

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**



**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : Comptabilité et finance**

**La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques  
opérationnels au sein des compagnies d'assurance**

**Cas : Société National d'assurance SAA**

**Elaboré par :**

**MEHAR Oussama**

**Encadré par :**

**Mme MAHDID Malika**

**Lieu du stage :** Société National d'assurance SAA – Direction générale.

**Durée du stage :** du 25/02/2024 au 26/05/2024.

**Année universitaire**

**2023/2024**



**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**



**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : Comptabilité et finance**

**La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques  
opérationnels au sein des compagnies d'assurance**

**Cas : Société National d'assurance SAA**

**Elaboré par :**

**MEHAR Oussama**

**Encadré par :**

**Mme MAHDID Malika**

**Lieu du stage :** Société National d'assurance SAA – Direction générale.

**Durée du stage :** du 25/02/2024 au 26/05/2024.

**Année universitaire**

**2023/2024**

## REMERCIEMENT

En premier lieu, nous remercions le dieu de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience pour accomplir ce travail et qui nous a procuré ce succès.

Ensuite, nous tenons à exprimer nos remerciements à notre encadrante Mme MAHDID Malika Pour son accompagnement, ses conseils ainsi que ses encouragements pour l'aboutissement de ce mémoire.

Nous remercions également notre maître de stage Mr M.Ghanine qui a toujours été à notre disposition, en sacrifiant son temps pour nous. Nous tenons aussi à remercier le chef de la direction d'audit interne Mr S.Malek pour son orientation et de nous avoir aidé durant notre stage pratique.

Enfin, nous tenons à remercier tous les enseignants de l'Ecole Supérieur de Commerce, les personnes qui nous ont encouragé et aidé de près Ou de loin dans réalisation de ce mémoire.

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à ma chère maman à qui aucune dédicace ne saurait exprimer ma plus profonde gratitude, mon admiration, affection, amour et le profond respect que j'éprouve envers elle.

À ma sœur et mon frère, pour leur soutien indéfectible et leur présence réconfortante tout au long de ce parcours.

À mes amis Ramzi, Brahim, Meziane et Kamel, pour leur amitié sincère, leurs encouragements et leur confiance en moi.

Votre aide et votre soutien ont été précieux, et ce travail est aussi le vôtre.  
Merci à chacun d'entre vous.

## SOMMAIRE

Liste des abréviations .....	II
Liste des tableaux .....	III
Liste des figures .....	IV
Liste des annexes.....	V
Résumé.....	VI
Abstract .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	A
Chapitre I: Cadre conceptuel de la fonction d’audit interne et le contrôle interne .....	1
Introduction du chapitre.....	2
Section 01: Généralité sur l’audit interne .....	3
Section 02: Le déroulement de la mission de l’audit interne, outils et pratiques. ....	15
Section 03: Le contrôle interne .....	28
Conclusion du chapitre .....	36
Chapitre II : La démarche de l’audit interne et ses apports sur la gestion des risques opérationnels .....	37
Introduction du chapitre.....	38
Section 01: Notion fondamentale sur les risques opérationnels .....	39
Section 02: Le processus de la gestion des risques opérationnels.....	50
Section 03: Contribution de l’audit interne dans la gestion des risques opérationnels... ..	58
Conclusion du chapitre .....	65
Chapitre III: Cas Pratique au niveau Société National d’assurance SAA.....	66
Introduction du chapitre.....	67
Section 01: Présentation de l’organisme d’accueil .....	68
Section 02: Conduite de la mission d'audit au sein de la société national d'assurance SAA .....	83
Conclusion du chapitre .....	103
CONCLUSION GENERALE.....	104
Bibliographie.....	108
Annexes.....	114
Table des matières .....	143

### Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>IIA</b>	<b>The Institute of Internal Auditors.</b>
<b>IFACI</b>	<b>Institut Français de l’Audit et Contrôle Internes.</b>
<b>AACIA</b>	<b>Association des Auditeurs et Consultants Interne Algériens</b>
<b>AI</b>	<b>Audit Interne</b>
<b>CI</b>	<b>Contrôle Interne</b>
<b>COCO</b>	<b>Criteria on Control Committee</b>
<b>FERMA</b>	<b>Fédération Européenne des Associations de Risk Management</b>
<b>SAA</b>	<b>Société National d’assurance</b>
<b>COSO</b>	<b>Committee Of Sponsoring Organisations</b>
<b>FRAP</b>	<b>Feuille de Révélation et d’Analyse de Problème.</b>
<b>QCI</b>	<b>Questionnaire de Contrôle Interne.</b>
<b>AMF</b>	<b>Autorité des Marchés Financiers</b>
<b>ISO</b>	<b>Organisation Internationale de Normalisation.</b>
<b>SPA</b>	<b>Société Par Action</b>
<b>DG</b>	<b>Direction Générale</b>
<b>DA</b>	<b>Dinar Algérien</b>

## Liste des tableaux

Chapitre	Intitulé de le tableau	Page
Chapitre 01	<b>Tableau n°1</b> : Les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe	<b>11</b>
	<b>Tableau n°2</b> : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion	<b>12</b>
	<b>Tableau n°3</b> : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne	<b>14</b>
	<b>Tableau n°4</b> : Les normes de qualification et de fonctionnement	<b>16</b>
	<b>Tableau n°5</b> : Modèle tableau d'identification des risques	<b>20</b>
	<b>Tableau n°6</b> : Modèle de Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)	<b>23</b>
Chapitre 02	<b>Tableau n°7</b> : Démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques.	<b>61</b>
	<b>Tableau n°8</b> : Pyramide des différents types de risque	<b>63</b>
Chapitre 03	<b>Tableau n°9</b> : Fiche technique de la SAA assurance	<b>71</b>
	<b>Tableau n°10</b> : Les primes nettes selon les garanties	<b>88</b>
	<b>Tableau n°11</b> : Décompte manuel	<b>88</b>
	<b>Tableau n°12</b> : Echelle de classification des risques	<b>93</b>
	<b>Tableau n°13</b> : Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés	<b>93</b>

## Liste des figures

<b>Chapitre</b>	<b>Intitulé de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre 02</b>	<b>Figure n°1</b> : Les cinq composantes du contrôle interne selon COSO	<b>30</b>
	<b>Figure n°2</b> : Pyramide des différents types de risque	<b>41</b>
	<b>Figure n°3</b> : La matrice des risques	<b>53</b>
<b>Chapitre 03</b>	<b>Figure n°4</b> : Les filiales de groupe SAA	<b>70</b>
	<b>Figure n°5</b> : L'organigramme de La SAA	<b>73</b>
	<b>Figure n°6</b> : Schéma représentant la structure de l'audit au niveau de la SAA	<b>79</b>
	<b>Figure n°7</b> : La gestion d'un dossier sinistre	<b>85</b>
	<b>Figure n°8</b> : L'organigramme du l'agence SAA 1304 Hussein-Dey	<b>89</b>
	<b>Figure n°9</b> : Représentation graphique de la classification des risques (Matrice)	<b>95</b>

## Liste des annexes

N° de L'annexe	Intitulée de l'annexe	Page
01	Lettre de mission	115
02	Questionnaire de contrôle interne de gestion des sinistres	116
03	Tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des sinistres	117
04	Note d'orientation	122
05	Programme d'audit	124
06	Guide d'entretien	127
07	La grille d'analyse des taches	128
08	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°1	131
09	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°2	133
10	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°3	137
11	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°4	138
12	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°5	139
13	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°6	140
14	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°7	141

## **Résumé**

L'environnement de l'assurance se caractérise par une gamme diversifiée de produits et de services proposés, ce qui rend les activités d'assurance plus complexes et donc plus vulnérables.

Les différents risques qui le menacent, notamment les risques opérationnels. La gestion de ce risque est donc devenue une préoccupation des compagnies d'assurance et des institutions financières, qui souhaitent s'en assurer en mettant en place des systèmes de contrôle interne efficaces.

Afin d'assurer l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels, l'audit interne, en tant que fonction indépendante et objective, adopte une approche bien structurée et utilise une variété d'outils pour faire face aux risques opérationnels liés aux activités d'assurance.

**Mots clés:** Audit interne, Contrôle interne, Risques opérationnels, Gestion des risques, Assurance.

## **Abstract**

The insurance environment is characterized by a diverse range of products and services offered, which makes insurance activities more complex and therefore more vulnerable.

The various risks that threaten it, notably operational risks. Managing this risk has thus become a concern for insurance companies and financial institutions, which seek to ensure it by implementing effective internal control systems.

To ensure the effectiveness of the internal control system and operational risk management, internal audit, as an independent and objective function, adopts a well-structured approach and uses a variety of tools to address operational risks related to insurance activities.

**Keywords:** Internal audit, Internal Control, Operational risks, Risk management, Insurance.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Contexte de l'étude**

Dans le contexte actuel d'instabilité économique, l'accomplissement des objectifs fixés par une entreprise devient une entreprise incertaine. Quel que soit son domaine d'activité, sa longue histoire, sa spécialité ou sa taille, elle est constamment confrontée à une myriade de risques, variant en importance et en nature, susceptibles de perturber voire de compromettre la réalisation de ses objectifs. Ces risques doivent être identifiés, compris et maîtrisés pour garantir la pérennité de l'entreprise.

Le concept de risque est omniprésent dans la vie de l'entreprise moderne, influencé par les évolutions technologiques et industrielles, la mondialisation des échanges économiques, les innovations financières, les contraintes juridiques croissantes et la complexité des technologies utilisées. Ces risques se déclinent en diverses catégories, tels que les risques financiers liés à la volatilité des prix, les risques juridiques associés aux changements réglementaires, et les risques opérationnels englobant les processus de production, de distribution, ainsi que les facteurs humains.

Parmi ces risques, le risque opérationnel revêt une importance capitale, nécessitant une évaluation approfondie de la part de l'entreprise pour garantir sa viabilité financière et sa conformité réglementaire. Bien que moins médiatisées que les crises financières majeures, les pertes découlant des risques opérationnels peuvent avoir un impact significatif sur les résultats financiers à long terme de l'entreprise. Ainsi, il est essentiel, d'un point de vue économique et réglementaire, que les entreprises détiennent des fonds suffisants pour couvrir ces risques.

La maîtrise des risques opérationnels revêt une importance cruciale pour l'entreprise, car elle influence directement le coût global des opérations, garantissant ainsi sa pérennité. Cependant, cette gestion des risques est un domaine relativement récent dans le monde des affaires. Depuis les premières mentions de la fonction de sécurité par Henri Fayol en 1916 jusqu'aux appels à une stratégie de gestion des risques par des experts comme Patrick Joffre et Gérard Koenig dans les années 1980, son développement a été progressif.

Aujourd'hui, la gestion des risques s'appuie sur des pratiques éprouvées et des avancées scientifiques, notamment l'utilisation de modèles mathématiques et statistiques, ainsi que des techniques d'optimisation. La prise de risque est inévitable dans toute entreprise, mais elle doit être gérée de manière proactive et éclairée.

Le contrôle interne, en tant que composante essentielle de la gouvernance d'entreprise, joue un rôle crucial dans la maîtrise des risques et l'atteinte des objectifs organisationnels. Sa mise

en œuvre vise à assurer une gestion raisonnable des risques, tout en permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Cependant, comme tout système organisationnel, le contrôle interne est sujet à des défaillances et doit s'adapter en permanence aux évolutions externes et internes.

Dans ce contexte, l'audit interne émerge comme un outil indispensable pour évaluer l'efficacité des mesures de maîtrise des risques opérationnels. En fournissant des analyses et des recommandations, l'audit interne aide l'entreprise à améliorer ses performances et à garantir sa pérennité dans un environnement économique en constante évolution.

### **Objectif de l'étude**

A cet égard, la présente recherche se concentre sur les risques opérationnels, avec pour objectif de mener efficacement une mission d'audit interne au sein d'une compagnie d'assurance. Cette démarche vise à maîtriser les risques opérationnels tout en se conformant aux normes internationales, en utilisant des outils spécifiques à cette fin.

### **Problématique et sous-questions**

Pour atteindre cet objectif, nous chercherons à répondre à la question suivante :

#### **Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels au sein d'une compagnie d'assurance ?**

Notre problématique générale sera déclinée au cours de la construction de notre étude sous forme des questions de recherche plus précises.

1. Quel est le déroulement typique d'une mission d'audit interne au sein de la SAA, et quel est son impact global sur la performance de la SAA ?
2. Comment l'audit interne contribue-t-il concrètement à la gestion efficace des risques opérationnels dans la SAA ?
3. Quelle est spécifiquement l'influence de l'audit interne sur la maîtrise des risques opérationnels dans la SAA ?

## Hypothèses

Pour mieux cerner le sujet, notre recherche sera guidée par les hypothèses suivantes :

- **H1:** L'audit interne influe positivement sur la performance globale de la société SAA en évaluant rigoureusement son système de contrôle interne.
- **H2:** L'audit interne représente un outil principal dans la prévention et la gestion active des risques opérationnels pour la SAA.
- **H3:** L'audit interne a le potentiel de réduire les risques opérationnels associés au processus de gestion des sinistres automobiles en analysant de manière approfondie chacune de ses phases.

## Démarche méthodologique

Dans le but de réunir tous les éléments de réponse susceptibles d'apporter des clarifications, nous avons adopté la méthode analytique faisant appel à la recherche documentaire comme outil de collecte de données dans le cadre d'une étude de cas.

- La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés à la fonction d'audit interne et les risques opérationnels. Ceci est fait par la consultation d'ouvrages, de textes de lois et de thèses de mémoires.
- L'étude de terrain nous a offert l'opportunité d'une part de voir le processus liés à la gestion des sinistres automobiles l'activité d'assurance et le déroulement d'une mission d'audit interne au sein de la Société National d'assurance SAA, et d'autre part, de collecter les données nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche.

## Plan de l'étude déployé

Afin de répondre à notre problématique et atteindre l'objectif de notre travail, notre recherche sera structurée en deux parties. La première présentera le développement théorique de notre étude et sera composé de (02) chapitre. Et la deuxième partie correspondra à l'étude de cas.

**Chapitre 01 :** Dans un premier temps, les fondements théoriques et conceptuels de l'audit interne ainsi que leur pratiques et ces outils seront exposés.

Aussi ce chapitre se concentre sur la description des différentes étapes impliquées dans le déroulement d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise. Ensuite, nous expliquerons la notion de contrôle interne.

**Chapitre 02 :** Etudiera les risques opérationnels, ainsi il abordera les définitions, les types, une présentation des différents outils, méthodes, techniques et étapes de la prévention et de la gestion des risques opérationnels. Ainsi, nous avons met le point sur la nécessité de maîtriser ce risque, et comment l'audit interne contribue à réaliser cet objectif.

**Chapitre 03** : Ce dernier chapitre sera consacré au cas pratique au sein de Société National d'assurance SAA (la direction générale), nous commencerons par la présentation de l'organisme d'accueil est consacré à la présentation générale de l'organisme d'accueil, Nous commencerons par examiner l'historique de l'entreprise, ses activités et missions principales, sa stratégie et sa structure organisationnelle. Ensuite, nous aborderons la description de la Direction Audit. Nous détaillerons d'abord sa création au sein de SAA, ses différentes missions et l'organisation du travail de cette fonction au sein de SAA. Enfin, ce dernier chapitre sera illustré par une étude de cas pratique menée au sein de la Société National d'assurance SAA, visant à démontrer la contribution de l'audit interne à la gestion des risques opérationnels associés au processus de gestion des sinistres automobiles.

# **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'audit interne et le contrôle interne**

**Introduction du chapitre**

Dans le domaine de la gestion d'entreprise, il existe deux disciplines essentielles : le contrôle interne et l'audit interne. Ces disciplines travaillent en tandem pour faire respecter les principes de bonne gouvernance, protéger les actifs organisationnels et atténuer les risques. Bien que le contrôle interne et l'audit interne soient souvent mal interprétés ou utilisés de manière interchangeable, ils possèdent des objectifs distincts mais harmonieux.

Le contrôle interne est un effort continu qui s'efforce d'atteindre les objectifs de l'organisation en garantissant la fiabilité des informations financières, le respect des lois et réglementations en vigueur, l'efficacité et l'efficience opérationnelles et la protection des actifs.

En revanche, l'audit interne constitue une fonction impartiale et autonome qui examine et évalue les procédures, les activités et les mécanismes de contrôle de l'organisation dans le but d'améliorer leur efficience et leur efficacité, tout en garantissant le respect des politiques, lois et réglementations pertinentes.

A cet effet, nous nous intéressons dans ce chapitre à donner un aperçu sur le cadre conceptuel et technique de la fonction d'audit interne et le contrôle interne.

Pour bien mener notre travail nous avons structuré ce chapitre comme suit :

- **Section 1** : Généralités sur l'audit interne
- **Section 2** : le déroulement de la mission d'audit interne, pratiques et outils
- **Section 3** : Le contrôle interne

## Section 01: Généralité sur l'audit interne

### 1.1 Historique de l'audit interne

Le mot latin « audio », qui signifie « écouter », est la source étymologique du terme « audit ». Lorsque nous parlons d'audit interne, nous abordons un rôle distinct et spécialisé dont les origines remontent à des coutumes anciennes, Cependant, cette fonction particulière est apparue relativement récemment, suite à la crise économique de 1929 aux États-Unis.<sup>1</sup>

En réponse à la crise économique qui a frappé les États-Unis dans les années 1930, les grandes entreprises ont commencé à affecter des responsables financiers spécifiques à des cabinets d'audit externes.<sup>2</sup>

Cette pratique s'est poursuivie jusqu'en 1941, date à laquelle l'Institut des auditeurs internes (IIA) a été fondé, formalisant ainsi le rôle de l'audit interne. Afin de préserver les employés et d'alléger la pression financière sur les entreprises externes pendant une période de ralentissement économique, les auditeurs internes se sont vu confier la responsabilité de mener des audits visant à réduire les coûts. L'Institut des auditeurs internes (IIA) joue un rôle crucial dans la promotion de l'excellence dans le domaine de l'audit interne en établissant des normes industrielles, en proposant des certifications et en fournissant des ressources précieuses.<sup>3</sup>

Le concept de fonction d'audit interne est encore relativement nouveau en Algérie. Si de nombreuses grandes entreprises ont mis en place cette fonction, il existe souvent une confusion entre son rôle et celui des activités d'audit externe, comme la comptabilité et la finance.

Cependant, à partir de 1980 et conformément à la loi 88/01, les Entreprises Économiques Publiques (EPE) ont été mandatées par la loi pour mettre en place des systèmes d'audit interne afin d'améliorer l'efficacité de leurs procédures opérationnelles.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Michel WEILL, « **Audit stratégique** », Edition AFNOR, Paris, 2011, P 37.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 9ème, Edition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2016, P 23.

<sup>3</sup> Idem. P.23

<sup>4</sup> Article 40, **Journal officiel**, 27ième, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, P 22.

## 1.2 Définition

### 1.2.1 Définition de la notion d'audit

Selon Bécour & Bouqui, un audit est l'application indépendante de procédures et de normes d'examen cohérentes pour évaluer le caractère adéquat, la pertinence, la sécurité et la fonctionnalité des actions réalisées au sein d'une organisation, conformément aux normes établies.<sup>5</sup>

### 1.2.2 Définition de l'audit interne

Le concept d'audit interne a subi plusieurs itérations avant d'atteindre une définition stable.

- Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditor) « L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles, méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence... ».<sup>6</sup>
- Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne), la fonction d'audit interne au sein d'une entreprise implique de procéder à des évaluations régulières des ressources utilisées par la direction et les managers à tous les niveaux pour gérer et contrôler efficacement l'organisation. Ce service indépendant, bien que dépendant de la direction, a pour mission de s'assurer que les procédures en place assurent un niveau de sécurité adéquat, que les informations présentées sont véridiques, que les opérations sont conduites de manière cohérente et que la structure organisationnelle est efficace et adaptée aux besoins des clients. aux besoins de l'entreprise.<sup>7</sup>

#### ➤ Définition officielle :

L'Institut des Auditeurs Internes (IIA) a adopté et approuvé la définition internationale respectivement le 29 juin 1999 et le 21 mars 2000, telle que traduite et reconnue par le Conseil

---

<sup>5</sup> Jean-Charles BECOUR & Henri BOUQUIN, « **Audit opérationnel** », 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, 1996, P 04.

<sup>6</sup> Schick. Pierre, « **Mémento d'audit interne** », Edition Dunod, Paris, 2007, P 05.

<sup>7</sup> SOUROUR Ammar, « **Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne** », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, P 03.

d'Administration de l'Institut d'Audit Interne (IFACI), « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». <sup>8</sup>

Il est important de reconnaître qu'il y a eu un débat important autour de la définition officielle. Certains affirment que l'inclusion du mot « activité » dans la définition implique que l'audit interne peut être remplacé par des cabinets d'audit externes. Cependant, le point de vue de Jacques Renard conteste cette affirmation, estimant qu'elle contredit l'essence même du terme « interne » en matière d'audit.

Le point de vue de Jacques Renard rejoint le nôtre, exprimant sa déception face à la catégorisation de l'audit interne comme une « activité » plutôt que comme une « fonction ». Cette distinction est significative, car une activité est considérée comme moins complexe qu'une fonction et place le manager dans un rôle subordonné. <sup>9</sup>

L'objectif principal de l'audit interne est d'identifier et de remédier aux faiblesses en matière de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. En recherchant les causes, en évaluant les conséquences et en formulant des recommandations, l'audit interne vise à persuader les responsables d'agir pour atteindre les objectifs de l'entreprise. <sup>10</sup>

### 1.3 Caractéristique de l'audit interne

Il ressort de la définition de l'audit interne que les principales caractéristiques de l'audit interne sont : il s'agit d'une activité indépendante, objective, universelle, permanente et continue. Apporter de la valeur ajoutée.

#### ➤ L'indépendance et l'objectivité

L'indépendance et l'objectivité complètes sont des exigences essentielles du l'auditeur dans l'exercice de sa mission. Cette condition impérative est soulignée par l'IIA dans la norme 1100,

---

<sup>8</sup> Schick. P, op cité, P 05.

<sup>9</sup> Jacques RENARD, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 6<sup>e</sup> Edition d'Organisations, Paris, 2007, P 52

<sup>10</sup> Meriem CHEKROUN, « **Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne** », Thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2013, P 22.

: « L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. »<sup>11</sup>

#### - **L'indépendance**

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, notamment la norme 1100, établissent que l'indépendance est une exigence fondamentale de l'audit interne. L'indépendance est définie comme la capacité de la fonction d'audit interne à s'acquitter de ses responsabilités sans aucun parti pris, garantissant le niveau d'indépendance nécessaire à une performance efficace. Pour atteindre cet objectif, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès libre et direct tant à la direction générale qu'au Conseil. Afin de répondre à cette exigence, une double structure hiérarchique peut être mise en œuvre, dans laquelle l'audit interne rend compte hiérarchiquement à la haute direction et fonctionnellement au Conseil d'administration.

#### - **l'objectivité**

L'indépendance des auditeurs internes est cruciale pour garantir la qualité essentielle d'objectivité dans leur travail, comme indiqué dans le Code d'éthique de l'IIA.<sup>12</sup>

Cette exigence est encore soulignée dans la norme internationale 1120:

« Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts. »<sup>13</sup>

L'objectivité est donc une caractéristique fondamentale qui permet aux auditeurs internes d'exercer leurs fonctions avec intégrité et excellence, conformément aux normes internationales de la profession. Pour préserver leur objectivité, les auditeurs internes doivent exercer un jugement indépendant, libre de toute pression ou influence extérieure. exercer un jugement indépendant, libre de toute pression ou influence extérieure.

#### ➤ **Activité universelle**

Le concept d'universalité en matière d'audit interne doit être appréhendé sous un double angle. Premièrement, il englobe chaque organisation, sans aucune exception, conformément aux normes. le champ d'application de l'audit interne s'étend au-delà des seules entreprises et inclut tout type d'organisation. Il englobe tous les aspects d'une organisation, y compris les

---

<sup>11</sup> Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition IBID, 2017, P 05.

<sup>12</sup> BOUDRIGA Zied, « **L'audit interne : organisation et pratique** », Collection Azurite, Tunisie 2012, P 43.

<sup>13</sup> Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles. Op.cit. P 07.

processus, les domaines, les fonctions et les opérations., Au fil du temps, la fonction d'audit interne a connu des évolutions importantes, comme le souligne RENARD.J. Il doit être reconnu comme un outil de gestion précieux pour l'ensemble de l'organisation.<sup>14</sup>

### ➤ **Activité périodique**

Selon les normes IIA et Jacques RENARD, la fréquence des audits internes peut être déterminée. Les entités auditées se réunissent régulièrement avec les auditeurs internes pour des missions stratégiquement planifiées en fonction de la nature et de l'importance des risques associés à leurs opérations.<sup>15</sup>

La norme IIA 2200 met l'accent sur le lien entre la périodicité et le caractère continu des activités d'audit interne. Pour respecter cette norme, les auditeurs internes doivent créer un plan complet pour chaque mission, décrivant les objectifs, la portée, la date, la durée et les ressources allouées, puis le documenter en conséquence.<sup>16</sup>

L'établissement de priorités alignées sur les objectifs de l'organisation est facilité par un processus de planification basé sur l'évaluation des risques, tel que décrit dans la norme de 2010. Par conséquent, la fréquence des missions d'audit interne est déterminée par la nécessité de traiter de manière cohérente et globale les divers domaines de risque de l'organisation.

Aujourd'hui, les auditeurs internes sont confrontés à de nouveaux obstacles, notamment la tâche de générer de la valeur supplémentaire, qui est désormais devenue un objectif primordial dans le domaine de l'audit interne. Selon la définition de l'audit interne, il est impératif que l'auditeur interne contribue activement à la génération de valeur ajoutée, aboutissant à la formulation de recommandations. Cette responsabilité s'étend au-delà de la simple correction d'erreurs ou de la vérification des procédures comptables, puisque l'objectif premier est d'améliorer la performance globale de l'entreprise par des recommandations adaptées. La réalisation de cet objectif nécessite la disponibilité de ressources adéquates et d'un personnel compétent.

---

<sup>14</sup> Jacques RENARD, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 7<sup>ème</sup> édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2010, P 42.

<sup>15</sup> Idem. P 46.

<sup>16</sup> Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles. Op.cit. P 22.

#### 1.4 Objectifs de l'audit interne

La fonction de l'audit interne est de fournir des conseils et un soutien dans l'identification des différents processus mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Jacques Renard souligne que l'audit interne va au-delà de la simple rectification d'erreurs ou de la vérification des procédures comptables ; son objectif est de proposer des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise.<sup>17</sup>

L'objectif premier de l'audit interne englobe donc deux aspects essentiels. Premièrement, il permet d'évaluer l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Deuxièmement, il joue un rôle essentiel dans l'amélioration de ces processus en proposant des analyses approfondies, des évaluations ainsi que des recommandations et commentaires précieux basés sur les activités observées. Quel que soit le cadre d'audit spécifique, l'audit interne constitue un outil précieux pour atteindre ces objectifs.

Pour réaliser les buts fixés, il est nécessaire d'atteindre ces objectifs:<sup>18</sup>

- La conformité aux exigences du référentiel de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ... ) ;
- Que les processus organisationnels et opérationnels (procédures, instructions, etc...) sont établis, connus, compris et appliqués ;
- L'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs;
- Les pistes d'amélioration et de recommandations pour conduire l'entreprise vers le progress;
- Les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes à poursuivre sur le droit chemin;
- Le renforcement du système de contrôle interne.

---

<sup>17</sup> Jacques RENARD, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 7ème, Edition Eyrolles, groupe Eyrolles, Paris, Op.Cite, P 05.

<sup>18</sup> Dekra-certification.fr, <https://www.dekra-certification.fr/organisme-certificateur/audit-interne.html>, consulté le 30/03/2024 à 22 :30.

## 1.5 Les types et les niveaux de l'audit interne

Maintenir la transparence et l'efficacité des opérations d'une organisation est de la plus haute importance, c'est pourquoi le processus d'audit interne joue un rôle essentiel. Dans cette partie dédiée, nous examinerons les différents niveaux et types d'audit interne, en soulignant leur importance pour maintenir une gouvernance solide et garantir une gestion efficace des risques.

