisation...) - Procédures de gestion des anomalies et de maintenance corrective non existantes ou inefficaces.	- Apprécier l'environnement matériel. - S'assurer de l'existence et de l'efficacité des procédures de gestion des anomalies et de maintenance corrective des applications informatiques.
Mauvaise utilisation du SI par les utilisateurs.	- Absence de documentation utilisateur. - Mauvaise gestion des maintenances.	- S'assurer que la documentation utilisateur est complète et mise à jour régulièrement. - Vérifier que les procédures de gestion des maintenances sont évolutives, adaptatives et correctives.

Source : Elaboré par le chercheur.

Dans le tableau ci-dessus, on a tenté de dresser, sur la base de l'analyse de l'environnement informatique, une liste des principaux risques liés au SI pouvant compromettre l'activité du FGAR. On estime que les points de contrôles proposés dans ce tableau, bien qu'ils concernent uniquement la partie officiellement opérationnelle du Système, devraient être pris en considération par l'audit interne. En effet, ce dernier devrait accorder à ces risques plus d'attention vu que les facteurs qui les aggravent et agissent sur leur fréquence et leur gravité sont déjà constatés.

3. Etendre la zone de confort

Le projet dont le Fonds est en train de se doter va lui permettre de répondre à plusieurs problématiques de contrôle grâce aux paramétrages prédéfinies, des différents niveaux de contrôles appliqués et à l'impossibilité de modifier l'information sans qu'il y ait trace. Le travail de l'auditeur interne du Fonds serait facilité d'un côté grâce à l'uniformisation des données et à la digitalisation des documents. En effet, il serait plus facile pour l'auditeur d'accéder et de vérifier l'information et d'analyser ainsi l'efficacité des procédures de gestion. Toutefois, l'auditeur serait tenu de surmonter quelques obstacles (culturelles et psychologiques notamment) et de faire face aux nouveaux défis, pour créer de la valeur ajoutée pour son organisme. En effet, en se lançant dans l'ère digitale, l'activité du Fonds dépendrait de plus en plus du système informatique et d'un accès aux données. Connecté, son business serait particulièrement exposé aux risques cyber. A cet effet, l'auditeur interne du FGAR devrait élargir sa zone de confort ; il devrait intervenir à deux niveaux : l'évaluation du cadre de la cybersécurité et l'accompagnement de la transformation digitale.

3.1 Audit de cyber sécurité

Le GTAG/IIA a proposé, en 2017, un référentiel pour les auditeurs internes leur permettant l'évaluation du risque de cybersécurité. Le responsable de l'audit interne devrait se préparer pour l'évaluation inévitable du cadre du cyber sécurité de son organisme. (Voir : annexe n°06).

Toutefois, avant toute démarche, il convient d'abord de déterminer les données pouvant avoir de la valeur ou être susceptibles de causer des pertes financières ou de compétitivité, et d'atteindre à la réputation du Fonds, si elles disparaîtraient ou seront corrompues. A ce stade, la nature de l'activité et des actifs digitaux à protéger déterminent quelles informations à protéger. En effet, les risques cyber ne revêtent pas la même importance pour toutes les entreprises, et ne sont pas uniformes puisqu'ils peuvent impacter des domaines très différents d'un secteur à l'autre. Pour le Fonds, il devrait s'efforcer de protéger les données de ses clients et de ses partenaires.

Une fois ces données identifiées, il conviendrait notamment de s'assurer de sauvegarder la sécurité et la confidentialité des données. L'enjeu est de maintenir la sécurité et la confidentialité des données et des informations échangées entre le Fonds et ses clients et ses partenaires. Si le Fonds rencontre une faille de sécurité, la valeur créée grâce au passage au numérique pourra instantanément s'en trouver réduite.

Ainsi, face aux risques cyber, l'audit interne devrait jouer un rôle central dans l'évaluation et l'identification des possibilités de renforcer la sécurité de l'entreprise, et aussi informer le conseil d'administration que les mécanismes de contrôle sont en place et fonctionnent correctement. Toutefois, ceci est insuffisant. A ce propos, le Président-Directeur Général de l'IIA Chambers R.F., dans un article, publié sur un blog peu après l'attaque de WannaCry, a écrit que fournir une assurance sur le cyber-risque ne consiste pas à déterminer si les protocoles et les politiques de blocage ou dissuasion des cyber-attaques sont en place et fonctionnent efficacement ; l'audit doit également examiner la manière dont la culture de l'organisation influence la façon dont ces mesures de protection sont appliquées.

En effet, si le fonctionnement de logiciel et de technologies peut être correctement configuré et maintenu et relativement prévisible, on ne peut pas en dire autant du comportement des utilisateurs. Au-delà des moyens technologiques, le facteur humain, en tant qu'utilisateur du système d'information, représente l'un des risques des plus difficiles à appréhender et à maîtriser. La majorité des atteintes à la cybersécurité sont simplement causées par des actions humaines, étant donné que chaque employé a accès au système d'information de l'entreprise, et donc potentiellement à un certain nombre de données sensibles ; des données qui peuvent être compromises ou perdues à cause de leur simple négligence. A ce titre, outre les systèmes de contrôle et de défense techniques (cyber sécurité), il est crucial que le Fonds intègre une cyber-culture qui doit être mise en pratique grâce à des programmes de formation et de sensibilisation. Tous les collaborateurs doivent comprendre exactement ce qu'il est attendu d'eux en matière de procédures et de comportements.

Dans ce contexte, l'audit interne peut jouer un rôle créateur de valeur en donnant l'assurance que, non seulement le cyber-contrôle est en place et respecté, mais que la sensibilisation aux cyber-risques est élevée et que les meilleures pratiques se reflètent dans les comportements des collaborateurs.

Enfin, comme déjà souligné dans la partie théorique, dans une approche plus poussée, la gestion de risques cyber ne devrait pas se limiter aux mesures de sécurité adéquates mais plutôt intégrer cybersécurité, continuité d'activité et amélioration continue, ce qui revient à la cyber-résilience. L'audit interne pourrait intervenir dans chaque élément : (01) Protection et détection en identifiant les vulnérabilités de son organisation, (02) Continuité de l'activité en

donnant des conseils et collaborer avec le management dans le cadre de la planification et de la résolution de scénarios de risques susceptibles d'avoir une incidence sur les opérations en cours, et (03) Amélioration continue en fournissant des points de vue pour renforcer la préparation aux risques cyber.

3.2 Se perfectionner et recruter de nouveaux talents

Tel présenté dans les sections précédentes, le projet dans lequel le Fonds s'est engagé va au-delà de la digitalisation. Il a entamé sa transformation digitale ; une digitalisation liée à l'essor d'Internet et des médias émergents impliquant de repenser son approche de travail et ses méthodes de communication avec ses clients et ses partenaires. Un défi qui s'avèrerait insurmontable si l'audit interne se tiendra à l'écart. En effet, en accompagnant la transformation digitale, l'audit interne pourrait aider la direction générale à gérer les risques de manière plus avisée et à prendre de meilleures décisions.

Avant d'apporter son aide et contributions au Fonds, on estime que l'audit interne du FGAR devrait s'assurer de satisfaire trois conditions à savoir :

- **Comprendre parfaitement les enjeux de la transformation digitale**

L'audit interne devrait s'assurer qu'il comprend clairement la portée et l'objectif de la transformation digitale du FGAR, et le meilleur moyen d'y parvenir est d'être fortement impliqué et informé. Il devrait procéder d'abord à la vérification de la stratégie de numérisation sans pour autant la juger, mais uniquement en examinant les processus ayant permis d'aboutir à cette stratégie. Ensuite, il devrait saisir l'ampleur des risques liés à ce projet. Les risques informatiques et opérationnels seront amplifiés dans toutes les structures et pourront apparaître dans des domaines qui n'ont peut-être jamais reçu une attention prioritaire dans le passé comme la structure Informatique. Aussi, le FGAR pourrait être confronté à un autre problème majeur, celui de manque de compétences notamment du personnel de la structure informatique et l'audit interne.

- **Renforcer les compétences et l'effectif de l'audit interne**

On a déjà souligné l'impératif de renforcer les ressources humaines de l'audit interne dans un chapitre précédent compte tenu du développement de l'activité du Fonds, en matière de chiffre d'affaires, de nombre d'effectif et de nombre d'antennes. Avec la tournure stratégique du Fonds, ce recrutement devrait se faire d'une manière à renforcer les compétences de l'équipe d'audit et améliorer son agilité pour s'adapter aux évolutions du Fonds. A cet effet, deux profils sont à rechercher :

- Un profil général : des auditeurs avec références académiques dans les domaines de finances, de comptabilités, ou d'audit ayant complétés leur parcours par des formations professionnels dans différents domaines (juridique, commercialisation, finance...)
- Un profil spécialisé : des auditeurs spécialisés en IT intervenant sur des missions différentes telles que l'audit de la fonction informatique, l'audit de projets informatiques, l'audit d'applications informatiques, l'audit de la sécurité des systèmes d'information...

- **Solliciter l'aide d'un prestataire externe**

Les compétences des chargés de la réalisation de l'audit devront être suffisamment multidisciplinaires, qu'il s'agisse de connaissances en gestion, en informatique ou de

connaissances techniques. Vu que le Fonds est doté actuellement d'un seul auditeur interne dont les compétences, sur le plan pratique, sont jugées limitées, et vu l'urgence et la nécessité d'intervention de l'audit interne dans plusieurs domaines (gestion des risques, contrôle interne, informatique, sécurité du système d'information...), on recommande à la direction générale du Fonds de faire recours à un prestataire externe spécialisé pour la réalisation de l'audit du système d'information et sa sécurité, ce qui permettra une prise de position neutre et un regard extérieur bénéfique à la démarche.

Conclusion du chapitre

La transformation digitale s'est imposée d'elle-même comme impératif dont le FGAR a commencé déjà à s'y répondre. Toutefois, bien qu'elle soit primordiale à la réalisation des objectifs du Fonds et sa survie, elle est considérée comme catalyseur de nouveaux risques. Ces risques ne sont pas nouveaux et existent depuis l'arrivée de l'Internet. Toutefois, les technologies numériques, en plus d'amplifier les risques qui existent déjà, ouvrent la voie à des risques cyber d'un tout nouveau genre, créant ainsi de nouveaux vecteurs d'attaque et élargissent énormément la surface d'attaque que toute organisation doit surveiller et protéger.

Devant ce tournant stratégique, l'audit interne du FGAR ne pourrait rester en retrait : il devrait intervenir dans plusieurs aspects en accompagnant son organisme pour réussir cette transformation. Que ce soit dans le cadre de missions d'assurance de conformité ou d'efficacité de système d'information, département informatique, cybersécurité ou de diffusion d'une culture saine de risques, l'audit interne devrait aiguïser ses compétences, renforcer son effectif, et se lancer dans des formations professionnelles continues.

L'implication de l'audit interne est urgente. Toutefois, si le directeur d'audit interne juge ne pas avoir les compétences requises pour intervenir, il devra recommander à la direction générale de faire appel aux experts externes pour procéder aux audits nécessaires et accompagner le personnel de l'audit interne dans une optique de capitaliser leur compétences et expériences dans des domaines spécifiques.

Conclusion de la deuxième partie

Afin de mobiliser le cadre théorique de cette recherche, le Fonds de Garantie des crédits à la PME a été choisi comme terrain d'étude. L'étude a été faite en suivant une perspective interprétative et critique, tout en utilisant l'approche qualitative comme stratégie de recherche; une stratégie permettant de construire une interprétation profonde et détaillée du thème de recherche dans un cadre pratique.

L'évaluation de la fonction d'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques du Fonds ont souligné plusieurs points faibles entravant la bonne continuité de l'organisme. En effet, ces évaluations soulignent l'apport modéré de l'audit interne au sein du FGAR et la fragilité de son contrôle interne et sa gestion des risques.

L'objectif des recommandations émises dans le cadre de ces évaluations est de rendre l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques plus efficaces. Cela imposerait des changements majeurs dont le Fonds devrait effectuer pour garantir sa pérennité et compétitivité. La réussite de ces changements est conditionnée en premier lieu par l'instauration d'une culture du risque saine garantissant que tous les collaborateurs du Fonds ont consciences de l'importance de la gestion de risques et de l'audit interne.

Le contexte d'affaire algérien de plus en plus agité et le besoin de digitalisation qui s'impose de lui-même au Fonds sont des facteurs supplémentaires qui soulignent la nécessité de non seulement développer la fonction d'audit interne et les mesures de gestion e risques, mais aussi de veiller à accroître continuellement leur pertinence, notamment celle de l'audit interne, pour répondre aux attentes des parties prenantes et créer ainsi la valeur ajoutée pour son organisme.

**CONCLUSION
GENERALE**

Conclusion générale

Le XXI^e siècle est marqué par une forte dynamique de l'environnement qui se traduit par la vitesse fulgurante à laquelle certains risques surgissent, se développent, changent la donne et entraînent de lourdes conséquences. Qualifiés de risques émergents, ces risques se distinguent des risques familiers, appelés aussi risques réguliers, courants, connus ou conventionnels. Le cadre théorique démontre que les risques émergents ne sont pas une catégorie de risques distincte et particulière, mais le caractère d'émergence de ces risques dénonce plutôt une première phase dans le cycle de vie d'un risque. Ainsi, le risque émergent est un risque : nouveau (risque qui n'existait pas auparavant ou qu'il existe déjà mais l'évolution de la perception de la société ou de nouvelles connaissances scientifiques y a donné de l'importance), et/ou croissant (si la probabilité d'exposition à des dangers entraînant ce risque est croissante ou son effet sur les personnes, l'entreprise ou l'environnement, va s'aggraver).

Comme pour toute évaluation des risques, il n'existe pas une solution miracle pour identifier les risques émergents ; c'est un savant mélange d'art et de techniques qui devrait donner lieu à une collaboration regroupant les dirigeants, les personnes impliquées dans la gestion des risques (opérationnels, risk manager...), et les auditeurs internes.

La présence croissante de ces risques et le défi de leur identification ont fait évoluer les attentes du conseil d'administration et de la direction générale à l'égard de l'audit interne ; ils demandent des points de vue sur la gouvernance et la gestion du couple risques/opportunités, au-delà de l'assurance sur le niveau de maîtrise des risques, des enjeux futurs de l'organisation et de son environnement. L'audit interne se trouve donc devant la nécessité d'adopter une approche ferme et d'élaborer une stratégie de gestion des talents dûment réfléchie pour, non seulement, évaluer les risques en continu mais aussi pour développer et entretenir des relations étroites avec ses parties prenantes, fondées sur une communication ouverte et honnête.

L'étude de l'histoire de l'audit interne montre que cette profession a parcouru un long chemin pour prendre ses dimensions actuelles. Elle est passée d'une analyse rétrospective (vision orientée vers le passé) à une analyse prospective (vision orientée vers l'avenir) en passant par l'analyse perspective (résultat des deux visions conjointes aboutissant à la compréhension du présent). En effet, à l'origine, il y a plus d'un siècle, l'audit interne se contentait principalement de dresser une analyse rétrospective en donnant une assurance sur l'application et l'efficacité du dispositif de contrôle (principalement financiers) mis en œuvre précédemment (une semaine, un mois, voire un an auparavant). Avec l'avènement de l'audit opérationnel et l'intégration des missions de conseil à leur portefeuille de services, les auditeurs internes ont commencé également à s'intéresser à la réalité du moment présent, en fournissant une assurance sur l'efficacité de contrôles (souvent opérationnels) existants, devenant ainsi des pourvoyeurs de perspectives. Bien que cette nouvelle dimension soit appréciée par les parties prenantes, elle a atteint ses limites dans une époque où les risques émergent à une vitesse sans précédent rendant probable ce qui est opportun aujourd'hui comme dépassé le lendemain. Dans ce contexte, se préparer pour le futur devient plus important que de revisiter le passé ou s'appesantir sur le présent. Les auditeurs internes sont

obligés donc à tourner leurs visions vers l'avenir. Il ne s'agit pas d'une évolution qui chasserait l'autre. En revanche, donner une assurance sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne sera toujours au cœur des missions de l'audit interne, toutefois, c'est la vision prospective qui représente la principale source de valeur. En effet, les auditeurs internes doivent se concentrer sur les risques de demain pour non seulement préserver leur valeur ajoutée mais aussi l'accroître.

Les perspectives de ce travail et son intérêt pratique résident dans l'ouverture de pistes de renforcement de la fonction d'audit interne par une actualisation de procédures et du rôle d'audit. D'ailleurs, les recommandations déclinées dans la recherche s'orientent vers la proposition d'un cadre de travail pour l'audit interne, en sorte que cette fonction soit capable de jouer son rôle pleinement en analysant le passé, le présent et le futur (*Hindsight, Insight, Foresight*). A cet effet, à travers cette recherche, on a essayé de mieux comprendre comment l'évolution de l'environnement a élargi encore le rôle des auditeurs internes, en répondant à la problématique suivante: **Comment l'audit interne doit s'adapter pour renforcer son rôle et augmenter son impact dans un environnement où les risques émergent à une vitesse vertigineuse ?**

Pour répondre à cette problématique, on a tenté de répondre aux questions subsidiaires suivantes :

1. L'environnement des affaires algérien est-il porteur de risques émergents?
2. Quel est le degré de performance de l'audit interne au sein de l'organisme objet d'étude?
3. Le dispositif du contrôle interne et les mesures de gestion des risques assurent-ils la maîtrise de l'activité de l'organisme objet d'étude?
4. Face aux risques émergents, quelles sont à priori les conditions à réunir et la nature des moyens à mobiliser sur le plan technique, organisationnel et humain pour améliorer l'efficacité de l'audit interne au niveau de l'organisme objet d'étude ?

Pour répondre à la problématique et les questions subsidiaires, ce travail a été axé par rapport à l'hypothèse principale suivante : Avec l'émergence des risques, l'audit interne doit devenir agile, rechercher l'innovation et reconsidérer sa gestion des talents.

Et par rapport aux hypothèses secondaires :

- L'entreprise algérienne fait face à un large éventail de risques dont certains sont considérés émergents ;
- L'audit interne au sein de l'organisme objet d'étude est n'est pas performant ;
- Le dispositif du contrôle interne et les mesures de gestion des risques de l'organisme objet d'étude nécessitent l'intervention de l'audit interne pour s'assurer de leur efficacité et leur bonne application ;
- En appréhendant les risques émergents, l'audit interne doit étendre sa zone de confort dans l'organisme objet d'étude en adoptant les ressources humaines, financières et immatérielles (compétences, savoir-faire, formation...) adéquates pour s'adapter et accroître sa valeur ajoutée.

Afin d'apporter des éléments de réponses aux questions posées on a opté pour une structuration répartissant le plan en deux parties. Dans la première partie, on a essayé de construire un cadre théorique lié au rôle que l'audit interne devrait jouer dans un environnement de plus en plus complexe, volatil, incertain et ambigu, à travers quatre chapitres traitant, respectivement, l'incertitude étant le domaine où se déploie l'action de l'entreprise, l'audit interne étant un impératif pour un dispositif de maîtrise des risques efficace, l'environnement VUCA étant incubateurs des risques émergents et enfin le rôle de l'audit interne dans l'identification de ces risques. Pour apporter des éclaircissements complémentaires sur notre étude, on a choisi de mettre en lumière les risques induits de la transformation digitale, à savoir : les risques cybers, étant des risques émergents menaçant, quasiment, tous les secteurs d'activité et pouvant potentiellement avoir un impact considérable sur toutes les dimensions de l'activité d'une entreprise.

Dans la deuxième partie, on a choisi un terrain (le fonds de garantie pour les crédits d'investissement à la PME « FGAR ») pour étudier ce thème sur le plan pratique. Ce choix est motivé principalement par le fait que cet organisme a déjà élaboré sa stratégie digitale liée à l'essor du numérique et d'Internet, basée fondamentalement sur la modernisation de son système d'information et l'ouverture vers le virtuel. A cet effet, et sur la base des acquis de la partie théorique, on a procédé à effectuer des évaluations pour pouvoir apporter de la valeur ajoutée, et répondre ainsi à la problématique de la présente recherche, à travers quatre chapitres traitant, respectivement, le cadre méthodologique de la recherche et contexte d'étude, l'évaluation de la fonction d'audit interne du FGAR, sa gestion des risques et son contrôle interne et enfin l'impact de sa stratégie digitale sur l'activité de l'audit interne.

Ce plan suivi dans le traitement de ce thème a permis de répondre aux questions posées et de confirmer les hypothèses émises :

La première hypothèse est confirmée. L'environnement de l'entreprise algérienne devient de plus en plus incertain et agité, caractérisé par la présence de plusieurs risques. L'aperçu sur l'environnement des affaires en Algérie a souligné que ces risques, de différentes natures, peuvent interférer aussi bien sur le lancement de l'activité de l'entreprise, ses projets d'investissement, que sur son infrastructure et son personnel, et peuvent aussi mettre en péril la confidentialité et la sensibilité des données de son activité. Par ailleurs, l'entreprise algérienne fait partie d'un contexte évolutif, porteur de risques émergents, dont la pénurie des talents et les risques cyber. Bien que ces derniers restent réduits, vu les retards accusés en matière de transformation digitale des entreprises, l'étude de WEF a classifié l'Algérie dans la catégorie "Watch out", dans la liste des nations dont les infrastructures dans le numérique font défaut, mais qui possèdent un potentiel important en matière de l'adaptation de transformation numérique et qui comptent des startups innovantes et un investissement naissant dans ce domaine.

En effet, durant cette dernière décennie, l'industrie algérienne tend à se numériser et l'Algérie dispose d'une population fortement connectée. L'entreprise algérienne a été amenée donc à repenser ses outils et, plus profondément, son mode de travail en se lançant dans le monde de l'immatériel, pour être plus performante et répondre aux exigences de sa clientèle, en dépit des enjeux et des obstacles qui l'entraînent à accomplir ce saut digital tels que le coût

d'acquisition du matériel sophistiqué (logiciels et applications), le manque de maîtrise de ce matériel, les mentalités et les attitudes négatives, l'absence d'un plan national organisant cette transformation et la mauvaise qualité de la connexion Internet.

La deuxième hypothèse secondaire est aussi confirmée. L'évaluation de la fonction d'audit interne du FGAR a souligné sa faible maturité et son faible apport, voire inexistant, dans l'assomption des contrôles traditionnels (dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne) dénonçant l'incapacité de cette fonction, dans son état actuel, à auditer dans l'ère du digital.

En effet, la vérification de la conformité de l'organisation et la pratique de l'audit interne au sein de cet organisme avec les normes internationales d'audit interne a souligné que la quasi-totalité des normes ne sont pas respectées.

Le but principal des normes est de donner une assurance que l'audit interne est efficace, apporte une forte valeur ajoutée et offre une qualité élevée et constante. La non-conformité compromet donc cet objectif et un niveau significatif de non-conformités nuit à l'image et à la réputation de l'audit interne au sein du Fonds. Le caractère non obligatoire des normes, le manque de soutien du Conseil et de la direction générale et l'insuffisance des ressources humaines chargées de l'audit interne, sont les principales raisons expliquant le non-respect des normes par l'auditeur du Fonds.

Les barrières psychologiques de l'auditeur unique jouent aussi un rôle dans la faible maturité de l'audit interne. Ces barrières se traduit principalement par le fait que l'auditeur interne unique n'a pas cherché à améliorer et à promouvoir son rôle et son apport dans le Fonds, ni à utiliser ses acquis des formations ; il se contente de son rôle très limité à quelques interventions non structurées et très ciblées. Cette situation est en partie due à la culture négative, caractéristique des entreprises publiques en Algérie où le respect des procédures et lois est une question relative.

Ainsi, et considérant les constatations élaborées dans la cadre de cette étude, le Fonds devrait s'engager dans l'optique de réaliser un saut qualitatif dans l'audit interne ; une fonction qui devrait fournir, au minimum, l'assurance raisonnable quant au respect et l'efficacité des procédures internes pour créer de la valeur à son organisme.

Comme première démarche dans l'intérêt d'une bonne rentabilité de la fonction d'audit interne, et dans l'absence d'un comité d'audit que nous recommandons d'ailleurs fortement de l'instaurer, l'indépendance et l'objectivité de l'auditeur interne devraient être assurées. Pour ce faire, il serait avantageux d'élaborer la charte d'audit, étant le référentiel des droits et obligations des auditeurs internes, réunissant les informations sur les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'auditeur interne tout en décrivant ses tâches d'une façon détaillée. Il serait avantageux aussi de définir les règles de déontologies à respecter, régissant les comportements des individus et des organisations dans la conduite de l'audit interne, pour promouvoir une culture de l'éthique.

Par extension de la deuxième hypothèse selon laquelle on a supposé que l'audit interne du Fonds est inefficace et donc son intervention est limitée, on a supposé, dans la troisième hypothèse, que le dispositif du contrôle interne et les mesures de gestion des risques

nécessitent l'intervention de l'audit interne pour s'assurer de leur efficacité et leur bonne application. Ainsi, après l'évaluation de la fonction d'audit interne, on a procédé à évaluer la gestion des risques (notamment suite à nos constatations que le Fonds n'est pas doté d'une structure spécifique de gestion des risques, ou d'un poste risk manager, et ne sollicite les services d'aucun prestataire externe dans ce domaine) et le contrôle interne. Ces évaluations ont souligné plusieurs points faibles qui nécessitent l'intervention et la collaboration, notamment, de la direction générale et l'audit interne pour améliorer et assurer l'efficacité de ces deux dispositifs. Comme notre évaluation, si globale qu'elle soit, a fait relever plusieurs lacunes et déficiences importantes, on estime qu'un travail d'audit approfondi soulignera incontestablement davantage de points à fortifier pour améliorer la gestion des risques et le contrôle interne du Fonds. Ainsi, la troisième hypothèse s'est avérée pleinement fondée.

Faisant partie d'un environnement instable et évolutif, le Fonds, par nécessité et ambition de renforcer la qualité de ses services, s'est lancé dans la transformation digitale. Ce projet consiste à faire le passage de son organisation à l'ère digitale en dématérialisant ses processus et documents en se dotant d'un système d'information de gestion automatique lui permettant l'automatisation et l'informatisation des processus opérationnels et d'aides à la prise de décision, et en créant, ensuite, une interface web à ce système dont l'objectif principal est de faciliter le changement de documents et d'informations entre les différentes parties prenantes. Ainsi, en quelques étapes et quelques clics, le promoteur pourrait introduire sa demande et serait en mesure de suivre en ligne de l'état de son dossier. Cette décision de se lancer dans l'immatériel, bien qu'elle soit nécessaire et incontournable, est porteuse de risques ; des risques qui échappent à tout contrôle traditionnel et qui n'ont jamais été abordés par le Fonds. Il s'agit notamment de cyber risques qui revêtent de nombreuses formes, allant de la perte de données jusqu'aux cyberattaques les plus élaborées (vol et violation de la confidentialité des données, le sabotage informatique et la cyber extorsion). Ces risques sont d'une grande complexité, liée à leur nature changeante quasi permanente et à leurs conséquences assez variées.

Pour répondre à la quatrième question de cette recherche, on a supposé que, pour appréhender les risques émergents par l'audit interne du FGAR, des ressources humaines, financières et immatérielles doivent être mobilisées. A cet effet, on a procédé en premier lieu à la description du projet, ses enjeux et son impact sur le mode opérationnel du Fonds et l'audit interne et la définition par la suite du rôle que l'audit interne devrait accomplir. En ce faisant, et tout en considérant la nature émergente des risques cyber, on estime que l'intervention de l'audit interne serait nécessaire et primordiale dans six domaines importants :

- 1. L'audit en cours de l'exécution du projet** dont l'objectif est de rassurer la direction sur la faisabilité du restant du projet et la possibilité de le continuer en examinant l'alignement des objectifs du Fonds et du SI-FGAR, la gestion du projet et l'opérationnalité du SI ;
- 2. L'audit de la fonction informatique dans une optique généraliste** dont l'objectif est d'évaluer les procédures internes liées à cette fonction et de leur application effective ;
- 3. L'audit de la sécurité informatique** dont l'objectif est de déterminer le niveau de sécurité global (physique et logique) de son système d'information ;

4. L'audit de la conformité du Système avec les besoins des utilisateurs dont le but est d'examiner la relation Utilisateur-Système ;

5. L'audit du système informatisé dont le but est de donner une assurance raisonnable que le Système est en adéquation avec la stratégie, sécurisé, facile à utiliser, fiable, adaptatif, pérenne, disponible et efficient ;

6. L'audit de cybersécurité dont l'objectif est de donner l'assurance que le dispositif de cyber-contrôle est en place et fonctionne correctement et que la sensibilisation aux cyber-risques est élevée et se reflète dans les comportements des collaborateurs.

Pour ce faire, on trouve qu'il est nécessaire que des ressources humaines (renforcement de l'effectif de l'audit interne, sollicitation des experts spécialisés), financières (les dépenses liées aux formations, rémunérations des experts et spécialistes externes et rémunérations des auditeurs) et immatérielles (formations continues des auditeurs internes en renforçant leurs compétences non seulement dans les domaines généraux tels que les domaines de finances, de comptabilités, ou d'audit, mais aussi dans des domaines spécialisés tels que le domaine juridique, le domaine de la culture du risque, IT, l'informatique, la gestion des projets et la sécurité des systèmes d'information) soient mobilisées afin de renforcer le rôle de l'audit interne du Fonds et assurer son efficacité, confirmant ainsi notre dernière hypothèse.

L'étude théorique et pratique ont permis de répondre à la problématique posée en confirmant l'hypothèse principale. La recherche identifie trois leviers pour enclencher la transformation de l'audit interne :

1. L'audit interne doit devenir agile. Les auditeurs doivent devenir proactifs et agiles, savoir anticiper efficacement les changements et les perturbations qui pourraient avoir une incidence sur leurs organisations. Pour ce faire, il est indispensable de changer leur état d'esprit, de se préparer à se recentrer rapidement sur les opportunités et les risques à l'origine de perturbations, de définir leurs priorités, de constituer des équipes dotées des compétences adéquates et de se coordonner avec d'autres dispositifs au sein de l'organisation ;

2. L'audit interne doit rechercher l'innovation. Devant la complexité et l'incertitude croissante de l'environnement, l'audit interne doit repenser ses anciennes pratiques pour réussir à faire face à cet environnement en recherchant l'innovation ce qui implique de remettre en question son statu quo. Cela s'effectuera essentiellement en acquérant de nouvelles compétences, en intégrant l'analytique aux activités d'audit interne et en alignant ses priorités sur celles du conseil d'administration et de la direction générale. Tout comme l'agilité, l'innovation exige un changement d'état d'esprit ;

3. L'audit interne doit reconsidérer sa gestion des talents. Pour devenir agile et innovant, il doit se doter d'une équipe disposant des compétences adéquates. Avant toute démarche à prendre à ce propos, il est impératif que les auditeurs comprennent d'abord les risques qu'encourent leurs organisations ainsi que les besoins et les attentes de leurs parties prenantes, et procèdent en suite à l'évaluation de leurs compétences actuelles. Dans une dernière étape, les auditeurs doivent adopter une approche ferme et analytique en élaborant une stratégie de gestion des talents dûment réfléchie englobant des compétences approfondies, notamment, en matière de gestion des risques, de persuasion et de collaboration, de gouvernance et de

culture, d'audit anti-fraude, de la cybersécurité et des données personnelles ainsi que de la connaissance spécifique du secteur d'activité.

Recommandations

Notre appréciation de l'audit interne, du dispositif du contrôle interne et de la gestion des risques du fonds de garantie des crédits d'investissement à la petite et moyenne entreprise (FGAR), a souligné quelques points positifs assurant un certain niveau de maîtrise, et plusieurs points négatifs que doivent être pris en considération, dès lors que le Fonds s'est engagé dans l'ère du digital et le volume de son activité est en évolution continue (en matière de chiffre d'affaires, antennes régionales, effectif,...). Des recommandations et des pistes d'améliorations au profit de cet organisme ont été détaillées au fur et mesure de l'étude. Elles peuvent être synthétisées ainsi :

Recommandations liées à l'organisation de la fonction de l'audit interne

- Redéfinir la procédure liée à l'audit interne, qui devrait impérativement contenir au minimum, les points suivants : l'objet de la procédure, nature des missions (conseil/assurance, conformité/efficacité), droits et obligations (dont le droit à l'accès aux informations et aux documentations et l'obligation d'établissement de rapports d'audit), champs d'intervention, déroulement des missions d'audit, plan d'audit. Et afin de pouvoir livrer les rapports d'audit en temps opportun, il serait nécessaire de définir une démarche à suivre en cas de retard significatif dans l'établissement des rapports d'audit ;
- Etablir la charte d'audit interne étant le référentiel des droits et obligations des auditeurs internes, réunissant les informations sur les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'auditeur interne tout en décrivant ses tâches d'une façon détaillée ;
- Définir les règles de déontologies à respecter, régissant les comportements des individus et la conduite de l'audit interne, pour promouvoir une culture de l'éthique ;
- Redéfinir l'intervention de l'audit interne en l'impliquant effectivement dans l'évaluation du dispositif du contrôle interne, dans son intégralité, et l'évaluation de l'efficacité des processus de management des risques et du gouvernement du Fonds (stratégie de réalisation des objectifs, promotion et conservation des règles d'éthique de l'organisation, gestion des performances, etc.).
- Assurer une évaluation régulière de la fonction d'audit interne par une tierce partie notamment dans l'absence d'un comité d'audit ;
- Confier le suivi de la mise en œuvre du plan d'action à l'auditeur vu qu'il est l'auteur principal des recommandations ;
- Définir les limites entre l'auditeur interne et le conseiller ;
- Renforcer l'effectif de l'audit interne en s'assurant que l'équipe soit dotée de compétences suffisamment multidisciplinaires ; une mesure qui se répercutera sur les fiches de postes, qui doivent être revues et établies avec soin et précision pour assurer un recrutement fructueux.

Recommandations liées à l'auditeur interne

- Procéder à l'audit du dispositif du contrôle interne et les mesures de gestion des risques ;
- Susciter l'engagement de la direction générale et du conseil d'administration pour promouvoir son rôle dans le Fonds en dressant, par exemple, une liste récapitulative des formations et des cours fréquentés permettant de justifier l'actualité de ses connaissances ;
- Avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, permettant d'assurer un fonctionnement optimal de l'activité d'audit au sein du Fonds ;
- Fixer une planification annuelle portant les thèmes précis d'audits en établissant une liste des audits planifiés, effectués et reportés, qui devra être actualisée au fur et à mesure ;
- Comprendre les risques qu'encourent le Fonds (liés à l'activité du Fonds : risques de contrepartie, opérationnels, stratégiques, de liquidité, de réservation, de réputation, du marché et légaux) ;
- Donner la priorité aux risques critiques, en identifiant les risques émergents et en fournissant une vision prospective. (Toutefois, avant de s'aventurer sur ces domaines, il faut s'assurer que les contrôles classiques soient bien faits).

Recommandations destinées à la direction générale

- Définir l'équilibre entre l'objectif social et de pérennité du Fonds ;
- Redéfinir les indicateurs de performance de l'audit interne ;
- Vu que les compétences de l'auditeur interne unique, sur le plan pratique, sont jugées limitées, il est impératif de :
 - Soit recruter un responsable d'audit interne capitalisant une expérience significative dans l'audit interne avec un parcours académique adéquat lui permettant l'animation et la mobilisation rationnelle et efficace de la future équipe d'audit ;
 - Soit solliciter les services des experts et spécialistes dans les domaines d'octroi de garanties et système d'information, étant un outil permettant de développer et améliorer la capacité de l'équipe d'audit interne à auditer des risques liés à l'activité du Fonds ;
- Renforcer et optimiser la capacité d'engagement du Fond à travers sa recapitalisation et le développement de ses ressources ;
- Améliorer le système d'évaluation et de gestion du risque de contrepartie en intégrant l'analyse en amont et en aval, avec une collaboration entre les structures Suivi et Engagements ;
- Accéder à la centrale des risques ;
- Responsabiliser les partenaires bancaires.

Recommandations liées au projet de la transformation digitale

- Finaliser le système d'information en définissant le plan d'action et les objectifs à atteindre ;
- Exiger et effectuer l'audit en cours de l'exécution du projet et l'audit du système d'information ;
- S'assurer à engager l'audit interne qui devrait aider les membres du conseil d'administration et les dirigeants à repérer leurs enjeux les plus critiques afin de pouvoir commencer à élaborer un programme de cybersécurité ;
- Solliciter l'aide d'un prestataire externe spécialisé ;

- Assurer une relation saine et collaborative entre l'audit interne et les responsables SI.

Enfin, il y a lieu de rappeler que même les fonctions d'audit interne les plus performantes du monde ne peuvent donner l'assurance absolue que tous les risques sont vraiment maîtrisés et que tous les contrôles internes sont conçus et mis en œuvre efficacement. L'audit interne doit faire partie d'un mécanisme de gouvernance d'entreprise étendu qui définit l'appétence au risque, coordonne des stratégies opérationnelles et fixe un cadre de culture du risque et d'éthiques.

Limites et obstacles de la recherche

“Researchers “do not have to try to play God, writing as disembodied omniscient narrators claiming universal and a temporal general knowledge”.[Creswell, John W. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches, P. 178]. Autrement dit, toute recherche a ses limites engendrées par le fait qu'on ne peut tout explorer en une seule fois, et que tout choix laisse nécessairement de côté une alternative qui aurait pu se révéler fructueuse. Les principales limites de ce travail doctoral sont présentées ainsi:

Comme cette recherche s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier, on cite en premier lieu la limite de la généralisation scientifique des résultats. En effet, bien que le cadre théorique de la présente recherche reste généralisable, le choix de l'étude de cas à instrument unique comme stratégie de recherche réduit le caractère généralisable de la partie pratique uniquement aux organismes avec des conditions similaires au Fonds, voire l'élimine complètement. Ce choix, conjugué avec la méthode qualitative, se répercute aussi sur notre objectivité ; force est de constater que les résultats de cette recherches sont empreints d'une certaine subjectivité.

En outre, notre ambition de procéder à faire des évaluations approfondies (contexte des affaires algériens, de la fonction d'audit interne du Fonds, sa gestion des risques, son contrôle interne et sa stratégie numérique) s'est heurtée à la contrainte du temps de l'élaboration de la recherche ; une situation qui a empiré davantage par les retards accusés dans la réalisation du projet de transformation digitale au niveau du Fonds, ce qui nous a obligé d'ailleurs de traiter ce point sous un angle plus ou moins théorique et d'essayer par la suite de proposer des recommandations soulignant le rôle que l'auditeur interne du Fonds devrait jouer dans l'immédiat et le futur.