### 1.5.1 Les différents types de l'audit interne :

On distingue l'audit financier et comptable et l'audit opérationnel :

#### 1.5.1.1 L'audit financier et comptable

Un audit de comptabilité financière est le processus consistant à procéder à un examen indépendant et systématique des états financiers et des informations comptables d'une entreprise. L'objectif principal d'un audit financier est de vérifier si les états financiers sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus et s'ils reflètent fidèlement la situation financière de l'entreprise.<sup>19</sup>

#### 1.5.1.2 L'audit opérationnel

Un audit de comptabilité financière est le processus consistant à procéder à un examen indépendant et systématique des états financiers et des informations comptables d'une entreprise. L'objectif principal d'un audit financier est de vérifier si les états financiers sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus et s'ils reflètent fidèlement la situation financière de l'entreprise.<sup>20</sup>

### 1.5.2 Les niveaux de l'audit interne :

Le niveau d'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation et le suivi des processus internes d'une organisation. Les différents niveaux d'audit interne comprennent :

#### 1.5.2.1 Audit de conformité

Un audit de conformité est une forme unique d'audit qui se concentre sur l'évaluation du respect par une organisation des lois, réglementations, normes, politiques et procédures

---

<sup>19</sup> BERTIN Elisabeth, « **Audit interne enjeux et pratique a l'internationale** », édition Eyrolles, Paris, 2007, P 27.

<sup>20</sup> RENARD Jaques, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 6<sup>ème</sup>, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2006, , Op.Cite, P 27.

pertinentes. L'objectif principal de cet audit est de vérifier si l'entreprise se conforme aux obligations légales et réglementaires, ainsi qu'à ses propres politiques internes.

#### **1.5.2.2 Audit d'efficacité**

Le processus d'audit d'efficacité, également connu sous le nom d'audit de performance, implique une évaluation méthodique d'une organisation, d'un département, d'un processus ou d'un système afin de déterminer son efficacité à atteindre ses objectifs. En évaluant l'utilisation des ressources et l'atteinte des résultats par rapport aux attentes prédéterminées, l'objectif principal de cet audit est d'évaluer la réalisation des objectifs.

#### **1.5.2.3 Audit de management**

L'évaluation du système de gestion d'une organisation, communément appelée audit de management, audit de gouvernance ou audit exécutif, est un processus complet visant à évaluer l'efficacité et l'efficacités des pratiques de gestion de l'organisation. L'objectif principal de cette évaluation est d'analyser et de déterminer dans quelle mesure les pratiques de gestion et de gouvernance s'alignent sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### **1.5.2.4 Audit stratégique**

Selon l'auteur Jacques Renard, un audit stratégique a pour objectif d'évaluer la cohérence globale entre les politiques et les stratégies d'une entreprise par rapport à son environnement.

### **1.5.3 Les natures de l'audit :**

#### **1.5.3.1 L'audit interne :**

Comme on le sait, il s'agit d'une fonction indépendante au sein d'une entreprise qui est chargée d'évaluer régulièrement les opérations de l'organisation et les niveaux de contrôle interne pour le compte de la direction générale.

#### **1.5.3.2 L'audit externe :**

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise. Sa mission est de certifier l'exactitude des comptes et des résultats financiers. En vérifiant si les états financiers sont conformes aux normes et réglementations comptables.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Elisabeth Bertin. Op.cit., P 295.

Le tableau suivant résume les différences entre les deux fonctions :

**Tableau n° 1 :** Les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
<b>Mandat</b>	De la direction générale, pour le responsable de l’entreprise.	Du conseil d’administration (officiellement de l’assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
<b>Mission</b>	Liées aux préoccupations de la direction générale : déclenchement sur décision. Tous les types d’audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle audit de régularité uniquement dans le domaine comptable.
<b>Conclusion</b>	Constations approfondies dès qu’existe un potentiel de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir les actions qu’il y a lieu de mener. <b>Obligation de résultat</b>	Constations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieure à un seuil de signification de carence et informer (résoudre). <b>Obligation de moyen</b>

**Source :** SCHICK Pierre, « **Memento d’audit interne** », édition DUNOD, Paris, 2007, P 52.

Ce tableau illustre les distinctions essentielles entre l'audit interne et externe. L'audit interne, mandaté par la direction, se concentre sur l'amélioration des processus et la gestion des risques, tandis que l'audit externe, mandaté par le conseil d'administration, vise principalement à certifier la conformité des états financiers. Ces différences soulignent leur complémentarité : l'un est orienté vers l'efficacité interne, l'autre vers la transparence externe.

**1.6 Les liens de l’audit interne avec les autres fonctions de surveillance**

Tout d'abord, il est primordial d'établir une définition précise de la fonction d'audit interne. Il convient de noter que l'objectif premier de l'auditeur interne n'est pas de rectifier les écarts, mais plutôt d'aider les personnes en position d'autorité à s'acquitter de leurs fonctions. L'auditeur interne évalue si les conditions préalables au maintien de ces responsabilités sont remplies, en proposant des évaluations, des recommandations, des opinions et des informations sur les activités contrôlées. Afin d’explorer le lien entre l’audit interne et d’autres domaines, il est essentiel de souligner la collaboration et les synergies qui existent entre eux.

Au sein d’une entreprise, il existe souvent un manque de clarté quant aux distinctions entre les différentes activités telles que l’audit et les fonctions associées. Pour dissiper cette confusion, nous avons fourni une comparaison dans les tableaux ci-dessous, soulignant les différences entre le contrôle interne, le contrôle de gestion, l'audit externe et l'inspection.

**1.6.1 Audit interne - Contrôle de Gestion**

**Tableau n°2** : Comparaison entre l’audit interne et le contrôle de gestion

	<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
<b>Similitudes</b>	Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution. Les deux fonctions bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie.	
<b>Objectifs</b>	Vise mieux maîtriser les activités de l’entreprise par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne	Aide à définir la performance de l’entreprise, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation.
<b>Champ d’application</b>	S’intéresse essentiellement aux résultats réels ou prévisionnels.	Prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable.
<b>Périodicité</b>	L’auditeur effectue des missions diverses tout au long de l’année selon une périodicité définie en fonction du risque	Le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l’entreprise et la périodicité du reporting

<b>Méthode de travail</b>	Méthode cohérente en se focalisant tout d'abord sur les écarts importants, puis en affinant la recherche, l'auditeur lui-même mène une recherche méthodique des dysfonctionnements.	S'appuient sur les informations des opérations (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives
---------------------------	---	---

**Source :** Jacques RENARD, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 9<sup>ème</sup>, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2016, P 82, 83.

Ce tableau met en lumière les différences et similitudes entre l'audit interne et le contrôle de gestion. Bien que les deux fonctions partagent une indépendance hiérarchique et soient en constante évolution, leurs objectifs divergent : l'audit interne se concentre sur le diagnostic des dispositifs de contrôle, tandis que le contrôle de gestion évalue la performance globale de l'entreprise.

Leurs méthodologies respectives soulignent également ces distinctions, l'audit interne s'appuyant sur une approche systématique des dysfonctionnements, alors que le contrôle de gestion se base sur des analyses des performances chiffrées.

1.6.2 Audit interne – Contrôle interne :

**Tableau n°3 :** Comparaison entre l’audit interne et le contrôle interne

	Audit interne	Contrôle interne
<b>Objectif</b>	Apprécie l’existence, la pertinence, l’efficacité des dispositifs u contrôle interne (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance).	Conçoit et met en place les dispositifs du contrôle interne.
<b>Mode d’intervention</b>	Va sur le terrain et développe une méthodologie d’investigation détaillée.	Intervient à distance et par réseau de correspondants.
<b>Complémentarité</b>	Ces deux activités, lorsqu’ ‘elles cohabitent, se complètent, l’une (contrôle interne) conçoit et met en œuvre le contrôle interne. L’autre (l’audit interne) en apprécie l’existence, la bonne application et l’efficacité.	

**Source :** SCHICK Pierre, « **Audit interne et référentiels de risque** », Edition Dunod, Paris, 2010, P 03.

Ce tableau met en relief les distinctions et complémentarités entre l’audit interne et le contrôle interne. L’audit interne se concentre sur l’évaluation de l’efficacité et de la pertinence des dispositifs de contrôle, tandis que le contrôle interne est chargé de les concevoir et de les mettre en œuvre.

En termes de mode d’intervention, l’audit interne privilégie une approche de terrain et une investigation approfondie, alors que le contrôle interne fonctionne principalement à distance via des réseaux de correspondants. Leur cohabitation enrichit la gouvernance d’entreprise, l’un évaluant l’application des dispositifs conçus par l’autre.

## **Section 02: Le déroulement de la mission de l'audit interne, outils et pratiques.**

Dans cette section, nous approfondirons la structure organisationnelle de l'audit interne, examinerons la mission et les critères de l'audit interne, explorerons les différentes étapes de son déroulement et discuterons des outils et techniques qui contribuent à la réussite de la mission.

### **2.1 L'organisation de l'audit interne**

L'organisation de l'audit interne est essentielle pour assurer son efficacité et son bon fonctionnement au sein d'une entreprise.

#### **2.1.1 Normes d'audit interne**

L'Institut des auditeurs internes (IIA) a établi les normes d'audit interne, qui constituent un ensemble complet de principes et de lignes directrices pour régir la pratique mondiale de l'audit interne. Ces normes jouent un rôle crucial pour garantir la qualité, l'efficacité et la conduite éthique de la fonction d'audit interne en fournissant une référence commune et un cadre global.

Les principes qui constituent le fondement des pratiques d'audit interne sont clairement définis pour :<sup>22</sup>

- Créer un cadre de référence qui encourage un large éventail d'interventions pour l'audit interne, apportant une valeur ajoutée à l'organisation.
- Élaborer des critères d'évaluation de la qualité et de l'efficacité des activités d'audit interne.
- Contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise en identifiant les domaines qui nécessitent des améliorations et en présentant les recommandations appropriées.

L'objectif de ces principes est de garantir le fonctionnement efficient et efficace de l'audit interne, dans le respect des normes professionnelles. De plus, ils établissent l'indépendance, l'objectivité, la compétence et la conduite éthique des auditeurs internes dans l'exercice de leurs fonctions. En mettant en œuvre ces principes, la confiance des parties prenantes dans les procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne de l'organisation est renforcée.

---

<sup>22</sup> IIA, « **Cadre de références internationales des pratiques professionnelles** », <https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/>, Edition 2017, P 01.

On distingue trois types des normes de l’audit interne ;<sup>23</sup>

- Les normes de qualification décrivent les attributs nécessaires aux organisations et aux individus chargés de mener des missions d'audit interne et définissent les compétences, l'expérience et les exigences de formation nécessaires à l'exercice de la profession d'audit interne.
- Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité pour évaluer la performance des prestations fournies. Elles fixent les principes fondamentaux de l'audit interne, tels que l'indépendance, l'objectivité, la confidentialité, l'analyse des risques et la communication des résultats.
- Les normes de mise en œuvre décrivent les exigences particulières décrites dans les normes de qualification et les normes opérationnelles. Ils offrent des conseils supplémentaires sur l'application efficace de ces normes, détaillant les processus, méthodologies et pratiques recommandées nécessaires pour garantir une mise en œuvre réussie des normes d'audit interne.

Toutes les normes se résument dans le tableau suivant :

<b>Normes de qualification « Ce que sont l’Audit Interne et les Auditeurs »</b>	<b>Normes de fonctionnement « Ce qu’ils font »</b>
<b>1000</b> : Mission, pouvoir et responsabilité	<b>2000</b> : Gestion de l’audit interne
<b>1100</b> : indépendant et objectivité	<b>2010</b> : Planification
<b>1110</b> : indépendance dans l’organisation	<b>2020</b> : Communication et approbation
<b>1120</b> : Objectivité individuelle	<b>2030</b> : Gestion des ressources
<b>1130</b> : Atteintes à l’indépendance et à l’objectivité	<b>2040</b> : Règles et procédures
<b>1200</b> : Compétence et conscience professionnelle	<b>2050</b> : Coordination
<b>1210</b> : Compétence	<b>2060</b> : Rapports au Conseil et à la direction générale
<b>1220</b> : Conscience professionnelle	<b>2100</b> : Nature du travail
<b>1230</b> : Formation professionnelle	<b>2200</b> : Planification de la mission
<b>1300</b> : programme d’assurance et de la qualité	<b>2201</b> : Considérations relatives à la Planification
<b>1310</b> : Evaluation du programme qualité	<b>2210</b> : Objectifs de la mission
	<b>2220</b> : Champ de la mission
	<b>2230</b> : Ressources affectées à la mission

<sup>23</sup> GREUNIER Claude & BONNEBOUBOUCHE Jean, « **Auditer et contrôler les activités de l’entreprise** », Editions FOUCHER, Paris, 2003, P 100.

<p><b>1311</b> : Evaluations interne</p> <p><b>1312</b> : Evaluation externe</p> <p><b>1320</b> : Rapport relatifs au programme qualité</p> <p><b>1330</b> : Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »</p> <p><b>1340</b> : Indication de non-conformité</p>	<p><b>2240</b> : Programme de travail de la mission</p> <p><b>2300</b> : Accomplissement de la mission</p> <p><b>2310</b> : Identification des informations</p> <p><b>2320</b> : Analyse et évaluation</p> <p><b>2330</b> : Documentation des informations</p> <p><b>2340</b> : Supervision de la mission</p> <p><b>2400</b> : Communication des résultats</p> <p><b>2410</b> : Contenu de la communication</p> <p><b>2420</b> : Qualité de la communication</p> <p><b>2421</b> : Erreurs et omissions</p> <p><b>2430</b> : Indication de non-conformité aux normes</p> <p><b>2440</b> : Diffusion des résultats</p> <p><b>2500</b> : Surveillance des actions de progrès</p>
--	---

**Tableau n°4** : Les normes de qualification et de fonctionnement

**Source:** SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGÉ.O, « **Audit interne et référentiels de risques** », 2ème Edition ,2014, Paris, P 217.

### 2.1.2 La charte d'audit

La charte d'audit est un document officiel, sert à définir les responsabilités, les objectifs, l'indépendance et le positionnement organisationnel de l'activité d'audit interne. Il accorde l'autorisation d'accéder à toutes les sources d'informations essentielles, y compris les documents, les actifs et les individus, nécessaires à l'exécution efficace des tâches assignées. La direction générale signera la charte d'audit interne et son contenu sera communiqué à tous les centres de responsabilité de l'organisation.

La charte d'audit peut comprendre les éléments suivants <sup>24</sup>:

- La nature de la mission impliquée ;
- Planification des mission et rôle que la direction peut jouer et capacités de l'audit interne ;
- Progression de la mission telle que vue par l'audité ;

<sup>24</sup> SCHICK P, VERA J, BOURROUILH-PAREGE O, Op.cit., P 48.

- Le processus de validation des conclusions, de diffusion des rapports et de définition des droits de réponse ;
- Responsabilité : les opinions et recommandations de l'audit interne ne dégagent en aucun cas le personnel de l'organisation auditée des responsabilités qui lui sont assignées ;
- Le processus de suivi des recommandations ;
- Points éthiques ;
- Créer un cadre de référence : qui encourage un large éventail d'interventions pour l'audit interne, apportant une valeur ajoutée à l'organisation.

Les auditeurs sont censés conserver leur indépendance, ce qui signifie qu'ils n'ont aucune responsabilité ni autorité sur les activités qu'ils auditent. Ils ont également le droit d'accéder aux informations pertinentes et le devoir de garder ces informations confidentielles. Leur objectif est d'évaluer les systèmes plutôt que les individus.

En revanche, les audités ont un devoir de communication et un droit à la protection, qui inclut la validation des informations avant leur partage et la sauvegarde des dossiers d'audit.

## **2.2 La mission de l'audit interne**

La réussite d'une mission d'audit interne ne dépend pas de l'inspiration de l'auditeur ; le mérite crucial des responsables de l'audit interne réside plutôt dans leur capacité à établir progressivement une méthodologie clairement définie, universellement acceptée et utilisée de manière cohérente.

### **2.2.1 Définition de la mission de l'audit interne :**

Selon l'IFACI : « Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent ». <sup>25</sup>

L'objectif de la mission d'audit interne est d'améliorer et de sauvegarder la valeur de l'organisation en offrant une assurance, des conseils et des informations impartiales grâce à une méthodologie basée sur les risques.

---

<sup>25</sup> IFACI, « **cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne** », édition 2013, Paris, P 69.

## 2.2.2 Les phases de la mission de l'audit interne :

La démarche d'audit est unique dans le sens où il n'exige qu'une connaissance de base de l'entreprise auditée, tout en étant également un processus continu qui évolue et s'achève à mesure que les conclusions initiales sont clarifiées.<sup>26</sup>

La conduite de la mission d'audit est divisée en trois étapes principales :<sup>27</sup>

- Phase de préparation ou d'étude;
- Phase de mise en œuvre ou réalisation;
- Phase de conclusion.

### 1) Phase de préparation

Les auditeurs internes débutent leurs missions par un ordre de mission qui atteste du mandat donné par la direction générale.

Une fois sur place, les auditeurs internes se concentreront sur l'identification des points faibles et les examineront en détail pendant la phase de mise en œuvre.

Dans cette phase critique, l'auditeur interne doit posséder des compétences cruciales, notamment la lecture, l'attention et la volonté d'acquérir des connaissances qui vont au-delà des responsabilités habituelles. De plus, une compréhension globale des opérations de l'organisation est indispensable, car il est impératif d'identifier les sources d'informations appropriées et d'établir des liens avec les personnes concernées.

Plus précisément, les auditeurs doivent effectuer les étapes suivantes :<sup>28</sup>

#### 2.2.2.1.1 L'ordre de mission

Un ordre de mission, également appelé « lettre de mission », est un document dans lequel un auditeur interne commence formellement sa tâche. Il précise les tâches assignées à l'audit interne par la direction et doit respecter trois principes de base :

- L'Audit interne n'initie pas ses propres missions, ces tâches sont déterminées par la direction.
- Délivré par une autorité compétente, telle que la direction générale ou le comité d'audit.
- Tous les responsables concernés, y compris l'audité, les chefs de service et les managers, sont informés des instructions de mission.

---

<sup>26</sup> Daniel BATUDE, « L'audit comptable et financier », édition Nathan, Paris, 1997, P 31.

<sup>27</sup> Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'auditeur interne », 5<sup>ème</sup>, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2004, P 20 – 35.

<sup>28</sup> Idem. P 94 - 96.

**2.2.2.1.2 La prise de connaissance du domaine audité**

Pour mener à bien un audit, l'auditeur interne doit bien connaître le sujet traité et acquérir une compréhension globale du domaine spécifique à examiner. Cela nécessite de décomposer le sujet en tâches gérables qui peuvent être évaluées de manière approfondie, facilitant le processus et garantissant des résultats précis. Afin de garantir un processus d'audit transparent, l'auditeur doit établir une stratégie solide de collecte d'informations, en utilisant une gamme d'outils et de ressources à sa disposition. Cela garantira la bonne exécution de la mission d'audit.<sup>29</sup>

**2.2.2.1.3 Identification des risques**

Au lieu de procéder à une analyse détaillée des conséquences, l'accent est mis sur l'identification des domaines à risque. L'opération auditée est découpée en unités spécifiques qui s'alignent sur des activités concrètes et précises. Il est conseillé à l'auditeur interne de suivre une approche séquentielle, en divisant les activités par ordre chronologique, comme recevoir des catalogues, faire des demandes ou passer des commandes, recevoir des marchandises, payer des factures et stocker des articles. Lors de cette phase, l'auditeur identifie les points de contrôle interne sans procéder à des tests ni valider les procédures de contrôle. L'objectif principal est de garantir la présence d'une documentation suffisante et l'exactitude des enregistrements.<sup>30</sup>

**Tableau n°5 :** Modèle tableau d'identification des risques

Entité/ Domaine / Opération.	Objectifs de contrôle	Risques	Bonnes Pratiques	Forces et faiblesses apparentes : F/f	Evaluation préliminaire des risques
		R1		f (faiblesse)	Elevé
		R2		F	Moyen
		R3		F	Faible

**Source :** BERTIN E, « **Audit interne: enjeux et pratique à l'internationale** », édition d'Organisation, paris, France, 2007, P 41.

**2.2.2.1.4 Le rapport d'orientation :**

Le plan de mission, également appelé rapport d'orientation, est un document formel qui définit les limites et les objectifs de la mission d'audit interne. Il constitue un accord

<sup>29</sup> RENARD Jaques. Op.cit., P 94.

<sup>30</sup> Idem. P 94.

contraignant entre les auditeurs et les audités, définissant les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et l'étendue de la mission.

➤ **Objectifs généraux :**

L'objectif est d'évaluer divers aspects du domaine audité, notamment la protection des actifs de l'entreprise, la garantie de la fiabilité des informations générées, le respect des règles et directives et l'optimisation des ressources disponibles.<sup>31</sup>

➤ **Objectifs spécifiques :**

Les objectifs spécifiques consistent à définir précisément les différents points de contrôle qui seront examinés et qui contribueront à la réalisation des objectifs généraux. L'auditeur utilise généralement un questionnaire comme instrument principal, créé sur la base de l'analyse et de l'identification des risques potentiels.<sup>32</sup>

**2) Phase de réalisation**

Les principales étapes de cette phase sont :

**A. Réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture revêt une importance significative car elle signale le début de l'implication des personnes auditées. Il permet d'établir des interactions initiales avec des personnes clés au sein de l'organisation auditée et favorise une première collaboration avec l'équipe d'audit.<sup>33</sup>

**B. Programmation de l'audit**

Appelé « planning des réalisations », ce document interne sert d'outil au service d'audit pour attribuer et déléguer des tâches aux membres de l'équipe de mission. Il permet à l'équipe d'établir les points initiaux des questionnaires destinés aux contrôleurs internes, de suivre l'avancement des travaux et d'assurer le maintien d'une documentation complète.<sup>34</sup>

➤ **Le questionnaire de contrôle interne (QCI)**

L'auditeur répond à une liste de questions appelée « questionnaire de contrôle interne (QCI) », qui porte sur l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction auditée.

---

<sup>31</sup> Idem. P 94.

<sup>32</sup> RENARD Jacques. Op.cit., P 95.

<sup>33</sup> IFACI, « **La conduite d'une mission d'audit interne** », 1 ère édition, DUNOD, Paris, 1991, P 53.

<sup>34</sup> SCHICK P, VERA J, BOURROUILH- PAREGE O. Op.cit., P 124.

En examinant les réponses fournies et en sélectionnant « Oui », « Non » ou « Non applicable », un diagnostic peut être posé.<sup>35</sup>

L'objectif de ce questionnaire est de permettre aux auditeurs d'évaluer le système de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée et d'établir un diagnostic. Il est important de noter que le questionnaire est structuré de manière à ce que les réponses négatives mettent en évidence les points faibles du système de contrôle interne, tandis que les réponses positives indiquent les points forts.

L'importance réside dans le fait que les auditeurs qui utilisent le questionnaire de contrôle interne sont plus aptes à identifier les déficiences du contrôle interne que ceux qui n'utilisent pas cet outil. Cela souligne la valeur du questionnaire de contrôle interne en tant que guide fiable pour les auditeurs internes. Avant de procéder aux évaluations, il est impératif que le responsable de la mission d'audit examine le questionnaire de contrôle interne.

### **C. Le travail sur le terrain**

Dans cette étape, une gamme de méthodologies telles que des entretiens, des observations physiques, des enquêtes, des examens analytiques, des narrations, des organigrammes et des grilles d'analyse des tâches sont utilisées. De plus, une variété d'outils, notamment des questionnaires, des tableaux de risques, des feuilles de test ou de couverture, des feuilles de révélation et une analyse des problèmes, sont utilisés. L'auditeur effectue des tests et des observations approfondis sur le terrain, à l'aide de questionnaires et de feuilles de couverture ou de test. De plus, une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) est générée pour chaque anomalie identifiée.<sup>36</sup>

#### **➤ La feuille de couverture**

La feuille de couverture est un document qui passe par deux étapes : création initiale avant le début de la tâche et finalisation à l'issue du processus de vérification. Il décrit les méthodes utilisées pour la mise en œuvre et fournit un résumé des résultats et des conclusions qui en ont été tirés.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Idem, P 130.

<sup>36</sup> BERTIN Élisabeth, « **Audit interne ; enjeux et pratiques à l'international** », Edition Organistaion, Paris, 2007, P 43.

<sup>37</sup> USAID, Projet de Gouvernance Locale au Maroc Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection, « **Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères** », Maroc, 2007, P 56.

➤ **La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (F.R.A.P) :**

Il s'agit d'un document de travail complet à travers lequel l'auditeur soulève et enregistre chaque échec ou fraud, résume chaque étape du travail sur le terrain et le communique à l'audit concerné.

l'auditeur utilise une approche logique qui commence par des constats, procède à l'identification des causes et des conséquences, et aboutit finalement à la formulation d'une recommandation.<sup>38</sup>

**Tableau n°6 :** Modèle de Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par	Approuvé par :

**Source :** RENARD. J, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », P 269.

**3) Phase de conclusion**

La phase de conclusion de la mission d'audit interne signifie son achèvement et se déroule principalement au sein du bureau de l'auditeur, ne nécessitant que peu ou pas de déplacements. Cette phase comprend des activités clés telles que la réunion de clôture, la rédaction du rapport d'audit interne et le suivi ultérieur du rapport.

**A. Projet du rapport d'audit**

Afin de conclure la mission d'audit interne, l'auditeur utilise des FRAP et des documents de travail. Selon Jaques RENARD, le rapport préliminaire d'audit est considéré comme un document « provisoire et inachevé » car n'ayant pas fait l'objet d'une validation générale et n'englobant pas Les réactions des audités aux recommandations et au plan d'action ne seront pas incluses dans le projet de rapport. La réunion de clôture sera basée sur le projet de rapport, de la même manière que la réunion d'ouverture était centrée autour du rapport d'orientation.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> BELLAHA Hadjer, « **La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise** », Thèse doctorat LMD, UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI-BEL-ABBES, 2021, P 24.

<sup>39</sup> RENARD.J, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », Edition d'organisation, Paris, 2000, P 272.

### **B. La réunion de clôture**

Lors de cette réunion, l'auditeur interne a la possibilité de partager les conclusions et recommandations de la mission avec les parties prenantes de l'organisation auditée. La tâche de rédaction du rapport d'audit interne est cruciale, car elle nécessite de synthétiser les observations et les conclusions de la mission, ainsi que de formuler des recommandations pour améliorer les pratiques de l'organisation.<sup>40</sup>

### **C. Le rapport d'audit définitif**

Conformément à la norme 2440, le rapport d'audit respecte l'exigence selon laquelle le responsable de l'audit interne diffuse les résultats aux personnes concernées. Ce document constitue l'action finale de la mission.<sup>41</sup>

Il s'adresse aux principaux dirigeants et dirigeants concernés par la mission d'audit. La conclusion du rapport d'audit doit synthétiser la capacité de l'unité, l'organisme audité, à accomplir sa mission et mettre en évidence les dysfonctionnements constatés afin d'élaborer des actions pour progresser.

C'est pourquoi nous tenons à souligner que le rapport d'audit est le document le plus important qui lie le responsable de l'audit. Il doit donc être complet, concluant, écrit et définitif.

### **D. Réponses aux recommandations et suivi du rapport**

Une fois la mission terminée, le service d'audit prend la responsabilité de superviser les plans d'action à intervalles déterminés, tels que 3 mois, 9 mois et 1 an. Cette surveillance peut impliquer de recevoir des rapports des personnes auditées ou d'effectuer des visites sur place pour évaluer les progrès. Les conclusions de ce processus de suivi sont documentées dans une « déclaration des progrès réalisés ». Une fois les plans d'actions exécutés avec succès, le statut final des actions de progrès est communiqué au sponsor.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> SCHICK P, VERA J, BOURROUILH- PAREGE O. Op.cit., P 144.

<sup>41</sup> IFACI, « **cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne** », édition 2012, Paris, P 55

<sup>42</sup> SHICK Pierre, VERA Jacques, BOUROUIUILH-PAREGE Olivier, « **l'audit interne et référentiels de risques** », Édition DUNOD, Paris, 2ème édition, 2014, P 83.

### 2.3 Les outils et techniques de l'audit interne :

Sur la base des recherches de J. Renard, les auditeurs internes utilisent deux principaux types de techniques. Premièrement, il existe des outils de requête qui permettent de poser et de traiter des demandes pertinentes. À l'inverse, il existe des outils de description qui fournissent des détails cruciaux pour améliorer la compréhension de la situation par l'auditeur.

#### 2.3.1 Les outils d'interrogation :

Les méthodes et techniques utilisées dans le but de collecter des informations et des données lors d'une évaluation ou d'une analyse sont appelées outils de requête. Ces outils permettent à l'utilisateur de poser des questions ciblées et d'obtenir des réponses pertinentes. Voici quelques illustrations d'outils de requête :

##### ✓ Sondages statistiques

Les sondages structurés appelés enquêtes statistiques utilisent des échantillons représentatifs pour collecter des données quantitatives sur une population spécifique. Ces enquêtes utilisent généralement des questionnaires standardisés, qui sont distribués à un échantillon d'individus.<sup>43</sup>

##### ✓ Interviews

Dans le contexte de l'audit interne, les interviews englobent des discussions organisées et délibérées entre l'auditeur interne et des personnes essentielles au sein de l'organisation audité. Le but de ces entretiens est de recueillir des informations précises et fiables concernant les processus, les procédures, les contrôles internes, les risques et d'autres éléments pertinents pour l'audit.<sup>44</sup>

##### ✓ Les outils informatiques

Ils sont de plus en plus nombreux et plus difficiles à inventorier car les services d'audit interne créent souvent leurs propres outils plutôt que d'adopter des logiciels.