Enfin, il faut souligner aussi la collaboration limitée des sujets du Fonds. En effet, l'accès aux informations et aux documents au niveau du Fonds était dans une certaine mesure restreint, voire complètement refusé dans certains cas. Quant à la collaboration des interviewés, il y a lieu de noter la résistance et la non coopération de l'auditeur interne unique tout au long de notre étude ; une prise de position qu'on justifie par la résistance au changement qu'on lui impose.

Perspectives de la recherche

Le thème traité est important et mérite plus d'attention de la part des chercheurs. Lors de notre analyse, on a remarqué la rareté, voire l'inexistence, des travaux empiriques dans ce domaine dans le contexte algérien, où le rôle de l'audit interne reste notamment limité dans le rôle d'inspection. A cet effet, on ouvre quelques pistes de recherches futures dans le souhait

d'apporter des éléments de réponses aux problèmes liés à la redéfinition du rôle de l'audit interne dans un environnement complexe, volatile, incertain et ambigu.

Un point qu'on a croisé lors de notre appréciation des risques émergents en Algérie a interpellé notre intérêt et on trouve qu'il mérite plus d'attention. Il s'agit des risques émergents dans le secteur des assurances ; un secteur montrant une prise conscience, de plus en plus forte, de ces risques. En effet, l'apparition de nouveaux risques a fait émerger de nouveaux besoins de protection et une nouvelle approche de la matière assurable, rendant le métier d'assurance de plus en plus complexe et l'obligeant à se réinventer. Par définition, les risques émergents sont incompréhensibles et la question qui se pose dès lors est comment construire des modèles pour ces risques en l'absence de données historiques et à quel prix, pour que leurs services restent accessibles au consommateur.

Une autre piste de recherche qu'on peut proposer est de mobiliser le cadre théorique dans une étude empirique constituée d'un échantillon représentatif du secteur bancaire, vu que la révolution numérique dans ce secteur ne tardera pas à s'effectuer en Algérie ; une révolution inévitable pour rattraper le retard accusé par rapport au secteur financier mondial et aussi par le fait que le consommateur algérien devient un consommateur connecté exigeant.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Altman S. et al., *Organizational Behavior: Theory and Practice*, Academic Press Inc, London, 1985.
- André T., *Formes de rationalité et phronétique moderne*, Les Belles Lettres, Paris, 1995.
- Aubry M., *Gestion de projet et expéditions polaires: que pouvons-nous apprendre?*, Les presses de l'université du Québec, Canada, 2011.
- Barnett V., *John Maynard Keynes*, Routledge, London, 2013.
- Barrett R., *L'entreprise inspirée par les valeurs: Libérer le potentiel humain pour une performance durable*, Routledge, 2014, pour la traduction française, de Boak supérieur s.a, Paris, 2017.
- Bécour J.C., *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, gouvernance et performance*, 3e éd, Economica, Paris, 2008.
- Bhaskar C., Ravi S.C., *Digital planet 2017 how competitiveness and trust in digital economies vary across the world*, The Fletcher School, Tufts University, USA, 2017.
- Carnegie D.G., Wolnizer P.W., *Accounting History Newsletter, 1980-1989 and Accounting History, 1989-1994 A Tribute to Robert William Gibson*, Garland publishing Inc., New York, 1996.
- Cleary S., Malleret T., *Risque : perception, évaluation, gestion*, Maxima, Paris, 2006.
- Cordel F., *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle*, Vuibert Publication, Paris, 2013.
- Courtney H. et al., *Strategy under uncertainty*, traduit en français par Paban F., Meyer N., *Les stratégies de l'incertain*, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
- Creswell, J.W., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2e éd., Sage Publications, Inc., California, 2007.
- Dwivedi D. N., *Microeconomics: Theory And Applications*, Pearson Education, India, 2002.
- Friedman M., *Price Theory*, Aldine Transaction, New York, 1976.
- Gotteland D., et al. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, Montreuil, 2012.
- Hillson D., *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk*, CRC Press, New York, 2003.
- Hillson D., *The Risk management handbook: a practical guide to managing the multiple dimensions of risk*, 1e éd, Kogan Page Publication, London, 2016.
- Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan page, Londres, 2010.
- Hubbard D.W., *The failure of risk management: why it's broken and how to fix it*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2006.
- IFACI, *Le management des risques de l'entreprise: cadre de référence- technique d'évaluation*, Editions d'Organisation, Paris, 2005.
- IFACI, *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, Groupe Eyrolles, Paris, 2013.
- Institute of Chartered Accountants, *Agency theory and the role of audit*, England & Wales, Londres, 2005.
- Joffre P., Koenig G., *Stratégie d'entreprise. Anti manuel*, Economica, Paris, 1985.
- Jonquière, M., Joras, M., *Glossaire de l'audit du social*, EMS Editions, France, 2015.
- Kahnemann D., *Thinking fast and slow*, Penguin Group, USA, 2011.
- Kahnemann D., Tversky A., *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*, Cambridge University Press, New York, 1982.
- Keynes J.M., *A Treatise on probability*, Dover Publication, INC, New York, 2013.
- Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Reprints Of Economic Classics, New York, 1964.
- Le Ray J., *Gestion des risques pourquoi et comment ?*, Afnor, Paris, 2006.

- Mack O. et al., *Managing in a VUCA World*, Springer, London, 2015.
- Magatti M., *The Crisis conundrum: how to reconcile economy and society*, Springer Nature, Switzerland, 2017.
- Miles B.M., Huberman B.A., *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 2003.
- Minsky H. P., *John Maynard Keynes*, Columbia University Press, New York, 1975.
- Moreau F., *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- Morlaye F., *Risk Management et Assurance*, Economica, Paris, 2006.
- Moureau N., Rivaud-Danset D., *L'incertitude dans les théories économiques*, Éditions La Découverte, Paris, 2004.
- Partnoy F., *The Match King: Ivar Kreuger and the financial scandal of the century*, Public Affairs, London, 2009.
- Project Management Institute, Inc., *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*, 4e éd., Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2008.
- Raffegaue J. et al., *L'audit financier*, Presse universitaire de France, Paris, 1994.
- Ramachandran, G., *Assessing nanoparticle risks to human health*, 2e éd, William Andrew, New York, 2016.
- Refsdal A. et al., *Cyber-Risk Management*, Springer, London, 2015.
- Renard J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 2010.
- RIMS Executive Report, *The Risk Perspective, Emerging Risks and Enterprise Risk Management*, Risk and Insurance Management Society, Inc., New York, 2010.
- Schick P., *Audit interne et référentiels de risques, Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, 2e éd, Dunod, Paris, 2014.
- Shackle G.L.S., *Expectation, enterprise and profit: The theory of the firm*, Routledge, London, 2003.
- Shackle G.L.S., *Uncertainty in economics and other reflexions*, Cambridge University Press, Cambridge, 1955.
- Simon H. A., *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organization*, The Free Press, New York, 1945.
- Simon H., *The sciences of the artificial*, MIT Press, USA, 1996.
- Stahl, B., *Information Systems: critical perspectives*, Routledge, USA and Canada, 2008.
- Taleb N.N., *The Black Swan: The impact of the highly improbable*, Random House, New York, 2007.
- Thietart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, 4e éd, Dunod, Paris, 2014.
- Véret C. et Mekouar R., *Fonction : Risk manager*, Dunod, Paris, 2005.
- Vincent D., Emmanuel V., *Le Guide de la transformation digitale*, Groupe Eyrolles, Paris, 2017.

ARTICLES

- Akerlof, G., *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 03, 1970, pp. 488-500.
- Antoine. B., *Les cyber-risques : une priorité?*, *Audit, risques & contrôle*, No. 008, 4e trimestre 2016, pp. 06-07.
- Apostolou, B. et al., *Assessing and Responding to Cyber Risk: The Energy Industry as Example*, *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, Vol. 10, No. 01, 2018, pp. 73-86.
- Aractingi, F., *Nos métiers mutent tout en préservant leurs fondamentaux*, *Audit, risques & contrôle*, No. 005, 1e trimestre, 2016, pp. 20-22.
- Arena, M., Azzone, G., *Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness*, *International Journal of Auditing*, Vol. 13, No. 01, 2009, pp. 43-60.

- Baltatescu. S., Uncertainty in neoclassical and Keynesian theoretical approaches: a behavioral perspective, CES Working Papers, Vol. 07, No. 03, 2015, pp. 682-688.
- Beckmerhagen, I.A. et al., On the effectiveness of quality management system audits, The TQM Magazine, Vol. 16, No. 01, 2004, pp. 01-25.
- Benkritly N. R., Kerkoub I. A., Influence de la génération Z sur le monde du travail : Cas de l'Algérie, International, Journal of Business & Economic Strategy (IJBES), Vol. 05, No. 02, 2017, pp. 27-31.
- Blondel F. et al., Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ?, Vie & sciences de l'entreprise, Vol. 03, No. 172, 2006, pp. 10-23.
- Bouvier-Patron P, La question de la réduction d'incertitude chez F. Knight, L'Actualité économique, Vol.72, No. 04, 1996, pp. 397-415.
- Cherkaoui A., Haouata Sa., Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion, Revue Interdisciplinaire, Vol. 01, No. 02, 2017, pp. 01-20.
- Christophe A., L'audit en continu : enjeux et apports, Audit, risques & contrôle, No. 002, 2e trimestre, 2015, pp. 22-23.
- Covin J. et al., The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance, Journal of Management Studies, Vol. 27, No. 05, 1990, pp. 485-510.
- Crocco M., The concept of degrees of uncertainty in Keynes, Shackle, and Davidson, Nova Economia, Vol. 12, No. 02, 2002, pp. 11-28.
- Curchod C., La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 06, No. 02, 2003, pp. 155-177.
- Dallery T. et al., L'incertitude au cœur des marchés concrets : Confrontation entre théorie post-keynesienne et sociologie économique structurale, Innovation, Vol. 31, No. 01, 2010, pp. 131-156.
- Damodaran A., Value and Risk: Beyond Betas, Financial Analysts Journal, Vol. 61, No. 02, 2005, pp. 38-43.
- Damon J., Changements démographiques et sécurité sociale: Défis et opportunités, Informations sociales, Vol. 183, No. 03, 2014, pp. 92-101.
- Davidson P., Reality and Economic Theory, Journal of Post Keynesian Economics, Vol. 18, No. 04, 1996, pp. 479-508.
- Dequech D, A brief note on Keynes, unknown probabilities and uncertainty in a strong sense, History of Economic Ideas, Vol. 05, No. 02, 1997, pp. 101-110.
- Dequech D., Uncertainty: a typology and refinements of existing concepts, Journal Of Economic Issues, Vol. 45, No. 03, 2011, pp. 621-640.
- Didier C., et al., Accompagner l'innovation en maîtrisant les risques émergents, Annales des mines-Responsabilité et environnement, ESKA, HAL Id: ineris-00961767, 2011, pp. 81-85.
- Durlauf S.N., Complexity and Empirical Economics, The Economic Journal, Vol. 115, No. 504, 2005, pp. 225-243.
- Feghali, K., Matta J., Contribution à l'évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les banques libanaises, Lebanese Science Journal, Vol. 19, No.02, 2018, pp.258-284
- Feizizadeh, A., Strengthening internal audit effectiveness, Indian Journal of Science and Technology, Vol. 05, No. 05, 2012, pp. 2777-2778.
- Frantz R., et al., Les approches critiques en Systèmes d'Information: de la sociologie de la domination à l'éthique de l'émancipation, Economies et sociétés, vol. 43, No. 12, 2009, pp. 2081-2114.
- Friedman T, Analyses critiques, Horizons stratégiques, Vol. 04, No. 02, 2007, pp. 271-286.
- Fuchs C., L'ambiguïté : du fait de langue aux stratégies interlocutives, HAL Id: 00551367, 2009, pp. 03-16.

- Fullbrook E., De la domination néo-classique et des moyens d'en sortir, *L'Économie politique*, Vol. 28, No. 04, 2005, pp. 78-91.
- Geoffrey. G, Pourquoi pas une approche critique et interprétative?, *Communication. Information Médias Théories*, Vol. 11, No. 01, 1990, pp. 179-186.
- Gifford W.E., Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty by Organizational Decision Makers, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 03, 1979, pp. 458-481.
- Gilek M. et al., Coping with Complexity in Baltic Sea Risk Governance, *Ambio*, Springer, Vol. 40, No. 02, 2011, pp. 109-110.
- Gregory H. Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ? , *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 06, No. 03, 2000, pp. 43-55.
- Gueldry M., The double discipline of neoclassical economics: when the map both hides and reveals the territory, *Real-World Economics Review*, No. 73, 2015, pp. 27-57.
- Gupta P.P., Ray M.R., The Changing Roles of the Internal Auditor, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 07, No. 01, 1992, pp. 03-08.
- Head G.L., An Alternative to Defining Risk as Uncertainty, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 34, No. 02, 1967, pp. 205-214.
- Hillman B.J., Crossing borders, *American College of Radiology*, Vol. 12, No. 02, Elsevier Inc, 2015, p. 123.
- Ingo B, "Animal spirits" in John Maynard Keynes's general theory of employment, interest and money: Some short and sceptical remarks, *Darmstadt Discussion Papers in Economics*, No. 201, 2011, pp. 01-17.
- Issor Z., La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions, *Projectics-Proyéctica-Projectique*, Vol. 17, No. 02, 2017, pp. 93-103.
- Jean-Pierre H., L'audit en continu : Au-delà des systèmes et des technologies, *Audit, risques & contrôle*, No. 002, 2e trimestre 2015, pp. 16-19.
- Johnson C.W., What are emergent properties and how do they affect the engineering of complex systems?, *Reliability Engineering & System Safety*, Vol. 91, No. 12, 2006, pp. 1475-1481.
- José B., Valeur ajoutée de l'audit dans un monde numérique : Quelles compétences pour demain ? , *Audit, risques & contrôle*, n° 008, 4e trimestre 2016, pp. 40-43.
- Kahneman D., Tversky A., Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk, *Econometrica*, Vol. 47, No. 02, 1979, pp. 263-291.
- Louis V. et al., Cybersécurité et protection des données personnelles: le point de vue du CIGREF, *Audit, Risques & Contrôle* n° 003, 3e trimestre 2015, pp. 22-23.
- Manita R., Chemangui M., Les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité d'audit, *Comptabilité et Environnement*, HAL Id: halshs-00534780, 2007, pp. 01-24.
- Massyle A.A, Digital business days : entreprises algériennes et digital, où en sommes-nous ? , *N'TIC Magazine*, No. 134, mars/avril 2018, pp. 22-25.
- Massyle A.A, Qu'est ce qui freine la transformation digitale des entreprises algériennes ? , *N'TIC Magazine*, No. 140, novembre/décembre 2018 pp. 10-12.
- Mazri C., De l'émergence dans les risques émergents : Of emergence in emerging risks, 19e Congrès de Maîtrise des Risques et Sûreté de Fonctionnement, *Communication 2B-3*, Dijon, 2014, pp. 01-08.
- Nguyen C.T., Tran T.T., The Interconnection Between Interpretivist Paradigm and Qualitative Methods in Education, *American Journal of Educational Science*, Vol. 01, No. 02, 2015, pp. 24-27.
- Othmani S, Où en est la transformation digitale des entreprises algériennes ? , *N'TIC Magazine*, n°134, mars/avril 2018.
- Piot C., Kermiche L., À quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 15, No. 03, 2009, 09-54.

- Postel. N., Incertitude, rationalité et institution : Une lecture croisée de Keynes et Simon, *Revue économique*, Vol. 59, No. 02, 2008, pp. 265-289.
- Pozzebon, M., Criteria for Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research in the IS Field, *Cahier du GReSI*, No. 03-14, 2003, pp. 01-27.
- R. AR&C (IFACI), L'audit interne doit se numériser, *Audit, risques & contrôle*, N°005, 1e trimestre 2016, pp. 25-32.
- Ramirez C., Du commissariat aux comptes à l'audit : Les Big 4 et la profession comptable depuis 1970, *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 01, No. 146-147, 2003, pp. 62-79.
- Regoliosi, C., d'Eri, A., "Good" corporate governance and the quality of internal auditing departments in Italian listed firms. An exploratory investigation in Italian listed firms, *Journal of Management & Governance*, Vol. 18, No. 03, 2014, pp. 891-920.
- Renaud A., Berland N., *Mesure de la performance globale des entreprises*, HAL Id: halshs-00544875, 2010.
- Sandeep B., Siemens mène ses audits plus rapidement et à moindre coût, *Audit & Contrôle internes* n°212, 2012, p. 26.
- Sarpong G., Chandra A., The role of internal audit department in quality health delivery at St. Dominic orthopaedic hospital, *International research journal of management sociology & humanity*, Vol. 09, No. 09, 2018, pp. 102-115.
- Simon H., Rationality in Psychology and Economics, *The Journal of Business*, Vol. 59, No. 4, Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, 1986, pp. S209-S224.
- Simon H., The architecture of complexity, *Proceedings of the american philosophical society*, Vol. 106, No. 06, 1962, pp. 467-482.
- Ummad M., Reviews: Introduction to Post Keynesian Economics, de: Levoie M., 2006, *SBP Research Bulletin*, Vol. 03, No. 02, 2007, pp. 233-235.
- Vallat P., Sommes-nous aptes à gérer un monde volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA)?, *Military Power Revue der Schweizer Armee*, No. 02, 2014, pp. 49-57.
- Yohann V., Guillaume C., Etat des lieux de l'utilisation de l'analyse de données au sein de l'audit interne, *Audit, risques & contrôle*, n° 008, 4e trimestre 2016, pp. 32-35.

PUBLICATIONS DES SITES INSTITUTIONNELS

- AMRAE/IFACI, Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance : fiabiliser la stratégie par une gestion organisée des risques, chapters.theiia.org/, 2013.
- CEB, Risk Management Leadership Council, Q1 2016 Emerging Risks, Report Summary, États-Unis, cebglobal.com/, 2016.
- CIGREF, Le cyber risque dans la gouvernance de l'entreprise, Pourquoi et comment en parler en Comex ?, cigref.fr/, 2016.
- Deloitte, Devenir un leader de la gestion des cyber-risques : Passer à une sécurité de niveau supérieur, www2.deloitte.com/, 2017.
- Deloitte, Évolution ou non-pertinence? L'audit interne au Canada à la croisée des chemins, Résultats canadiens du sondage mondial de Deloitte sur les chefs de l'audit, www.deloitte.ca/AIevolue, 2016.
- Deloitte, La cybersécurité ; un impératif pour tous : Guide de protection contre les cyber-risques à l'intention des hauts dirigeants et des conseils d'administration, www2.deloitte.com/, 2016.
- Deloitte, Strategic risk management in banking, *Inside magazine*, www2.deloitte.com/, 2016.
- Deloitte, The innovation imperative: Forging Internal Audit's path to greater impact and influence, Deloitte's 2018 Global Chief Audit Executive research survey, www2.deloitte.com/, 2018.
- EASHW: European Agency for Safety and Health at Work, Expert forecast on emerging chemical risks related to occupational safety and health, osha.europa.eu/, 2009.