Les outils informatiques peuvent être définis en trois catégories :<sup>45</sup>

- Outils de travail de l'auditeur : logiciels de traitement de texte, logiciels de dessin ( power point, Excel, etc.) et formulaires.
- Outils d'exécution des tâches : outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre

---

<sup>43</sup> RENARD J, 2016, Op.Cit, P 315.

<sup>44</sup> Idem, P 318.

<sup>45</sup> RENARD J, 2010, Op.cit, P 342-343.

l'avancement de leur QCI (FRAP). Ces outils méthodologiques aident les auditeurs internes à organiser leur travail, à évaluer les contrôles internes, à documenter les conclusions de l'audit et à recommander des améliorations.

- Outils de gestion de services : les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ; les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ; ces outils contribuent à optimiser l'efficacité et l'efficience des activités d'audit interne.

✓ **Vérifications, analyses et rapprochements divers**

Lors du travail sur le terrain, les auditeurs emploient divers processus. Les vérifications comprennent les calculs, les vérifications de documents et les analyses de ratios. Ces vérifications servent à confirmer l'exactitude des informations et la présence de la documentation nécessaire. En revanche, les analyses permettent aux auditeurs internes d'identifier des anomalies, mais elles ne donnent pas d'informations sur les causes sous-jacentes de ces anomalies.

Les rapprochements servent de méthode de validation utilisée par les auditeurs internes, impliquant la comparaison d'informations provenant de deux sources distinctes. Cela peut inclure la comparaison des chiffres fournis par le service du personnel avec ceux connus de l'unité, le rapprochement du stock comptable avec le stock réel.<sup>46</sup>

### **2.3.2 Les outils de description**

Les auditeurs internes utilisent des outils de description pour décrire les procédures et souligner les aspects uniques d'une situation au sein d'un contrôle interne. Deux exemples fréquemment utilisés de tels outils de description sont la grille d'analyse des tâches et le diagramme des tâches. Ces outils aident les auditeurs à fournir une description concise des processus impliqués.

✓ **Grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches constitue un outil précieux pour déconstruire des procédures ou des activités complexes en étapes ou tâches distinctes. En utilisant cette grille, les auditeurs internes peuvent analyser en profondeur chaque étape de la procédure, identifier les responsabilités et les personnes impliquées et évaluer les risques et contrôles associés. Cette approche globale permet une meilleure compréhension du processus global et facilite l'identification des domaines qui nécessitent un renforcement ou offrent un potentiel

---

<sup>46</sup> Idem, P 346-347.

d'amélioration.<sup>47</sup>

✓ **Diagramme de circulation**

Une représentation graphique des étapes impliquées dans un processus ou une procédure, communément appelée organigramme ou diagramme de processus, est utilisée pour illustrer la séquence d'activités, de décisions et de flux d'informations/de documents entre les différentes parties prenantes. Cette représentation visuelle permet aux auditeurs internes de comprendre facilement le flux opérationnel, d'identifier les points de contrôle cruciaux et d'identifier les retards potentiels ou les boucles de rétroaction, évaluant ainsi l'efficacité et l'efficience des activités d'audit interne.<sup>48</sup>

### **2.3.3 L'observation physique**

L'observation physique est une technique utilisée par les auditeurs internes pour collecter des informations de manière directe en observant les opérations, les processus, les activités et les pratiques sur le terrain. Elle consiste à se rendre sur site, dans les locaux de l'entité auditée, afin d'observer de manière concrète les aspects opérationnels de l'organisation.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Idem, P 341.

<sup>48</sup> Idem, P 343.

<sup>49</sup> RENARD.J, 2016, Op.cit, P 335.

## Section 03: le contrôle interne

### 3.1 Définition de contrôle interne

Au fil du temps, de nombreuses définitions du contrôle interne ont émergé et évolué parallèlement à l'évolution de l'environnement des affaires, aboutissant à l'émergence des définitions les plus pertinentes et universellement applicables.

#### ➤ Selon International Auditing Guidelines (IAG)

le système de contrôle interne comprend la structure organisationnelle et les diverses méthodologies et processus mis en œuvre par la direction de l'entité pour faciliter la réalisation de ses objectifs, principalement axés sur la promotion du bon fonctionnement et de l'efficacité de ses activités. Ces objectifs comprennent le respect des directives de gestion, la protection des actifs, la prévention ou l'identification des activités et erreurs frauduleuses, l'exactitude et l'exhaustivité des dossiers financiers et la génération en temps opportun de données financières fiables.<sup>50</sup>

#### ➤ Selon Generally Accepted Auditing Standards (GAAS)

le contrôle interne englobe le plan organisationnel et un ensemble cohérent de méthodes et de procédures mises en œuvre au sein d'une banque pour protéger ses actifs, garantir l'exactitude et la fiabilité des informations comptables, améliorer l'efficacité opérationnelle et adhérer aux directives de la direction le respect des politiques définies par la direction.<sup>51</sup>

#### ➤ Selon l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)

le contrôle interne est un dispositif au sein d'une entreprise qui est à la fois défini et mis en œuvre par l'entreprise elle-même. Il englobe une gamme de méthodes, de comportements, de protocoles et d'initiatives adaptés aux caractéristiques uniques de chaque entreprise, en :

- Aide à contrôler ses activités, à améliorer l'efficacité opérationnelle et à utiliser efficacement les ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> SCHICH.P, VERA.J, BOURROULH-PAREJE.O, Op.cit. P 19.

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> Idem.

➤ **Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français**

Le contrôle interne est un ensemble complet de mesures mises en œuvre et supervisées par la direction pour sauvegarder le patrimoine de l'entreprise et garantir l'exactitude des registres comptables et des états financiers ultérieurs.<sup>53</sup>

En définissant étroitement le contrôle interne comme relevant uniquement de la comptabilité et en limitant son objectif à la vérification, la portée de son rôle est considérablement réduite.

➤ **Selon le COSO**

Les contrôles internes sont tous les éléments d'une organisation qui soutiennent les personnes et fournissent une assurance raisonnable que les objectifs de l'organisation seront atteints comme suit :

- Efficacité et efficience opérationnelles.
- Fiabilité des reportings internes et externes.
- Respecter les lois, règlements et règles internes.<sup>54</sup>

### 3.2 Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs communs des systèmes de contrôle interne se répartissent en trois catégories :<sup>55</sup>

- **Objectifs opérationnels** : impliquant l'efficacité et l'efficience des opérations. Ceux-ci comprennent des objectifs de performance opérationnelle et financière et la protection des actifs ;
- **Objectifs liés au reporting** : impliquant le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent inclure la fiabilité, la rapidité, la transparence ou autrement requis par les agences de réglementation, les organismes de normalisation ou les directives internes ;
- **Objectifs liés à la conformité** : impliquent le respect des lois et réglementations applicables.

---

<sup>53</sup> HIERY-DUBUISSON, S, « L'audit : Repères », Edition LA DECOUVERTE, Paris, 2004, P 53.

<sup>54</sup> RICHELTS, B Jeri , "New internal control framework and evaluation proposed by COSO", Echio CPA journal, 1992, P 35.

<sup>55</sup> ANGLADE, P.B Janichon, F, « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P 27.

### 3.3 Dispositif de contrôle interne et ses composantes

#### 3.1.1. Le dispositif de contrôle interne

Les fondements du système de contrôle interne d'une organisation commencent par les organes de direction et d'exécution, pour s'étendre aux entités opérationnelles. Ce système complet englobe divers mécanismes de contrôle, notamment l'audit interne, le contrôle interne, le contrôle de gestion, la gestion des risques, la gestion financière et les ressources humaines. De plus, le système de contrôle interne englobe également les parties prenantes externes telles que les clients, les fournisseurs, d'autres organisations financières et publiques, ainsi que les auditeurs.

#### 3.1.2. Les composantes de contrôle interne

Une bonne évaluation des risques auxquels sont confrontés les entreprises, les banques et autres sociétés nécessite la présence d'éléments clés dans le fonctionnement et la gestion du contrôle interne. Le COSO a symboliquement représenté ces composants sous la forme d'une pyramide à cinq niveaux, représentant la structure de contrôle interne d'une organisation. Le schéma intitulé « Contrôle interne d'une organisation » illustre visuellement cette représentation, avec une base et un sommet.<sup>56</sup>

**Figure n°1 :** Les cinq composantes du contrôle interne selon COSO



**Source:** SCHICH.P, VERA.J, BOURROULH-PAREJE.O, Op.cit. P 19.

<sup>56</sup> SIRUGUET Jean-Luc, et al, « le contrôle interne bancaire et fraude », édition, DUNOD, 2006, P 96-98.

### **1) Un environnement de contrôle**

Le fondement de la gestion des risques au sein de l'entreprise réside dans l'environnement de contrôle, qui joue un rôle crucial dans l'élaboration de la culture organisationnelle et dans la promotion par le personnel de la compréhension de la gestion des risques. Cet environnement sert de pierre angulaire à tous les autres éléments du contrôle interne, garantissant que l'entreprise fonctionne avec discipline et structure. Elle englobe divers facteurs tels que la compétence, les valeurs éthiques et l'intégrité de chaque membre du personnel.<sup>57</sup>

### **2) Une évaluation des risques**

Les entreprises doivent être conscientes des risques et prendre des mesures pour les contrôler. Les affaires, la finance, la production, le marketing et d'autres aspects doivent être combinés pour formuler des objectifs afin de fonctionner harmonieusement. En outre, des mécanismes doivent être établis pour identifier, analyser et gérer les risques correspondants et garantir que ces risques sont pleinement évalués.

Ils ont trois origines :

- Les risques externes, tels que les changements dans les paramètres du marché ; nous ne pouvons pas empêcher que ces risques ne se produisent, nous devons donc les identifier, les mesurer, les surveiller et, si possible, les contrôler ;
- Les risques d'établissement dépendent des politiques mises en œuvre par l'entreprise ; de bonnes politiques peuvent minimiser ces risques, tandis que de mauvaises politiques peuvent conduire à des risques inutiles ;
- Les risques internes ou opérationnels, Nous travaillons plus ou moins bien, des erreurs sont évidemment possibles (les gens font des erreurs), et de bons contrôles internes peuvent réduire considérablement ces risques.

### **3) Les activités de contrôle**

La mise en œuvre de ces systèmes permet aux individus de superviser et de contrôler efficacement diverses activités, d'atténuer les risques, de se prémunir contre les erreurs (y compris la fraude) et, en fin de compte, d'atteindre leurs objectifs.

---

<sup>57</sup> YAICH Raouf, « **Comptable 2000 : Les textes de base du droit comptable** », Les Éditions Raouf Yaïch, Sfax, 2000, P 48 .

#### 4) L'information et la communication

Le concept de transparence implique la circulation de l'information, garantissant qu'elle parvienne aux personnes appropriées en cas de besoin. La capacité des individus à comprendre et à gérer les risques potentiels dépend de la réception des informations correctes au moment approprié.<sup>58</sup>

#### 5) Le pilotage

Le pilotage est un processus qui permet l'activation des contrôles, la supervision du traitement des risques et l'intervention de professionnels compétents (auditeurs, consultants, etc).

### 3.4 Les acteurs du contrôle interne

Le référentiel COSO définit les acteurs du contrôle interne comme suit :<sup>59</sup>

#### 3.4.1 Le conseil d'administration

Il identifie les risques importants liés à réalisation des objectifs et détermination du profil de risque de l'entreprise, c'est-à-dire décider si un risque est inacceptable ou acceptable.

Il gère et surveille ensuite le système de contrôle interne, notamment certains risques, en prenant connaissance des travaux du comité d'audit et des commissaires aux comptes, et assurez-vous qu'ils sont indépendants de l'organisation.

#### 3.4.2 Le comité d'audit

Le comité d'audit bénéficie d'une position privilégiée lui permettant de disposer des pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur ses responsabilités en matière d'information financière et pour assurer le suivi des recommandations. En collaboration ou en complément de la fonction d'audit interne, le comité d'audit joue un rôle important dans l'identification des éventuelles tentatives de la direction ou du système de contrôle interne.

#### 3.4.3 Les contrôleurs internes

Leur responsabilité est de travailler avec le responsable des opérations à un niveau supérieur, leur rôle est de les aider à assurer la cohérence de tous les systèmes en place et à procéder à des

---

<sup>58</sup> REDING.K. F, SOBELP.J, ANDERSON.U. L, HEAD.J.M, RAMAMOORTI.S, SALAMASICK.M,RIDDLE.C, « Manuel d'audit interne », Edition Eyrolles, Paris, 2015, P 18.

<sup>59</sup> BERTIN Élisabeth, « Audit interne : enjeux et pratique à l'international », Paris: Edition eyrolles, 2007, P 87.

évaluations régulières de ces systèmes, en contribuant activement à la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne et en participant à la formation et à la sensibilisation du personnel.

#### **3.4.4 Le risk manager**

Il conseille le directeur général sur les risques de l'organisation, Optimiser les solutions de financement afin qu'ils puissent fixer des limites acceptables à leur exposition aux risques et coordonner la gestion de ces risques.

#### **3.4.5 Les cadres financiers**

La gestion d'une entreprise repose fortement sur l'implication des responsables financiers et de leurs équipes, car ils sont responsables des activités de contrôle qui s'étendent à la fois verticalement et horizontalement à travers diverses unités opérationnelles et fonctionnelles. Leur influence est essentielle pour façonner l'approche de contrôle adoptée par la direction.

A cet égard, le directeur financier occupe une position critique, contribuant à l'établissement des objectifs, à la formulation de la stratégie organisationnelle, à l'évaluation des risques et à la prise de décision relative à la gestion des changements liées aux activités d'entreprise.

#### **3.4.6 Les auditeurs internes**

Les auditeurs internes sont chargés d'évaluer le fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de formuler des recommandations d'amélioration. La fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans l'établissement ou le maintien des contrôles internes. Ce sont les responsabilités du PDG et de la haute direction. Les auditeurs internes jouent un rôle important dans l'évaluation des systèmes CI, contribuant ainsi à maintenir l'efficacité de ces systèmes.

#### **3.4.7 Les auditeurs externes**

Bien qu'ils jouent un rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et offrent des informations précieuses, ils ne sont pas intégrés au système de contrôle interne ni tenus responsables de son efficacité.

#### **3.4.8 Les oragnismes professionnles**

Ils jouent un rôle important dans la sensibilisation et la formation des acteurs, notamment l'IIA (Institut de l'Auditeur Interne), l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), l'AMRAE.(Association de la management des Risques et des Assurances des Entreprises),

DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion), AFAI (Association Française des Auditeurs Informatiques), UFAI (Union Française de l'Audit Interne).

### 3.5 Les types et les niveaux du contrôle interne et ses composantes

Il est à noter que le contrôle interne est divisé en quatre types et trois niveaux, comme suit :

#### 3.5.1 Les types du contrôle interne

Les principaux contrôles se représentent comme suit :<sup>60</sup>

##### a) Le contrôle directif

En mettant en œuvre cette forme de contrôle, il garantit l'efficacité de la gestion de l'entreprise et s'assure de la bonne réalisation des objectifs. Ce système de contrôle comprend des mesures constructives qui inspirent et orientent les employés vers des avancées notables. Un exemple de telles mesures est la formation du personnel pour accroître la sensibilisation.

##### b) Le contrôle préventif

Les contrôles préventifs impliquent la détection des problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent et reposent sur un environnement de contrôle propice qui comprend des employés compétents, une séparation claire des responsabilités et des normes éthiques strictes.

##### c) Le contrôle détectif

Ce contrôle est conçu pour identifier les erreurs non évitées par les contrôles préventifs grâce au mécanisme suivant :

- ✓ État de rapprochement bancaire ;
- ✓ Examen des rapports de paie ;
- ✓ Comparez les transactions dans les rapports avec les fichiers sources ;
- ✓ Surveiller les dépenses réelles par rapport au budget.

#### 3.5.1.1 Le contrôle correctif

Le but de cette forme particulière de contrôle est de suggérer des solutions pour résoudre les problèmes identifiés. En termes plus simples, il s'agit de rectifier les erreurs détectées lors de contrôles inefficaces et de modifier les protocoles opérationnels pour diminuer la fréquence des problèmes récurrents et atténuer leurs conséquences. Le rapport d'audit interne sert d'illustration à ce type de contrôle.

#### 3.5.2 Les niveaux du système de contrôle interne

---

<sup>60</sup> SPENCER Pickett KH, « **The internal auditing Handbook** », Third Edition Wiley, British, 2010, P 275.

L'efficacité du contrôle interne dépend de la manière dont les employés à tous les niveaux exercent leurs fonctions avec attention, engagement, engagement envers la qualité et le meilleur intérêt de l'organisation, conduite éthique et respect des procédures et méthodologies établies. Pour faciliter une compréhension globale du système de contrôle interne, il convient de l'organiser en trois niveaux distincts.<sup>61</sup>

- **Contrôle de premier niveau** : a pour objectif premier d'effectuer des contrôles opérationnels, ce qui implique la mise en œuvre des règles établies par les services chargés de définir la stratégie de contrôle et de suivi des risques. Ce niveau de contrôle est en outre soutenu par des étapes de validation, qui peuvent impliquer les salariés ou être supervisées par le supérieur hiérarchique.
- **Contrôle de deuxième niveau** : fournis par plusieurs parties pour garantir les contrôles comptables, les contrôles de gestion, les contrôles de conformité et les contrôles internes.
- **Contrôle de troisième niveau** : assuré par l'audit interne qui, dans le cadre de ses missions d'audit, vérifie la conformité et l'efficacité de l'ensemble du système de contrôle interne.
- **Contrôles de quatrième niveau** : assurés par des auditeurs externes et des commissaires aux comptes, des autorités et souvent des entités externes à l'organisation.

---

<sup>61</sup> Sardi. A, « **Audit et contrôle interne bancaire** », Edition Afgee, Paris, 2002, P 60.

**Conclusion du chapitre**

Après avoir examiné minutieusement le chapitre consacré à l'audit interne et au contrôle interne, il est évident que ces pratiques jouent un rôle crucial pour assurer la bonne exécution et la réussite des activités d'une organisation, tout en respectant les lois et réglementations en vigueur.

L'objectif principal de l'audit interne est d'évaluer la bonne mise en œuvre des procédures et la réalisation des objectifs, tandis que le contrôle interne se concentre sur l'atténuation des risques et le respect des politiques et protocoles de l'entreprise afin de maintenir l'intégrité opérationnelle.

La mise en œuvre d'une gouvernance d'entreprise efficace peut renforcer considérablement la crédibilité et la fiabilité d'une organisation, conduisant à une confiance accrue des parties prenantes et contribuant finalement au succès à long terme de l'organisation.

# **Chapitre 2 : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la gestion des risques opérationnels**

### **Introduction du chapitre**

Aujourd'hui, la gestion des risques est devenue un enjeu important au sein des organisations, reflet de l'évolution de la société et de la prise de conscience croissante du risque à travers le monde. Les risques auxquels l'entreprise est confrontée sont extrêmement divers et pourraient mettre en péril sa pérennité au quotidien. Parmi ces risques, le risque opérationnel occupe une position dominante, juste derrière le risque financier, car étroitement lié au cœur des activités opérationnelles de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter l'approche de l'audit interne opérationnels et son impact sur la gestion des risques opérationnels. L'audit interne joue un rôle clé dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques opérationnels au sein d'une organisation. Nous examinons les différentes étapes de l'audit interne et la manière dont il peut contribuer à améliorer les performances et la résilience de l'entreprise.

Pour bien mener notre travail nous avons structuré ce chapitre comme suit :

- **Section 1** : Notion fondamentale sur les risques opérationnels;
- **Section 2** : Le processus de la gestion des risques opérationnels;
- **Section 3** : Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels;

## Section 01: Notion fondamentale sur les risques opérationnels

Le risque est au cœur de l'entreprise car celle-ci évolue dans un environnement de risque, le plus souvent complexe, dynamique et en évolution continue. L'efficacité de l'entreprise à gérer ses risques n'est pas de les contester et de les transférer à d'autres, mais d'adapter ses risques en les reconnaissant et en les maîtrisant.

Dans cette section, nous allons d'abord définir la notion de risque et ses différentes catégories. Ensuite, nous aborderons le risque opérationnel qui est l'objet de notre recherche.

### 1.1 LA Notion du risque

#### 1.1.1 Définition du risque:

Diverses définitions ont émergé pour tenter d'élucider et de préciser la nature complexe du risque. Le concept lui-même comporte de multiples facettes, ce qui appelle une clarification. Les définitions suivantes méritent d'être mentionnées :

L'IIA définit le risque comme la survenance potentielle d'un événement susceptible d'entraver la réalisation des objectifs. D'autre part, l'IFACI décrit le risque comme un ensemble de dangers potentiels susceptibles d'avoir des effets négatifs sur une organisation et souligne que le contrôle interne et l'audit jouent un rôle crucial pour maintenir le contrôle dans la mesure du possible.<sup>62</sup>

Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le risque comme « la probabilité qu'un événement indésirable survienne et ait un impact négatif sur la réalisation des objectifs ». le risque est défini comme la probabilité qu'un événement défavorable se produise et entrave l'atteinte des objectifs.<sup>63</sup> De même, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit le risque, selon la norme ISO 31000, comme l'impact de l'incertitude sur les objectifs.<sup>64</sup>

Selon Dominique VINCENTI, le risque peut être défini comme la possibilité qu'un événement ou une action entrave grandement la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> RENARD Jacques, « L'audit interne : Ce qui fait débat », édition Maxima, Paris, 2003, P 99.

<sup>63</sup> AMRAE, « Risk management, référentiel métier », Paris, 2013, P 07.

<sup>64</sup> ISO 31000, Lignes directrices pour le Management du risque, Version 2009, P 8.

<sup>65</sup> VINCENTI Dominique, « Dresser une cartographie des risques », in revue audit, n° 144, P 19.

Ces différentes définitions mettent l'accent sur deux aspects clés du risque : l'ampleur de l'impact et la probabilité d'occurrence.

Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PARÈGE élargissent la notion de risque dans leurs ouvrages. Il n'y a que le risque associé à la réalisation de l'objectif, ou, plus précisément, il n'y a que le risque associé aux conséquences néfastes du risque associé à la réalisation de l'objectif.<sup>66</sup>

Selon la définition fournie par ces auteurs, la notion de risque est intimement liée à la fois à l'incertitude et à la possibilité d'un événement incertain. De plus, cela englobe le résultat négatif potentiel pouvant résulter de la survenance dudit événement. En termes plus simples, le risque fait référence à un événement incertain susceptible d'entraver la réalisation d'un objectif souhaité.

Depuis, les critiques ont examiné cette définition, arguant qu'elle n'englobait pas tous les facteurs associés à la notion de risque. En réponse, ils ont proposé leur propre définition, qui est la suivante :

« Le concept de risque fait référence à la possibilité d'échec dans la réalisation d'un objectif lorsqu'un événement incertain est combiné à un mode de fonctionnement aléatoire ».<sup>67</sup>

### **1.1.2 Typologies des risques**

Les entreprises font face à de nombreux risques qui peuvent compromettre leur pérennité. Parmi ces risques, treize (13) classes principales ont été identifiées et analysées en raison de leur importance. Les premières sont les risques géopolitiques, économiques, stratégiques et financiers. Ensuite, nous avons les risques opérationnels et industriels, ces derniers étant regroupés en trois catégories distinctes : les risques juridiques, informatiques et liés aux ressources humaines.

En plus de ces risques, on trouve également les risques liés à l'image et à la réputation de l'entreprise, ainsi que les risques liés à la gestion des connaissances. Enfin, il existe d'autres risques provenant de diverses sources, ainsi que les risques liés à l'intégrité.

DAVID Darsa a établi une pyramide des risques, allant de haut en bas, avec le risque individuel en haut et le risque collectif en bas. D'un autre côté, si l'on regarde de bas en haut,

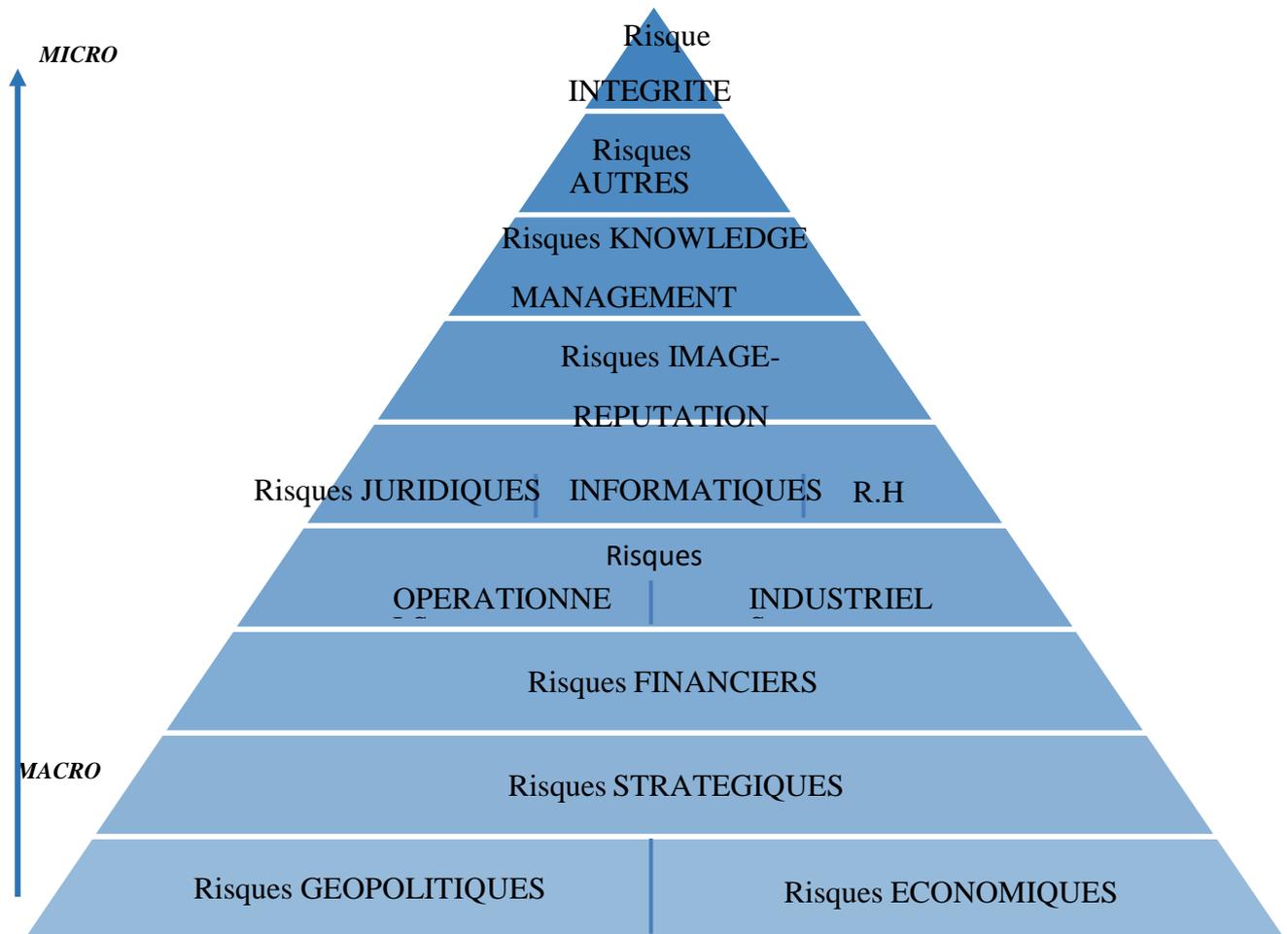
---

<sup>66</sup> SCHICK. P, VERRA. J, BOURROUILH-PAREGE. O, Op.cit., P 12.

<sup>67</sup> SCHICK. P, VERRA. J, BOURROUILH-PAREGE. O, Op.cit., P 12.

les risques se situent au niveau macroéconomique en bas et au niveau microéconomique en haut.<sup>68</sup>

**Figure n°2 :** Pyramide des différents types de risque



**Source :** JEAN-DAVID DARSA, « La gestion des risques en entreprise », 3<sup>ème</sup>, édition GARESO, 2013, P 72.

### 1.1.2.1 Analyse des 13 classes de risque

- 1) Les risques géographiques :** Également appelés « risque pays », il s'agit des risques liés à l'environnement mondial en dehors des frontières d'une entreprise : guerre, climat insurrectionnel, catastrophes naturelles, mouvements sociaux, instabilité économique, politique ou sociale, etc. Aborder le « risque pays » passe par l'analyse du cadre initial de développement d'une entreprise à l'étranger.<sup>69</sup>
- 2) Les risques économiques :** Le risque économique, tout comme le risque géographique, se situe également à la base de la pyramide. Il s'agit de comprendre comment la

<sup>68</sup> JEAN-DAVID DARSA, « La gestion des risques en entreprise », 3<sup>ème</sup>, édition GARESO, 2013, P 72.

<sup>69</sup> JEAN-DAVID DARSA, Op.cit., P 73.

macroéconomie peut perturber, remettre en question ou déstabiliser, de manière temporaire ou permanente, la structure de la chaîne de valeur d'une entreprise. Tels que : l'inflation, l'évolution de la demande, la demande et le marché...<sup>70</sup>

- 3) **Les risques stratégiques** : Quelle que soit la taille de l'entreprise (TPE, PME ou PMI), grand groupe national, entreprise multinationale, ils construisent et proposent un modèle stratégique en constante évolution et adaptable en permanence composé de multiples unités stratégiques. Les modèles stratégiques sont soumis à un certain nombre de risques, notamment le risque d'incohérence entre les différents éléments constitutifs dudit modèle. Sa charte, son efficacité et sa capacité à aligner les processus sur les objectifs seront au cœur du succès de toute entreprise. La stratégie est définie comme la sélection de tous les moyens pour atteindre les objectifs stratégiques d'une entreprise.<sup>71</sup>
- 4) **Les risques financiers** : Implique l'examen des opérations financières quotidiennes, en particulier les flux de trésorerie. Si une entreprise dépend trop d'un seul client pour payer, cela peut avoir de graves conséquences sur sa viabilité. Les risques financiers comprennent : le risque de liquidité, le risque de change et de taux d'intérêt, le risque de crédit, les pertes liées au risque financier, le risque des marchés financiers et le risque comptable.<sup>72</sup>
- 5) **Les risques opérationnels** : : risque de perte due à des déficiences des processus internes et des personnes causées par des événements externes au système ; Ce sont également tous les risques qui peuvent causer des dommages ou des pertes lors de l'exercice des activités courantes du cycle d'exploitation quotidien de l'entreprise. Dans la pyramide des risques, ils apparaissent immédiatement après les risques financiers, issus du « noyau opérationnel » de l'entreprise (l'objet principal de notre recherche).<sup>73</sup>
- 6) **Les risques industriels** : Comme leur nom l'indique, les risques industriels couvrent une catégorie spécifique de risques opérationnels rencontrés uniquement dans les activités de fabrication, de transformation et de production de biens (simple emboutissage de pièces, structures mécaniques complexes, chaînes d'assemblage ou de conditionnement...)<sup>74</sup>
- 7) **Les risques juridiques** : appartiennent à la première catégorie de risques opérationnels et doivent être traités différemment. Ils couvrent principalement les questions contractuelles dans les relations commerciales, les obligations de respect des lois et règles en vigueur, les questions liées à la contrefaçon, ainsi qu'un examen approfondi d'un risque juridique

---

<sup>70</sup> JEAN-DAVID DARSA, 2013, Op.cit., P 74.

<sup>71</sup> JEAN-DAVID DARSA & Nicolas-Dufour, « **Le coût du risque** », 2<sup>ème</sup>, édition GERESO, Paris, 2014, P 49.

<sup>72</sup> JEAN-DAVID DARSA, 2013, Op.cit., P 127.

<sup>73</sup> Idem, P 76.

<sup>74</sup> Idem, P 77.

spécifique : la responsabilité pénale des dirigeants.<sup>75</sup>

- 8) **Les risques informatiques** : La deuxième catégorie de risque opérationnel, le risque informatique, est le risque de perte lié à la défaillance d'un ou plusieurs éléments matériels, physiques ou logiques qui composent l'architecture, les outils, les données ou les applications informatiques de l'entreprise.<sup>76</sup>
- 9) **Les risques ressources humaines** : se composent en réalité de deux types de risques différents : les risques sociaux (climat social, gestion des compétences, etc.) et les risques psychosociaux (mal-être, stress, suicide, etc.), qui est le dernier risque actionnable. Les risques sont traités différemment.<sup>77</sup>
- 10) **Les risques d'image et de réputation** : se composent en réalité de deux types de risques différents : les risques sociaux (climat social, gestion des compétences, etc.) et les risques psychosociaux (mal-être, stress, suicide, etc.), qui est le dernier risque actionnable. Les risques sont traités différemment.<sup>78</sup>
- 11) **Les risques de gestion de la connaissance** : Également appelé risque de « gestion des connaissances », c'est l'évolution et la capitalisation des connaissances et des savoir-faire des organisations, des équipes et des collaborateurs qui expose toutes les entreprises à des risques liés à la gestion des connaissances. La maîtrise des connaissances et les risques associés constituent un risque de gestion particulièrement sensible. Cela optimisera également l'efficacité de la campagne.<sup>79</sup>
- 12) **Les autres risques** : l'avant-dernière catégorie de risques regroupe, comme son nom l'indique, une série de risques qui doivent être traités séparément dans le temps et dans l'espace, comme le risque de dépassement des normes de qualité, ou le risque de défaillance du contrôle interne, voire risques environnementaux. Il est impossible de tous les énumérer, car l'entreprise comporte trop de risques.
- 13) **Les risques d'intégrité** Selon Darsa, le risque d'intégrité se situe au sommet de la pyramide des risques car l'intégrité personnelle constitue le risque ultime pouvant remettre en question la pérennité de l'entreprise.<sup>80</sup>

---

<sup>75</sup> JEAN-DAVID DARSA, 2013, Op.cit., P 78.

<sup>76</sup> Idem, P 79.

<sup>77</sup> Idem, P 80.

<sup>78</sup> Idem, P 80.

<sup>79</sup> Idem, P 81.

<sup>80</sup> Idem, P 82.

### 1.1.3 Le risque lié à l'audit:

Conformément à la norme ISA 200, l'auditeur est tenu de planifier et d'exécuter stratégiquement l'audit afin de minimiser le niveau de risque d'audit. Cet objectif est atteint en développant et en exécutant des procédures d'audit qui permettent à l'auditeur de recueillir des éléments probants satisfaisants et appropriés, qui servent de base pour formuler des conclusions raisonnables et émettre une opinion.<sup>81</sup>

Le risque de l'audit interne concerne la possibilité qu'un auditeur interne fournisse une évaluation erronée concernant la suffisance, la mise en œuvre et l'efficacité des contrôles internes examinés. Ce risque peut être catégorisé comme suit :

- **Risque inhérent** : sont des risques associés à l'environnement commercial qui sont imposés d'une manière ou d'une autre à tous les participants. Ces risques sont liés aux développements du marché et de l'industrie, aux nouveaux produits ou services, aux nouvelles exigences réglementaires, à l'utilisation des technologies de l'information et aux risques pour les gestionnaires. Les prédispositions sont liées aux préférences. La seule façon de réduire le risque est de se retirer de l'activité ou de modifier l'activité pour réduire le risque.<sup>82</sup>
- **Risque lié au contrôle interne**: Il s'agit du risque qu'une anomalie (qui peut être isolée ou combinée à d'autres anomalies) ne se produise pas comme indiqué et que les contrôles internes de l'entité ne préviennent, ne détectent ni ne corrigent en temps opportun. Ce risque dépend de l'efficacité des contrôles internes à atteindre les objectifs des états financiers de l'entité, malgré les limites inhérentes.<sup>83</sup>
- **Risque de non détection** : les risques de non-détection font référence à la possibilité pour l'audit interne d'être incapable d'identifier les situations dans lesquelles les contrôles internes ne parviennent pas à fournir une assurance suffisante que les risques se situent dans les seuils définis ou les niveaux acceptables de l'entreprise, même lorsque des procédures adéquates sont en place.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> MOHAMED HAMZAOUI & BENOIT PIGE, « **Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne** », édition Village Mondial, France, 2006, P 170.

<sup>82</sup> Lionel Collins, Gérard Vallin, « **Audit et Contrôle Interne, Aspects Financiers opérationnels et Stratégique** », 4<sup>ème</sup>, édition Dollaz, Paris, 1992, P 43.

<sup>83</sup> HAMZAOUI.M & BENOIT PIGE, Op.cit., P 173.

<sup>84</sup> Jean David DARSA, 2013, Op.cit., P 57.

#### **1.1.4 Typologies des risques d'assurances :**

Dans le domaine du risque, il existe différentes catégories. La classification initiale distingue les risques que les individus acceptent volontairement et les risques qu'ils rencontrent dans le cadre de leurs efforts. La solvabilité est organisée selon la catégorisation suivante : <sup>85</sup>

##### **1.1.4.1 Le risque de souscription**

Les compagnies d'assurance exercent des activités d'assurance à travers des filiales spécialisées, s'exposant aux risques associés, notamment aux risques de souscription.

Les risques de souscription font référence au potentiel de pertes financières ou de variations défavorables de la valeur des obligations d'assurance résultant d'hypothèses inadéquates en termes de tarification et de provisionnement pour l'indemnisation des clients. La survenance de pertes sur différentes obligations d'assurance présente un risque de pertes financières.

Le risque de souscription peut comprendre divers éléments, tels que:<sup>86</sup>

- **Le risque vie** : lié aux produits d'assurance vie et des facteurs tels que la probabilité de mortalité, la longévité et l'incapacité de l'assuré.
- **Le risque non-vie** : Ils englobent différents types de risques, tels que les incendies, les accidents et les risques divers, qui sont liés à l'assurance de biens et de responsabilité ainsi qu'à l'assurance de dommages corporels. Plus précisément, cela inclut le risque de prime, qui fait référence à la possibilité que les coûts des sinistres futurs dépassent les primes reçues.

##### **1.1.4.2 Le risque santé**

Les produits liés à la santé qui sont considérés comme complémentaires par nature concernent la probabilité de mortalité et sont conçus pour les assurés à la recherche d'options de prévoyance. Ces produits répondent spécifiquement aux risques associés aux épidémies et aux facteurs qui impactent la trajectoire des dépenses de santé. Les progrès médicaux et les changements dans les choix de mode de vie sont des facteurs influents dans la détermination des risques pour la santé.

##### **1.1.4.3 Le risque de marché**

Le risque associé au marché de l'assurance est le potentiel de pertes financières dues aux changements de valeur des actifs provoqués par les fluctuations des marchés financiers. Ce

---

<sup>85</sup> HASSID, Ali: « **introduction à l'étude des Assurances Economiques** », édition ENAL, 1984, .P 45.

<sup>86</sup> CHELLY Dan, SEBELOUE Stéphane, « **les métiers du risque et du contrôle dans la banque** », Etude Métier, 2014, P 153.

risque résulte principalement du taux minimum garanti accordé aux assurés et des disparités de durée des actifs et des passifs d'assurance. Il existe trois grandes catégories de risques de marché<sup>87</sup>.

- **Le risque de taux d'intérêt** : Le risque de fluctuation des taux d'intérêt peut entraîner des impacts négatifs sur les résultats en cas d'évolution défavorable des taux d'intérêt.
- **Le risque de change** : Les variations des taux de change peuvent entraîner une modification de la valeur des actifs ou des flux monétaires, ce que l'on appelle le risque de change.
- **Le risque de position sur actions et produits de base** : peut entraîner une évolution défavorable des prix de produits spécifiques tels que les actions, les matières premières et certains titres de créance.

#### 1.1.4.4 Le risque de crédit

L'assurance est confrontée à la possibilité de pertes dues à la détérioration ou au défaut de la contrepartie, ce que l'on appelle le risque de crédit. Ce risque résulte de trois facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération.

- **Le risque de contrepartie** : est déterminé par la probabilité qu'un client ne respecte pas ses obligations, qui est influencée par deux facteurs principaux : la solvabilité du débiteur et la durée du crédit.
- **Le risque d'exposition est l'évaluation** : qui consiste à déterminer le montant total des engagements au moment du défaut, qui dépend du type spécifique d'engagement qui a été prolongé.
- **Le risque de récupération** : englobe les dépenses associées au recouvrement et au partage, la valeur anticipée de l'actualisation des garanties de sécurité des actifs immobiliers et personnels, ainsi que la liquidation des actifs non gagnés détenus par la contrepartie.

La déduction de la valeur des garanties est basée sur des éléments tels que la valeur initiale du bien, sa pertinence par rapport aux opérations en cours et sa durée de vie estimée en cas de vente forcée.

---

<sup>87</sup> Am.pictet, <https://am.pictet/fr/terredepargne/articles/gerer-son-patrimoine/risque-de-marche-de-quoi-s-agit-il>, consulté le 10/05/2024 à 22 :30.

## 1.2 Le risque Opérationnel

### 1.2.1 Définition :

Le risque opérationnel, tel que défini par le Comité de Bâle, englobe à la fois les pertes directes et indirectes résultant de l'insuffisance ou de la défaillance de procédures, de personnes et de systèmes, ainsi que d'événements externes.<sup>88</sup>

Dans son ouvrage, VANINI caractérise le risque opérationnel comme le potentiel de disparité entre le profit projeté de la production de services et les attentes de la direction. Il s'agit de l'écart, qu'il soit positif ou négatif, par rapport au bénéfice anticipé. Une gestion efficace du risque opérationnel nécessite la prise en compte de trois éléments clés : le profit, les coûts et le risque associé à la production et la prestation de services.<sup>89</sup>

Cette définition a été critiquée, car il est difficile de calculer certaines pertes indirectes, le Comité de Bâle a proposé de définir ce domaine avec précision. Une autre définition a été introduite dans le cadre de Bâle II. Selon cette définition, le risque opérationnel se définit comme suit :<sup>90</sup>

Le concept de risque opérationnel concerne la possibilité de subir des pertes en raison de lacunes ou de pannes dans les processus internes, les membres du personnel et les systèmes, ainsi que de circonstances externes imprévues. Il est important de noter que cette définition englobe le risque juridique tout en excluant les risques stratégiques et de réputation.

Jean-David DARSA propose sa propre définition du risque opérationnel, qu'il décrit comme « le risque de perte due à des déficiences ou déficiences des processus internes, des personnes, des systèmes, provoquées par des parties prenantes ou des événements externes »<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire 2014, « **Le cadre de Bâle III : Ajustements du cadre réglementaire en matière de fonds propres** ».

<sup>89</sup> JEZZINI Mohammed, « **revue de littérature : le risque opérationnel** », thèse Doctorat, université d'Avignon et des pays desVaucluse, 2005, P 03.

<sup>90</sup> JIMENEZ Christian & al, « **prévention et gestion des risques opérationnels** », édition revue banque, Paris, 2004, P 17.

<sup>91</sup> JEAN-DAVID DARSA. Op.cit., P 143

### 1.2.2 Les types de risque opérationnel

Nguyen Hong Thai a été le premier à classer différents types de risques opérationnels en 1999, notamment :<sup>92</sup>

➤ **Les risques de dysfonctionnement** : incluant les facteurs suivants :

- ✓ Manque de capacité du personnel lors du remplacement des congés ou des départs définitifs ;
- ✓ Erreurs, omissions ou oublis ;
- ✓ Perturbation due à des changements de personnel au sein de la hiérarchie sans communication préalable.

➤ **Les risques de manipulation frauduleuse** : défini par les éléments suivants :

- ✓ Collusion entre plusieurs personnes ;
- ✓ Les risques d'échec si les procédures établies ne sont pas suivies comprennent :

Bâle II complète cette classification préliminaire en divisant le risque opérationnel en sept catégories :<sup>93</sup>

- **Fraudes internes** : pertes résultant d'un comportement frauduleux, d'un détournement de biens ou d'une violation des règles internes de l'entreprise.
- **Fraudes externes** : pertes dues à une conduite frauduleuse, au détournement de biens ou à des violations de la réglementation par des tiers.
- **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail** : pertes liées à des manquements involontaires ou négligents aux obligations envers les clients ou à la nature ou à la conception des produits.
- **Clients, produits et pratiques commerciales** : pertes liées à des manquements involontaires ou négligents aux obligations envers les clients ou à la nature ou à la conception des produits.
- **Domages aux actifs corporels** : Destruction ou dommages causés par des catastrophes naturelles ou autres catastrophes.
- **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes** : pertes résultant de perturbations dans

---

<sup>92</sup> Nguyễn Hồng Thai, , « **Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise** », Editions L'Harmattan, 1999, P 81.

<sup>93</sup> PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, « **contrôle interne des risques** », Edition EYROLLES, Paris, 2014, P 53.

le fonctionnement de l'activité ou des systèmes (y compris informatiques et de télécommunications).

- **Exécution, livraison et gestion des processus** : Des pertes peuvent survenir en raison de problèmes liés au traitement des transactions, à la gestion des processus ou aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs, ayant un impact sur l'exécution, la livraison et la gestion globale des processus.

### **1.2.3 Les facteurs de développement du risque opérationnel**

Sylvie TACCOLO-LAPIERRE identifie quatre éléments principaux comme moteurs de la progression du risque opérationnel. Examinons maintenant les différents facteurs qui ont joué un rôle dans la progression du risque opérationnel au cours de l'histoire.<sup>94</sup>

- **Les profonds changements sur les marchés** : Le mode de fonctionnement des marchés a subi des transformations significatives, entraînant une concurrence accrue entre les entreprises, l'émergence de produits et d'activités complexes et des progrès technologiques qui ont banalisé la gestion des opérations en temps réel. Ces changements ont également engendré de nouveaux types de risques, notamment des risques de règlement, des risques de fraude tant internes qu'externes aux organisations, ainsi que des erreurs techniques et humaines.
- **La sophistication des activités financières** : La complexité croissante des activités financières a donné naissance à des risques supplémentaires, tels que ceux associés au commerce électronique, notamment les risques de fraude et de sécurité informatique, ainsi que les complexités et les risques juridiques liés à des montages financiers complexes.
- **L'évolution des processus internes** : implique une automatisation progressive des tâches, facilitée par l'utilisation d'outils informatiques, ce qui introduit des risques techniques. De plus, la pratique de l'externalisation d'activités spécifiques présente de nouveaux défis pour les entreprises.

---

<sup>94</sup> SAIDANI Zahir, « Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », Mémoire Magister en Monnaie Finance et Banque, 2012, P 98.

## **Section 02: Le processus de la gestion des risques opérationnels**

Cette section vise à définir les concepts clés de la gestion des risques en fournissant les fondements sur lesquels repose cette pratique. La gestion des risques est un processus qui vise à identifier et à gérer les risques auxquels une entreprise est confrontée afin de minimiser leurs effets négatifs.

### **2.1 Notion sur la gestion des risques**

#### **2.1.1 Définition**

➤ **Selon L'IFACI**

« La gestion des risques est un processus mené par le conseil d'administration, les directeurs généraux, la direction et tous l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, prenant en compte la gestion des risques dans la formulation des stratégies et dans toutes les activités de l'organisation. Elle vise à identifier les événements potentiels qui peuvent survenir, peuvent affecter l'organisation et évaluer ses risques. Il vise à fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'organisation seront atteints. »<sup>95</sup>

➤ **Selon FERMA ( Federation of European Risk Management Associations )**

« L'intégration de la gestion des risques dans la stratégie d'une organisation est cruciale. Cela implique d'aborder systématiquement les risques associés aux activités de l'organisation, dans le but d'obtenir des bénéfices durables. Qu'elle soit considérée individuellement ou dans son ensemble, la gestion des risques cherche à identifier et à atténuer les risques, maximisant finalement la valeur de chaque activité organisationnelle. En comprenant les dangers potentiels positifs ou négatifs découlant de divers facteurs, la gestion des risques gère efficacement l'impact sur l'organisation. ».<sup>96</sup>

A partir de ces définitions, La gestion des risques implique une gamme complète d'outils, de méthodes et de structures organisationnelles conçus pour identifier, évaluer, atténuer et surveiller les risques, comme le montrent ces définitions.

### **2.2 Les objectifs de la gestion des risques**

Les objectifs de la gestion des risques sont divers et dépendent du type d'entreprise, de sa taille et de sa tolérance au risque. Cependant, un certain nombre d'objectifs clés peuvent être

---

<sup>95</sup> IFACI, « **Le management des risques de l'entreprise** », 3<sup>ème</sup>, édition d'Organisation, Paris 2007, P 05.

<sup>96</sup> FERMA, « **Cadre de référence de la gestion des risques** », 2003, P 03.

identifiés et s'appliquent à toutes les entreprises :<sup>97</sup>

- ✓ **Assurer le contrôle et la transparence** : La gestion des risques aide les entreprises à garder une vue d'ensemble claire de leurs risques et à prendre des décisions éclairées. Il aide les entreprises à identifier et évaluer les risques et à évaluer leur impact potentiel.
- ✓ **Respect des exigences légales et organisationnelles** : Les entreprises doivent se conformer à un grand nombre de lois et de réglementations. Une gestion efficace des risques permet de garantir le respect de ces exigences et de minimiser les risques juridiques potentiels. De plus en plus souvent, c'est même obligatoire.
- ✓ **Minimisation des risques et optimisation des opportunités** : L'objectif principal de la gestion des risques est de minimiser les risques tout en maximisant les opportunités qui peuvent découler de ces risques. En évaluant les risques et en développant des mesures d'atténuation des risques, les entreprises peuvent gérer efficacement leurs risques tout en optimisant leurs opportunités.
- ✓ **Bâtir la confiance avec les parties prenantes** : Une gestion solide des risques crée la confiance entre les parties prenantes, notamment les investisseurs, les clients, les employés et le grand public. Cela montre que l'entreprise prend ses risques au sérieux et prend activement des mesures pour les gérer.

### 2.3 Le processus de gestion des risques opérationnels

JEAN DAVID DARSA (2015) a développé la méthode IDEAL d'identification et d'évaluation des risques, largement utilisée par les cabinets d'audit/conseil et les entreprises qui dispensent des formations à la gestion des risques aux managers. Cette démarche a également été officiellement déposée auprès de l'institut national de la propriété industrielle. L'acronyme IDEAL représente les premières lettres des termes suivants :<sup>98</sup>

**Etape 1** : Identification des risques ;

**Etape 2** : Détermination des risques prioritaires à traiter ;

**Etape 3** : Evaluation de la meilleure stratégie de couverture ;

**Etape 4** : Application de la stratégie de gestion des risques ;

**Etape 5** : Limitation des risques dans le temps (pilotage).

---

<sup>97</sup> Trusteddecisions.com, <https://www.trusteddecisions.com/en/blog/risk-management-in-companies-objectives-and-tasks/>, (consulté le 19/04/2024 à 17 :23).

<sup>98</sup> JEAN DAVID DARSA, « la gestion des risques en entreprise », 2010, P 212.

### 2.3.1 L'identification des risques

Afin d'anticiper les risques potentiels susceptibles de gêner les opérations de l'entreprise et de mettre en péril l'atteinte de ses objectifs, l'étape d'identification des risques consiste à envisager tous les scénarios possibles.

Cette étape cruciale peut être abordée par différentes méthodes :

- En procédant à un examen approfondi de diverses procédures, il devient possible d'identifier les faiblesses potentielles de la théorie et de déterminer les sources potentielles de risques.
- Combinée à l'examen des incidents, cette analyse des processus permet d'identifier les risques et leurs causes sous-jacentes.

Il existe plusieurs outils d'identification des risques:<sup>99</sup>

- a) **L'audit documentaire** : qui joue un rôle crucial dans l'identification rationnelle et objective des risques. Dans ce processus, l'auditeur commence par examiner un ensemble de documents avant de se rendre sur le site lui-même. Tout au long de l'audit, l'auditeur croise les informations obtenues lors des entretiens et des visites sur site avec les sources documentaires pour garantir leur exactitude et leur exhaustivité.
- b) **Les entretiens** : Les entretiens sont essentiels à l'identification logique et impartiale des risques. Ils permettent de vérifier la compréhension des parties prenantes opérationnelles des systèmes de gestion des risques de l'entreprise, tout en évaluant les risques potentiels.
- c) **Les visites de sites** : La réalisation de visites sur place est une méthode cruciale pour identifier les risques potentiels, car elle permet de réviser les informations pertinentes recueillies lors de l'audit documentaire.
- d) **Les questionnaires** : L'utilisation de questionnaires pour l'identification des risques est une pratique répandue parmi les organisations anglo-saxonnes et suppose la présence d'un système de gestion des risques bien développé et efficace.

### 2.3.2 Détermination des risques prioritaires à traiter

Afin de pouvoir ensuite mettre en œuvre une véritable stratégie de gestion des risques d'entreprise face aux multiples risques désormais identifiés, il faudra alors une véritable Lors de l'élaboration d'une politique des risques, il semble inévitable de procéder à une analyse

---

<sup>99</sup> KEREBEL Pascal, « **Management des risques** », Edition EYROLLES, Paris, 2009, P 19.

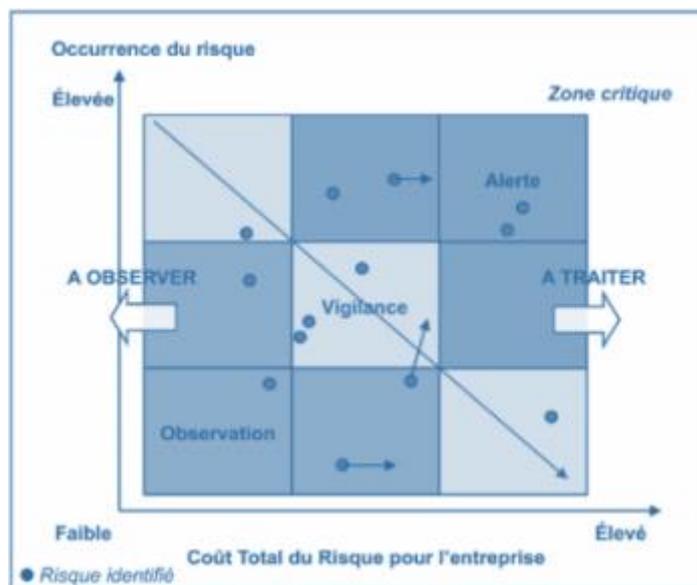
approfondie de chaque risque identifié et de déterminer à quels risques prioritaires l'entreprise souhaite répondre.

Cette confusion dans la priorisation des risques repose sur trois indicateurs basique. Il s'agit de l'indicateur « DSO »:

- **DéTECTABILITÉ** : capacité de l'entreprise (ses systèmes organisationnels) à détecter les risques entrants ;
- **SÉVÉRITÉ (ou gravité)** : la gravité de l'impact si le risque se réalise (l'impact financier du risque) ;
- **OCCURRENCE (ou probabilité)** : La probabilité qu'un risque se réalise (la probabilité qu'un événement se produise).

Le facteur de risque, noté  $R=D \times S \times O \Rightarrow$  **DéTECTABILITÉ x SéVÉRITÉ x OCCURRENCE**, est déterminé en multipliant les valeurs de détectabilité, de gravité et d'occurrence. Ce facteur de risque sert d'outil pour identifier et hiérarchiser les risques qui doivent être traités. La deuxième étape de l'approche IDEAL consiste à évaluer les caractéristiques D, S et O des risques identifiés à l'étape 1 et à évaluer objectivement leur nature factuelle<sup>100</sup>.

**Figure n°3 :** La Matrice des risques



**Source :** BERNARD Frédérique, SALVICA Eric, « **Fonction achat controle interne et gestion des risques** », Edition Maxima, paris, 2009, P 158.

- Les risques qui se situent dans la zone critique ont à la fois un impact élevé et une forte probabilité de survenance.

<sup>100</sup> JEAN DAVID DARSA, 2010, Op.cit., P 216.

- La zone de vigilance, en revanche, nécessite une analyse et un traitement au cas par cas, en tenant compte de la tolérance individuelle au risque.
- La zone d'observation englobe tous les risques potentiels qui ont à la fois une faible probabilité d'occurrence et un impact minimal.

### **2.3.3 Evaluation de la meilleure stratégie de couverture**

La troisième étape implique un examen approfondi du risque afin de déterminer la ligne de conduite appropriée. Après avoir identifié, évalué et estimé le risque, la phase de traitement se concentre sur la sélection et la mise en œuvre de mesures visant à modifier le risque, tout en établissant la stratégie nécessaire.

La gestion du risque peut être abordée à travers six stratégies distinctes. Il est intéressant de noter que chaque risque identifié nécessitant une attention particulière peut être ciblé à l'aide de six actions de couverture différentes.