- EFSA European food safety authority, Definition and description of “emerging risks” within the EFSA’s mandate, efsa.europa.eu/, 2007.
- ENISA, Cyber Security Culture in organisations, enisa.europa.eu/, 2017.
- ENISA, ENISA EFR Framework Introductory Manual, enisa.europa.eu/, 2010.
- Executive Office of the President National Science and Technology Council Committee on Technology, Preparing For The Future Of Artificial Intelligence, info.publicintelligence.net, 2016.
- EY, Cybersécurité : Créer les conditions de la confiance dans le monde digital, relayto.com/ey-france/, 2015.
- EY, Risk Governance 2020: From satisfactory to effective and sustainable, eyjapan.jp/, 2015.
- EY, Trends and solutions : Corporate Governance et responsabilité face aux risques, ey.com, 2004.
- FERMA, Cadre de référence de la gestion des risques, version française, ferma.eu/app, 2003.
- IDA, D.S. Alberts, Agility Quotient (AQ), Institute for Defense Analyses, Virginia 22311-1882, ida.org/, 2014.
- IFA/IFACI, Rôle de l’audit interne dans le gouvernement d’entreprise, chapters.theiia.org/, 2009.
- IFACI, Évaluation de la compétence dans la pratique de l’audit interne: Un cadre de référence, Traduction et adaptation de la synthèse du CFIA "Competency Framework for Internal Auditing", Les cahiers de recherches, chapters.theiia.org/, 2001.
- IFACI, L’efficacité des Comités d’Audit: Les meilleures pratiques, chapters.theiia.org/, 2002.
- IFACI, Sélectionner un outil informatique pour les services d’audit et de contrôle internes : un véritable projet, chapters.theiia.org/, 2013.
- IFACI/CIGREF, L’entreprise face à ses enjeux et risques numériques : gouvernance et organisation des SI, cigref.fr/wp, 2015.
- IFACI/ECIIA, Risk in focus 2019 : les sujets incontournables de l’audit interne, ifaci.com/, 2018.
- IIA, 2015 Global Pulse Of Internal Audit: Embracing Opportunities in a Dynamic Environment, dl.theiia.org/, 2015.
- IIA, Chapter 1 internal auditing: history, evolution, and prospects, theiia.org, 2003.
- IIA, Consulting & Auditing The complementary competencies of conflicting professionals logics, iia.nl, 2015.
- IIA, Coopérer pour accroître la valeur : Un appel à l’action, Pulse of the profession: rapport mondial, global.theiia.org/, 2014.
- IIA, Core competencies for today’s internal auditor, Report II, na.theiia.org/, 2010.
- IIA, L’éclairage que l’audit interne apporte à la culture de la cybersécurité, Tone at the top, No. 82, global.theiia.org/, 2017.
- IIA, Le rôle de l’audit interne dans le management des risques de l’entreprise, theiia.org, 2004.
- IIA, Le rôle de l’audit interne face aux cyberrisques, chapters.theiia.org/, 2015.
- IIA, Measuring internal audit effectiveness and efficiency, Practical tools for internal auditors, iia.nl/, 2016.
- IIA, North American pulse of internal audit: time to move out of the comfort zone, dl.theiia.org/, 2016.
- IIA, Nouvelles tendances à partir de l’enquête mondiale Pulse of Internal Audit, Perspectives Internationales No. 05, global.theiia.org/, 2016.
- IIA, Prise de position : Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces, global.theiia.org/, 2013.
- IIA, Risk based internal auditing Chartered Institute of Internal Auditors, global.theiia.org, 2014.
- IIA, Time to seize the opportunity, Rapport Mondial, dl.theiia.org/, 2013.

- IIA/CBOK, Garder une longueur d'avance: L'utilisation des SI par l'audit interne, na.theiia.org/, 2015.
- IIA/CBOK, Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action, Report V, na.theiia.org/, 2011.
- IIA/GTAG, Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment, iaa.nl/, 2005.
- IIA/IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles 2017, chapters.theiia.org/, 2017.
- INERIS, Risques émergents : Risques et enjeux pour l'avenir, Le magazine de l'Institut national de l'environnement industriel et des risques, No. 15, ineris.fr/, 2006.
- IRGC, Guidelines for emerging risk governance report Guidance for the Governance of Unfamiliar Risks, irgc.org/, 2015.
- IRGC, The Emergence of Risks: Contributing Factors, irgc.org/, 2010.
- IRM/CGI, Cyber Risk: Executive Summary, cgma.org/, 2014.
- KPMG, Engineering a human touch into a digital future: US Customer Experience Excellence Analysis, assets.kpmg/, 2017.
- KPMG, Global Audit Committee Survey, assets.kpmg/, 2014.
- Mccarthy, Gestion des risques liés à la cybersécurité : Guide pratique pour les entreprises, Version 03, mccarthy.ca/, 2017, p. 04.
- Oliverwyman, Risk journal perspectives on the risks that will determine your company's future, vol. 02, oliverwyman.com/, 2012.
- Ponemon Institute LLC, Cost of Data Breach report 2020, capita.com/, 2020.
- Protiviti, Embracing the Next Generation of Internal Auditing, protiviti.com/, 2019.
- PwC, Extending Enterprise Risk Management (ERM) to address emerging risks: exploring emerging risks, iabfm.org/, 2009.
- Pwc, Risk in review Managing risk from the front line, 6e etude annuelle, pwc.com/, 2017.
- Swiss Re Sonar, New emerging risk insights, swissre.com/, 2019.
- The Geneva Association International, Ten Key Questions on Cyber Risk and Cyber Risk Insurance, Association for the Study of Insurance Economics, genevaassociation.org/, 2016.
- WEF, The Global Competitiveness Report 2017–2018, www3.weforum.org/, 2017.
- WEF, The Global Risks Report 2018, 13e éd, www3.weforum.org/, 2018.

THÈSES

- Barnia M., La création de valeur ajoutée socio-économique par l'Audit Interne: Cas d'Entreprises Marocaines, thèse de doctorat, Ecole doctorale Abbé Grégoire, Paris, HAL Id: tel-01288915, 2015.
- Breton A.F., Aveuglement technologique et aveuglement libéral : singularités, analogies et interactions au sein des organisations, thèse de doctorat, Ecole doctorale Abbé Grégoire, Paris, HAL Id: tel-01507120, 2016.
- Dyhia B., Mise en place d'un système d'amélioration de la gestion des engagements du dispositif FGAR, Master Économie et Développement International, Université de Clermont-Auvergne, Marseille, 2017
- Karoui M., Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux, thèse de doctorat, Ecole centrale des arts et manufactures «école centrale paris», Paris, HAL Id: tel-00905525, 2012.
- Lecerf M., Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne-UFR d'économie, Paris, HAL Id: tel-00136530, 2006.

- Razimah A., Redefining internal audit performance: impact on corporate governance, thèse de doctorat, Université d'Edith Cowan, Australie, 2014. Accessible sur: <https://ro.ecu.edu.au/theses/1567>.
- Swinkels W.H.A., Exploration of a theory of internal audit: a study on the theoretical foundations of internal audit in relation to the nature and the control systems of Dutch public listed firms, thèse de doctorat, Université d'Amsterdam, Amsterdam, Eburon, 2012.
- Utami H., A case study of internal auditing practice in a State-Owned Enterprise in Indonesia, these de doctorat, Université de Wollongong Australie, Wollongong, ro.uow.edu.au/theses/4826, 2016.

ARTICLES ET PUBLICATIONS MIS EN LIGNE

- BBC news Magazine UK, A Point of View: What would Keynes do? publié le 22/07/2012, sur <http://www.bbc.com/news/magazine-18923542>, consulté le 21/09/2016.
- Beguinel R., Audit interne : comment faire face aux évolutions et aux exigences accrues ?, publié le 21/10/2016, sur <https://www.brainwavegrc.com/fr/audit-interne-evolutions-et-exigences-accrues-deloitte-et-brainwave-grc/>, consulté le 25/02/2018.
- CEB, Etude publiée sur : <https://www.cebglobal.com/top-insights/executive-guidance/editions/archive/eg-2014-q3.html>, consulté le 28/02/2018.
- Chambers R.F., Internal Auditors Need Foresight to Provide Foresight, publié le 20/11/2017, sur: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2017/Pages/Internal-Auditors-Need-Foresight-to-Provide-Foresight.aspx>, consulté le 05/04/2018.
- Chambers R.F., Five Internal Audit Resolutions for 2018 and Beyond, publié le 02/01/2018, sur :<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/Five-Internal-Audit-Resolutions-for-2018-and-Beyond.aspx>, consulté le 25/02/2018.
- Chambers R.F., Le défi technologique de l'audit interne n'est pas sans difficultés, publié le 15/04/2019, sur : <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Le-defi-technologique-de-l-audit-interne-nest-pas-sans-difficultes.aspx>, consulté le 16/06/2019.
- Chambers R.F., Are You Auditing Up the Wrong Tree?, publié le 22/07/2013, sur: <https://iaonline.theiia.org/are-you-auditing-up-the-wrong-tree>, consulté le 19/06/2019.
- Chambers R.F., Audit interne et risques émergents : De l'observatoire au bureau, publié le 08/06/2018, sur : <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Audit-interne-et-risques-emergents-De-lobservatoire-au-bureau.aspx>, consulté le 26/09/2019.
- Chambers R.F., Cinq manières dont l'audit interne peut faillir à sa mission vis-à-vis de l'organisation, publié le 11/02/2019, sur <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Cinq-manieres-dont-l-audit-interne-peut-faillir-a-sa-mission-vis-a-vis-de-l-organisation.aspx>, consulté le 17/06/2019.
- Chambers R.F., Fortitude needed to examine overlooked risk areas, publié le 20/03/2017, sur : <https://na.theiia.org/news/press-releases/Pages/2017-Pulse-of-Internal-Audit-Courage-Instills-Confidence-032017.aspx>, consulté le 25/02/2018.
- Chambers R.F., Les auditeurs internes courageux affrontent la tempête, publié le 14/08/2017, sur :<https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Les-auditeurs-internes-courageux-affrontent-la-tempete.aspx>, consulté le 01/04/2018.
- Chambers R.F., Sept signes qui montrent que vous pourriez être un auditeur du jurassique, publié le 17/10/2017, sur : <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Sept-signes-qui-montrent-que-vous-pourriez-etre-un-auditeur-du-jurassique.aspx>, consulté le 10/01/2018.
- Chambers R.F., Willful subversion of second line of defense can land you in jail, publié le 29/04/2019, sur: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Willful-Subversion-of-Second-Line-of-Defense-Can-Land-You-in-Jail.aspx>, consulté le 19/06/2019.

- Chambers R.F., You Don't Have to Be a Clown to Audit the Circus, publié le 28/03/2011, sur: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/archive/Pages/You-Don%27t-Have-to-Be-a-Clown-to-Audit-the-Circus.aspx>, consulté le 05/03/2018.
- Chambers, R.F., Does Your organization's cyber culture make you #Wannaaudit?, publié le 15/05/2017, sur: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2017/Pages/Does-Your-Organization%E2%80%99s-Cyber-Culture-Make-You-Wannaaudit.aspx>, consulté le 01/07/2018.
- Christophe L, Augmentation de 140% des attaques DDoS à plus de 100 Gbit/s en 2016, publié le 16/02/2017, sur : <https://www.silicon.fr/chrome-une-nouvelle-extension-pour-signaliser-les-sites-douteux-245293.html>, consulté le 21/06/2019.
- Dictionnaire Larousse version électronique: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9mergent%C3%A9mergente/28715>, consulté le 15/06/2017.
- Dictionnaire Merriam-webster, version électronique, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/emerging>, consulté le 15/06/2017.
- Dufond F., Une brève histoire de la comptabilité, publié le 18/11/2019, sur : <https://www.myswisscfo.ch/une-breve-histoire-de-la-comptabilite/>, consulté le 10/04/2021.
- Encyclopedia by Kaspersky, Les dégâts causés par les malwares, publié sur: <https://securelist.fr/threats/les-degats-causes-par-les-malwares/>, consulté le 09/06/2018.
- Galignani A.J., Trainar P., Maîtriser les risques de la mondialisation, publié sur: [http://revuerisques.fr/revue/risques/html/Risques_51_0021.htm/\\$file/Risques_51_0021.html](http://revuerisques.fr/revue/risques/html/Risques_51_0021.htm/$file/Risques_51_0021.html), consulté le 21/03/2018.
- Gueguen G., Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales: contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise, publié sur : www.strategie-aims.com, consulté le 14/02/2018.
- Guillaud H., Prédications : des cygnes noirs aux rois dragons, publié le 23/11/2013, sur : <http://blogs.lesechos.fr/internetactu-net/predictions-des-cygnes-noirs-aux-rois-dragons-a13798.html?tc2eJBLA6mZaLet.99>, consulté le 29/07/2019.
- Karim Sid Ahmed, entretien effectué le 08/11/2018 sur : Digitalisation des entreprises, Radio Algerie International, programme « je dis économie », accessible sur : <http://www.radioalgerie.dz/rai/fr/je-dis-%C3%A9conomie>, consulté le 25/12/2018.
- L'Allain C. et al., Concevoir la prévention d'un risque émergent : une démarche fondée sur les représentations et les activités, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 17-1 | 2015, mis en ligne le 31 mars 2015, consulté le 10/12/2017, <http://journals.openedition.org/pistes/4421> ; DOI : 10.4000/pistes.4421.
- Lloyds, définition publiée sur le site officiel : <https://www.lloyds.com/news-and-insight/risk-insight/emerging-risks-team>, consulté le 01/07/2017.
- Mariangela R., Les enquêtes qualitatives en bibliothèque : quelles techniques pour quels résultats ?, p. 80-92, <https://books.openedition.org/presseenssib/579?lang=fr#access>, consulté le 05/12/2019.
- Maxime L.G, Cyberattaque mondiale : tout savoir sur WannaCry, publié le 15/05/2017, sur <https://www.phonandroid.com/wannacry-tout-savoir-cyber-attaque-informatique-ravage-milliers-pc.html>, consulté le 21/06/2019.
- McCaig, I, Choueke, M., We're changing as human beings; We're getting more demanding, publié le 30/06/2016, sur: <https://www.vox.com/2016/6/30/12047356/platform-thinking-expectation-economy-consumer-facing-disruption>, consulté le 25/09/2019.
- Paris R., Qu'est-ce que l'émergence?, publié le 30/06/2008, sur : <https://www.matierevolution.fr/spip.php?article571>, consulté le 04/07/2017.
- Partnoy F., The Match King, 2009, sur : <https://www.alternatives-economiques.fr/ivar-krueger-madoff-annees1920/00038630#:~:text=Mais%20Krueger%20est%20aussi%20un,les%20obligations%20convertibles%20en%20actions>, consulté le 09/02/2018.

- Reding. Y, De la cyber-sécurité à la cyber-résilience, publié le 14/03/2018, sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-180340-de-la-cyber-securite-a-la-cyber-resilience-2161046.php>, consulté le 09/07/2018.
- Silberzahn P., L'organisation et son environnement: Le problème avec l'acronyme 'VUCA', publié le 18/12/2017, sur : <https://philippesilberzahn.com/>, consulté le 20/12/2017.
- Techworld Staff, The most infamous data breaches, publié le 06/06/2018, sur : <https://www.techworld.com/security/uks-most-infamous-data-breaches-3604586/>, consulté le 08/06/2018.
- The prudential Insurance company of America, Managing Emerging Risks - An Oxymoron?, 2011, fichier PDF téléchargé de : www.ermsymposium.org/2011/pdf/CS_Emerging-Barney.pdf, le 15/02/2018.
- Thomson Reuters, Eye on the horizon: internal audit's role in identifying emerging risks, risk management solutions from Thomson Reuters, 2013, fichier pdf télécharé de : https://qtxasset.com/cfoinnovation/field/field_p_files/white_paper/Internal_audits_role_in_identifying_emerging_risks_Thomson_Reuters_Accelus.pdf, le 23/05/2021.
- UNC Executive Development, Developing Leaders in a VUCA Environment, 2013, fichier pdf téléchargé de : <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>, le 23/05/2021.
- Vanessa C., Jonathan O., Internal audit: an underestimated but vital tool for building resilience, publié sur le 07/12/2020, sur <https://www.sayervincent.co.uk/internal-audit-an-underestimated-but-vital-tool-for-building-resilience/>, consulté le 07/06/2021
- Vrangos T.M, Espionnage et fuite de données, légende ou réalité ?, publié le 15/02/2013, sur : <http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/15/>, consulté le 08/06/2018.

WEBOGRAPHIE

- http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2016/01/26/cercle_147269.htm, consulté le 21/06/2019
- <http://variances.eu/?p=2256>, consulter le 14/02/2018.
- <http://www.businessinsider.fr/us/satya-nadella-microsoft-interview-with-business-insider-2016-4>, consulté le 14/02/2018.
- <http://www.comitans.ch/index.php/fr/161u-144-61u-29302-1ufp>, consulté le 25/09/2019.
- <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/foreign-corrupt-practices-act-fcpa.html>, consulté le 15/08/2017.
- <http://www.iaa.gov.lr/pages3.php?pgID=65>, consulté le 04/08/2017.
- <http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-par-composante-du-cadre-de-reference/definition-de-l-audit-interne-207.html>, consulté le 20/08/2017.
- <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/05/13/20002-20170513ARTFIG00068-renault-touche-par-la-cyberattaque-internationale.php>, consulté le 21/06/2019.
- <http://www.mawarid.ma/document-1266.html>, consulté le 19/03/2018.
- <http://www.oecd.org/fr/presse/les-dirigeants-dentreprises-et-les-gouvernements-devraient-traiter-la-securite-numerique-comme-un-risque-economique.htm>, consulté le 24/06/2018.
- http://www.riskythinking.com/glossary/emergent_risk.php, consulté le 21/07/2017.
- <http://www.rudebague.com/2018/02/06/attaque-ddos-vise-banques-pays-bas/>, consulté le 09/06/2018.
- <http://www.scenarios-vision.com/fra/prospective-strategique>, consulté le 21/03/2018.
- <http://www.securitesi.com/3-virus-informatiques-plus-dangereux-2016/>, consulté le 09/06/2018.
- <https://akova.ca/la-maxime-daffaires-du-mois-5/>, consulté le 28/07/2016.
- <https://blog.bufferapp.com/10-new-twitter-stats-twitter-statistics-to-help-you-reach-your-followers>, consulté le 13/01/2018.

- <https://fr.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-algeria-january-2019-v01>, Consulté le 26/12/2018.
- <https://www.acl.com/2014/12/audit-interne-comment-faire-plus-avec-moins/>, consulté le 23/02/2018.
- <https://www.algerie-eco.com/2018/11/06/1ere-edition-de-laim-2018-lassurance-face-au-progres-technique/>, consulté le 28/10/2019.
- <https://www.cable.co.uk/broadband/speed/worldwide-speed-league/>, consulté le 26/12/2018.
- <https://www.ccr.dz/en/component/k2/item/39-assurances-un-seminaire-fait-le-point-sur-la-protection-des-entreprises-contre-les-risques-emergents>, consulté le 28/10/2019.
- https://www.firstdata.com/fr_ca/all-features_international/culture-of-cyber-security.html, consulté le 04/07/2018
- <https://www.formation-audit-ecofi.com/audit-gouvernance-conseil-direction/>, consulté le 11/06/2019.
- <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/algeria/>, consulté le 11/07/2022.
- <https://www.gouvernement.fr/risques/sabotage>, consulté le 09/06/2018.
- <https://www.innovationmanageriale.com/agilite/tour-du-monde-des-entreprises-qui-valorisent-les-erreurs/>, consulté le 26/05/2021.
- <https://www.itgovernance.co.uk/cyber-security-risk-management>, consulté le 28/06/2018.
- <https://www.lesechos.fr/Idées – Débats/Le Cercle>, consulté le 21/02/2017.
- <https://www.rachatducredit.com/automatisation-processus-taches-definition>, consulté le 25/09/2019.
- <https://www.siteproneews.com/2012/09/06/the-three-generations-a-look-at-how-different-generations-treat-new-mediums/>, consulté le 15/08/2019.
- <https://www.snopes.com/glurge/fortune.asp>, consulté le 09/02/2018.
- <https://www.theguardian.com/technology/2014/sep/17/women-video-games-iab>, consulté le 13.01.2018.
- https://www.verisign.com/fr_FR/security-services/ddos-protection/how-does-a-ddos-attack-work/index.xhtml, consulté le 09/06/2018.
- <https://www.worldbank.org/en/country/algeria/publication/economic-brief-july-2016>, consulté le 11/07/2022.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien avec l'auditeur interne.

La rédaction de ce guide a été faite dans le but de garantir la traçabilité des questions posées lors de l'entretien. Cette présentation sous forme d'un ensemble de questions met en exergue les principales dimensions du problème prises en compte lors de l'entretien. Le type d'entretien, à savoir semi-directif, nous a permis de le conduire sans pour autant être dirigiste en laissant le participant exprimer ses idées, même si elles ne sont pas dans l'ordre du guide. Autrement dit, tout en veillant à ce que toutes les questions soient abordées, les différents éléments prévus par le guide ont été parfois abordés sans forcément en respecter l'ordre.

L'entretien a commencé par une introduction dans laquelle on a expliqué le sujet de l'étude, pour qui et pourquoi cette étude est faite. Ensuite, on a procédé à poser les questions liées au cœur de l'étude.

On précise que les questions posées privilégient le spontané. Pour cela, les questions ont été posées sans présenter les choix de réponses en laissant libre au participant de répondre largement et ouvertement. Les alternatives de réponses ont été suggérées uniquement dans les cas où le participant n'a pas répondu de manière spontanée.

On précise aussi que ce guide d'entretien n'est pas exhaustif. En effet, quelques questions ont été dérivées des réponses du participant et ne figurent pas dans cette liste de questions.

I. Sur l'auditeur interne	
1.	Quel est votre tranche d'âge ?
	<30 ans. 30 ans à 55 ans. > 55 ans.
2.	Quel est votre niveau supérieur d'études ?
	1- Technicien supérieur. 3- Magister/Master. 2- Licence. 4- Doctorat.
3.	Quels étaient vos domaines de spécialisation universitaire ?
	1- Audit. 4- Management. 2- Contrôle. 5- Informatique. 3- Comptabilité et Finance. 6- Autres (A préciser).
4.	Si l'audit n'est pas votre domaine d'étude, avez-vous suivi une formation dans le domaine d'audit ?
5.	Combien de formations sur l'audit interne avez-vous suivi ?
6.	Quels sont les éléments inclus dans les programmes de formations que vous avez suivies ?
	1- Compétences commerciales générales (par exemple, compétences en rédaction). 2- Compétences en audit interne (par exemple, rédaction de rapports d'audit). 3- Connaissances commerciales liées au secteur et à l'organisation. 4- Compétences pour développer la pensée critique. 5- Compétences en leadership. 6- Autres (A préciser).
II. Sur la structure de l'audit interne	
7.	Depuis quand l'audit interne est opérationnel au sein du FGAR ?
8.	Quel est le rattachement administratif de votre structure au sein de FGAR ?
9.	Depuis combien d'années occupez-vous le poste d'auditeur interne au sein du FGAR ?
10.	Quel est votre rôle principal dans votre organisme ?
11.	Quelles sont vos tâches quotidiennes et comment se déroule une mission d'audit ?
12.	Au cours de l'année dernière, certaines activités d'audit interne de votre organisation ont-elles été réalisées par un tiers (interne ou externe à votre organisation) ?

13.	Votre structure dispose-t-elle d'un/une/des : (Si la réponse est négative, veuillez préciser pourquoi?)										
	<table border="0"> <tr> <td>1- charte d'audit.</td> <td>6- dossiers d'audit.</td> </tr> <tr> <td>2- manuel d'audit interne.</td> <td>7- papiers de travail.</td> </tr> <tr> <td>3- plan d'audit.</td> <td>8- code de déontologie.</td> </tr> <tr> <td>4- programme d'audit.</td> <td>9- autres. (à préciser).</td> </tr> <tr> <td>5- ordre de mission.</td> <td></td> </tr> </table>	1- charte d'audit.	6- dossiers d'audit.	2- manuel d'audit interne.	7- papiers de travail.	3- plan d'audit.	8- code de déontologie.	4- programme d'audit.	9- autres. (à préciser).	5- ordre de mission.	
1- charte d'audit.	6- dossiers d'audit.										
2- manuel d'audit interne.	7- papiers de travail.										
3- plan d'audit.	8- code de déontologie.										
4- programme d'audit.	9- autres. (à préciser).										
5- ordre de mission.											
III. Sur la maturité de l'audit interne											
14.	Votre champ d'intervention inclut-il : (Si la réponse est négative, veuillez préciser pourquoi)										
	<ul style="list-style-type: none"> 1- Le gouvernement d'entreprise. 2- Le processus de la gestion des risques. 3- Le dispositif du contrôle interne. 										
15.	Quel est votre champ d'intervention dans votre organisme ?										
	<table border="0"> <tr> <td>1- Engagements et Suivi.</td> <td>5- Ressources humaines.</td> </tr> <tr> <td>2- Affaires juridiques et contentieux.</td> <td>6- Moyens généraux.</td> </tr> <tr> <td>3- Communication.</td> <td>7- Toutes les structures.</td> </tr> <tr> <td>4- Informatique.</td> <td></td> </tr> </table>	1- Engagements et Suivi.	5- Ressources humaines.	2- Affaires juridiques et contentieux.	6- Moyens généraux.	3- Communication.	7- Toutes les structures.	4- Informatique.			
1- Engagements et Suivi.	5- Ressources humaines.										
2- Affaires juridiques et contentieux.	6- Moyens généraux.										
3- Communication.	7- Toutes les structures.										
4- Informatique.											
16.	Avez-vous effectué au moins une fois un audit lié à la structure :										
	<table border="0"> <tr> <td>1- Engagements et Suivi.</td> <td>5- Ressources humaines.</td> </tr> <tr> <td>2- Affaires juridiques et contentieux.</td> <td>6- Moyens généraux.</td> </tr> <tr> <td>3- Communication.</td> <td>7- Toutes les structures.</td> </tr> <tr> <td>4- Informatique.</td> <td></td> </tr> </table>	1- Engagements et Suivi.	5- Ressources humaines.	2- Affaires juridiques et contentieux.	6- Moyens généraux.	3- Communication.	7- Toutes les structures.	4- Informatique.			
1- Engagements et Suivi.	5- Ressources humaines.										
2- Affaires juridiques et contentieux.	6- Moyens généraux.										
3- Communication.	7- Toutes les structures.										
4- Informatique.											
17.	Si la réponse à la question précédente n'est pas "<i>Toutes les structures</i>", comment justifiez-vous cette situation ?										
	<table border="0"> <tr> <td>1- Manque de compétences.</td> <td>3- Ordre de la direction générale.</td> </tr> <tr> <td>2- Manque d'effectif.</td> <td>4- Autres (à préciser).</td> </tr> </table>	1- Manque de compétences.	3- Ordre de la direction générale.	2- Manque d'effectif.	4- Autres (à préciser).						
1- Manque de compétences.	3- Ordre de la direction générale.										
2- Manque d'effectif.	4- Autres (à préciser).										
18.	Avez-vous effectué des missions d'audit des antennes régionales?										
	Oui : précisez l'objet. Non : Pourquoi ?										
19.	Vos missions d'audit sont-elles des missions:										
	1- De Conformité. 2- D'efficacité. 3- Toutes les deux.										
20.	Si la réponse à la question précédente n'est pas « <i>Toutes les deux</i> », pourquoi vous concentrez-vous sur l'une des missions ?										
	<table border="0"> <tr> <td>1- Manque de compétences.</td> <td>3- Ordre de la direction générale.</td> </tr> <tr> <td>2- Manque d'effectif.</td> <td>4- Autres (à préciser).</td> </tr> </table>	1- Manque de compétences.	3- Ordre de la direction générale.	2- Manque d'effectif.	4- Autres (à préciser).						
1- Manque de compétences.	3- Ordre de la direction générale.										
2- Manque d'effectif.	4- Autres (à préciser).										
21.	Disposez-vous d'un accès complet et illimité aux documents et informations nécessaires à vos missions ?										
	<ul style="list-style-type: none"> Oui. Non : avez-vous déjà essayé de changer cette situation ? Précisez les documents nécessaires et inaccessibles. 										
22.	Existe-t-il un comité d'audit ou un organe équivalent au sein de votre organisation ?										
23.	Que pensez-vous des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne?										
24.	Le Fonds utilise-t-il les Normes internationales de l'audit interne?										
	<ul style="list-style-type: none"> Oui. Non : Pourquoi ? Plus ou moins : précisez. 										
25.	À votre avis, quel est le niveau d'alignement de votre service d'audit interne avec le plan stratégique de votre organisation ?										
	<ul style="list-style-type: none"> 1- Minimalement aligné. 2- Non aligné. 3- Le plan stratégique de mon organisation n'est pas clairement défini. 										

26.	La performance de l'audit interne est-elle évaluée?
	Oui : Comment ? Non : En tant qu'auditeur, quel est votre avis de cette situation ?
27.	Que pensez-vous des procédures internes actuelles, sont-elles :
	1- utiles. 5- claires. 2- exactes dans leur contenu et dans leur forme. 6- accessibles aux intéressés. 3- complètes (nécessaires et suffisantes). 7- contrôlable dans leur mise en œuvre. 4- compatibles entre elles.
28.	Que pensez-vous des mesures de gestion des risques de votre organisation ?
29.	Etes-vous satisfait de votre apport à votre organisation ?
	Oui. Non : Avez-vous essayé de promouvoir votre rôle et votre apport? Oui : comment ? Non : pourquoi ?
30.	Estimez-vous que vous deviez assumer le suivi de vos recommandations ? Si la réponse est négative, veuillez préciser pourquoi.
IV. Sur les risques	
31.	Quel sont les trois principaux risques auxquels votre direction générale accorde le plus d'attention ?
32.	Quel sont les trois principaux risques auxquels votre structure accorde le plus d'attention ?
33.	Quel est le niveau du développement du processus de gestion des risques?
	1. Aucun processus de gestion des risques n'est en place. 2. Le processus de gestion des risques est informel ou en développement. 3. Des processus et procédures formels de gestion des risques sont en place. 4. Le processus de gestion des risques est formel (ERM) avec un responsable des risques.
34.	Quelle est la relation entre l'audit interne et le management des risques ?
35.	Sur quel type d'évaluation des risques l'audit interne s'appuie-t-il ?
	1. Une évaluation complète des risques effectuée par la direction. 2. Une évaluation complète des risques réalisée par l'audit interne. 3. Des évaluations de risques ciblées (certains risques uniquement, tels que des risques financiers et de conformité) effectuées par l'audit interne. 4. Des évaluations de risques ciblées effectuées par la direction. 5. Autres. (A préciser)
36.	Quelle est la fréquence de l'évaluation des risques réalisée par l'audit interne ?
	1. Évaluation annuelle sans mises à jour formelles. 2. Évaluation annuelle avec mises à jour formelles périodiques. 3. Évaluation continue. 4. Jamais (L'audit interne ne procède pas à une évaluation des risques). 5. Autres (A préciser)
37.	Comment décrivez-vous l'élaboration du plan d'audit au sein du Fonds ?
	1. Développé une fois par an et ne change pas en cours d'année. 2. Développé une fois par an et mis à jour une ou deux fois par an. 3. Développé une fois par an et mis à jour au moins 3 fois par an en fonction de l'évolution des risques. 4. Plan extrêmement flexible adapté aux risques changeants de l'organisation. 5. N'existe pas : pourquoi ?
38.	Comment décrivez-vous les procédures opérationnelles de l'audit interne au sein du Fonds?
	1. Les procédures d'audit sont ad hoc et ne sont pas clairement documentées. 2. Les procédures d'audit sont documentées dans un manuel d'audit interne. 3. Les procédures d'audit sont documentées dans un manuel d'audit interne et contrôlées au moyen de contrôles et de vérifications manuels. 4. Autres. (A préciser)

39.	48. Quelles ressources utilisez-vous pour établir votre plan d'audit?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Méthodologie basée sur les risques. 2. Plan d'audit de l'année précédente. 3. Consultations avec les directeurs de structures internes. 4. Analyse de la stratégie ou des objectifs de l'organisation. 5. Conformité / exigences réglementaires. 6. Demandes de la direction, du comité d'audit, des auditeurs externes. 7. Consultations avec des auditeurs externes. 8. Autres (A préciser). 9. Pas de plan d'audit.
V. Sur les risques émergents	
40.	Que pensez-vous de l'environnement des affaires en Algérie ?
41.	Que pensez-vous de degré de sophistication technologique en Algérie ?
42.	Que pensez-vous des nouvelles technologies ? Auront-elles un impact sur l'environnement des affaires en Algérie ?
43.	Que pensez-vous de l'évolution de l'activité de votre organisme ?
44.	Le paysage de risques confronté par votre organisme, a-t-il changé durant ces cinq dernières années ?
45.	Pensez-vous que le paysage de risques confronté par votre organisme, va changer durant les cinq années à venir ?
46.	Avez-vous déjà entendu des risques émergents ?
	Oui : Elaborer. Non.
47.	Pensez-vous que votre organisme n'est pas concerné par les risques émergents ?
48.	Pensez-vous, en tant qu'auditeur interne, que vous seriez concerné par les risques émergents ?
VI. Sur les perspectives de l'auditeur interne	
49.	À votre avis, à quel point le conseil d'administration et la direction générale vous soutiennent-ils ?
50.	Comment décrivez-vous votre relation avec la direction générale?
51.	Durant votre carrière d'auditeur interne au sein du Fonds, vous a-t-on déjà demandé de supprimer ou d'apporter des modifications importantes à un constat ou un rapport d'audit interne?
52.	Estimez-vous que vous jouiez votre rôle pleinement dans votre organisme ?
	Oui. Non : Pourquoi ?
53.	Avez-vous rencontré des problèmes de non coopération avec les audités lors des missions d'audit ?
54.	Comment décrivez-vous votre relation avec les audités ?
55.	Subissez-vous des pressions de charge du travail ?
56.	Etes-vous satisfait de travailler en solo ?
	Oui. Non : Pourquoi ne pas renforcer votre structure ?
57.	Estimez-vous avoir les compétences nécessaires pour diriger une équipe ?
58.	Si vous devriez recruter de nouveaux éléments, quelles compétences recherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans votre structure ?
59.	Voulez-vous élargir votre rôle dans le Fonds ?
	Oui : Comment ? Non : Pourquoi ?
VII. Sur la stratégie numérique	
60.	A propos du projet de transformation digitale dans le quel votre organisme s'est lancé,

	étiez-vous impliqué ?
	<p>Oui :</p> <p>Quel est le degré de votre implication ? Elevé (dans chaque étape). Moyen (quelques étapes ne vous concernent pas).</p> <p>Quel était votre rôle depuis l'identification du besoin jusqu'au stade actuel?</p> <p>Non/très faiblement impliqué : Etes-vous d'accord avec cette décision ? Estimez-vous que vous fussiez en mesure de contribuer à la réalisation du projet ? Avez-vous essayé de sensibiliser la direction générale de votre rôle en tant qu'auditeur ? Estimez-vous que votre structure ait été marginalisée?</p>
61.	Estimez-vous que ce projet ait un impact sur votre travail, en matière de volume et de méthode du travail?
	<p>Oui : Comment ? Non : pourquoi ?</p>
62.	Estimez-vous avoir un rôle concernant :
	<p>1- la faisabilité du restant du projet et son développement. 2- l'évaluation des procédures internes liées à la structure informatique. 3- la détermination du niveau de sécurité global (physique et logique) du SI. 4- l'évaluation de la conformité du SI avec les besoins des utilisateurs.</p>
63.	Une partie du SI est opérationnelle depuis 2019, quel est son impact sur vos activités ?
64.	Avec l'adoption partielle du SI, vos tâches ont-elles été facilitées ou complexifiées ?
65.	Estimez-vous avoir les compétences nécessaires pour effectuer :
	<p>1. L'audit en cours de l'exécution du projet. 2. L'audit de la fonction informatique. 3. L'audit de la sécurité informatique. 4. L'audit de la conformité du Système avec les besoins des utilisateurs. 5. L'audit du système informatisé. 6. L'audit de cybersécurité.</p>
66.	Si la réponse à la question précédente est négative, préconisez-vous à la direction générale de solliciter les services d'un expert externe ?
	<p>Oui Non : Estimez-vous que ces audits soient inutiles.</p>
67.	Quel est votre avis en général sur la faisabilité et la réussite du projet?

Annexe 2 : Guide d'entretien avec le Conseiller.

La rédaction de ce guide a été faite dans le but de garantir la traçabilité des questions posées lors de l'entretien. Cette présentation sous forme d'un ensemble de questions met en exergue les principales dimensions du problème prises en compte lors de l'entretien. Le type d'entretien, à savoir semi-directif, nous a permis de le conduire sans pour autant être dirigiste en laissant le participant exprimer ses idées, même si elles ne sont pas dans l'ordre du guide. Autrement dit, tout en veillant à ce que toutes les questions soient abordées, les différents éléments prévus par le guide ont été parfois abordés sans forcément en respecter l'ordre.

L'entretien a commencé par une introduction dans laquelle on a expliqué le sujet de l'étude, pour qui et pourquoi cette étude est faite. Ensuite, on a procédé à poser les questions liées au cœur de l'étude.

On précise que les questions posées privilégient le spontané. Pour cela, les questions ont été posées sans présenter les choix de réponses en laissant libre au participant de répondre largement et ouvertement. Les alternatives de réponses ont été suggérées uniquement dans les cas où le participant n'a pas répondu de manière spontanée.

On précise aussi que ce guide d'entretien n'est pas exhaustif. En effet, quelques questions ont été dérivées des réponses du participant et ne figurent pas dans cette liste de questions.