- **Stratégie d'évitement** : Par défaut, le risque sera ;
- **Stratégie de contournement** : Le risque identifié sera astucieusement contourné par l'entreprise ;
- **Stratégie d'acceptation** : En l'état, l'entreprise acceptera pleinement le risque identifié ;
- **Stratégie de réduction** : L'entreprise travaillera avec diligence pour réduire à zéro le risque identifié ;
- **Stratégie d'acceptation avec réduction** : l'entreprise acceptera prudemment une partie du risque ;
- **Stratégie de transfert** : Le risque identifié sera transféré à un tiers.<sup>101</sup>

L'étape 3 de l'approche IDEAL implique l'identification et l'évaluation de la stratégie de traitement des risques la plus adaptée à mettre en œuvre, en tenant compte des enjeux, des objectifs, des contraintes et des impacts potentiels identifiés. Il existe au total six stratégies d'atténuation des risques et de traitement disponibles.

---

<sup>101</sup> JEAN DAVID DARSA, 2010, Op.cit., P 217.

### 2.3.4 Application de la stratégie de gestion des risques

L'avant-dernière étape de l'approche IDEAL implique l'exécution réussie de la stratégie de traitement des risques choisie à l'étape précédente. Il est crucial de veiller à ce que cette stratégie soit correctement mise en œuvre et déployée efficacement dans les contextes opérationnels.

Cette étape revêt une grande importance, car les expériences passées ont montré que l'exécution des actions ne conduit pas toujours à des résultats tangibles pour diverses raisons, certaines plus valables que d'autres (telles que les contraintes de temps, les contraintes de ressources, la disponibilité, l'intérêt réel, la priorisation, l'oubli), et ainsi de suite).

Au cours de cette quatrième phase, les actions définies sont effectivement mises en œuvre, leurs performances sont mesurées et les premières mesures prises peuvent être adaptées si nécessaire.<sup>102</sup>

### 2.3.5 Limitation du risque dans le temps (pilotage)

Le pilotage ou la limitation des risques dans le temps est un contrôle dont sont responsables les contrôleurs internes. C'est pourquoi les managers doivent maîtriser les principes du contrôle interne. Elle est définie comme « le processus d'évaluation de la mise en place et du fonctionnement de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles dans le temps. La gestion est de trois types : les opérations en cours, les évaluations spécifiques, ou une combinaison des deux. La gestion est basée sur l'évaluation de ses éléments. au fil du temps Évaluation de l'existence et du fonctionnement »<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Idem, P 217.

<sup>103</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « **Manuel d'audit interne** », Edition Eyrolles, Paris, 2015, P13.

## 2.4 La cartographie des risques opérationnels

### 2.4.1 Définition

La cartographie des risques est une méthode active d'identification et d'évaluation des risques qui offre une représentation complète et visuelle. En conséquence, il constitue une ressource précieuse pour hiérarchiser les risques qui nécessitent une attention immédiate.<sup>104</sup>

La cartographie constitue un outil de pilotage simple et clair qui fournit une représentation visuelle permettant d'identifier les risques, d'établir des objectifs et de suivre leurs progrès. Cet outil précieux s'étend au-delà de la direction des risques et englobe toutes les personnes impliquées dans le processus de gestion des risques, notamment le comité de gestion des risques, la direction de l'audit, la direction générale, les auditeurs internes, les contrôleurs permanents et bien sûr les gestionnaires des risques.<sup>105</sup>

La cartographie des risques opérationnels est régulièrement revue et mise à jour grâce à la mise en œuvre de fonctions d'audit et de contrôle permanent. Cette cartographie complète intègre les risques tant internes qu'externes qui ont une influence notable sur la performance de l'entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs.<sup>106</sup>

La création d'une carte des risques consiste à afficher visuellement le résultat de l'analyse du paysage actuel des « risques » au sein d'une entreprise. Cette représentation visuelle peut concerner diverses entités telles qu'un groupe, une entreprise, un service particulier, un processus, un sous-processus, un lieu spécifique ou une ligne de production.

### 2.4.2 Caractéristiques de la cartographie des risques

La cartographie des risques peut être identifiée par trois caractéristiques distinctes :<sup>107</sup>

- Le processus de cartographie nécessite l'implication de toutes les parties prenantes, depuis les dirigeants jusqu'aux équipes opérationnelles, afin de garantir qu'il soit complet et précis. Il doit englober tous les processus de gestion, opérationnels et de support que les

---

<sup>104</sup> JEAN-DAVID DARSA, 2013, Op.cit., P 143.

<sup>105</sup> PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, « **Contrôle interne des risques** », Edition Eyrolles, Paris, 2014, P 16.

<sup>106</sup> IFACI ; « **De la cartographie des risques au plan d'audit** » ; sur le site : [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr), P 10, consulté le : 03/05/2024)

<sup>107</sup> Preventica.com, <https://www.preventica.com/dossier-cartographie-risques-caracteristiques-indispensables.php>, consulté le 22/04/2024 à 22 :30.

organisations emploient dans leurs activités ;

- La documentation doit respecter un format formalisé et facilement compréhensible, ce qui signifie qu'elle doit être rédigée, structurée et concise. Il doit être créé à l'aide de lignes directrices quantifiables et peut être organisé en fonction de la profession ou du processus. De plus, la documentation doit être facilement accessible et pouvoir être présentée rapidement en cas de besoin ;
- La réévaluation régulière des risques est cruciale, en particulier lorsqu'il y a des changements au sein de l'organisation ou des processus, ce qui en fait une pratique évolutive.

### **2.4.3 La démarche de la mise en place d'une cartographie des risques :**

Le processus de création d'une carte des risques comporte plusieurs étapes clés.<sup>108</sup>

- **Etape 1** : l'organisation identifie et décrit les « ensembles homogènes » d'emplois, d'entités ou de processus caractéristiques de ses opérations. ;
- **Etape 2** : l'organisation identifie et évalue les risques inhérents ou bruts associés à ces ensembles. Au cours de cette étape, les risques sont évalués en termes absolus, sans tenir compte des mesures existantes en place pour atténuer leur impact ou leur probabilité ;
- **Etape 3** : qui consiste à identifier et évaluer les systèmes de contrôle interne au sein de l'organisation, ;
- **Etape 4** : Cette étape consiste à évaluer les risques résiduels qui subsistent même après avoir examiné l'efficacité des mesures de contrôle interne existantes.

---

<sup>108</sup> SCHICK.P, VERA.J, BOURROUIL-PARREGE.O, Op.cit., P 160.

### Section 03: Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels

Une gestion efficace des risques opérationnels est cruciale pour toute organisation, et l'audit interne joue un rôle clé dans ce processus. En identifiant, évaluant et gérant ces risques, l'audit interne garantit que l'organisation est en mesure d'atteindre ses objectifs de gestion des risques. Ceci est accompli grâce à l'exécution de diverses responsabilités et à l'utilisation de diverses approches et outils pour évaluer les risques opérationnels. Lorsqu'il est mis en œuvre avec succès, l'audit interne apporte de nombreux avantages à l'organisation.

#### 3.1 Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels

Selon la norme 2120, axée sur la gestion des risques, il est obligatoire que l'audit interne évalue l'efficacité des procédures de gestion des risques et contribue à leur amélioration. Les auditeurs internes possèdent l'expertise et l'expérience nécessaires pour avoir un impact significatif sur la gestion des risques d'entreprise. En fait, négliger l'intégration de la fonction d'audit interne à la gestion des risques d'entreprise mettrait en péril son efficacité globale, compte tenu du large éventail de responsabilités généralement assignées aux auditeurs internes et de leur rôle essentiel dans le processus de pilotage.<sup>109</sup>

L'interprétation de la norme 2120 précise que : pour garantir l'efficacité du processus de management des risques, les auditeurs internes doivent s'assurer que :<sup>110</sup>

- Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent.
- Identifier et évaluer les risques significatifs.
- L'approche risque adoptée est appropriée et cohérente avec l'appétit pour le risque de l'organisation.
- Identifie et communique les informations liées aux risques en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux employés, à leurs superviseurs et au conseil d'administration de s'acquitter de leurs responsabilités.

L'évaluation du risque opérationnel par l'auditeur interne doit couvrir les aspects suivants :

- Fiabilité et exhaustivité des informations financières et opérationnelles.

---

<sup>109</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, Op cit., 2015, P 24.

<sup>110</sup> IFACI, « cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Op.cit., P 26.

- Efficacité et efficacité opérationnelles.
- Protéger le patrimoine et respecter les lois et réglementations.

### 3.2 Démarche d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels :

Comme nous avons vu dans le chapitre précédent, une mission d'audit se déroule en trois phases

- Phase de préparation ;
- Phase de réalisation ;
- Phase de conclusion.

#### a) La phase de préparation de la mission :

L'étape initiale et cruciale d'une mission d'audit est la phase de préparation, qui sert de base à l'ensemble du processus. "C'est à ce stade que l'auditeur doit démontrer sa capacité à synthétiser l'information et à penser de manière créative, en construisant son propre cadre de référence. <sup>111</sup>Cette phase comprend trois éléments essentiels : se familiariser avec l'activité auditée, identifier les risques potentiels et établir des objectifs clairs à atteindre.

Pour passer à la deuxième étape de la phase de préparation, il est nécessaire de construire un tableau d'identification des risques opérationnels. Ce tableau peut être élaboré en adhérant aux étapes suivantes :

- **Première étape :** implique que l'auditeur interne décompose l'activité ou le processus en ses tâches fondamentales. Cette répartition d'activité est réalisée par l'auditeur interne dans le cadre de la phase d'étude. Il s'agit d'une approche familière pour l'auditeur interne, car elle lui permet d'identifier les zones de risque et de créer son questionnaire de contrôle interne ». <sup>112</sup>
- **Deuxième étape :** Dans le cadre de cette étape, il est crucial d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels associés à chaque tâche individuelle. Cela implique de décomposer l'activité en tâches qui la composent et de créer un tableau complet décrivant les risques spécifiques impliqués dans le processus audité. Le tableau doit également mettre en évidence les impacts potentiels que ces risques peuvent avoir sur le fonctionnement global des activités de la banque, tout en fournissant également des recommandations pour une gestion efficace des risques et des mesures de contrôle.

---

<sup>111</sup> RENARD. J, Op.cit., 2010, P 214.

<sup>112</sup> Idem, P 195.

L'exécution de la norme 2210.A1 marque une étape cruciale du processus, car elle nécessite que l'auditeur interne évalue et analyse minutieusement les risques associés à l'activité auditée lors de la planification de la mission.<sup>113</sup>

Le processus de création d'un tableau d'identification des risques opérationnels implique de décomposer l'activité auditée en tâches individuelles. Pour chaque tâche, l'auditeur interne évaluera les risques potentiels et leur impact potentiel. Ils feront également référence aux meilleures pratiques établies pour chaque risque identifié et attribueront un niveau d'évaluation (élevé, moyen ou faible). Il est important de noter que cette évaluation n'est qu'une approximation et peut ne pas être complètement précise.

Lors de la phase d'identification des risques, l'auditeur interne aura la possibilité d'établir un référentiel et de créer un programme personnalisable en fonction à la fois des menaces identifiées et des stratégies d'atténuation correspondantes. Cette approche garantit une approche globale et adaptable de la gestion des risques.<sup>114</sup>

**b) La phase de réalisation de la mission :**

À cette phase, l'auditeur procédera à des observations directes et indirectes de l'environnement physique afin de recueillir des données et d'établir des parallèles entre les conditions réelles et les risques identifiés lors de l'analyse initiale. "C'est la phase où nos capacités analytiques et notre raisonnement déductif sont le plus utilisés."<sup>115</sup>

Les principaux objectifs de l'auditeur à ce stade comprennent à la fois:<sup>116</sup>

- l'identification des défauts et des mérites évidents du système de contrôle interne actuel.
- la présentation des améliorations et des solutions potentielles.

Lorsqu'un dysfonctionnement est identifié, il entraîne la création d'une fiche de risque, également appelée FRAP. Ce document est couramment utilisé par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour consolider les informations relatives aux risques ou dysfonctionnements observés.<sup>117</sup>

« En commençant par l'identification des risques, une cartographie des risques est élaborée afin de permettre leur évaluation. L'audit Interne utilise cette cartographie pour éventuellement

---

<sup>113</sup> Idem, P 233.

<sup>114</sup> Jacques RENARD, « **théorie et pratique de l'audit interne** », Op.cit., P 233.

<sup>115</sup> Idem. P 214.

<sup>116</sup> BERTIN Élisabeth, « **Audit interne ; enjeux et pratiques à l'international** », Op.cit. P 42.

<sup>117</sup> Idem. P 43.

la mettre en œuvre au niveau opérationnel. En l'absence de gestionnaire des risques, l'Audit Interne est chargé d'élaborer la cartographie des risques de l'organisation ».<sup>118</sup>

**c) La phase de conclusion de la mission ;**

Au cours de cette étape, l'auditeur procède à une analyse approfondie pour identifier les causes sous-jacentes des risques et propose des recommandations pour les atténuer, puis rapporte ses conclusions aux responsable d'assurance.

L'évaluation et la catégorisation de chaque fiche de risque par rapport à la mission sont supervisées par le chef de mission. Ces fiches de risques constituent collectivement le rapport d'audit global, indiquant leurs positions respectives et leurs niveaux d'importance.<sup>119</sup>

« Afin d'atténuer les risques et d'améliorer le système de contrôle interne, l'auditeur interne est chargé de présenter à la direction et à la direction générale des recommandations et des suggestions éclairées pour chaque risque identifié. »

Selon Bertin, Certains auditeurs internes estiment que le rapport d'audit doit être organisé soit en chapitres, soit par cycle. À chaque cycle, l'auditeur présente systématiquement ses observations, selon la structure décrite dans la fiche de risque : le problème en question, les détails factuels, les causes sous-jacentes, les conséquences qui en résultent et les recommandations proposées.<sup>120</sup>

Le tableau suivant représente la démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques.

**Tableau n°7 :** Démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques.

Sous-étapes	Acteurs	Outils
<b>1- Identifier les évènements</b>		
<b>Nature d'évènement :</b> - Evènements internes. - Evènements externes.	- Auditeurs. - Audités.	- Examen documentaire. - Entretiens.

<sup>118</sup> Jacques RENARD, « **théorie et pratique de l'audit interne** », Op.cit. P101.

<sup>119</sup> Élisabeth BERTIN, « **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international** », Op.cit. P 44.

<sup>120</sup> Idem.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accidents.</li> <li>- Erreurs.</li> <li>- Malveillances / fraudes.</li> <li>- Défaillances humaines.</li> <li>- Défaillances techniques.</li> <li>- Phénomènes économiques.</li> <li>- Phénomènes naturels.</li> </ul>		
<b>2- Evaluer les risques</b>		
<p><b>Exemple de typologie de processus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage.</li> <li>- Support.</li> <li>- Réalisation.</li> <li>- Mesure.</li> </ul> <p><b>Exemple de typologie de processus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnels (efficacité, efficience).</li> <li>- De fiabilité des informations.</li> <li>- Stratégiques.</li> <li>- De conformité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditeurs.</li> <li>-Audités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> </ul>
<b>3- Comprendre la tolérance aux risques du domaine audité</b>		
<p>La compréhension de la tolérance aux risques va permettre d'identifier les objectifs clés du domaine audité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditeurs.</li> <li>-Audités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Entretiens.</li> </ul>

**Source :** IFACI, « Les outils de l'audit interne », Edition EYROLLES, Paris, 2013, P 19.

**- Le suivi des recommandations**

Dans le domaine de l'audit interne, il est crucial de donner suite aux recommandations. Le devoir du l'auditeur est de vérifier la mise en œuvre des recommandations proposées par la direction. Comme le précise la norme 2500.A1, « le responsable de l'audit interne est tenu d'établir un processus de surveillance »<sup>121</sup>, à cet effet. Néanmoins, il convient de mentionner

<sup>121</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P 310.

que l'auditeur n'est pas directement responsable de l'exécution des recommandations ; cette responsabilité incombe à la direction.

**3.3 Démarche de l'audit interne dans l'évaluation du processus de management des risques (le contrôle interne) :**

L'objectif principal de l'audit interne reste l'évaluation du processus de gestion des risques, évaluant ainsi le résultat final du contrôle interne.<sup>122</sup>

L'application de procédures appropriées de gestion des risques et l'établissement de procédures de contrôle interne définies font partie intégrante de l'audit interne.

L'évaluation des systèmes de contrôle clés constitue une étape cruciale du processus d'audit interne, comme le démontre le tableau suivant :

**Tableau n°8 : Démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés.**

Sous étapes	Acteurs	Outils
<b>1- Identifier les évènements</b>		
<p>Les contrôles clés sont des contrôles qui ont pour objet la maîtrise des risques non tolérés et l'atteinte des objectifs clés.</p> <p>L'environnement de contrôle décrit par le COSO est constitué des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethique.</li> <li>- Style de management.</li> <li>- Organisation.</li> <li>- Attribution des pouvoirs et des responsabilités.</li> <li>- Ressources humaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> <li>- Responsable du domaine audité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Référentiels d'audit.</li> </ul>
<b>2- Identifier les dispositifs de contrôle clés : Activités de contrôle</b>		

<sup>122</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P 103.

<p>Typologie des dispositifs de contrôle clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures.</li> <li>- Approbation/autorisation.</li> <li>- Calculs.</li> <li>- Documentation.</li> <li>- Rapprochement.</li> <li>- Vérifications.</li> <li>- Séparation des tâches incompatibles.</li> <li>- Supervision.</li> <li>- Contrôles applicatifs.</li> <li>- Piste d'audit.</li> </ul> <p>Ces dispositifs de contrôle pourront relever de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôles préventifs.</li> <li>- Contrôles défectifs.</li> <li>- Contrôles correctifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Référentiels d'audit.</li> </ul>
<b>3- Relier les dispositifs de contrôle clés aux risques</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>- Flow harts / diagramme de flux.</li> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Référentiels d'audit.</li> </ul>
<b>4- Evaluer la conception des dispositifs de contrôle clés</b>		
<p>Cette évaluation se fera par rapprochement entre l'existant et un cadre de contrôle adéquat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Référentiels d'audit.</li> </ul>

**Source :** IFACI, « Les outils de l'audit interne », Op.cit. P 21.

### **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre est concentré sur l'explication théorique des risques opérationnels et du processus de gestion en plusieurs étapes impliqué, ainsi que sur le rôle de l'audit interne dans ce processus. Les risques opérationnels englobent toutes les circonstances potentielles susceptibles d'entraver la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Afin d'atteindre les objectifs, l'audit interne sert de méthode pour évaluer le système de contrôle et garantir son efficacité et son efficience. Pour gérer ces risques, il est nécessaire que l'auditeur interne prenne le contrôle. La responsabilité assignée à l'auditeur interne est d'examiner l'infrastructure de gestion des risques opérationnels.

Par la suite, une évaluation indépendante doit être menée pour garantir la fiabilité de la gestion des risques et la rigueur du système de contrôle. Cela garantit que tous les risques sont soigneusement évalués et gérés.

# **Chapitre 3 : Cas Pratique au niveau Société National d'assurance SAA**

### Introduction du chapitre

Dans les deux premiers chapitres, nous avons discuté en détail des principes fondamentaux de l'audit interne et des risques opérationnels dans un contexte d'entreprise. Maintenant, dans ce dernier chapitre, notre objectif est d'appliquer les connaissances que nous avons acquises tout au long de notre recherche pour souligner l'importance et le rôle précieux de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

Dans notre étude, nous avons divisé notre cas pratique en deux sections principales. La première section vise à fournir un aperçu de l'organisation hôte, y compris son historique, ses stratégies, ses activités, ses objectifs principaux, ses missions et une liste complète des produits qu'elle propose. Puis nous allons présenter la direction d'Audit Interne, nous commençons par explorer l'histoire de la fonction d'audit à la SAA, ainsi que ses objectifs et sa structure organisationnelle. Vers la fin de cette section, nous mettons l'accent sur la gestion des missions d'audit au niveau de la direction de l'audit. La deuxième section est consacrée à détailler une mission d'audit interne spécifique menée sur le processus de gestion des sinistres automobiles de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey. Nous couvrons toutes les phases de l'audit, de la préparation à la conclusion et à la communication des résultats obtenus.

Pour bien mener notre travail nous avons structuré ce chapitre comme suit :

- **Section 1** : Présentation de l'organisme d'accueil ;
- **Section 2** : Conduite d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus gestion des sinistres automobiles au niveau de la SAA.

## Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est dédiée à la présentation de l'entreprise qui nous a accueillis en tant que stagiaires, à savoir : Société National d'assurance SAA. Les informations et les chiffres exposés, dans ce cadre, sont tirés des documents fournis par notre organisme d'accueil.

La SAA est une compagnie d'environ (3268) travailleurs répartis à travers le territoire national. La direction générale est située à Quartier d'Affaires Bab Ezzouar .

### 1.1 Présentation de Société National d'assurance SAA

#### 1.1.1 Présentation

La Société nationale d'assurance (SAA) est une Entreprise Publique Economique sous forme d'une Société par action (SPA). Fondée en 1963, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, elle est l'une des premières sociétés d'assurance et de la réassurance algériennes avec un Chiffre D'affaires de 30,075 Milliards DA et un Capital Social de de 35 Milliards DA au titre de l'exercice 2023 Avec plus d'une soixantaine d'années d'existence et d'expertise, elle détient une part considérable du marché avoisinant les 22%.

#### 1.1.2 Historique

LA SAA a une histoire riche et remonte à sa création. Voici un aperçu de son historique :

- **1963** : La SAA a été créé le 12 décembre 1963 sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne (61% pour l'Algérie et 39% pour l'Egypte). Le premier point de vente ouvre ses portes à Alger-Centre sous l'enseigne "SAA Assurances
- **1966** : Nationalisation de la SAA Suite à l'institution du monopole de l'état sur les opérations de l'assurance par l'ordonnance N°66;127, la SAA devient une société 100% Algérienne par l'Ordonnance n° 66-127.
- **1976** : SAA se spécialise en vertu de la loi, dans l'assurance du segment des risques simples et développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités et aux institutions.
- **1990** : La SAA élargit, à la faveur de la loi sur l'autonomie des entreprises (désécialis-tion), son champ d'activité aux risques industriels, d'engineering, de transport, des risques agricoles et de l'assurance de personnes.

- **2011** : À la suite de la publication du décret exécutif 09-375 du 16 novembre 2009 modifiant et complétant le décret exécutif 95-344 du 30 octobre 1995 a pour objet, conformément à l'article 216 de l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 susvisée qui vise à fixer le capital minimum des sociétés d'assurance. Le capital social de la SAA est porté à 20 Milliards de DA.
- **2014** : Réorientation stratégique majeure: la diversification comme axe de développement.
- **2016** : La SAA a fait passer son capital social à 30 Milliards de DA présentant ainsi les indicateurs les plus élevés du marché.
- **2020/2022** : Une transformation & des résultats:
  - Dans un contexte de crise pandémique;
  - Résultats à la hauteur de la stratégie prônée;
  - Un leadership assumé;
  - Un portefeuille nettement diversifié
  - Une appétence au risque conjuguée à une gestion optimale des engagements, Une solvabilité des plus solides.
- **2023** : La SAA a augmenté son capital social à 35 milliards DA. Une décision importante qui vient couronner plusieurs décennies de succès de l'entreprise, qui célèbre cette année ses 60 ans d'existence. C'est là une démarche stratégique témoignant de la solidité financière de la compagnie et lui permettant de réaffirmer sa position de leader sur le marché.

### 1.1.3 Les filiales de groupe SAA

La SAA dispose des filiales suivantes :

- **SAE EXACT**, société par action, au capital de 540 Millions de DA, dont l'unique actionnaire est la SAA. La SAE EXACT exerce dans le domaine d'expertise et le contrôle technique automobile.
- **L'IMPRIMERIE DES ASSURANCES**, société par action, au capital de 10 Millions de Dinars détenu à parts égales entre la SAA et la CCR;
- **ASSURE-IMMO**, société par action, au capital de 780 Millions de Dinars, réparti entre trois actionnaires : SAA, CAAR et CAAT ; elle exerce dans le domaine de l'immobilier;

- **SICAV/CELIM**, société par action, au capital variable de 167 Millions de Dinars réparti entre trois actionnaires : SAA, BNA et BDL. C'est une société d'investissement OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières).

- **SAPS**, société par action, au capital de 1 Milliard de Dinars réparti entre quatre actionnaires : SAA, BADR, BDL et MACIF ; elle est agréée pour exercer l'activité d'Assurance de Personnes;

- **ALFA ASSURANCE**, société par action, au capital de 50 MDA repartit entre trois actionnaires : SAA, CAAT, et CAAR, est une société d'investigation qui exerce dans le domaine de la fraude à l'Assurance.

- **ASG (Algérienne de Sécurité et de Gardiennage)**, société par action, au capital de 100 Millions détenue à 100% par la SAA. elle est agréée pour exercer les activités de gardiennage, de transfert de fonds et produits sensibles.

**Figure n°4:** Les filiales du groupe SAA



**Source :** document interne de l'entreprise

## 1.1.4 Fiche technique de la SAA

**Tableau n°9** : Fiche technique de la SAA assurance

Logo (avec dénomination)	
Codification IATA	« SAA »
Dénomination	Société Nationale des assurances
Forme juridique	Société par action (SPA)
Domaine d'activité	compagnie d'assurance-Dommages
Capital	35 milliards DA
Chiffre d'affaires	30 075 millions DA
Effectif	3268 employés
Registre de commerce	RC: 00B0012692
Siège social	lot 234 Quartier d'Affaires Bab Ezzouar - Alger
Site web	<a href="http://www.saa.dz">www.saa.dz</a>
Nombre de filiales	SAE-EXACT, L'IMPRIMERIE DES ASSURANCES, ASSURE-IMMO, SICAV/CELIM, SAPS, ALFA ASSURANCE, ASG
Réseau de distribution	<b>16</b> directions régionales, <b>302</b> agences directes, <b>231</b> agents généraux et <b>46</b> courtiers et <b>201</b> guichets bancassurance

**Source :** élaboré sur la base rapport d'activité de la SAA (exercice 2022) consulté le 20/05/2024 à 16:05.

## 1.2 Les Objectifs de création de la SAA

- Amélioration constante de la qualité du service au profit de la clientèle par l'accélération Du rythme des indemnisations et la de l'accueil dans ses agences ;
- Maintien de la croissance de chiffre d'affaire ;
- Mise à jour et modernisation des systèmes de gestion et d'information pour une meilleure efficacité opérationnelle et une prise de décision éclairée ;
- Expansion des canaux de distribution pour atteindre de nouveaux segments de marché et répondre aux besoins émergents des clients ;
- Consolidation de sa composition de premier rang du marché national .

## 1.3 Les missions de la SAA

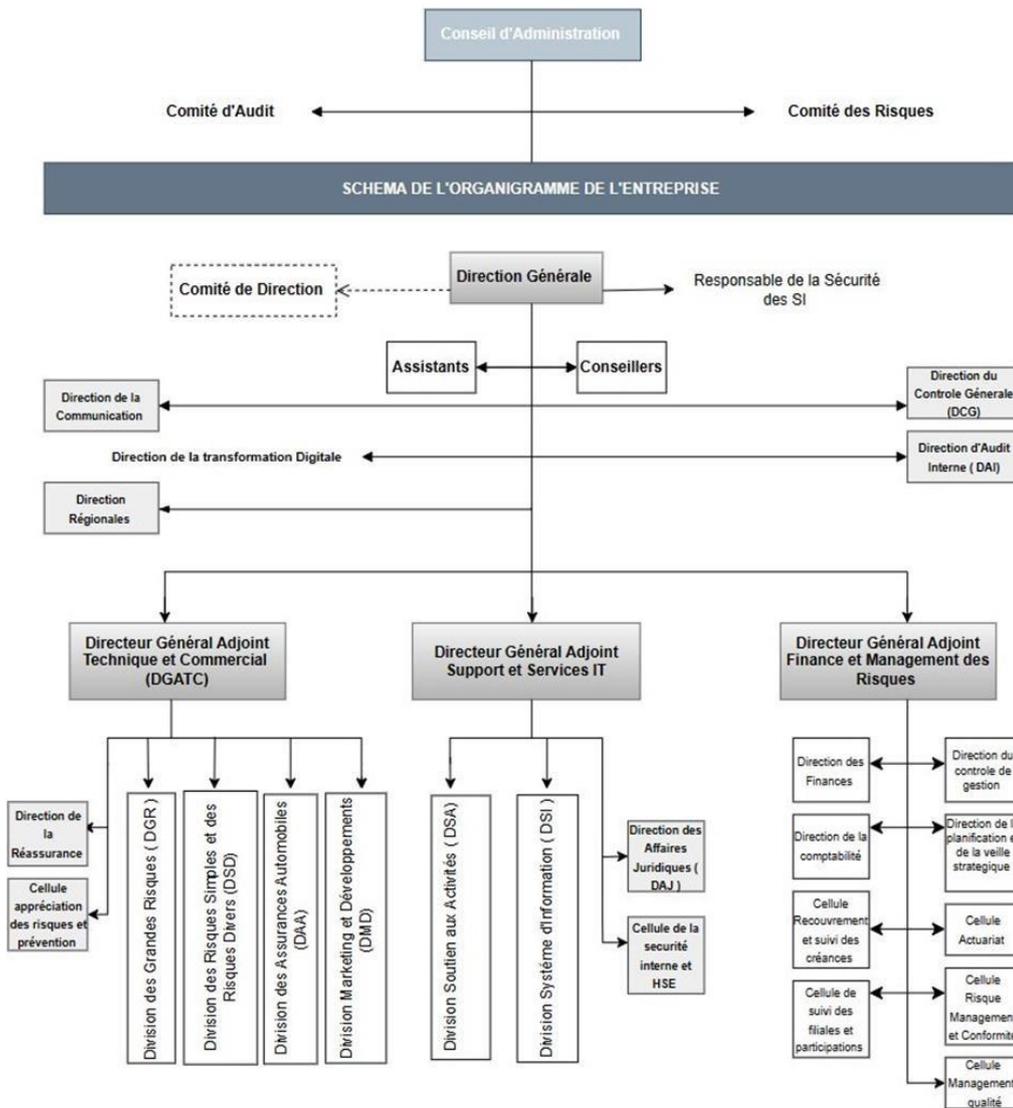
La société algérienne d'assurance (SAA) a pour mission :

- Soutien technique des agences ;
- Le développement du chiffre d'affaire de l'entreprise et la gestion des relations - contractuelle avec les assurés ;
- Lancer de nouveaux produits d'assurance adaptés aux besoins de la clientèle ;
- Maintenir sa position sur le marché ;
- Amélioration des qualités des services .