I. Sur le dispositif de la gestion des risques	
A. Généralités	
1.	Quels sont les cinq principaux risques auxquels votre organisme est confronté ? Veuillez les classer par leur importance.
2.	Comment la gestion des risques est-elle appréhendée par la direction générale ?
	Axe stratégique. Processus support. Marginalisée.
3.	Existent-ils des systèmes de mesure et de contrôle des risques ?
4.	Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles clairement établies ?
	Oui : de quelle manière cela a-t-il été réalisé ? Non : pour quelles raisons ?
5.	Parmi les éléments suivants, quels sont ceux existant et qui a la responsabilité de les effectuer ?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation de la gestion des risques : rôles, responsabilités, reporting, compétences... 2. Politique de management des risques prenant en compte l'appétit et la tolérance aux risques. 3. Identification, hiérarchisation, analyse et évaluation du risque. 4. Proposition des méthodes d'identification, de hiérarchisation, d'évaluation, de quantification des risques. 5. Conception et proposition des solutions pour réduire les risques. 6. Identification de la panoplie de tous les traitements des risques disponibles. 7. Supervision et contrôle du fonctionnement des dites solutions. 8. Réalisation un reporting opérationnel sur la gestion des risques. 9. Définition des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...). 10. Synthétisation et consolidation des risques majeurs de l'organisation. 11. Maintien et amélioration du dispositif de management des risques.

B. La politique générale de gestion des risques	
6.	Existe-il un comité d'audit?
7.	Existe-t-il une politique générale des risques écrite décrivant l'appétence et les objectifs de la gestion des risques ?
8.	Cette politique couvre-t-elle l'ensemble des risques auxquels le Fonds est exposé ?
9.	La politique générale de gestion des risques est-elle communiquée de manière claire ?
	Oui : de quelle manière ? Non : pourquoi ?
10.	La politique de gestion des risques est-elle déclinée en chartes et procédures ?
II. Sur l'audit interne	
A. Charte d'audit interne	
11.	L'existence de l'audit interne dans votre organisation est-elle une obligation légale ?
12.	Existe-t-il une charte d'audit interne ?
	Oui : Qui l'a élaboré et quels sont les éléments inclus dans la charte d'audit ? Non : Pourquoi un tel document n'existe pas ?
13.	Où sont définis :
	Les missions et responsabilités ? Les normes de travail ? L'organisation et le processus d'audit ? La référence aux principes, codes, normes en vigueur?
B. Déroulement de la mission	
14.	Existe-t-il une cartographie des risques du Fonds?
15.	Le plan d'audit interne est-il exhaustif et clair ? Couvre-t-il les zones à risque élevé ?
16.	Les missions d'audit suivent-elles un protocole en différentes phases organisées avec des tâches à réaliser et des documents à produire ?
17.	La phase de préparation de la mission donne-t-elle lieu à l'établissement d'une note d'orientation ?
18.	La phase de réalisation de la mission donne-t-elle lieu à la rédaction d'un pré-rapport puis d'un rapport définitif ?
19.	La phase de suivi de la mise en œuvre des recommandations donne-t-elle lieu à une assistance de la part de l'auditeur ?
20.	L'auditeur interne a-t-il suffisamment planifié et agi en coordination avec les structures concernées préalablement à chaque phase de l'audit ?
C. Compétences et expérience	
21.	Le service d'audit interne possède-t-il les moyens et ressources humaines suffisants pour réaliser correctement son rôle, dans des délais adéquats?
22.	Pensez-vous que c'est suffisant que l'auditeur interne travaille en solo?
23.	Pensez-vous que l'auditeur interne dispose de compétences et expériences nécessaires pour mener ses travaux ?
24.	Pensez-vous que les programmes de formations de l'auditeur ont aiguisé ses compétences ?
25.	Que pensez-vous du professionnalisme, des compétences, de la communication (écrite et orale) de l'auditeur et sa relation avec les audités ?
D. L'efficacité de l'audit interne	
26.	À votre avis, quel est le niveau d'alignement de l'audit interne avec le plan stratégique du Fonds ?
27.	Comment décrivez-vous la relation entre l'audit interne et le management des risques?
28.	Les rapports de l'audit interne sont-ils :
	Pertinents, clairs et constructifs ? Suffisamment détaillés pour permettre à la direction d'agir efficacement ? Emis dans les délais prévus ?

29.	Au cours des cinq dernières années, certaines activités d'audit interne ont-elles été réalisées par un tiers (externe à votre organisation) ?
30.	Pensez-vous que les prestations d'audit externes ont été plus pertinentes, en termes d'identification, de recommandations, de communication et de délais de reporting, que la fonction d'audit en interne ?
31.	Qui est <i>in fine</i> responsable de l'évaluation de la performance du responsable de l'audit interne au sein de votre organisation ?
32.	Quelles mesures votre organisation utilise-t-elle pour évaluer les performances de l'audit interne ?
33.	En tant que partie prenante, quels critères prenez-vous en compte pour analyser et mesurer la performance de l'audit interne ?
34.	À votre avis, quelles sont les cinq activités d'audit interne qui sont le plus à même d'apporter de la valeur à votre organisation ?
35.	Estimez-vous que l'audit interne doit jouer un rôle plus actif en matière d'analyse et d'évaluation des risques stratégiques de l'organisation ?
	<p>Donner une assurance sur l'adéquation et l'efficacité du processus de contrôle interne.</p> <p>Recommander des axes d'amélioration opérationnelle.</p> <p>Donner une assurance sur la conformité réglementaire.</p> <p>Informé et conseiller le management.</p> <p>Identifier les risques émergents.</p> <p>Mener des investigations ou des actions préventives contre la fraude.</p> <p>Apporter une assistance aux auditeurs externes.</p> <p>Donner une assurance sur les processus de gestion des risques de l'organisation.</p> <p>Autres. (A préciser).</p>

III. Sur les risques émergents

36.	Que pensez-vous de l'environnement des affaires en Algérie ?
37.	Que pensez-vous du degré de sophistication technologique en Algérie ?
38.	Que pensez-vous des nouvelles technologies ? Auront-elles un impact de l'environnement des affaires en Algérie ?
39.	Que pensez-vous de l'évolution de l'activité de votre organisme ?
40.	Le paysage de risques confronté par votre organisme, a-t-il changé durant ces cinq dernières années ?
41.	Pensez-vous que le paysage de risques confronté par votre organisme, va changer durant les cinq années à venir ?
42.	Si la réponse de la question précédente est « oui », précisez pourquoi et comment ?
43.	Que savez-vous sur les risques émergents ?
44.	Pensez-vous que votre organisme n'est pas concerné par les risques émergents ?
45.	Pensez-vous que l'audit interne sera concerné par les risques émergents ?

IV. Sur les perspectives de l'audit interne

46.	À votre avis, à quel point le conseil d'administration et la direction générale soutiennent-ils l'audit interne ?
47.	L'auditeur interne a-t-il essayé de promouvoir et élargir son rôle ?
48.	Avez-vous déjà essayé de promouvoir le rôle de l'audit interne dans votre organisme ?
	<p>Oui : Comment ?</p> <p>Non : Pourquoi ?</p>
49.	Estimez-vous que l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à votre organisme ?
	<p>Oui.</p> <p>Faible apport.</p> <p>Non : Pourquoi ?</p>
50.	Si vous devriez recruter de nouveaux éléments, quelles compétences recherchez-vous à recruter ou à développer en priorité dans la structure d'audit interne ?

V. Sur la stratégie numérique	
51.	A propos du projet de digitalisation dans lequel votre organisme s'est lancé, quels sont les facteurs qui ont poussé le Fonds à adopter une telle stratégie ?
52.	Pensez-vous que c'était nécessaire de se lancer dans un tel projet ?
53.	Pensez-vous que le Fonds est en mesure de faire réussir ce projet ? En matière de :
	Compétences. Environnement interne. Environnement externe.
54.	Pensez-vous que la première démarche de conception du projet était correcte ?
55.	Pouvez-vous énumérer les grandes étapes, de la conception à la réalisation, du projet ?
56.	Comment vous êtes-vous assuré que le projet a été bien défini en répondant exactement aux besoins identifiés, et bien communiqué avec le prestataire externe ?
57.	Comment vous assurez-vous que le processus de prise de décision est adéquat ?
58.	Comment vous assurez-vous que le projet est géré de manière correcte ?
59.	Comment vous assurez-vous que votre gouvernance de projet et votre gestion des risques sont efficaces ?
60.	Qui est en charge de découvrir les problèmes, les soucis et les défis rencontrés dans l'exécution d'un projet ?
61.	Le projet traîne depuis des années, comment justifiez-vous cette situation ?
62.	L'audit interne a été faiblement impliqué dans la conception et la réalisation du projet, êtes-vous d'accord avec cette décision ?
	L'audit interne n'a pas le droit d'intervenir au-delà de la phase de conception du projet. L'audit interne n'a pas les compétences nécessaires pour faire partie du projet. L'audit interne travail en solo et subit une surcharge du travail. Autres. (A préciser).
63.	Pensez-vous que l'audit interne (fonction interne ou prestataire externe) aurait dû être plus impliqué dans la conception et la réalisation du projet?
64.	Une fois ce projet est réalisé, pensez-vous que les missions d'audit interne vont changer ?
	Oui : Quelles seront vos nouvelles attentes ? Non : Pourquoi ?
65.	Estimez-vous que l'audit interne a/aura un rôle concernant
	1. la faisabilité du restant du projet et son développement. 2. l'évaluation des procédures internes liées à la structure informatique. 3. la détermination du niveau de sécurité global (physique et logique) du SI. 4. l'évaluation de la conformité du SI avec les besoins des utilisateurs.
66.	Estimez-vous nécessaires d'effectuer un :
	1. audit en cours de l'exécution du projet. 2. audit de la fonction informatique. 3. audit de la sécurité informatique. 4. audit de la conformité du Système avec les besoins des utilisateurs. 5. audit du système informatisé. 6. audit de cybersécurité.
67.	Si la réponse à la question précédente est positive : Estimez-vous que l'auditeur interne est suffisamment compétent pour les assurer ?
68.	Si la réponse à la question « 66 » est négative, préconisez-vous à la direction générale de solliciter les services d'un expert externe ?
69.	Quel est votre avis en général sur la conception, la mise en œuvre et la réussite du projet?

Annexe 3 : Questionnaire destiné à l'ensemble des structures du FGAR.

I- CONNAISSANCE DE L'ACTIVITE DE L'AUDIT INTERNE	
1.	Connaissez-vous le rôle et les activités de la direction d'audit?
	Oui. Non. Idées générales.
2.	Considérez-vous l'auditeur interne comme:
	Espion représentant de la direction générale. Procédurier. Non spécialiste. Chronographe. Aucun de ces éléments.
3.	La fonction d'audit interne au sein de votre organisme :
	Donne une assurance objective sur l'efficacité des contrôles internes de l'entreprise. Analyse et met en perspective les causes des problèmes identifiés et propose des mesures correctives. Apporte une valeur ajoutée au système de contrôle interne. Vérifie la bonne application des procédures de travail. Autres: veuillez préciser.
4.	Considérez-vous la fonction d'audit interne comme un organe de/d' :
	Assistance. Pilotage. Contrôle. Communication. Conseil. Inspection. Autres : veuillez préciser.
II- PREPARATION DE LA MISSION	
1.	Etes-vous informés des missions d'audit vous concernant dans les délais? (Oui/Non)
2.	Est-il programmé une réunion d'ouverture de la mission avant le déroulement de chaque mission? (Oui/Non)
3.	Cette réunion est-elle programmée en prenant en compte votre disponibilité? (Oui/Non)
4.	Les objectifs et la portée de la mission d'audit sont-ils clairement communiqués? (Oui/Non)
5.	Les objectifs de la mission d'audit sont-ils centrés sur les domaines les plus sensibles et les plus importants ? (Oui/Non)
6.	Le temps de déroulement de la mission est-t-il approprié? (Oui/Non)
III- DEROULEMENT DE LA MISSION	
1.	Estimez-vous que l'auditeur interne ait une connaissance technique suffisante sur votre domaine?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
2.	La collaboration avec l'auditeur est-elle satisfaisante?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
3.	Les missions d'audit sont-elles réalisées dans les délais convenus?

	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
4.	La conduite de l'auditeur pendant les missions favorise-t-elle un climat d'échange constructif?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
IV- CONCLUSIONS ET RAPPORT DE LA MISSION	
1.	Est-il effectué à l'issu de chaque mission une réunion de clôture pour présenter les résultats de la mission?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
2.	Les observations de l'audit sont-elles communiquées clairement et en temps opportun?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
3.	L'auditeur vous présente-t-il les points forts relevés lors de l'audit de votre structure?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
4.	L'auditeur vous-a-t-il révélé des problèmes significatifs que vous ignorez?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
5.	Les observations de l'auditeur sont-elles pertinentes et appuyées par des preuves appropriées ?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
6.	Les recommandations sont-t-elles constructives, significatives, pertinentes ?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.
7.	Les recommandations sont-t-elles applicables ?
	Oui. Non. Autre réponse : veuillez préciser.

Annexe 4 : Scoring d'évaluation de la fonction Audit interne, destiné au Conseiller.

Veillez évaluer les éléments mentionnés dans le tableau ci-dessous selon l'échelle suivante :

1. Insuffisant.
2. En dessous de la moyenne.
3. Moyenne.
4. En dessus de la moyenne.
5. Excellent.

1.	Compétence de l'auditeur :	1	2	3	4	5
	Qualité relationnelles.					
	Communication écrite.					
	Communication orale.					
	Capacité d'analyse.					
	Gestion des conflits.					
	Connaissance de l'entité auditée.					
2.	Expérience de l'auditeur dans les domaines :	1	2	3	4	5
	Informatique.					
	Juridique/Contentieux.					
	Engagements.					
	Suivi.					
	Ressources humaines.					
3.	La valeur ajoutée de l'audit interne à votre organisation :	1	2	3	4	5
	Conduites méthodique des missions d'audit.					
	Respect des délais.					
	Problèmes détectés pertinents.					
	Recommandations faisables et pertinentes.					
	Valeur ajoutée en générale.					
4.	La qualité du plan d'audit interne en matière de :	1	2	3	4	5
	Exhaustivité, clarté, ponctualité.					
	Couverture des zones à risque élevé.					
	Tests du cadre du contrôle interne et des contrôles-clés.					
5.	Le niveau de connaissance par l'audit interne de l'entité et de ses risques :	1	2	3	4	5
	Risques Métier principal du Fonds (liquidité, provision....).					
	Risques Engagements.					
	Risques Suivi.					
	Risques Informatique.					
	Risques juridique.					
	Risques Réputation.					
	Risques Relations avec les banques et établissements financiers.					
6.	L'étendue des missions actuelles de l'audit interne :	1	2	3	4	5
	Détection des anomalies dans l'octroi de la garantie.					

	Détection des anomalies dans le suivi de la garantie.					
	Détection des anomalies dans la comptabilisation de la garantie.					
	Détection des anomalies dans l'indemnisation de la garantie.					
	Détection de fraude.					
7.	La structure de l'audit interne en matière d'amélioration de :	1	2	3	4	5
	Son objectivité.					
	Sa compréhension des problématiques opérationnelles de l'entité.					
	Sa capacité à répondre aux problématiques opérationnelles de l'entité.					
	Son champ d'intervention.					
	Sa relation avec les audités.					
	Son style de rédaction.					
8.	De manière générale, comment évaluez-vous les performances de l'audit interne ?	1	2	3	4	5

Annexe 5 : Scoring d'évaluation de la fonction Audit interne, destiné aux audités.

Veillez évaluer les éléments mentionnés dans le tableau ci-dessous selon l'échelle suivante :

1. Insuffisant.
2. En dessous de la moyenne.
3. Moyenne.
4. En dessus de la moyenne.
5. Excellent.

N°	Éléments	1	2	3	4	5
1.	Votre connaissance de l'activité de l'audit interne :					
2.	Votre relation avec l'audit interne (auditeur/audité) :					
3.	La capacité de communication de l'auditeur :					
4.	La durée des audits :					
5.	Pertinence du programme d'audit :					
6.	La connaissance technique de l'auditeur de votre activité :					
7.	Les compétences de l'auditeur interne :					
8.	La pertinence des observations :					
9.	Votre implication lors de l'audit :					
10.	Les recommandations de l'audit :					
11.	L'audit interne a apporté une valeur ajoutée à votre organisation :					

Annexe 6 : Considérations de l'audit interne en matière de risques de cybersécurité.

Les composantes suivantes, organisées selon les activités décrites dans ce guide, fonctionnent ensemble pour répondre au risque de cybersécurité. Le contrôle de l'efficacité opérationnelle est également abordé.

COMPOSANTE 1 : GOUVERNANCE DE LA CYBERSECURITE

- Un but stratégique clair, ainsi que des parties prenantes ayant un devoir de rendre compte et des responsabilités et des rôles bien définis ;
- Un rattachement qui donne l'autorité adéquate et permet l'objectivité ;
- Une expertise pour déployer les outils nécessaires à la sécurité et faire appliquer les règles ;
- Les modalités pratiques telles que :
 - La définition et la communication de l'appétence pour le risque ;
 - La mise en place des règles de cybersécurité ;
 - L'évaluation et le contrôle du risque, fondés sur une logique cohérente et une méthodologie ;
 - La formation et le recrutement pour déployer une stratégie de contrôle de la sécurité durable au fil de l'évolution des besoins de l'organisation ;
 - Des missions dédiées et indépendantes requises pour l'examen et la cybersécurité des tiers qui produisent ou fournissent des biens et des services spécifiques.
- La communication permanente, les indicateurs, le reporting et suivi des actions ;
- La gestion des incidents ;
- La planification de la continuité d'activité liée aux scénarios de cyberattaques ;
- La visibilité et l'implication de la direction générale et du Conseil.

COMPOSANTE 2 : L'INVENTAIRE DES ACTIFS INFORMATIONNELS

- **Inventaire des données** : Le management a identifié et classé les différents types de données sensibles et critiques et leurs emplacements par rapport à l'organisation (interne ou externe) ;
- **Inventaire des appareils autorisés et non autorisés** : Les appareils autorisés peuvent accéder au réseau (ils sont inventoriés, suivis et contrôlés) et les appareils non autorisés sont supprimés :
 - Contrôle du nombre d'appareils non autorisés présents sur le réseau de l'organisation et délai moyen de suppression de chaque appareil non autorisé du réseau ;
 - Suivi du pourcentage de systèmes sur le réseau de l'organisation qui n'utilisent pas une authentification utilisateur pour accéder au réseau de l'organisation ;
- Maintien à jour d'une liste de dispositifs réseau, de serveurs et d'appareils pour les utilisateurs finaux.
- **Inventaire des logiciels autorisés et non autorisés** : Assure que seuls les logiciels autorisés sont installés et exécutés sur le réseau (ils sont inventoriés, suivis et contrôlés) et que l'installation des logiciels non autorisés est impossible. Si un logiciel non autorisé est détecté, il doit être supprimé en temps opportun :
 - Nombre d'exemplaires de logiciels non autorisés présents sur le réseau et temps moyen nécessaire pour supprimer le logiciel non autorisé du réseau ;
 - Pourcentage des systèmes de l'organisation n'utilisant pas un logiciel classé liste blanche ou liste noire ;
 - Nombre d'applications logicielles bloquées par le logiciel de classification de l'organisation en liste blanche ou liste noire ;
 - Pourcentage de systèmes protégés.