1.4 Organisation de La SAA

La figure ci-après représente l'organigramme de La SAA.

**Figure n° 5 :** L'organigramme de La SAA



**Source :** Document interne de l'entreprise

## **1.5 Les activités de La SAA**

Les catégories qui entrent dans le champ d'activité de la SAA sont :

### **1.5.1 L'assurance de personne**

Les assurances de personne comprennent assurance en cas de vie, et assurance en cas de décès, l'assurance mixte, et l'assurance contre les accidents corporels.

### **1.5.2 L'assurance incendie**

L'assurance incendie répond à tous les dommages causés par le feu y compris, les dommages occasionnés aux objets assurés par les secours et par les mesures de sauvetage. la garantie incendie et risques annexes porte sur les dommages matériels directs, c'est-à dire la détérioration ou la destruction des biens divers tels que : (les bâtiments, les équipements,...).

### **1.5.3 L'assurance automobile**

La loi sur l'assurance automobile oblige tout propriétaire d'un véhicule automobile à souscrire une assurance, mais seule la garantie responsabilité civile (RC) est obligatoire.

### **1.5.4 La garantie responsabilité civile**

La garantie responsabilité civile automobile prend en charge l'indemnisation des dommages subis par des tiers lorsque le véhicule est appliqué. ces dommages peuvent être la conséquence d'un accident, d'un incendie, d'une explosion ou dus à la chute d'accessoires, objets ou substances transportés par les véhicules.

### **1.5.5 L'assurance individuelle accident**

Consiste en une formule d'assurance contre n'importe quel accident corporel, elle donne lieu au paiement d'un capital déterminé à l'avance à l'assuré ou bénéficiaires désignés sur le contrat, en cas d'événement accident entraînant l'invalidité permanente de l'assuré ou de décès.

### **1.5.6 L'assurance catastrophe naturelles**

Rendue obligatoire par l'ordonnance 03-12 du 26 août 2003, cette assurance couvre en un seul contrat, les événements naturels suivants : le tremblement de terre ; les inondations et coulées de boue ; les tempêtes et vents violents ; les mouvements de terrains. les personnes assujetties à cette obligatoire d'assurance sont :

- Les personnes physiques ou morales propriétaire d'un bien immobilier ;

- Les personnes physiques ou morales exerçant une activité industrielle ou commerciale.

### **1.5.7 L'assurance agricole**

Les exploitations agricoles sont soumises à divers risques climatiques et sanitaires mais également, comme toutes les entreprises, aux risques économiques. La SAA propose une garantie outre les risques assurables menaçant les exploitations agricoles.

### **1.5.8 L'assurance transport**

Pour la sécurité des moyens de transports, des biens et des marchandises, la SAA propose ces garanties les plus sûres pour une protection complète des marchandises transportées.

## **1.6 La stratégie et les nouveaux produits de la SAA**

### **1.6.1 La stratégie de la SAA**

La stratégie de développement de la SAA est transformée en groupes d'assurance capable dans un marché concurrentiel, d'investir les autres branches d'assurance dans des formes d'organisation nouvelles adaptées et de développer la dimension de gestion finalitaire propre à une compagnie d'assurance.

#### **➤ Les objectifs stratégiques de la SAA**

La stratégie de développement de la SAA se concentre sur :

- Le recentrage sur l'assurance ;
- L'exploration de nouveaux créneaux ;
- La gestion financière efficace ;
- La réduction des coûts et la réalisation d'économies d'échelle ;
- L'expansion sur de nouveaux segments de marché.

#### **➤ Le déploiement de la stratégie**

La stratégie de la SAA en terme d'action est mise en œuvre par :

- ✓ La restructuration du réseau en vue d'optimiser son rendement à la lumière des Changements législatifs et structurels intervenus récemment dans le marché des assurances.

- ✓ L'investissement de nouveau champ de l'activité par la création de filiales spécialisées, soit dans des branches d'assurances, soit dans des domaines connexes de valorisation des ressources financières.
- ✓ La stratégie de développement de la SAA doit être accompagnée d'actions concrètes et réalistes pour faire face aux exigences du marché.

➤ **Modernisation du système informatique**

Parmi les objectifs prioritaires inscrits au plan stratégique figure en première ligne la modernisation du système informatique dont l'étude est précédée d'une méthodologie générale concurrent à la définition des objectifs du plan globalement évolué pour projeter une vision systémique du processus de gestion.

Le plan résulte donc d'une analyse approfondie de la diagnostique entreprise par les cadres sous la conduite d'un comité de pilotage de la SAA.

Au commencement il faut donc prendre la mesure de capacité de traitement de l'équipement existant pour protéger un modèle d'architecture en termes de matériel, des modes opératoires, d'application et de référentiels et une nouvelle base de données fiable favorisant l'émergence et l'exploitation de ressources informationnelles devant au finale, conduire au prise de décisions stratégique.

La modernisation du système informatique, l'assainissement financier la restructuration du schéma d'organistaion sont manifestement tributaire de la capacité de l'entreprise a développé au plan pluriannuel d'une formation continu en tant que valeur de développement et d'évaluation des critères de performance.

Naturellement toute cette stratégie se concrétise que dans les mesures ou les services qu'elle dispense répondant à la satisfaction de ces clients.

## **1.6.2 Les nouveaux produits de la SAA**

La SAA a lancé des nouveaux produits au sein de son activité a savoir : CAT-NAT, assurance voyage, assistance automobile (dépannage), assurance rapatriement des corps.

### **1.6.2.1 L'assurance contre les effets des catastrophes naturelles CAT-NAT**

Un événement naturel entre dans le champ de catastrophe naturelle quand l'état des Catastrophes est décrété par l'Etat algérienne.

L'Algérie est un pays vulnérable face aux risques de catastrophes naturelles, le risque Sismique est d'autant plus élevé qu'il concerne essentiellement les wilayas ou existe une forte Concentration d'habitant et des biens. Cette assurance est obligatoire par l'ordonnance 03-12 du 26/08/2003 suite au Tremblement de terre de Boumerdès.

#### **1.6.2.2 L'assurance voyage**

Crée en 2003, c'est un contrat d'assurance individuelle contre les accidents corporels et Assistance au cours des voyages a l'étranger. Les personnes assurées de moins de 16 ans ne Sont pas recouverts contre le risque de décès accidentel au cours des voyages, Les Bénéficières de la couverture en cas d'incapacité permanente totale ou partielle accidentelle Et Du remboursement des frais médicaux et pharmaceutiques.

#### **1.6.2.3 L'assistance automobile (dépannage)**

Les garanties d'assistance au véhicule sont accordées uniquement aux souscripteurs d'un Contrat d'assurance automobile émis par la SAA. Ce contrat est valide pour : véhicule Garantie, accident, panne, Police d'assurance automobile ou contrat d'assurance automobile. Dépannage sur place, remorquage, garage, véhicule irréparable sur place.

La validité de ces garantie sont acquises lors des déplacements privée et professionnelles et la Durée de ce présent contrat indique est conclu aux conditions particulières.

#### **1.6.2.4 L'assurance rapatriement des corps**

La société Algérienne d'Assurance SAA lance un nouveau produit d'assurance de Rapatriement des corps des algériens résidents à l'étranger. Ce produit d'assurance sera Disponible dans le réseau de distribution de la SAA, à travers tous le territoire national, dès le 01 juillet 2009. Il garantit le rapatriement du corps de la personne assuré décédée, depuis sont pays de Résidence à l'étranger jusqu'au lieu d'inhumation en Algérie et la mise à la disposition pour Un proche parent d'un billet d'avion, aller-retour pour accompagner le corps.

## **1.7 L'audit interne au sein de la SAA**

### **1.7.1 Présentation de l'audit interne de la SAA**

Le PDG exerce une autorité directe sur le service d'audit interne, qui opère sous la direction d'auditeurs qualifiés. Ces auditeurs travaillent en équipe sous la direction du chef de mission pour exercer leurs responsabilités.

Les missions des auditeurs couvrent un large éventail de missions, couvrant des secteurs variés. Cependant, leur expertise réside spécifiquement dans la réalisation d'audits liés au secteur des assurances.

La répartition des auditeurs s'étend sur quatre niveaux, parmi lesquels :

- Chef de missions
- Auditeur principal
- Auditeur
- Assistant auditeur

En fonction de leurs compétences et de leur disponibilité, les assistants d'audit interne peuvent également exercer des activités de conseil liées au contrôle interne.

### **1.7.2 Historique de l'audit interne dans la SAA**

Depuis 1996, la fonction d'audit interne au sein de la SAA a connu plusieurs évolutions, que nous résumons comme suit :

- En 1996, l'audit interne a été lancé en tant qu'unité au sein de la SAA, composée de cinq auditeurs. Cette unité d'audit a été intégrée à la direction centrale du contrôle général et n'a commencé à fonctionner pleinement qu'en 2006, année où elle est devenue une direction à part entière.
- En 2006, le guide de l'audit interne a été mis en place, et la section de la vérification a été renforcée par deux promotions de vérificateurs des comptes en 2008 et 2011.
- La direction d'audit interne a été créée avec la mise en place de la société nationale d'assurance à Bab Ezzouar. Elle est d'une grande importance et dispose d'une activité indépendante et objective, fournissant à l'entreprise des garanties sur les niveaux de contrôle de ses opérations.

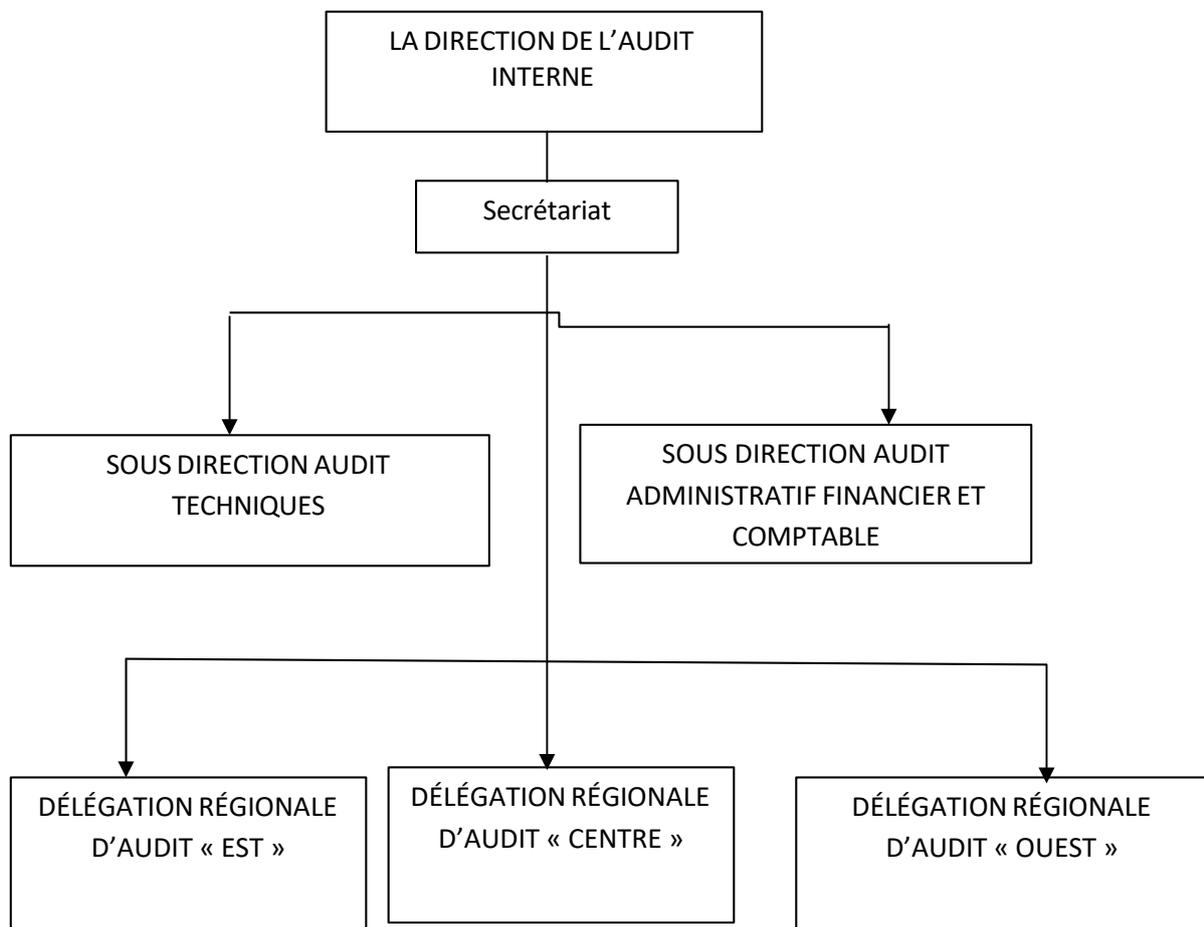
Elle aide l'entreprise à créer de la valeur ajoutée et intervient dans toutes les structures et activités de l'entreprise, en particulier dans les opérations comptables et financières, la trésorerie, la liquidité et les ressources humaines.

### 1.7.3 Organisation de la direction d'audit interne dans la SAA

La structure d'audit de la SAA est rattachée directement au Président Directeur Général, elle est constituée d'une direction et de trois délégations régionales ;

l'organigramme de cette direction se présente comme suit :

**Figure n°6 :** Schéma représentant la structure de l'audit au niveau de la SAA



Source : document fournit par l'entreprise

#### 1.7.4 Les objectifs des missions d'audit interne dans la SAA

Les missions d'audit interne peuvent atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants :

- **Objectifs de régularité** : vérifier que les objets d'audit sont conformes aux lois, directives et règlements en vigueur et s'assurer que ces objets fonctionnent correctement et respectent les procédures qui leur sont prescrites ;
- **Objectifs d'efficacité** : conçus pour évaluer la performance des processus et activités audités, en tenant compte des objectifs qui leur sont assignés ;
- **Objectifs stratégiques** : Conçus pour évaluer l'adéquation des moyens et des résultats de l'entité auditée par rapport à ses propres objectifs, qui doivent être cohérents avec les objectifs globaux du SAA.

#### 1.7.5 Programmation de l'audit interne dans la SAA

Le Directeur de l'Audit Interne élabore un plan d'audit pluriannuel pour identifier et prioriser les tâches d'audit sur la base d'une analyse des risques, des déficiences et anomalies de l'entreprise et des rapports des organismes de contrôle externes.

Le plan contient des tâches liées à la satisfaction des attentes du directeur général et des organes de gouvernance tels que le conseil d'administration et le comité d'audit. Il doit être proposé et approuvé en fin d'année, utilisé pour réaliser les tâches de l'année suivante, revu et ajusté au moins une fois dans l'année, et révisé si nécessaire.

#### 1.7.6 La démarche de l'audit interne dans la SAA

L'audit dans la SAA est un contrôle aléatoire et régulier, il utilise généralement la méthode de l'échantillonnage. Son rôle est de donner une assurance raisonnable sur un service donné.

Cette démarche se fait à travers trois (03) phases, à savoir :

- Phase de préparation ;
- Phase de réalisation ;
- Phase de conclusion.

**a. Phase de préparation :**

Une équipe d'audit multidisciplinaire est nécessaire pour comprendre le domaine et disposer de toutes les informations nécessaires, de la gestion et de toutes les procédures et normes pour le domaine audité.

Ensuite, avec le sujet de la tâche et les objectifs principaux, l'auditeur créera une feuille de route, ou définira l'axe principal sur lequel la tâche sera réalisée, c'est-à-dire :

- Définir la structure à auditer ;
- Liaison entre les auditeurs et le personnel de l'organisation auditée ;
- Rédiger un rapport d'orientation (cahier des charges) comme document de référence pour la tâche d'audit, qui contient :
  - Objet de la mission ;
  - Notion et concept ;
  - Périmètre de la mission : aspects structurels et de gestion pertinents et étendue des tâches ;
  - Les référentiels ;
  - Facteur déclencheur de la mission ;
  - le mode d'intervention : l'équipe d'audit ;
  - Les objectifs de la mission : incluant les axes, les documents de référence et les documents de synthèse, sont énoncés de manière claire et précise.
- Etablir un questionnaire : qui constitue un outil crucial pour la mission, est créé en développant les objectifs déjà identifiés dans le rapport d'orientation.
- Etablir une lettre de mission : le directeur de l'audit interne crée une lettre de mission pour chaque mission individuelle. Cette lettre sert à informer l'entité auditée de l'objet et de l'étendue de la mission et est envoyée une semaine avant le début de la mission.

La lettre doit inclure les détails suivants :

- La structure à auditer ;
- Les objectifs de la mission ;
- Les différents destinataires ;
- Les Auditeur ou l'équipe d'audit ;
- Le référentiel désigné ;
- La durée de la mission : en précisant le travail de terrain, le compte rendu final, le projet de rapport, le rapport final et la diffusion de la synthèse.

### **b. Phase réalisation**

Le processus commence par une réunion d'ouverture organisée par les auditeurs, aux côtés des représentants des départements (DR) et des chefs de services concernés. Au cours de cette session, les chefs de service expliqueront l'objectif de l'audit, partageront les documents nécessaires et préciseront les ressources nécessaires (comme un bureau ou un ordinateur portable). suite à cela, les auditeurs formuleront un plan de vérification conçu pour examiner la documentation fournie par l'entité auditée, rassembler des preuves à l'appui et mener leurs enquêtes au moyen de questionnaires.

L'étape finale du processus implique la préparation d'une séance de clôture, au cours de laquelle un rapport final complet sur le site (CRFS) est rédigé. Ce rapport constitue le premier livrable de la mission et met en évidence les conclusions les plus remarquables, tout en identifiant également les points forts et les points faibles. Les responsables supervisant la structure auditée examineront et approuveront le rapport.

### **c. La phase de conclusion**

Au cours de cette phase, les auditeurs commenceront le processus de rédaction de leurs rapports en utilisant une structure standardisée et formalisée. Dans ces rapports, ils présenteront leurs découvertes, en soulignant à la fois les forces et les faiblesses. De plus, ils comprendront des fiches de réévaluation et d'analyse des problèmes (FRAP), identifiant les causes, les conséquences et les recommandations pour les problèmes identifiés.

En fin de compte, l'auditeur rédigera un rapport d'entreprise complet, englobant une sélection de services régionaux. Ce rapport comprendra un résumé et des rapports individuels, qui seront présentés au PDG pour communication aux parties prenantes.

## **Section 02: Conduite de la mission d'audit au sein de la société national d'assurance SAA**

Lors de nos discussions précédentes, nous avons traité en détail des différentes étapes impliquées dans la réalisation d'un audit interne, qui englobent la phase préparatoire, l'exécution, puis la conclusion et la communication des résultats.

Dans cette section, Nous allons mettre ces connaissances en pratique en examinant une étude de cas réel, renforçant ainsi les concepts théoriques présentés dans les premiers chapitres. A cet effet, nous avons sélectionné une mission d'audit axée sur la gestion des sinistres automobiles au sein de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey Alger, ciblant spécifiquement le premier semestre de l'exercice 2023.

De ce fait, Nous observerons ainsi les différentes étapes de l'exécution de notre mission d'audit, qui peuvent être catégorisées en trois phases principales :

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

### **2.1 Phase de Préparation**

La phase initiale de notre mission d'audit est appelée phase de préparation, au cours de laquelle nous effectuons les travaux préliminaires nécessaires avant de poursuivre. Cette étape nécessite de bonnes capacités de lecture, une grande attention aux détails et une forte aptitude à l'apprentissage. Cela exige la capacité de comprendre et d'assimiler les informations, ainsi qu'une compréhension globale de l'entreprise pour localiser les ressources, les documents et les personnes appropriés à consulter. C'est au cours de cette phase que nous devons mettre en valeur notre expertise dans la synthèse d'informations et l'utilisation de la pensée créative. la phase de préparation comprend les étapes clés suivantes :

#### **2.1.1 Le choix de l'équipe d'audit**

L'exécution des missions d'audit doit respecter les normes en privilégiant la compétence et l'éthique professionnelle. Lors de la constitution de l'équipe d'audit, divers facteurs doivent être pris en compte, notamment l'évaluation de la nature et de la complexité de la mission, ainsi que les limites de temps et de ressources disponibles.

En règle générale, une équipe est constituée avec un superviseur guidant les tâches des auditeurs, ainsi qu'un chef de mission et un à trois auditeurs.

Dans ce cas particulier, notre équipe d'audit se compose de moi-même en tant qu'auditeur principal et d'un auditeur adjoint, et nous sommes sous la supervision de Monsieur **S.Malek**. Nous communiquons par des moyens verbaux (oraux) et par messagerie électronique.

### **2.1.2 Lettre de mission**

Ce document déclenche notre mission d'audit, est signé par le Directeur de l'Audit Interne et nous donne accès à la structure auditée et à tous les documents nécessaires à la bonne réalisation des travaux d'audit pertinents pour notre mission. Le directeur d'audit envoie une lettre d'autorisation au responsable concerné au moins 15 jours avant le début de la mission d'audit pour informer l'audité que l'audit sera effectué.

La déclaration de mission stipule formellement les responsabilités du service d'audit interne et se compose des éléments suivants :

- ✓ Objet de la mission ;
- ✓ Les objectifs de la mission ;
- ✓ L'équipe d'audit ;
- ✓ Durée de la mission et périmètre ;

Cette lettre concerne le programme d'audit approuvé par le PDG

La lettre de mission que nous avons réalisée lors de cette mission sur la base de documents internes à l'entreprise est joint dans **(l'annexe n° 01)**.

### **2.1.3 Prise de connaissance du processus gestion des sinistres**

La phase initiale de familiarisation ne doit pas être négligée, car se lancer dans l'observation sur le terrain sans préparation adéquate conduirait inévitablement à l'échec de la mission d'audit. Ainsi, avant de commencer la phase de vérification sur le terrain, les auditeurs internes rassemblent avec diligence toutes les informations pertinentes relatives à la structure auditée et à ses opérations. Ce travail de base complet permet la création d'un référentiel de domaines d'audit, facilite une analyse des risques et permet l'établissement d'objectifs d'audit basés sur les informations tirées de l'acquisition de connaissances et d'entretiens avec la direction de l'entité auditée.

Afin d'initier notre mission, nous avons pris les mesures nécessaires pour nous familiariser avec le processus de gestion des sinistres automobiles au sein de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey Alger, en nous concentrant spécifiquement sur le service sinistres. Notre objectif était d'acquérir une compréhension globale de sa structure, de ses opérations et des procédures mises en œuvre. Pour y parvenir, nous avons mené des entretiens avec les responsables concernés et examiné minutieusement divers documents internes.

### 2.1.3.1 L'enchaînement de processus de gestion des sinistres automobile

Elle établit aux étapes suivantes :

**Figure n°7 :** La gestion d'un dossier sinistre



**Source :** Réalisé par nos soins.

#### 1) La déclaration de l'accident

La déclaration d'accident est l'acte de l'assuré informant l'assureur de la survenance éventuelle d'un événement garanti par le contrat d'assurance. Le constat d'accident constitue l'essentiel du dossier de sinistre ; il doit être le plus complet possible et comporter toutes les informations qui figurent sur le formulaire.

Ces informations peuvent déterminer la nature de la sinistre et notamment les étapes à suivre lors de l'instruction du dossier.

##### • Les formes de la déclaration

Les législateurs n'ont pas prescrit de forme spécifique de déclaration, mais les douanes ont développé un modèle de déclaration basé sur les circonstances spécifiques de la sinistres.

##### • Délais de déclaration

L'ordonnance 95-07 du 25-01 relative aux assurances dispose dans son article 15 alinéa 5 : que l'assuré est tenu « d'aviser l'assureur dès qu'il en a eu connaissance et au plus tard dans les sept (07) jours sauf cas fortuit ou de force majeure, de tout sinistre de nature à entraîner sa garantie ».

- Pour les questions de vol, le délai de déclaration d'un sinistre est de trois (03) jours ouvrés, sauf cas fortuit ou force majeure.
- En cas d'assurance décès, le délai maximum est de vingt-quatre (24) heures, sauf cas

d'accident ou de force majeure.

- Le non-respect du délai par l'assuré pourra entraîner la déchéance de l'assureur ou une réduction au prorata du préjudice réel subi par l'assuré.

## **2) L'expertise**

L'article 21 de l'ordonnance 74-15 stipule « aucun remboursement des dommages matériels causés à un véhicule que ne peut être effectué si le véhicule endommagé n'a pas fait l'objet d'une expertise préalable ».

En vertu de cette disposition, l'assuré ne peut présenter une réclamation qu'après avoir soumis le véhicule à une expertise. Cette dernière doit être effectuée par la compagnie d'assurance dans un délai maximum de 7 jours à compter de la date de réception du constat d'accident.

Les assureurs doivent veiller à ce que les rapports d'experts soient soumis à temps.

Selon les dispositions de l'accord interentreprises, des photographies doivent être prises lorsque le montant du dommage dépasse 10 000 DA.

### **• L'expertise contradictoire**

En exécution de l'article 19 de la convention inter-entreprises relative au règlement des sinistres automobiles, « l'expertise contradictoire est obligatoire pour les sinistres dont le montant des dommages est égal ou supérieur à 30. 000 DA ».

La convocation de la partie adverse à l'expertise contradictoire a émis une citation à comparaître selon les modalités précisées à l'article 19.

### **• La contre- Expertise**

On a recours à ce mode d'expertise lorsque l'une des parties ait arrêté unilatéralement l'évaluation des dommages, ce que cette dernière fait l'objet d'une contestation par l'autre partie.

### **• La tierce expertise**

La mise en œuvre de la tierce expertise résulte d'un désaccord entre les parties, ou lorsqu'un, un écart supérieur à 30,000 DA est constaté entre l'expertise et contre-expertise.

## **3) Procédure d'indemnisation**

Les procédures d'indemnisation des victimes de dommages corporels ou matériels sont très

réglementées par la loi et le code des assurances.

- **Etude de responsabilité**

L'appréciation de la responsabilité repose sur différents éléments, parmi lesquels le contenu du constat amiable, les points d'impact, le PV d'enquête réalisé par l'autorité compétente et les témoignages. Ces évaluations sont réalisées conformément aux prescriptions du code de la route et du contrat de responsabilité-tarif. De ce fait, l'assuré bénéficie d'une indemnisation qui s'inscrit dans les limites de garantie de son contrat d'assurance, ainsi que dans les limites de sa responsabilité civile.

- **Les modalités de calcul des indemnités**

Dans le contrat, ils ont inclus des dispositions pour différents types d'assurance qui visent à fournir une indemnisation à l'assuré qui le rétablira dans son état d'avant le sinistre. Toutefois, cette indemnisation ne peut excéder la valeur du bien au moment de l'accident. De plus, une franchise est perçue, qui relève de la responsabilité du conducteur fautif. Si le coût des dommages est inférieur à cette franchise, cela ne vaut pas la peine de déposer une réclamation auprès de l'assurance.

- **Etude des exemples de sinistre**

**Notre exemple :** Un constat d'un sinistre d'un véhicule au cours de stationnement.

- Mr. : X
- Profession : comptable
- Adresse : Hussein-Dey
- Type de véhicule : affaire
- Marque ; Renault
- Puissance : 4 ch.
- Nombre de place : 5
- Valeur assuré : 2200.000.00DA
- Assurance : tous risques

Les garanties et leurs primes sont comme suit :

**Tableau n°10 :** Les primes nettes selon les garanties

Garanties	Prime nette
Responsabilité-civile	1334, 80
Bris déglace	Gratuit
Défense et recours	200,00
Assistance classique	11000,00
PTA	400,00
Perte exploit et jous	1000,00
Tous Risques	50000,00
Rachat vêt. Franche	11450,00
Vol et incendie	4000
Vol Autoradio	0

- Prime nette : 79.384, 80 DA

Ajoutant à cette prime

- Des accessoires d'une valeur de 150 DA
- Les taxes : 1.805, 00 DA
- Timbres 40 DA
- FGA : 40, 15 DA
- TVA : 15. 111,61 DA
- Ce qui donne que la prime totale : 96. 681,56 DA

Le PV d'expertise a ressorti les montants de dommages comme suit :

- Fournitures (TTC) : 00 DA
- Peinture : 2900. 00DA
- Main d'œuvre : 4000.00 DA
- Nombre de jours d'immobilisation : 3 jours
- Taux de vétuste : 0%

**Tableau n°11 :** Décompte manuel

Fournitures	00 DA
Vétusté	0%
Net vétusté	: 00 DA

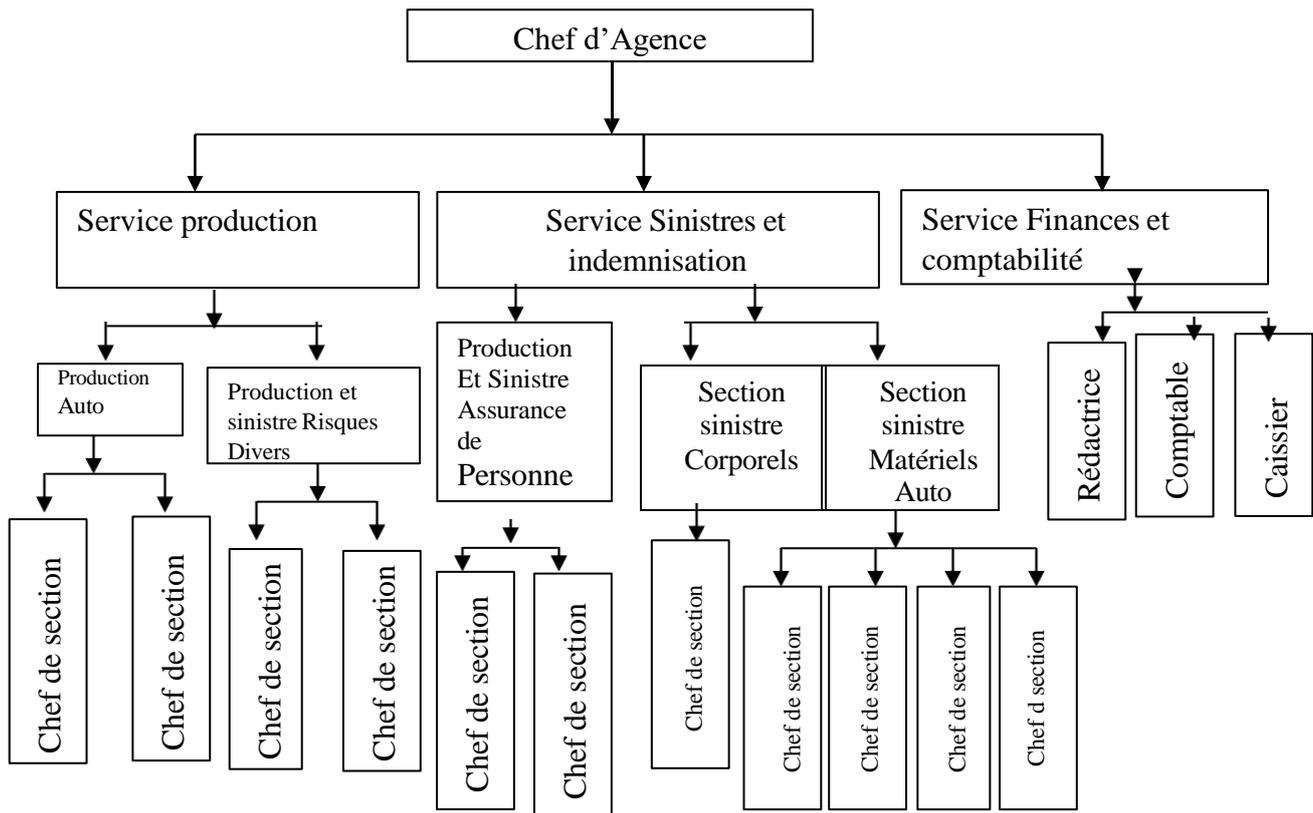
Peinture	+ 2900.00 DA
Main d'œuvre	+ 4000.00 DA
Indemnisation avant franchise	: 6900.00 DA
Franchise	-0
Net à régler	= 6900. 00DA

**2.1.3.2 L'organisation de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey Alger**

« Les agences d'une ou plusieurs Wilaya forment une direction régionale, à la tête de laquelle est placé le directeur régional qui est la plus haute autorité de celle-ci. Chaque agence comprend au minimum deux services.

L'agence SAA 1304 est constituée d'un directeur d'agence et de différents services. Avant de les présenter, nous tenons à faire une représentation schématisée »<sup>34</sup>.

**Figure n°8 :** L'organigramme du l'agence SAA 1304 Hussein-Dey



**Source :** Documents interne de à la SAA.

- **Mission et Tâches du l'agence SAA 1304**

- **La fonction production :**

Elle est constituée de six éléments permanents, comme il est précisé sur l'organigramme fonctionnel de l'agence. En l'absence de l'un des éléments, tout le personnel chargé de la production peut établir des contrats.

- **La fonction sinistres :**

C'est le service sensible de l'agence puisqu'il prend en charge l'aspect indemnisation des sinistres. Il est lié au service production car l'assuré doit être couvert avant de se soumettre aux procédures régulières qui sont prévues dans les cas de sinistre (tous dommages matériels ou corporels).

Elle est subdivisée en :

- Section sinistre matériel : regroupe 4 employés, chargé de l'accueil, l'ouverture de dossier, le renseignement des registres, traitement des dossiers et règlement des dossiers réglable;
- Section sinistre corporel : il y a une seule personne qui est chargée de toutes les tâches liées au corporel ;

- **La fonction finances et comptabilité :**

Ce service est doté de quatre personnes, un chef de service comptabilité, une aide comptable, un caissier et une secrétaire.

Toutes les tâches d'ordre financier sont réalisées par le chef de service comptabilité, l'élaboration des notes comptables, tenues des différents registres légaux et réglementaires ainsi que les tâches de contrôle et de supervision sur ces éléments :

- Contrôle registre du brouillard de caisse ;
- Contrôle des enregistrements sur le progiciel Orass fait par l'aide comptable ;
- Contrôle des états de production ;
- Contrôle des états de sinistres ;
- Contrôle de l'espèce en caisse ;
- Contrôle des bordereaux élaborés par la secrétaire et ceux des producteurs.

### 2.1.3.3 Questionnaire de contrôle interne pour la gestion des sinistres automobiles de la SAA :

L'évaluation du contrôle interne est un aspect crucial du processus d'audit interne. Pour faciliter cette évaluation, nous avons conçu un questionnaire de contrôle interne complet qui englobe toutes les enquêtes pertinentes nécessaires pour évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle.

Le questionnaire est conçu de manière à ce qu'une réponse « **oui** » signifie généralement un état satisfaisant, tandis qu'une réponse « **non** » indique une éventuelle déficience du contrôle interne. Dans de tels cas, il est nécessaire d'évaluer l'impact et, s'il est substantiel, des recommandations rapides doivent être faites. A l'inverse, si l'impact est minime, la recommandation peut être jugée inutile.

Le QCI liée au processus gestion des sinistres automobiles de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey, qui s'effectue à partir de documents internes à l'entreprise est joint dans **(l'annexe n°02)**.

### 2.1.3.4 Tableau des forces et des faiblesses

Suite au déroulement du questionnaire de contrôle interne de la mission et à l'issue des travaux de vérification effectués au niveau de service sinistres de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey des forces et des faiblesses ont été décelées qui s'effectue à partir de documents internes à l'entreprise est joint dans **(l'annexe n°03)**.

## 2.1.4 L'élaboration d'un tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des sinistres automobiles

Le tableau des risques joue un rôle crucial dans la mission d'audit en fournissant une définition claire des objectifs de la mission et en facilitant l'élaboration d'une matrice (cartographie) des risques. De plus, cela permet de structurer le programme de travail de manière flexible.

Dans de cette étape, nous identifions les risques associés à chaque tâche du processus de gestion des sinistres automobiles à l'aide des documents pertinents de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey. **(l'annexe n° 04)**.

### 2.1.5 Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés

Après que nous avons identifié tous les risques opérationnels, cette étape consiste à les évaluer. Il s'agit de déterminer la probabilité d'occurrence (fréquence) et l'impact (gravité) de chaque risque. En considérant l'intersection de ces deux critères (probabilité X impact), on peut déterminer la criticité de chaque risque.

Cette évaluation finale des risques nous permet d'établir des priorités de traitement. Dans ce cas particulier, nous employons une méthode qualitative pour évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque.

Avant de procéder à la création de la matrice des risques (cartographie), il est essentiel d'établir une échelle de notation tant de l'impact que de la probabilité des risques identifiés, comme nous indiqué dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau n°8 :** Echelle d'évaluation de la gravité des risques.

Evaluation de la gravité		
Numéro	Niveau de gravité	Description
1	Non significatif	Impact très faible ou nul
2	Mineur	Impact faible
3	Modéré	Impact modéré
4	Majeur	Impact majeur
5	Très significatif	Impact extrême

**Source :** Réalisé par nos soins.

**Tableau n°9 :** Echelle de mesure de la probabilité d'occurrence et l'impact des risques

Evaluation de la probabilité		
Numéro	Niveau de probabilité	Description
1	Rare	(>10%) se produisant uniquement dans des cas exceptionnels
2	Peu probable	(10%-30%) se produisant uniquement à un moment donné
3	Possible	(30%-50%) se produisant dans certains cas
4	Probable	(50%-90%) se produisant dans un grand nombre de cas

5	Presque certain	(>90%) attendu dans la plupart des cas
---	-----------------	--

**Source :** Réalisé par nos soins.

L'évaluation finale d'un risque consiste à multiplier sa probabilité d'occurrence par son impact (Risque = probabilité \* gravité). Cette évaluation permet de déterminer et hiérarchiser les priorités de traitement des risques.

On peut donc l'évaluer comme étant Mineur, Modéré, Elevé, Critique et le tableau suivant résume les quatre zones de risque qui résultent.

**Tableau n°12 :** Echelle de classification des risques

Evaluation finale de risque		
Zones de risque	Niveau de risque	Description
1-4	Mineur	Risque Mineur
5-9	Modéré	Risque Modéré
10-16	Elevé	Risque élevé
17-25	Critique	Risque Critique

**Source :** Réalisé par nos soins.

**Tableau n°13 :** Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés

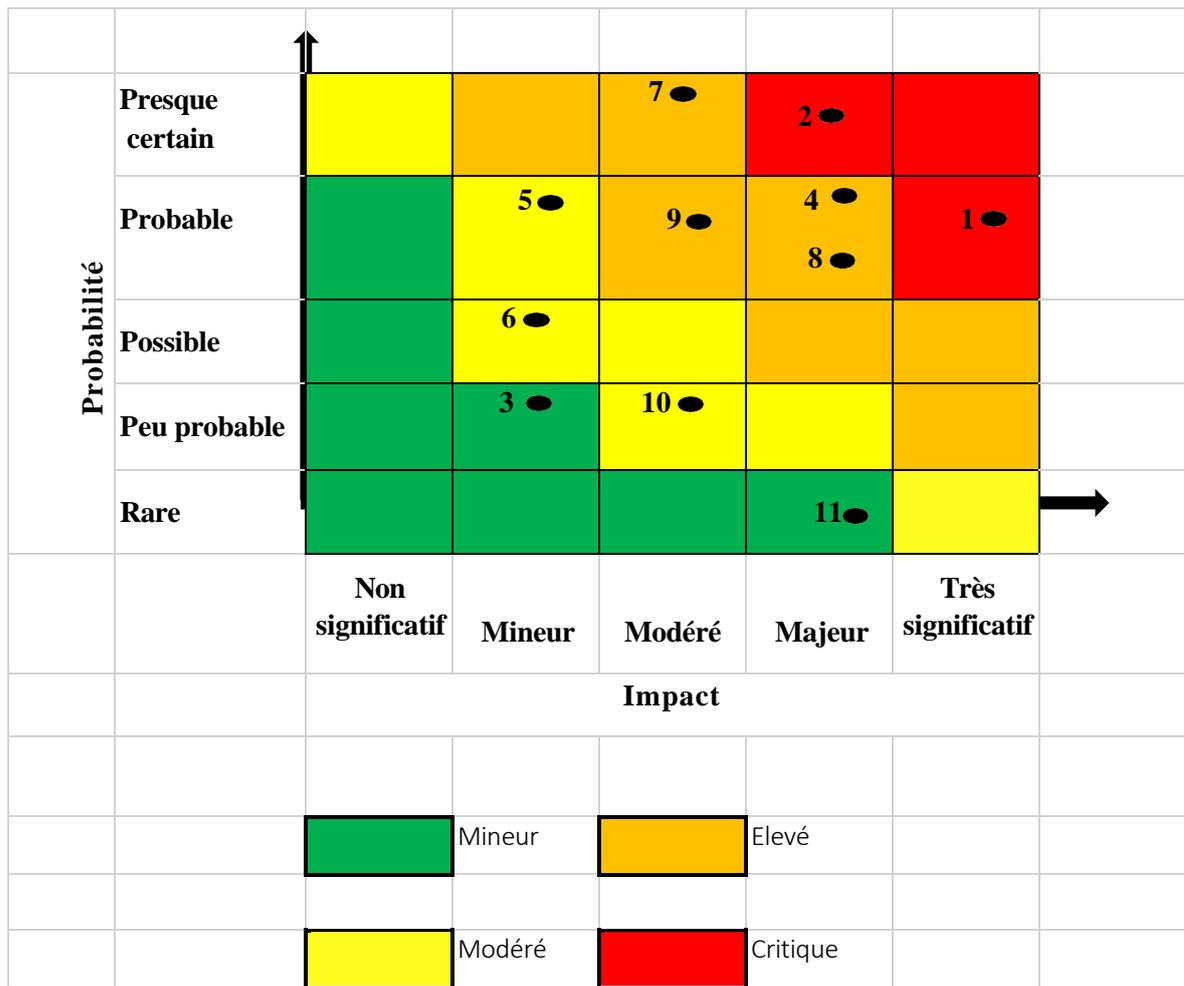
Volet	Risques	Probabilité	Cote (1)	Impact (gravité)	Cote (2)	Criticité (1 * 2)
Enregistrement de la déclaration	<b>R1 :</b> Risque de règlement d'un sinistre non couvert sur la police lors de la déclaration donc une indemnisation à tort.	Probable	4	Très significatif	5	20
L'expertise du véhicule	<b>R2 :</b> Erreurs lors du calcul d'indemnité	Presque certain	5	Majeur	4	20
Établissement de l'ordre de paiement	<b>R3 :</b> Perte des documents et risque de fraude	Peu probable	2	Mineur	2	4

Vérification des pièces justificatives avant la remise du chèque au bénéficiaire	<b>R4</b> : Risque d'erreur en remettant le chèque à une autre personne que le bénéficiaire	Probable	4	Majeur	4	16
Absence de fiches de poste	<b>R5</b> : Risque de cumul de tâches incompatibles dû à l'absence de répartition des tâches	Probable	3	Mineur	2	6
Le nouvel organigramme n'est pas encore déroulé au niveau des agences	<b>R6</b> : Organisation défaillante	Possible	4	Mineur	2	8
Le système d'information au niveau du service sinistre	<b>R7</b> : Erreurs dans les applications	Presque certain	5	Modéré	3	15
Protection et sécurité des micro-ordinateurs	<b>R8</b> : Risque de perte des données	Probable	4	Majeur	4	16
Élaboration de l'ordre de paiement en trois exemplaires	<b>R9</b> : Constatation de différence entre le montant figurant sur l'ordre de paiement et celui enregistré à la comptabilité	Probable	4	Modéré	3	12
Classement et conservation des documents	<b>R10</b> : L'absence de preuves et Falsification des documents	Peu Probable	2	Modéré	3	6

gardés						
Sécurité	R11 : Toute nature d'accident (explosion, court-circuit, incendie.)	Rare	1	Majeur	4	4

**Source :** réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.  
 Le tableau ci-dessus (n°13), nous a conduit à dresser une matrice (cartographie) des risques liés au processus gestion des sinistres du l'agence SAA 1304 Hussein-Dey.

**Figure n°9 :** Représentation graphique de la classification des risques (Matrice)



**Source :** Réalisé par nos soins.

Ce tableau présente les divers niveaux de criticité associés à chaque risque lié à la gestion des sinistres automobiles de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey. Nous observons que les risques les plus graves pour l'entreprise SAA incluent en premier lieu le risque de règlement d'un sinistre non couvert par la police lors de la déclaration (R1) et les erreurs dans le calcul des indemnités (R2), tous deux ayant une criticité très élevée de (20). Viennent ensuite les risques (R4) et (R8), caractérisés par une probabilité et un impact élevés, avec un indice de gravité de (4) et une criticité de (16). Par ailleurs, les risques (R7) et (R9) présentent également une

criticité élevée, évaluée respectivement à (15) et (12). En troisième position, on trouve les risques **(R5)**, **(R6)** et **(R10)**, qui affichent un impact et une probabilité moyens, et sont donc considérés comme modérés.

Enfin, les risques **(R3)** et **(R11)** sont jugés mineurs en raison de leur faible impact et de leur faible probabilité d'occurrence, avec une criticité de (4). ceci témoigne de l'efficacité des règles et procédures du système de contrôle interne, permettant à l'entreprise de tolérer ces risques et de concentrer ses efforts sur les risques plus importants.

L'ordre de priorité pour le traitement de ces risques est le suivant : d'abord les risques en rouge, suivis par ceux en orange, ensuite ceux en jaune, et enfin les risques en vert.

### **2.1.6 La note d'orientation**

Cette note est rédigée au début de la mission, souvent dans les premiers jours sur le terrain. elle a pour objectif de définir et formaliser les axes d'investigation et les limites de la mission. ce document, préparé en collaboration avec le responsable de l'audit interne et approuvé par le chef de mission, précise les objectifs généraux et spécifiques ainsi que le périmètre de l'audit.

La note d'orientation concernant le processus de gestion des sinistres automobiles de l'agence SAA 1304 à Hussein-Dey, élaborée par notre équipe, repose sur les documents internes de l'entreprise est jointe dans **(l'annexe n°04)**.

## **2.2 Phase de réalisation (application)**

Cette phase se divise en trois étapes principales :

- ✓ La réunion d'ouverture ;
- ✓ L'élaboration d'un programme d'audit ;
- ✓ Le travail sur terrain.

### **2.2.1 La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de notre mission au sein du l'agence SAA 1304 Hussein-Dey. Lors de cette réunion initiale, nous avons introduit notre équipe d'audit, expliqué les concepts fondamentaux de l'audit, détaillé le plan de travail et précisé les objectifs de la mission.

### 2.2.2 Le Programme d'audit

Cette étape implique l'élaboration d'un programme de travail complet. L'objectif principal de ce programme est de confirmer la bonne mise en œuvre des contrôles prévus dans le processus de gestion des sinistres automobiles pour toutes les transactions survenues au cours de l'exercice financier 2023.

Avant de commencer les travaux sur le terrain, la hiérarchie de la mission doit procéder à un examen approfondi et à une validation de ce programme.

Notre équipe génère le programme de travail à partir des documents internes de l'entreprise. **(Voir l'annexe n° 05)**

### 2.2.3 Le travail sur terrain

Après notre rencontre officielle avec l'audit pour démarrer la mission et la validation de programme de travail, nous avons procédé à des vérifications alignées sur les objectifs fixés par le service d'Audit Interne. Tout au long de ce processus, nous avons réussi à identifier à la fois les points forts et ceux qui nécessitent des améliorations. Ces dernières nécessitent une analyse approfondie pour déterminer leurs causes sous-jacentes et évaluer leurs conséquences potentielles. Cette analyse nous permet de formuler des recommandations pour remédier aux problèmes identifiés.

Tout au long de cette phase, nous avons utilisé différents outils d'audit interne, notamment :

- **L'interview**

Afin d'obtenir des informations détaillées sur le processus de gestion des sinistres automobiles, les méthodes utilisées et les procédures de traitement des opérations des sinistres, nous avons mené des entretiens avec les différents acteurs impliqués dans le processus, tels que le chef d'agence, le responsable de service, le chef de section et le responsable comptable.

Ces entretiens ont été préparés à l'aide de guides d'entretiens. **(Voir l'annexe n°06)**

- **Les observations physiques**

Pour mieux comprendre le fonctionnement d'une activité ou d'un service, l'approche d'observation physique est utilisée. Au sein de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey, nous avons procédé à un examen de première main du processus de gestion des sinistres automobiles. Cela a été fait pour vérifier l'exactitude des données et évaluer le déroulement global de la gestion des sinistres automobiles.

- **L'analyse documentaire**

Au cours de notre mission, nous avons effectué des tests sur un échantillon aléatoire de dossiers de sinistres automobiles afin de valider l'exactitude. En utilisant cette technique d'échantillonnage, nous avons pu évaluer un sous-ensemble représentatif de dossiers, ce qui nous a permis de faire des inférences sur l'ensemble des dossiers sans avoir besoin d'examiner chacun d'entre eux individuellement, une tâche qui aurait pris beaucoup plus de temps et de ressources.

- **La grille analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches nous a permis d'acquies une compréhension globale de la façon dont les fonctions sont réparties entre les personnes clés au sein de l'organisation.

Pour gérer efficacement la répartition du travail et la délimitation des tâches au sein de la structure sinistres automobiles de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey, nous avons déconstruit le processus de gestion des sinistres automobiles en unités distinctes et créé une grille d'analyse des tâches. Grâce à cette grille, nous avons pu évaluer la structure organisationnelle en examinant les fonctions et devoirs associés à chaque poste, évaluant à la fois son efficacité et son efficience.

Tout au long de notre mission, nous avons identifié différents domaines de vulnérabilité qui nécessitent notre attention. Pour répondre à ces problématiques, nous proposerons des recommandations basées sur notre documentation minutieuse et le suivi des observations à l'aide de fiches d'observation.

Ces outils précieux nous permettent d'enregistrer et de suivre les problèmes identifiés, ainsi que de concevoir des solutions efficaces pour y remédier. **(Voir l'annexe n°07)**

### **2.3 Phase de conclusion (communication)**

Une fois notre travail de terrain terminé, nous passons à la phase finale de notre mission, appelée étape de conclusion. Lors de cette étape, nous engageons la production d'un rapport d'audit, qui fera l'objet d'une validation par la DG. De plus, nous préparons un rapport pour la structure audité, en particulier le service des réclamations. Ce rapport sert à suivre la mise en œuvre des recommandations. Enfin, nous veillons à ce que les actions recommandées soient appliquées en conséquence.

La phase de conclusion de la mission implique la réalisation des étapes suivantes :

- Le projet du rapport d'audit
- La réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit interne ;
- Le suivi du rapport.

### **2.3.1 Projet de rapport**

Par ordre d'importance, le projet de rapport est construit à partir de l'ensemble des Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème " FRAP " (**Voir les annexes n°08, 09, 10, 11, 12, 13, et 14**), aboutissant à un document préliminaire.

Afin de tenir les responsables informés avant la validation, il est impératif que ce rapport préliminaire leur soit rendu accessible. Cela garantira qu'ils sont bien informés et préparés pour la réunion de clôture.

### **2.3.2 La réunion de clôture**

Les participants à cette réunion sont identiques à celles présentes lors de la réunion d'ouverture. Le but de cette réunion est d'évaluer le rapport d'audit, d'autoriser les actions proposées et d'établir un plan de mise en œuvre des recommandations.

Le rapport de l'audit interne a servi de base à l'approbation de cette réunion, comme indiqué dans le procès-verbal.

### **2.3.3 Le rapport d'audit interne**

La mission d'audit, menée par les auditeurs, a donné lieu à un rapport qui expose les dysfonctionnements identifiés et fournit des recommandations pour leur résolution. La lettre du président, adressée à la direction générale, présente la conclusion de l'audit et est remise aux responsables concernés.

**Rapport d'audit interne****Bab Ezzouar le,  
20/05/2024.****Direction Audit interne****District Audité : L'agence SAA 1304 Hussein-Dey****Service Audité : Service sinistres**

**Objet de la mission** : Cette mission fait partie dans le cadre de l'exécution du plan annuel d'audit de 2024, cette mission vise à effectuer une évaluation de l'efficacité et de la gestion des processus sinistres.

**Objectif de la mission**

Notre audit consiste à s'assurer :

- Remplir avec précision le constat amiable d'accident ;
- Déclarer le sinistre auprès de l'agence concernée et dans les délais réglementaires;
- Expertiser le véhicule ;
- Prendre des mesures opérationnelles de détection et de prévention des fraudes;
- La rapidité des délais du règlement d'un sinistre;
- Procédures efficaces de règlement des plaintes et litiges.

**Rapport établi par :**

- Mr **Mehar Oussama**
- **Equipe Audités** :
  - Mr **X** : Chef de l'agence.
  - Mr **Y** : Responsable service sinistres.
  - Mr **Z** : chef de section sinistres.

Suite à notre mission, nous avons identifié plusieurs constats et nous souhaitons formuler les recommandations suivantes en réponse aux problématiques rencontrées :

**Constat 01** : Le nouvel organigramme n'est pas encore déroulé au niveau agence.

**Recommandation pour le cas** : Respecter l'organigramme mis en place par les dispositifs du contrôle interne (dispositif d'organisation).

**Constat 02** : Les fiches de poste ne sont pas élaborées.

**Recommandation pour le cas** : Respecter les procédures mises en place par dispositif d'organisation de la société.

**Constat 03** : Le schéma sur la déclaration n'est pas lisible et parfois non présenté.

**Recommandation pour le cas** : Respecter la procédure de gestion des sinistres et indemnisations.

**Constat 04** : Le P.V d'expertise n'est pas transmis à l'assureur dans les meilleurs délais.

**Recommandation pour le cas** : Respecter la nouvelle Loi afin de régler les sinistres recevables dans les délais convenus.

**Constat 05** : Les ordres de paiement et les quittances d'indemnités ne sont pas pré numérotés.

**Recommandation pour le cas** : Les ordres de paiements et les quittances d'indemnité doivent être pré numérotés et conservés en un seul recueil pour les archives

**Constat 06** : Le gestionnaire sinistre ne vérifie pas si l'assuré a honoré ses engagements quant au paiement de la prime de l'exercice en cours avant de procéder au règlement du dossier sinistre.

**Recommandation pour le cas** : Respecter la procédure de la gestion des sinistres dont il faut régler les primes impayées avant de procéder au règlement des sinistres.

**Constat 07** : Certaines chemises ne sont pas bien renseignées (cote du dossier).

**Recommandation pour le cas** : Respecter la procédure de la gestion des sinistres.

#### 2.3.4 Le suivi du rapport

Les destinataires des recommandations principales, identifiés lors de la validation du rapport d'audit, doivent élaborer un plan d'actions détaillé. Ce plan doit inclure un responsable pour chaque action et une date cible de mise en œuvre.

##### 2.3.4.1 Suivi des recommandations

Pour garantir l'efficacité de l'audit et atteindre les objectifs fixés, l'auditeur doit :

- S'assurer que toutes les parties concernées disposent d'une copie du rapport d'audit.
- Vérifier que le service sinistres a fourni une réponse écrite au rapport d'audit.
- Confirmer que les actions correctives sont réalisées dans les délais fixés.

- Observer et évaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.

#### **2.3.4.2 Le plan d'action**

À la suite du rapport d'audit, l'entité auditée doit établir, formaliser et mettre en œuvre un plan d'action. Pour chaque anomalie identifiée, ce plan doit inclure:

- La caractérisation du problème.
- L'identification et l'analyse des causes.
- La solution retenue.
- Le planning et les conditions de mise en œuvre.
- Les responsabilités et les délais de réalisation.