COMPOSANTE 3 : LES CONFIGURATIONS STANDARDS DE SECURITE

- **Configurations sécurisées des matériels et des logiciels sur les appareils mobiles, les ordinateurs portables et de bureau et les serveurs.** Création, mise en œuvre et gestion effective (ils sont inventoriés, suivis et contrôlés) des configurations de sécurité ;
 - Pourcentage des systèmes de l'organisation non configurés selon la configuration standard validée ;
 - Pourcentage des systèmes de l'organisation dotés de configuration de sécurité non validée par les applications de gestion de configuration technique ;
 - Pourcentage des systèmes de l'organisation non mis à jour avec le dernier correctif de sécurité des logiciels du système d'exploitation disponible ;
 - Pourcentage des systèmes de l'organisation non mis à jour avec les derniers correctifs de sécurité des applications logicielles métier disponibles.

- **Configurations sécurisées pour les dispositifs réseau tels que les pare-feu, les routeurs et les commutateurs** : Établir, mettre en œuvre et gérer de façon efficace (le suivi, le reporting et les correctifs) les configurations de référence ;
 - Modification du volume et de la fréquence de la configuration sur le réseau ;
 - Délai moyen d'alerte de l'administrateur de l'organisation d'une modification non autorisée de la configuration et délai moyen de blocage/ de mise en quarantaine des modifications sur le réseau.

COMPOSANTE 4 : GESTION DES ACCES AUX INFORMATIONS

- **Usage contrôlé des privilèges administrateurs** : Contrôle de l'utilisation, l'attribution et la configuration des privilèges administrateurs sur les ordinateurs, les réseaux et les applications ;
- **Contrôle et suivi des comptes** : Gérer le cycle de vie des systèmes et des comptes (création, utilisation, inactivité et suppression) ;
- **Accès contrôlé fondé sur le besoin en savoir** : Suivi, contrôle, prévention et correction des accès sécurisés aux données sensibles (par exemple, information, ressources et systèmes) ;
- **Population d'utilisateurs** : Les processus d'accès des utilisateurs doivent concerner l'ensemble des personnes bénéficiant d'un accès aux données critiques, qu'ils s'agissent d'utilisateurs internes ou externes. La plupart des organisations ont des collaborateurs, des consultants et des fournisseurs qui accèdent aux données en interne comme en externe. Ne pas oublier les tiers en cas d'envoi de fichiers.

COMPOSANTE 5 : REPOSE ET REMEDIATION RAPIDES

- Amélioration continue du programme de cybersécurité en tenant compte des recommandations et en menant des actions en temps opportun jusqu'à la résolution.
- Évaluation des vulnérabilités, analyse des renseignements relatifs aux menaces et identification des lacunes.
- Mesure de la performance et comparaison avec les références du secteur et les homologues.
- Identification des connaissances, des qualifications et des compétences spécifiques pour soutenir le programme.
- Quelques exemples d'indicateurs :
 - Quantité et pourcentage de remédiations durables en fonction des emplacements, du service, des collaborateurs.
 - Nombre de vulnérabilités informatiques et d'exception à la règle en fonction des emplacements, du service, des collaborateurs.
 - Travaux de conformité de la plateforme en fonction des emplacements, du service.

COMPOSANTE 6 : SURVEILLANCE PERMANENTE

- **Défenses contre les logiciels malveillants (malware)** : Contrôler l'installation, la diffusion et l'exécution des codes malveillants ; mettre rapidement à jour la stratégie de défense, collecter des données et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- **Limitation et contrôle des ports réseaux, des protocoles et des services** : Suivi, contrôle et correction des utilisations opérationnelles des ports, des protocoles et des services sur les dispositifs réseaux ;
- **Sécurité des logiciels applicatifs** : Prévenir, détecter et corriger les faiblesses de sécurité de l'ensemble des logiciels achetés ou développés en interne ;
- **Contrôle des accès sans fil** : Suivi, contrôle et correction de l'utilisation des réseaux locaux sans fil, des points d'accès et des systèmes clients sans fil ;
- **Défense aux frontières** : Détecter, prévenir et corriger le flux d'informations transitant par les réseaux à différents niveaux de confiance ;
- **Tests d'intrusion, tests d'hameçonnage et exercices d'attaque totale** : Tester la résistance globale des défenses de l'organisation (technologie, processus et effectif) ;
- **Maintenance, contrôle et analyse des changements** : Collecter, gérer et analyser les changements et les incidents qui pourraient aider à détecter, comprendre et rétablir la situation après une attaque. Y compris l'analyse des systèmes de détection d'intrusion (SID : Intrusion Detection System) et l'activité des utilisateurs ayant des accès privilégiés ;
- **Protection des données/prévention de la perte de données** : Prévenir et atténuer les effets de vol de données, garantir la protection des données personnels/l'intégrité. Déployer des outils d'aide si nécessaire.

Annexe 7 : Présentation du logiciel Laserfiche.

I- APPRENTISSAGE : LA GESTION DU CONTENU D'ENTREPRISE (GCE)

Qu'est-ce que la GCE ?

La gestion du contenu d'entreprise (GCE) permet aux organisations d'économiser du temps et de l'argent en gérant efficacement leurs documents et leurs informations. Grâce à l'utilisation d'une technologie robuste, elle permet de définir, de partager et de structurer les informations entre plusieurs services ou équipes.

La GCE aide les organisations à numériser les documents et à automatiser les processus documentaires, ce qui permet aux bonnes personnes d'obtenir les bonnes informations au bon moment. Ces processus comprennent notamment :

- ✚ **La capture instantanée des documents**
 - ✚ La gestion du contenu d'une organisation commence par la capture— le processus d'importation des informations dans un référentiel numérique.
- ✚ **Stockage sécurisé des documents**
 - ✚ Avec un système de GCE robuste, les organisations peuvent facilement stocker des documents stratégiques dans un référentiel numérique, et instantanément les afficher ou leur apporter des modifications.
- ✚ **Récupération et recherche en texte intégral**
 - ✚ Retrouvez instantanément des documents en identifiant des mots ou des phrases dans les textes, les métadonnées, les annotations et les noms des entrées.
- ✚ **Automatisation des processus opérationnels**
 - ✚ Avec l'automatisation numérique, les organisations peuvent facilement schématiser les étapes d'un processus opérationnel et acheminer automatiquement les documents vers les bonnes personnes au bon moment.
- ✚ **Sécurité granulaire des documents**

- ✚ Prenez le contrôle de l'information au sein de l'entreprise en limitant l'accès aux dossiers, aux documents, aux champs, aux annotations et aux autres propriétés granulaires des documents.

- ✚ **Capturez, acheminez et approuvez vos formulaires numériques**

- ✚ Remplacez les formulaires papier par des formulaires électroniques pour capturer les informations numériquement et les partager dans toute l'organisation.

Qui utilise la GCE ?

Ces dernières années, la GCE est devenue de plus en plus importante et complexe en raison de fraudes financières et des violations de données, qui ont donné lieu à une réglementation plus stricte. En fait, l'International Data Corporation (IDC) prévoit un taux de croissance de 50x pour le contenu numérique à partir de 2010 à 2020. Par conséquent, les organisations qui peuvent automatiser et organiser des processus axés sur les documents auront non seulement un avantage commercial, mais réduiront également les risques liés à la conformité.

La GCE offre une solution complète pour le cycle de vie entier de la gestion des documents, ce qui est particulièrement utile pour les professionnels de l'informatique et les dirigeants d'entreprise.

L'informatique occupe une place valorisée dans l'organisation, et les silos d'informations sont remplacés par un point de contrôle central. En offrant des outils standards de GCE que différents services peuvent personnaliser, l'informatique peut se concentrer sur la maintenance logicielle et matérielle. Les dirigeants d'entreprise peuvent évaluer l'efficacité des différents services sans interrompre le travail. Les informations recueillies par logiciel de GCE montrent qui modifie et qui visionne chaque document, combien de temps chaque personne prend pour examiner les documents et qui est responsable des tâches liées à chaque document.

Services de plateforme

Laserfiche propose des composants clés de transformation numérique au cœur de chaque plateforme de services de contenu. Cette solution répond aux exigences de conformité, s'intègre aux autres applications et plus encore.

<p>Gestion des dossiers</p> <p>Établissez des lignes directrices pour organiser vos documents et garantir la conformité et la continuité des activités de votre entreprise.</p>	<p>1- Préservez l'intégrité de vos archives : Assurez la conformité grâce à une gestion des archives conforme à la norme du Département de la Défense (DoD) 5015.2.</p> <p>2- Centralisez vos archives : Appliquez les règles de gestion des archives à tous les périphériques en stockant une seule copie de vos archives dans un référentiel centralisé.</p> <p>3- Automatisez les tâches répétitives : Gagnez du temps en classant automatiquement vos archives entrantes et en leur appliquant des calendriers de déclasserment.</p>	<p>Simplifiez les opérations sans compromettre la sécurité du système</p> <p>1- Nombreuses options de clôture : Clôture des dossiers en fonction de la période, d'un événement, et de combinaisons de nombreux facteurs.</p> <p>2- Rapports complets : Générez des rapports pour identifier les archives pouvant être déclassées.</p> <p>3- Classification intuitive : Regroupez les archives en fonction de leurs calendriers de conservation et de clôture.</p> <p>4- Contenu unifié : Conservez toutes les archives dans un référentiel numérique centralisé et sécurisé, et classez-les par type et par durée de conservation.</p> <p>5- Recherche rapide d'archives : Recherchez des archives en fonction des calendriers de conservation ou des dates de clôture.</p> <p>6- Contrôle centralisé : Donnez aux responsables des archives un contrôle sur la manière dont les informations sont classées et archivées</p>
<p>Sécurité</p> <p>Protégez le contenu confidentiel, respectez la conformité et améliorez l'intégrité des dossiers grâce à la gestion sécurisée des documents.</p>	<p>1- Contrôle précis des documents : Traitez rapidement les formulaires en automatisant la soumission, l'acheminement et la révision</p> <p>2- Égalité d'accès à l'information : Rendez votre contenu accessible via une interface conforme aux réglementations Section 508 et WCAG 2.0.</p> <p>3- Équilibrez l'efficacité et la sécurité : Stockez les informations sécurisées, utilisez les mandats réglementaires, la découverte électronique et la conservation des données.</p>	<p>Rationalisez les opérations sans compromettre la sécurité du système</p> <p>1- Contrôles d'accès granulaires : Protégez les informations contre les accès non autorisés ou la divulgation – jusqu'aux dossiers, modèles et champs individuels</p> <p>2- Cryptage SSL/TLS : Publication sécurisée sur Internet avec des configurations de sécurité d'accès IIS et de pare-feu intégrées</p> <p>3- Audit simplifié : Générez des rapports d'audit indiquant l'heure, l'utilisateur et les modifications associées à toutes les modifications du système</p> <p>4- Signatures numériques intégrées : Appliquez automatiquement les signatures numériques pour authentifier l'approbation des documents</p> <p>5- Délégation des privilèges : Distribuez des autorisations administratives à travers votre organisation avec des privilèges granulaires</p> <p>6- Caviardage sécurisé : Protégez les informations confidentielles contre les suppressions par black-out et masquage qui persistent à l'impression et à l'exportation</p>
<p>Rapports et analyses</p> <p>Identifiez les défauts et tirez parti d'opportunités</p>	<p>1- Développez l'innovation commerciale : Utilisez des outils d'analyse, des tableaux de bord et des outils de création de rapports pour découvrir vos points faibles.</p> <p>2- Prenez des décisions innovantes : Visualisez toutes les informations via un portail Internet personnalisable.</p>	<p>Gardez un œil sur les activités et les processus à l'échelle de l'organisation</p> <p>1- Filtrez les rapports : Filtrez facilement les rapports en fonction de nombreux critères comme les dates ou les périodes.</p> <p>2- Simplifiez la création de rapports: Créez rapidement des rapports avec des modèles préconfigurés.</p> <p>3- Affichez les informations en un coup d'œil : Affichez les informations en utilisant différents types de graphiques.</p>

<p>masquées pour optimiser vos opérations.</p>	<p>3- Apprenez davantage : Créez des graphiques et des visualisations qui fournissent des réponses aux questions critiques de l'entreprise, sur base des données.</p>	<p>4- Synthétisez les données : Construisez des rapports de synthèse en utilisant un certain nombre de formules prédéfinies comme somme, moyenne, médiane, etc.</p> <p>5- Affichez l'historique des approbations : Consultez d'un simple coup d'œil l'historique complet du processus d'un document, y compris qui l'a approuvé, quand, et combien de temps a duré l'approbation.</p> <p>6- Partagez les rapports : Partagez rapidement les rapports avec les utilisateurs directement dans le logiciel ou téléchargez les résultats dans un fichier Excel ou CSV à partager avec des utilisateurs externes.</p>
<p>Cloud</p> <p>Capturez, organisez et automatisez vos documents dans Laserfiche Cloud, en toute sécurité.</p>	<p>1- Collaborez partout, à tout moment : Numérisez, organisez, automatisez et protégez les informations au sein de votre organisation pour transformer votre façon de travailler.</p> <p>2- Intégration rapide des utilisateurs : Commencez à travailler immédiatement : installation rapide, bibliothèque de processus prédéfinis et adoption aisée par les utilisateurs, afin de minimiser la dépendance aux ressources internes.</p> <p>3- Cryptage: Assurez votre sécurité grâce à AWS, leader du cryptage de fichiers avec une suite complète de produits.</p>	<p>Simplifiez les opérations sans compromettre la sécurité</p> <p>1- Consultez vos informations en tout lieu : Intégration mobile pour faciliter en permanence la révision et l'approbation.</p> <p>2- Connectez vos systèmes : Intégrez Laserfiche aux applications ERP, CRM, SIS et SIG en quelques minutes avec Laserfiche Connector.</p> <p>3- Simplifiez la collaboration : Portails publics et portails de formulaires pour faciliter la collaboration.</p> <p>4- Sécurité à la pointe de la technologie: Authentification multi-facteurs (MFA) pour plus de sécurité.</p> <p>5- Contrôles d'accès granulaires : Configurez et gérez les droits de sécurité à partir d'une console d'administration facile à utiliser.</p> <p>6- Signatures numériques : Utilisez DocuSign® pour demander des signatures numériques dans votre document.</p>
<p>Intégration de votre GCE</p> <p>Centralisez vos opérations en intégrant votre contenu numérique dans toutes vos applications.</p>	<p>1- Intégration pointer-et-cliquer : Rassemblez plusieurs applications grâce à un outil d'intégration intuitif doté d'un assistant.</p> <p>2- Automatisez les tâches répétitives : Déchargez-vous des tâches manuelles fastidieuses avec l'automatisation des processus (RPA).</p> <p>3- Développez des solutions personnalisées : Utilisez un kit de développement logiciel (SDK) flexible pour créer des solutions sophistiquées adaptées à vos besoins spécifiques.</p>	<p>Intégrez Laserfiche avec diverses applications</p> <p>1- Microsoft Office : Enregistrez vos documents, feuilles de calcul, courriels et présentations dans Laserfiche à partir des applications Microsoft Office</p> <p>2- Logiciel de signature numérique : Envoyez automatiquement les documents qui nécessitent des signatures numériques en intégrant Laserfiche avec Docusign ou SignlX</p> <p>3- Systèmes d'information géographique : Visualisez tous les documents sur une carte grâce à l'intégration de Laserfiche avec ESRI ou d'autres systèmes d'information géographique (SIG).</p> <p>4- Systèmes CRM et ERP : Centralisez toutes les informations relatives aux clients et aux employés en intégrant Laserfiche aux systèmes de gestion des ressources client (CRM) et de planification des ressources d'entreprise (ERP) les plus populaires</p> <p>5- Appareils multifonctions : Simplifiez la numérisation des documents en connectant</p>

		<p>automatiquement Laserfiche aux appareils multifonctions de Ricoh, Samsung et autres</p> <p>6- Passerelles de paiement : Simplifiez les requêtes des applications de paiement en intégrant des formulaires électroniques avec des passerelles de paiement telles que Authorize.net et Braintree.</p>
--	--	---

II- LASERFICHE: DRIVE DIGITAL TRANSFORMATION

The Laserfiche Advantage

With capabilities ranging from records management to document routing, electronic forms and digital signatures, Laserfiche is a powerful solution that enables the entire enterprise.

Unlimited document repositories and servers

Support for development, testing, staging and production repositories puts you in complete control of system design.

Intuitive design and use

Laserfiche's intuitive user interface allows users to quickly adopt and use the software, speeding acceptance and minimizing IT support.

Repeatable, scalable solutions

Deploying Laserfiche allows organizations to streamline and automate processes. Just a few of the processes that can be transformed through automation include:

- ✚ Vendor and contract management
- ✚ Correspondence management
- ✚ Invoice processing
- ✚ Records management
- ✚ Case management
- ✚ Human Resources onboarding
- ✚ Travel and expense management

Streamlined integrations

Create and work with Laserfiche documents directly within GIS, CRM, ERP and other primary applications employees use every day.

Lowest overall cost of ownership

Easy-to-use software, online training programs and extensive support resources reduce deployment time and enhance user adoption.

The Functionality You Need Now and the Scalability You'll Want Later

The Laserfiche Rio system includes:

- ✚ **A licensing server** provisions licenses as you determine system topology based on your specific needs.
- ✚ Unlimited **Laserfiche content servers** that provide document imaging, document management and records management functionality as part of the core architecture—not through separate modules that are stacked together.
- ✚ A feature-rich **Web interface** that does not require any software to be installed, maintained or updated at the workstation level.
- ✚ **Mobile applications** that enable you to capture, upload and work with documents while on the go.
- ✚ The **Laserfiche Workflow system**, capable of automating business processes in highvolume transactional environments, as well as customizing the way the system reacts to user input.
- ✚ A built-in **auditing solution** for security and compliance.
- ✚ DoD 5015.2-certified **Laserfiche Records Management Edition**, with integrated records management, security, auditing and reporting capabilities.
- ✚ **High-volume document capture and processing** to automate document identification, indexing, classification and filing.
- ✚ An **electronic forms solution** with drag-and-drop form builder, BPMN based process modeler and integrated task management.
- ✚ Fully customizable, read-only **public Web portals**, with unlimited public portal licensing.
- ✚ An **SDK** that includes COM, .NET and Java libraries.

Accelerate how business gets done with the Laserfiche Digital Transformation Model.	
Digitize	<p>Optimize costs and eliminate paper when you convert your documents from paper to digital. A central location makes it easy to find documents, providing a safe and secure place for content.</p> <p>You should digitize if you...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spend time scanning and categorizing information • Are never sure who has the right version of a document • Spend time shredding sensitive documents
Automate	<p>Tedious tasks and busywork become an automatic afterthought when they're automated as part of a business process, freeing up employees to focus on more productive work.</p> <p>You should automate if you...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spend time copying and pasting information into documents • Manually key in data from paper into a digital system • Have no visibility into critical processes
Transform	<p>Drive innovation enterprise-wide with integrated and centralized systems and by leveraging predictive analytics to provide a better experience for customers and employees alike.</p> <p>You should transform if you...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Set goals but never check to see if you've achieved them • Collect data, but you're not using it to make decisions • Are ready to integrate and centralize your systems

Simplify Collaboration

Work on documents simultaneously to reduce duplicate and inaccurate files.

Store Documents at Scale

Organize the content in your digital filing cabinet as your organization grows.

Decrease Costs

Save on space and on storage costs by getting rid of paper documents and file cabinets.

Manage Content Access

Restrict and provide access to folders, documents, fields and more

Accelerate Productivity

Automate processes to free up staff to focus on smarter work.

Keep Everyone in the Loop

Get notifications when documents are created, edited or deleted.

Mitigate Noncompliance

Minimize audit prep time and easily enforce policies.

Increase Transparency

Track where documents are and who's working on them.

Gain Business Insight

Use analytics and data visualization to drive business-critical operations.

Give A Better Experience

Elevate the employee and customer experience by better meeting their needs.

Integrate Your Systems

Streamline approvals and maintain consistent data across third-party and legacy systems.

Measure Your Success

Keep up with the goals you set and create new goals based on real data.

RESUME

Résumé

L'heure est aux changements. En mutation continue, l'environnement est de plus en plus incertain, volatile, complexe et ambigu contribuant à l'émergence des risques. Ces risques émergents sont en train de changer la donne en mettant les entreprises face à de nouveaux défis, et ainsi leur dispositif de maîtrise des risques à l'épreuve, et de créer des exigences encore plus élevées envers les auditeurs. En tant que troisième ligne de défense dans un dispositif global de maîtrise des risques, l'audit interne est appelé à se réinventer et à revoir sa vision et ses méthodes. Donner une assurance sur l'efficacité des dispositifs de contrôle et de gestion des risques reste toujours la finalité de l'audit interne, mais c'est la vision prospective qui représente la principale source de valeur, une vision qui consiste à anticiper les risques et enjeux clés auxquels les organisations pourraient potentiellement faire face.

Mots clé : Audit Interne, Risques Emergents, Risk Management, Incertitude, Risque.

ملخص

تتميز بيئة اليوم بديناميكية فائقة تجعل من محيط المؤسسة أكثر تقلبا وتعقيدا وغموضا، وتزيد من حالة عدم اليقين، مما يساهم في خلق وتطوير المخاطر التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف المؤسسة. فبالفعل، هذه المخاطر الناشئة تضع المؤسسات في مواجهة تحديات جديدة من خلال اختبار أجهزتها لمراقبة النشاط والتحكم فيه، كما تخلق ضغوطات على المراجعة الداخلية، مصدرها أصحاب المصلحة (مجالس الإدارة والإدارة العامة) من أجل تعزيز قدرة مؤسساتهم على استشراف المستقبل. بصفتها خط الدفاع الثالث لإدارة المخاطر، على المراجعة الداخلية إثراء أساليبها وطرق عملها. فبالرغم من أن غايتها الرئيسية تكمن في ضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية، تبقى الرؤية التطلعية هي التي تمثل المصدر الرئيسي للقيمة المضافة التي تخلقها المراجعة الداخلية. هذه الرؤية تتمثل في تحديد الإشارات التي تلوح في الأفق واستكشاف الأحداث المستقبلية الممكنة التي قد تشكل خطرا ناشئا على المدى القصير والمتوسط.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، المخاطر الناشئة، إدارة المخاطر، عدم اليقين، الخطر.

Table des matières

Liste des tableaux	I
Liste des figures.....	II
Liste des annexes	III
Liste des abréviations	IV
Sommaire.....	V
Introduction générale.....	A

PARTIE 01: CADRE THÉORIQUE: L'AUDIT INTERNE EN MARCHÉ VERS DE NOUVEAUX DÉFIS

Introduction de la première partie	1
--	---

Chapitre 1 : L'incertitude, domaine où se déploie l'action de l'entreprise.

Introduction du chapitre	2
Section 01 : L'incertitude dans les théories économiques	3
1. Risque et incertitude dans la pensée néoclassique	3
1.1 Les fondements théoriques de l'analyse néoclassique	3
1.2 Après l'effondrement de la production et de l'emploi	4
2. L'apport de John Maynard Keynes.....	5
2.1 L'illusion de la certitude	5
2.2 « <i>Tout simplement, nous ne savons pas</i> ».....	7
3. L'apport de Frank Knight	7
3.1 Le profit, au cœur de l'analyse de Knight	8
3.2 L'incertitude et le facteur humain	9
4. L'apport d'Herbert Simon.....	10
4.1 De la rationalité parfaite à la rationalité limitée et procédurale	10
4.2 Un environnement de plus en plus complexe.....	11
Section 02 : L'entreprise face à l'incertain	11
1. Incertitude; Définitions et Typologie.....	11
1.1 Définitions de base	12
1.2 Conceptions alternatives	13
1.3 Typologie de l'incertitude.....	14
2. Risque; Définitions et typologie	15
2.1 Définition du concept Risque.....	15
2.2 Typologie des risques.....	17
3. Culture du risque au sein de l'entreprise.....	17
3.1 Définition de la culture du risque	17
3.2 Perception du risque et Appétence pour le risque	18
Section 03 : Le Risk Management; outil pour faire face à l'incertain.....	19
1. Le Risk management ; définition et étapes	19
1.1 Définition du risk management	19
1.2 Etapes du processus du risk management	20
2. Mise en œuvre du processus du risk management.....	20

2.1 Identification des risques.....	21
2.2 Evaluation des risques.....	21
2.3 Traitement des risques.....	22
2.4 Suivi et Communication relative au risque	23
3. Vers une gouvernance des risques	23
3.1 Du processus de RM au dispositif de maitrise des risques	23
3.2 Responsabilité face aux Risques : Les trois lignes de Maitrise.....	24
Conclusion du chapitre	26

Chapitre 2 : L'audit interne, un impératif pour un dispositif de maitrise des risques efficace.

Introduction du chapitre	27
Section 01 : Approche historique et définitions	28
1. Dimension historique de l'audit interne.....	28
1.1 Origine latine du mot « audit » et naissance de la fonction	28
1.2 Evolution du concept.....	29
2. Rôle de l'IIA dans la promotion de la profession de l'audit interne.....	31
2.1 Audit interne, des questions comptables et financières aux questions opérationnelles	32
2.2 Définition retenue.....	33
3. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	34
3.1 Code de déontologie.....	35
3.2 Normes internationales de l'audit interne	35
Section 02 : Audit interne : champ d'intervention et limites.....	36
1. Assurance et conseil: enjeux et limites	36
1.1 L'auditeur interne : entre la mission d'assurance et la mission du conseil	37
1.2 L'auditeur interne et le consultant externe	38
2. Périmètre d'intervention de l'audit interne	39
2.1 Un champ d'intervention élargi.....	39
2.2 L'importance de la charte d'audit	40
3. Portée de l'audit interne.....	41
3.1 Processus du management des risques	41
3.2 Processus du contrôle interne	43
3.3 Processus de gouvernement d'entreprise	44
Section 03 : Méthodologie de l'audit : une approche systématique et méthodique	45
1. Classification de l'audit	45
1.1 Classement par nature (objectifs).....	45
1.2 Classement par destination.....	46
2. Processus de conduite d'une mission d'audit	47
2.1 Phase de préparation.....	47
2.2 Phase de réalisation	48
2.3 Phase de conclusion	50
3. De la cartographie au plan d'audit interne	51

3.1 Eléments du plan d’audit et de la cartographie des risques.....	51
3.2 Passage de la cartographie des risques au plan d’audit.....	52
Conclusion du chapitre	53

Chapitre 3 : Comprendre les risques émergents.

Introduction du chapitre	54
Section 01 : Un environnement de plus en plus agité	55
1. Le VUCA WORLD, Un concept militaire adopté par l’entreprise	55
1.1 Volatilité.....	55
1.2 Complexité	56
1.3 Ambiguïté.....	57
2. Eléments déclencheurs de l’environnement VUCA	57
2.1 La sophistication technologique et les technologies de l’information	58
2.2 La course à l’innovation et l’ère de l’Expectation Economy	59
2.3 La mondialisation et la pression croissante des risques globaux	60
3. Face au VUCA; quelles attitudes?	62
3.1 De l’approche traditionnelle analytique à l’approche systémique	63
3.2 Une gestion des risques proactive	63
Section 02 : Risques émergents, de quoi s’agissent-ils ?	64
1. Revue des définitions existantes des risques émergents	64
1.1 Définitions axées sur la temporalité d’occurrence.....	64
1.2 Définitions axées sur le dynamisme des risques	64
1.3 Définitions axées sur les conséquences.....	66
1.4 Définitions axées sur l’ignorance	66
2. Risques émergents et risques familiers, quelle différence ?	67
2.1 De la complexité à l’émergence	67
2.2 Risques émergents et risques familiers : Pléonasme ou deux concepts différents ?	
.....	68
3. Caractéristiques des risques émergents.....	69
3.1 Niveau élevé d’incertitude	69
3.2 Changements contextuels	70
3.3 Complexité croissante pouvant conduire à des risques systémiques	71
3.4 Absence de consensus et difficulté de communication	71
Section 03 : Risques émergents ; zoom sur les risques cyber	72
1. Bien comprendre les risques cyber	72
1.1 La transformation digitale : catalyseur des risques cyber	72
1.2 Risques cyber, de quoi parle-t-on ?.....	73
2. Face aux risques cyber, quelles réponses?.....	76
2.1 Considérer la nature émergente des risques cyber	76
2.2 Organiser la gestion des risques cyber	77
2.3. De la cybersécurité à la cyber-résilience.....	78
3. Rôle de l’audit interne face aux risques cyber.....	78
3.1 La cybersécurité: finalité de l’audit interne des risques cyber	79
3.2 Audit interne et la cyber-culture.....	79

Conclusion du chapitre	81
------------------------------	----

Chapitre 4 : L'impact des risques émergents sur l'audit interne.

Introduction du chapitre	82
Section 01 : Conditions préalables au développement de la fonction d'audit interne.....	83
1. Une fonction d'audit interne efficace	83
1.1 Evaluation de l'efficacité de la fonction d'audit interne	83
1.2 Réalisation des objectifs de l'audit interne	84
2. Un état d'esprit adapté au rythme du changement.....	85
2.1 Agilité.....	85
2.2 Sens du relationnel	86
3. Le changement, de quoi s'agit-il ?.....	86
3.1 Vers une approche prospective	86
3.2 Quelques résultats relatifs à l'adaptabilité de l'audit interne aux risques émergents	87
Section 02 : Audit interne : s'adapter ou disparaître	88
1. Des techniques obsolètes à substituer	88
1.1 Comprendre la variabilité de l'environnement.....	88
1.2 L'auditeur interne : un météorologue professionnel	90
2. Des barrières psychologiques à surmonter	91
2.1 Limites entravant le raisonnement rationnel	92
2.2 De mauvais choix à éviter par l'audit interne	92
3. Des pratiques obsolètes à quitter.....	93
3.1 De l'analyse rétrospective à l'analyse prospective	94
3.2 Implications de l'analyse prospective	94
Section 03 : Sortir de la zone de confort	95
1. Aligner les priorités de l'audit interne sur celles du conseil d'administration et de la direction	95
1.1 Un audit interne plus pertinent.....	96
1.2 Augmenter l'impact stratégique	97
2. Renforcer la capacité de l'audit interne	98
2.1 Acquérir de nouvelles compétences	98
2.2 Intégrer l'analytique aux activités d'audit interne.....	100
3. Être perspicace, proactif et orienté vers l'avenir	102
3.1 Un plan plus agile, adapté au rythme du changement.....	103
3.2 Audit en continu	104
Conclusion du chapitre	107
Conclusion de la première partie	108

PARTIE 02: CADRE PRATIQUE : ETUDE DE CAS.

Introduction de la deuxième partie	109
--	-----

Chapitre 5 : Cadre méthodologique de la recherche et contexte d'étude.

Introduction du chapitre	110
--------------------------------	-----

Section 01 : La méthode de recherche adoptée	111
1. Paradigme de la recherche	111
1.1 Une perspective interprétative corrélée avec une approche critique.....	111
1.2 Le choix de l'approche (méthode) qualitative et ses implications.....	112
2. Démarche retenue et recueil de données.....	114
2.1 Etude de cas comme démarche de l'étude qualitative	115
2.2 Méthodes de recueil et d'analyse de données	116
2.3 Synthèse du cadre méthodologique de la recherche.....	118
Section 02 : L'entreprise algérienne face aux risques	118
1. Aperçu sur l'environnement des affaires algérien	118
1.1 L'analyse de la Banque mondiale (BM)	119
1.2 L'analyse du <i>World Economic Forum</i>	120
2. Aperçu sur les risques émergents en Algérie	122
2.1 Facteurs aggravant l'incertitude en Algérie	122
2.2 La double implication du secteur des assurances.....	123
3. Le digital dans l'entreprise algérienne	125
3.1 L'entreprise algérienne face aux enjeux de la transformation digitale.....	125
3.2 Obstacles de la transformation digitale en Algérie	126
Section 03 : Terrain choisi et procédures expérimentales	127
1. Organisation de l'étude de cas	127
1.1 Le cas à étudier : pourquoi le Fonds de Garantie à la PME (FGAR) ?.....	127
1.2 Aperçu sur le déroulement de l'étude de cas	128
2. Présentation du terrain d'étude : FGAR.....	130
2.1 Création et ancrage juridique du Fonds.....	130
2.2 Finalité et objectifs du Fonds	131
2.3 Présentation de l'organigramme du FGAR.....	132
Conclusion du chapitre	134

Chapitre 6 : Evaluation de la fonction d'audit interne du FGAR.

Introduction du chapitre	135
Section 01: Etude exploratoire de l'activité principale du FGAR.....	136
1. Conditions générales de la garantie FGAR.....	136
1.1 Quotité et seuil de la garantie	136
1.2 Durée et coût de la garantie.....	136
1.3 Critères d'éligibilité au dispositif FGAR	137
2. Processus d'octroi de la garantie FGAR.....	138
2.1 De la réception du dossier au certificat de garantie	138
2.2 De la gestion et suivi de l'engagement à la mise en jeu de la garantie	139
3. Organisation de la fonction d'audit Interne au sein du FGAR	140
3.1 Présentation de la fonction d'audit interne du Fonds.....	140
3.2 Critères d'évaluation de la fonction d'audit interne du Fonds	141
Section 02: Indépendance, Compétences, Porté et Réalisation de l'audit interne	142
1. Evaluation de l'indépendance de l'audit interne	142
1.1 Sous-critères retenus	142

1.2 Constatations et commentaires.....	142
2. Evaluation des compétences de l’audit interne.....	144
2.1 Sous-critères retenus	144
2.2 Constatations et commentaires.....	144
3. Evaluation du champ d'intervention de l'audit interne.....	146
3.1 Sous-critères retenus	146
3.2 Constatations et commentaires.....	146
4. Evaluation du déroulement de la mission : Plan-Programme-Phases.....	149
4.1 Sous-critères retenus	149
4.2 Constatations et commentaires.....	152
Section 03: Vers un saut qualitatif dans la fonction d'audit interne	152
1. Conformité avec les normes internationales d’audit interne de qualification.....	153
1.1 Série 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités	153
1.2 Série 1100 – Indépendance et objectivité.....	153
1.3 Série 1200 – Compétence et conscience professionnelle.....	153
1.4 Série 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité.....	154
2. Conformité avec les normes de l'audit interne de fonctionnement	154
2.1 Série 2000 – Gestion de l'audit interne	154
2.2 Série 2100 – Nature du travail.....	154
2.3 Séries 2200 – 2300 Planification et accomplissement de la mission	155
2.4 Série 2400 – Communication des résultats	155
2.5 Série 2500 – Surveillance des actions de progrès	156
2.6 Série 2600 – Communication relative à l’acceptation des risques.....	156
3. Impératif et défis de changement	156
3.1 Rôle de la direction générale et du conseil d'administration.....	156
3.2 Réalisation des changements.....	157
Conclusion du chapitre	160

Chapitre 7 : Evaluation de la gestion des risques et du contrôle interne.

Introduction du chapitre	161
Section 01 : Evaluation du dispositif du contrôle interne du FGAR.....	162
1. Evaluation de l'environnement Risque du Fonds.....	162
1.1 Identification des principaux risques encourus par le Fonds	162
1.2 Introduction au contrôle interne du FGAR	163
2. Points forts du dispositif du contrôle interne	164
2.1 L'existence de procédures formalisées	164
2.2 La séparation des tâches incompatibles	164
2.3 Le principe des quatre yeux	165
2.4 L'existence d'un comité des engagements	166
2.5 L’existence de quatre niveaux de contrôle.....	166
3. Pistes d’amélioration du dispositif du contrôle interne.....	167
3.1 Des procédures à respecter	167
3.2 Des procédures à revoir.....	168
3.3 De nouvelles procédures à établir	170

3.4 Autres constats	171
Section 02 : Evaluation de la gestion des risques	171
1. Evaluation du risque de contrepartie.....	172
1.1 Description et Intérêt de la mesure.....	172
1.2 Constatations et commentaires.....	173
2. Taux de garantie variable avec limitation du volume maximal de garanties à octroyer	174
2.1 Description et Intérêt de la mesure.....	174
2.2 Constatations et commentaires.....	175
3. Précautions sur le classement et niveau des provisions des engagements.....	176
3.1 Description et Intérêt de la mesure.....	176
3.2 Constatations et commentaires.....	177
4. Les contours juridiques	178
4.1 Description et Intérêt de la mesure.....	179
4.2 Constatations et commentaires.....	179
Section 03 : Autres pistes d'amélioration de gestion des risques.....	181
1. Renforcer et optimiser la capacité d'engagement du Fonds	181
1.1 Recapitaliser le Fonds	181
1.2 Développer les ressources du FGAR	182
2. Améliorer la performance opérationnelle et maîtriser la gestion de ses engagements	183
2.1 Améliorer le système d'évaluation et de gestion du risque de contrepartie.....	183
2.2 Autres axes de travail	186
Conclusion du chapitre	188

Chapitre 8 : Impact de la transformation digitale sur l'audit interne du FGAR.

Introduction du chapitre	189
Section 01 : Stratégie digitale du Fonds	190
1. La transformation digitale ; un virage incontournable à prendre.....	190
1.1 Evolution du volume d'activité du Fonds	190
1.2 Nouvelle clientèle à cibler.....	191
2. Description du projet.....	192
2.1 Objectifs du projet.....	192
2.2 Partie prenante du Projet	193
3. Consistance du projet.....	194
3.1 Première partie : système d'information de gestion automatique	194
3.2 Deuxième partie : interface web (Cloud) du système d'information.....	196
Section 2 : Impact de la digitalisation du processus métier sur l'audit interne	198
1. L'intervention de l'audit interne dans le projet.....	198
1.1 Analyse de la portée de l'intervention de l'audit interne	198
1.2 Renforcer le rôle de l'audit : audit en cours de l'exécution du projet.....	200
2. Analyse de l'impact de la transformation digitale sur l'audit du processus métier ...	201
2.1 Synthèse de l'impact de digitalisation sur l'audit des activités liées à l'octroi de	
garanties	202

2.2 Analyse et commentaires	205
Section 03 : Aller plus loin, l'audit du SI et cyber sécurité.....	207
1. Audit informatique.....	207
1.1 Audit informatique : une mission généraliste	207
1.2 Audit de la sécurité informatique	209
2. Audit du processus informatisé.....	210
2.1 Audit relation Utilisateur-Logiciel	210
2.2 Audit du processus informatisé/plan SI	211
3. Etendre la zone de confort	213
3.1 Audit de cyber sécurité.....	213
3.2 Se perfectionner et recruter de nouveaux talents	215
Conclusion du chapitre	217
Conclusion de la deuxième partie.....	218
Conclusion générale	219
Bibliographie.....	229
Annexes.....	240
Résumé	