Ce plan d'action sera annexé au rapport d'audit final.

### Conclusion du chapitre

À la fin de notre stage au sein de la société national d'assurance SAA, nous avons eu l'occasion de juxtaposer notre compréhension théorique aux réalités pratiques du domaine, tout en élargissant et en améliorant nos connaissances dans le domaine de l'audit.

Dans le troisième chapitre, nous avons divisé le contenu en deux sections principales. La première section donne un aperçu de la société SAA, y compris ses aspects opérationnels et sa structure organisationnelle. De plus, nous approfondissons la description du direction d'audit interne. Dans la deuxième section, nous nous concentrons sur la réalisation d'une mission d'audit interne du processus de gestion des sinistres automobiles, englobant ses différentes phases. Cette approche nous a permis d'élaborer une cartographie des risques. (Il est important de noter que cette cartographie, au sein de SAA, ne s'appuie pas sur les rapports d'audit interne antérieurs, mais sur diverses autres contributions). Grâce à cet outil, nous avons pu définir les objectifs spécifiques de notre mission, identifier les points forts et les domaines nécessitant des améliorations dans le processus de gestion des sinistres automobiles, mettre en lumière les opportunités d'amélioration, et formuler des recommandations. Ces recommandations visent à renforcer le contrôle interne pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des sinistres automobiles, et à favoriser une prise de décision éclairée.

Pour conclure, notre participation à ce stage et la réussite de la mission d'audit interne nous ont donné l'opportunité d'appliquer nos connaissances théoriques, d'améliorer notre compréhension de l'audit de gestion des sinistres automobiles et d'acquérir de précieuses compétences liées à le domaine des assurances qui bénéficieront à nos futurs efforts professionnels.

# **CONCLUSION GENERAL**

Ce mémoire met en évidence, l'importance de l'audit interne dans le domaine de la gestion des risques opérationnels en particulier dans le contexte des compagnies d'assurances, en utilisant les données obtenues de la société national d'assurance SAA. La partie théorique de notre étude a introduit les notions d'audit interne et de risques opérationnels, tandis que la partie pratique du troisième chapitre visait à établir un lien entre les deux. Plus précisément, nous avons examiné une mission d'audit interne et sa contribution sur la gestion des risques opérationnels associés au processus de gestion des sinistres automobiles. Notre objectif était d'identifier les risques les plus cruciaux qui pourraient potentiellement entraver la réalisation des objectifs fixés par la direction générale de l'entreprise.

Notre recherche englobait divers objectifs. Premièrement, cela nous a donné l'opportunité d'appliquer et d'améliorer nos connaissances en matière d'audit interne et de gestion des risques opérationnels, tout en acquérant un aperçu des subtilités de la conduite d'une mission d'audit. De plus, cela nous a permis d'acquérir une expérience pratique précieuse au sein d'une entreprise de premier plan. En examinant la fonction d'audit interne au sein d'une agence de la société SAA, nous avons établi un lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels.

Dans nos recherches pour la SAA, nous avons pu identifier et évaluer les risques opérationnels associés au processus de gestion des sinistres automobiles. Cette évaluation des risques, y compris leur impact et leur probabilité, a été cruciale pour améliorer la performance globale de l'entreprise. En mettant en œuvre des procédures efficaces et des mesures préventives, nous avons cherché à minimiser les risques potentiels et leurs conséquences.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons suivi une méthodologie qui nous a permis de :

- Procéder à un examen approfondi des concepts fondamentaux associés à notre sujet.
- Définir et évaluer les risques possibles associés à le processus gestion des sinistres automobiles dans le cadre d'une mission d'audit interne à la SAA.
- Créer des recommandations et superviser leur mise en œuvre par les responsables des sinistres et les autres parties prenantes.

Rappelons que notre problématique est la suivante : « **Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels au sein d'une compagnie d'assurance ?** »

### **Examen des hypothèses**

Concernant les hypothèses que nous avons proposé au début de notre travail, nous avons pu constater à travers notre étude de cas au sein de la SAA ce qui suit :

**Hypothèse 01 :** L'audit interne influe positivement sur la performance globale de la société SAA en évaluant rigoureusement son système de contrôle interne.

**Hypothèse confirmée :** L'audit interne a effectivement amélioré la performance globale de la société SAA en identifiant et en rectifiant les faiblesses du système de contrôle interne, ce qui a conduit à une meilleure efficacité opérationnelle et à une réduction des erreurs.

**Hypothèse 02 :** L'audit interne représente un outil principal dans la prévention et la gestion active des risques opérationnels pour la SAA.

**Hypothèse confirmée :** L'audit interne est essentiel pour la prévention et la gestion des risques opérationnels pour la SAA. En évaluant les processus et en proposant des mesures correctives, l'audit interne a permis de réduire les risques et d'optimiser les opérations.

**Hypothèse 03 :** L'audit interne a le potentiel de réduire les risques opérationnels associés au processus de gestion des sinistres automobiles en analysant de manière approfondie chacune de ses phases.

**Hypothèse confirmée :** L'analyse approfondie des différentes phases du processus de gestion des sinistres automobiles au sein de la SAA par l'audit interne a conduit à une identification précise des points faibles et à des recommandations pour les améliorer, réduisant ainsi significativement les risques opérationnels associés.

À la fin de notre recherche, nous sommes parvenus à la conclusion que la fonction d'audit interne revêt une importance significative au sein des compagnies d'assurance, constituant un élément crucial dans la gestion des risques opérationnels.

### **Suggestions proposées**

Le résultat de l'analyse nous a permis de proposer quelques suggestions qui peuvent améliorer la fonction d'audit de processus gestion des sinistres au sein de SAA, et éviter au maximum les situations de divergences, ces suggestions sont les suivantes :

- Elaboration d'une cartographie des risques pour il est recommandé que l'entreprise SAA recoure à la cartographie des risques en raison de son rôle essentiel au cours de l'exécution de ses missions d'audit interne.
- Amélioration des outils d'audit : Améliorer et optimiser les outils d'audit utilisés dans le cadre de l'exécution des missions d'audit interne.
- Communication interne : Favorisez une communication et une collaboration solides entre les équipes d'audit interne au sein de l'entreprise. Il est essentiel qu'elles comprennent les distinctions et les défis possibles associés au secteur de l'assurance.
- Orientation professionnelle : Si nécessaire, consultez des comptables ou des auditeurs pour obtenir des conseils et des informations spécialisées concernant le processus de gestion des sinistres automobiles.

### **Les limites de recherche**

Lors de la rédaction de notre mémoire sur la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein des compagnies d'assurance, nous avons été confrontés à certains défis, notamment :

- Rétroaction insuffisante : une communication inadéquate et des discussions peu fréquentes avec les superviseurs entravent notre compréhension de la manière d'améliorer nos performances et d'atteindre nos objectifs de stage.
- Les consultations limitées avec les responsables d'audit interne au niveau de la SAA et l'accès restreint aux données nécessaires, en raison de problèmes de confidentialité, posent des difficultés dans l'identification des risques potentiels.

### **Les perspectives de recherche**

Ce travail comporte certainement quelques insuffisances en termes d'information. Afin de renforcer ce travail, nous suggérons d'aborder les thèmes suivants :

- A. « **L'impact de l'audit interne sur la performance des compagnies d'assurance** ».
- B. « **L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus gestion des sinistres automobiles** ».
- C. « **L'intégration de l'intelligence artificielle dans l'audit interne : impacts sur la gestion des risques** »

# **Bibliographie**

**Ouvrages**

1. AMRAE, « Risque management, référentiel métier », Paris, France, 2013.
2. ANGLADE, P.B Janichon, F, « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, France, 2002.
3. BATUDE Daniel, « L'Audit comptable et financier », Edition Nathan, Paris, France, 1997.
4. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri, « Audit opérationnel », 2<sup>ème</sup>, Edition, ECONOMICA, 1996.
5. BERNARD Frédérique, SALVICA Eric, « Fonction achat controle interne et gestion des risques », Edition Maxima, Paris, France, 2009.
6. BERTIN Elisabeth, « Audit interne enjeux et pratique a l'internationale », Edition Eyrolles, Paris, 2007.
7. BOUDRIGA Zied, « L'Audit interne : Organisation et pratique », Collection Azurite, Tunisie, 2012.
8. CHELLY Dan, SEBELOUE Stéphane, « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque », Etude Métier, 2014.
9. COLLINS Lionel, VALLIN Gérard, « Audit et Contrôle Interne, Aspects Financiers opérationnels et Stratégique », 4<sup>ème</sup>, Edition Dollaz, Paris, France, 1992.
10. GREUNIER Claude & BONNEBOUBOCHE Jean, « Auditer et contrôler les activités de l'entreprise », Editions FOUCHER, Paris, France, 2003.
11. HAMZAOUI Mohamed & BENOIT Pige, « Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Edition Village Mondial, France, 2006.
12. HASSID, Ali: « Introduction à l'étude des Assurances Economiques », Edition ENAL, 1984.
13. HIERY-DUBUISSON. S, « L'audit : Repères », Edition LA DECOUVERTE, Paris, France, 2004.

14. JEAN DAVID DARSA, « La gestion des risques en entreprise », Edition GARESO, 2010.
15. JEAN-DAVID DARSA, « La gestion des risques en entreprise », 3<sup>ème</sup>, Edition GARESO, Paris, France, 2013.
16. JEAN-DAVID DARSA & DURFOUR Nicolas, « Le coût du risque », 2<sup>ème</sup>, Edition GERESO, Paris, France, 2014.
17. JIMENEZ Christian & al, « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition revue banque, Paris, France, 2004.
18. KEREBEL Pascal, « Management des risques », Edition EYROLLES, Paris, France, 2009.
19. NGUYEN Hông Thai, « Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise », Editions L'Harmattan, 1999.
20. PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, « Contrôle interne des risques », Edition Eyrolles, Paris, France, 2014.
21. REDING Kurt F, SOBEL Paul J, ANDERSON Urton L, Michael J HEAD, RAMAMOORTI Sridhar, SALAMASICK Mark, RIDDLE Cris, « Manuel d'audit interne », Edition Eyrolles, Paris, France, 2015.
22. RENARD Jacques, « L'audit interne : Ce qui fait débat », Edition Maxima, Paris, France, 2003.
23. RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'auditeur interne », 5<sup>ème</sup>, Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2004.
24. RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6<sup>ème</sup>, Edition d'Organisations, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2007.
25. RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7<sup>ème</sup>, Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2010.
26. RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 9<sup>ème</sup>, Edition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, France, 2016.

27. SARDI. A, « **Audit et contrôle interne bancaire** », Edition Afgee, Paris, France, 2002.
28. SCHICK Pierre, « **Mémento d’audit interne** », Edition Dunod, Paris, 2007.
29. SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O, « **Audit interne et référentiels de risques** », 2<sup>ème</sup>, Edition, Paris, France, 2014.
30. SIRUGUET Jean-Luc, et al, « **Le contrôle interne bancaire et fraude** », Edition DUNOD, 2006.
31. SPENCER Pickett KH, « **The internal auditing Handbook** », Third Edition Wiley, British, 2010.
32. WEILL Michel, « **Audit stratégique** », Edition AFNOR, Paris, France, 2011.
33. YAICH Raouf, « **Comptable 2000 : Les textes de base du droit comptable** », Les Éditions Raouf Yaïch, Sfax, Tunisie, 2000.

#### Articles scientifiques

1. SOUROUR Ammar, « **Le rôle de l’auditeur interne dans le processus de gouvernance de l’entreprise à travers l’évaluation du contrôle interne** », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007.
2. USAID, **Projet de Gouvernance Locale au Maroc Activités d’appui aux organes exécutifs d’audit et aux opérations d’inspection**, « **Manuel d’audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères** », Maroc, 2007.
3. RICHETTS, B Jeri, “**New internal control framework and evaluation proposed by COSO**”, Echio CPA journal, 1992.
4. VINCENTI Dominique, « **Dresser une cartographie des risques** », In revue audit, n° 144.

### Thèses et mémoires

1. **BELLAHA Hadjer**, « La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise », Thèse doctorat LMD, Université Djillali Liabes, Sidi-Bel-Abbes, Algérie, 2021.
2. **CHEKROUN Meriem**, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Thèse doctorat LMD, Tlemcen, Algérie, 2013.
3. **JEZZINI Mohammed**, « Revue de littérature : le risque opérationnel », Thèse Doctorat, Université d'Avignon et des pays des Vaucluse, Avignon, France, 2005.
4. **SAIDANI Zahir**, « Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », Mémoire Magister en Monnaie Finance et Banque, Tizi Ouzou, Algérie, 2012.

### Sites internet

1. Am.pictet.com, <https://am.pictet/fr/terredepargne/articles/gerer-son-patrimoine/risque-de-marche-de-quoi-s-agit-il>, consulté le 10/05/2024 à 22 :30.
2. Dekra-certification.fr, <https://www.dekra-certification.fr/organisme-certificateur/audit-interne.html>, consulté le 30/03/2024 à 22 :30.
3. Preventica.com, <https://www.preventica.com/dossier-cartographie-risques-caracteristiques-indispensables.php>, consulté le 22/04/2024 à 22 :30.
4. Trusteddecisions.com, <https://www.trusteddecisions.com/en/blog/risk-management-in-companies-objectives-and-tasks/>, consulté le 19/04/2024 à 17 :23.

### Réglementation et référentiels normatifs

1. Article 40, Journal officiel, 27<sup>ème</sup>, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988.
2. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Le cadre de Bâle III : Ajustements du cadre réglementaire en matière de fonds propres », 2014.

3. IFACI, « La conduite d'une mission d'audit interne », 1<sup>ère</sup>, Edition, DUNOD, Paris, France, 1991.
4. IFACI, « Le management des risques de l'entreprise », 3<sup>ème</sup>, édition d'Organisation, Paris, France, 2007.
5. IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, France, 2012.
6. IFACI, « Les outils de l'audit interne », Edition Eyrolles, Paris, France, 2013.
7. IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, France, 2013.
8. IFACI ; « De la cartographie des risques au plan d'audit ».
9. IIA, « Cadre de références internationales des pratiques professionnelles », Edition IBID, 2017.
10. ISO 31000, « Lignes directrices pour le Management du risque », Version 2009.
11. FERMA, « Cadre de référence de la gestion des risques », 2003.

# **Annexes**

**Annexe N° 01** : Lettre de mission

**Bab Ezzouar le,  
24/04/2024, Direction  
Audit interne**

Monsieur le Chef de L'agence SAA 1304 Hussein-Dey

**Objet : Mission d'audit**

Dans le cadre de l'exécution du plan annuel d'audit interne pour l'exercice 2024, la Direction de l'Audit Interne est mandatée pour mener une mission d'audit au sein de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey, qui relève de votre district.

Cette mission portera spécifiquement sur **l'audit de la gestion des sinistres automobiles**:

Les objectifs généraux de cette mission sont :

- Évaluer l'efficacité et la conformité des opérations de gestion des sinistres ;
- Apprécier l'organisation de l'agence.

Cette mission, sous la supervision de Monsieur **S.Malek**, sera conduite par:

- ✓ Monsieur **MEHAR Oussama** Auditeur stagiaire ;
- ✓ Monsieur X, Auditeur principale ;
- ✓ Monsieur Y, Auditeur assistant.

L'intervention est prévue du 12 au 16 mai 2024 et portera sur de l'exercice 2023.

Nous vous prions de bien vouloir informer Monsieur le Chef de l'agence ainsi que ses collaborateurs concernés, afin de faciliter l'accès de l'équipe d'audit aux documents et informations requis, et de mettre à leur disposition toute la logistique nécessaire au bon déroulement de cette mission.

Nous vous remercions par avance pour votre coopération active et précieuse.

Salutations cordiales,

**Le Directeur Audit interne.**

**Annexe N°02** : Questionnaire de contrôle interne de gestion des sinistres

N°	QUESTIONS	OUI	NON
	<b>1-1 'ouverture du dossier</b>		
	<b>1-1 déclaration du sinistre</b>		
<b>01</b>	L'assuré déclare-t-il le sinistre dans les délais réglementaires prévus par la loi et les conditions générales ?	<b>X</b>	
<b>02</b>	A la réception de la déclaration, la date de réception est-elle apposée ?	<b>X</b>	
<b>03</b>	Le gestionnaire sinistre recueille-t-il les éléments (qu'il confronte au contrat) avant d'affirmer que sa garantie est acquise ?	<b>X</b>	
<b>04</b>	Le client informe-t-il son assureur de la survenance du sinistre susceptible de mettre en jeu le contrat souscrit ?	<b>X</b>	
<b>05</b>	Le client déclare-t-il la survenance du sinistre par écrit ?	<b>X</b>	
<b>06</b>	La déclaration du sinistre est-elle fidèle dans la description des circonstances et dans ses conséquences à la réalité ?		<b>X</b>
<b>07</b>	L'assuré peut-il s'exposer à des sanctions en cas de non fidélité de la déclaration du sinistre ?	<b>X</b>	
<b>08</b>	La déclaration du sinistre comporte-elle les éléments d'information suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identification de l'assuré ?</li> <li>• Le numéro de police, les dates d'effet et d'échéance ?</li> <li>• La date et le lieu de survenance du sinistre ?</li> <li>• La nature, les causes et les circonstances du sinistre ?</li> <li>• l'estimation approximative des dommages ou des pertes ?</li> </ul>	<b>X</b>	
<b>09</b>	L'agent qui reçoit la déclaration contrôle-t-il sur le champ si le formulaire a été soigneusement et suffisamment rempli ?	<b>X</b>	
<b>10</b>	La déclaration est-elle signée et correctement établie ?	<b>X</b>	

11	Le délai contractuel de la déclaration est-il respecté ?	X	
12	Le sinistre a-t-il eu lieu pendant la validité du contrat ?	X	
13	L'évènement dommageable est-il contractuellement garanti ?	X	
14	Une copie de la déclaration fait-elle l'objet d'un envoi décadaire à la DR et ce, par bordereau des sinistres déclarés ?	X	
	<b>1-2-Délai de déclaration :</b>		
15	L'assuré est-il tenu de déclarer tout sinistre dans les sept (07) jours ayant suivi sa survenance (sauf cas de force majeure ?	X	
16	l'assuré respecte-t-il le délai de trois (03) jours pour le risque vol ?	X	
	<b>1-3-Constitution de la "provision pour sinistre à payer" :</b>		
17	A la déclaration d'un sinistre, procède-t-on à la provision pour sinistre à payer ?	X	
18	Le calcul de la provision pour sinistres à payer se fait-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier par dossier ?</li> <li>• En évaluant le coût de chaque sinistre d'après les éléments disponibles au dossier au moment de l'inventaire (déclaration, PV d'expertise...) ?</li> </ul>	X	
	<b>I-4-côte du dossier (chemise) :</b>	X	
19	La côte du dossier est-elle correctement remplie et soigneusement préservée ?	X	
20	Comporte-t-elle les informations ci-après : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identification complète de l'assuré (nom,adresse.....) ?</li> <li>• Le numéro de police, les dates d'effet et d'expiration ?</li> <li>• Le montant de la prime et la date de son paiement ?</li> <li>• Le numéro de sinistre (après enregistrement) et la date de survenance ?</li> <li>• Le lieu de sinistre ?</li> <li>• Les circonstances du sinistre ?</li> <li>• le montant de la réserve et la date de sa constitution ?</li> </ul>	X	
	<b>1-5-Enregistrement du dossier sinistre :</b>		
21	L'agence tient-elle les registres réglementaires de sinistres ?	X	
22	Les registres réglementaires sont-ils côté et paraphés par le directeur régional ?	X	

23	<p>Le registre des sinistres déclarés comporte-t-il les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La branche et sous/branche ?</li> <li>• Le numéro d'enregistrement du sinistre ?</li> <li>• Le nom et prénom de l'assuré ?</li> <li>• Le numéro de police ou avenant, les dates d'effet et d'expiration?</li> <li>• La date du sinistre ?</li> <li>• La date de l'avis du sinistre ?</li> <li>• La nature du sinistre ?</li> <li>• l'estimation du montant du sinistre (provision) ?</li> </ul>	<b>X</b>	
24	<p>Le registre des sinistres réglés comporte-t-il les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La branche et sous/branche ?</li> <li>• Le numéro d'enregistrement du sinistre ?</li> <li>• Le nom et prénom de l'assuré ?</li> <li>• Le numéro de la police ?</li> <li>• La date du sinistre ?</li> <li>• Le montant et la date du règlement ?</li> <li>• Le montant et la date du recours abouti ?</li> </ul>	<b>X</b>	
<b>1-6-Fiche sinistre :</b>			
25	L'agence tient-elle les fiches sinistres par police ?		<b>X</b>
<b>1-7-Accusé de réception :</b>			
26	Une fois l'opération d'enregistrement achevée, le service sinistre remet-il à l'assuré un accusé de réception ?	<b>X</b>	
27	<p>Sur l'accusé de réception est-il mentionné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le numéro du dossier sinistre ?</li> <li>• L'ensemble des pièces exigibles pour la formalisation et l'instruction de son dossier ?</li> </ul>	<b>X</b>	
<b>2-Instruction du dossier sinistre :</b>			
<b>2-1-Contrôle de garantie :</b>			
28	Le contrôle de garantie s'effectue-t-il par l'exploitation de la police d'assurance et les avenants y afférents ?	<b>X</b>	
29	<p>Le contrôle de garantie porte-t-il sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La validité du contrat ?</li> <li>• La période de couverture ?</li> <li>• La garantie mise en jeu ?</li> <li>• Les valeurs assurées ?</li> <li>• Les limites de garantie ?</li> <li>• Les franchises contractuelles ?</li> <li>• Les exclusions de couverture ?</li> <li>• Présence d'un échéancier de paiement (voir et vérifier si le client n'a pas de primes impayées ?</li> </ul>	<b>X</b>	

30	L'agent sinistre ayant procédé à ces contrôles appose-t-il sa signature sur la chemise du sinistre ?	X	
31	L'opération de contrôle de garantie prononce-t-elle sur la prise en charge ou le rejet du sinistre ?	X	
32	Toutes ces vérifications sont-elles portées sur le volet prévu à cet effet dans la déclaration aussi que sur la chemise dossier ?	X	
	<b>2-2-Ouverture d'un dossier sinistre :</b>		
33	La déclaration du sinistre donne-t-elle lieu à l'ouverture d'un dossier sinistre dûment référence (attribution d'un numéro d'ordre) ?	X	
34	En sus des informations contenues dans la déclaration de sinistre, le dossier sinistre comporte-t-il les éléments complémentaires indispensables au traitement ?	X	
35	Le dossier sinistre comporte-t-il des informations servant au recours contre le responsable du sinistre, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nom de l'assuré et son adresse ?</li> <li>• Le montant de la franchise ?</li> <li>• Le numéro de la police ?</li> <li>• Le type d'assurance ?</li> <li>• La date d'ouverture du dossier ?</li> <li>• La date du sinistre ?</li> <li>• La police d'assurance et ses avenants ?</li> <li>• l'évaluation provisoire des dommages ?</li> </ul>	X	
	<b>3-Gestion technique du dossier sinistre :</b>		
36	Le gestionnaire sinistre procède-t-il à une première évaluation du sinistre ?	X	
37	Cette première évaluation servira-t-elle comme base à la constitution de réserves en vue du dédommagement de l'assuré ?	X	
38	Un ordre de service (ODS) est-il établi à l'effet de désigner l'expert ?	X	
39	L'ODS est-il établi par écrit dûment enregistré avec accusé de réception ?	X	
	<b>3-1-L'expertise :</b>		
40	L'expertise consiste-t-elle à fixer le montant des dommages non pas le montant des indemnités ?	X	
41	Après réception du PV d'expertise, une copie de celui-ci est-elle adressée à l'assuré ?		X

42	La prise de photos de la voiture endommagée est-elle effectuée lorsque le montant des dommages est supérieur à 30000 DA ?	X	
43	<b>l'expertise contradictoire</b> est-elle effectuée que lorsque le montant des dommages est supérieur à 30000 DA ?	X	
44	Dans ce cas, l'évaluation des dommages est-elle effectuée conjointement par les experts des deux parties ? <b>La contre-expertise</b> est-elle effectuée qu'après que l'une des parties ait arrêté unilatéralement l'évaluation des dommages ?	X	
45	la contre-expertise se fait-elle dans ce cas-là après une constatation de la partie adverse ?	X	
46	<b>la tierce expertise</b> intervient-elle que lorsqu'un écart dépassant le montant 3000 DA est constaté entre l'expertise et la contre-expertise ?	X	
47	<b>Le PV d'expertise :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il rédigé lisiblement ?</li> <li>• Fait-il l'objet d'une saisine informatique ?</li> <li>• Motionne-t-il tous les éléments susceptible d'éclairer le gestionnaire (traces de peinture, de pneus.....) ?</li> </ul>	X	
48	la garantie tierce classique ne peut-elle accordée lorsque le conducteur du véhicule est titulaire d'un permis de moins d'un ans ?	X	
49	L'indemnisation des victimes d'un accident de la circulation se fait-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soit par voie de transaction amiable ?</li> <li>• soit suite à une décision de justice ?</li> </ul>	X	
	<b>4-Règlement du dossier sinistre :</b>		
50	vérifie-t-on si l'assuré a honoré ses engagements quant au paiement de la prime de l'exercice en cours avant de procéder au règlement du dossier sinistre ?	X	
51	Avant de procéder à la détermination de l'indemnité vérifie-t-on que le dossier comporte : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration du sinistre ?</li> <li>• Polices d'assurances et avenants annexés ?</li> <li>• Le ou les procès-verbaux d'expertise ?</li> <li>• le jugement de justice ?</li> </ul>	X	
52	La quittance de règlement est-elle signée par le bénéficiaire de l'indemnité contre remise du chèque ? le chèque est-il signé par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comptable ?</li> <li>• Le chef d'agence ?</li> </ul>	X	
53	Le service sinistre procède-t-il à l'enregistrement du règlement dès la remise du chèque au bénéficiaire ?	X	

<b>54</b>	procède-t-on au règlement sur la base d'une décision de justice si l'assuré présente l'original d'une décision de justice ?	<b>X</b>	
	<b>5-Classement du dossier après règlement :</b>		
<b>55</b>	Le dossier est-il classé avec la mention "régulé" apposée dessus dès que le règlement est effectué ?	<b>X</b>	
<b>56</b>	Procède-t-on à la réouverture d'un dossier sinistre réglé et classé pour un éventuel recours ?	<b>X</b>	

**Annexe N° 03** : Tableau des forces et faiblesses

Les Points forts	Les Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'assuré déclare le sinistre dans les délais réglementaires prévus par la loi et les conditions générales ;</li> <li>✓ A la réception de la déclaration, la date de réception est apposée ;</li> <li>✓ Le gestionnaire sinistre recueille les éléments avant d'affirmer que sa garantie est acquise ;</li> <li>✓ Le client informe son assureur de la survenance du sinistre susceptible de mettre en jeu le contrat souscrit ;</li> <li>✓ L'agence tient les registres réglementaires de sinistres ;</li> <li>✓ Les registres réglementaires sont côtés et paraphés par le directeur régional ;</li> <li>✓ Le gestionnaire sinistre procède à une première évaluation du sinistre ;</li> <li>✓ Un ordre de service (ODS) est établi à l'effet de désigner l'expert ;</li> <li>✓ Les honoraires de la tierce expertise sont supportées par moitié par chacune des parties ;</li> <li>✓ On procède au règlement des honoraires des experts qu'une fois l'étude du sinistre menée à son terme et l'indemnité due à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le nouvel organigramme n'est pas encore déroulé au niveau agence ;</li> <li>✓ Inexistence de fiche de poste au niveau agence et DR ;</li> <li>✓ La déclaration du sinistre n'est pas fidèle dans la description des circonstances et dans ses conséquences à la réalité ;</li> <li>✓ Le PV d'expertise n'est pas transmis dans les meilleurs délais ;</li> <li>✓ Les ordres de paiement et les quittances d'indemnité ne sont pas pré numérotés et classés dans un seul recueil ;</li> <li>✓ On vérifie pas si l'assuré a honoré ses engagements quant au paiement de la prime de l'exercice en cours avant de procéder au règlement du dossier sinistre car accorder des primes impayées n'est autorisé qu'aux entreprises, collectivités...et cela dépend de leur budget donc l'agence est obligée de régler le sinistre même si les échéanciers du paiement de la prime impayée ne sont pas réglés ;</li> <li>✓ Certaines chemises de dossier ne sont pas bien renseignées et le dossier n'est pas classé avec la mention</li> </ul>

<p>l'assuré versée ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Le gestionnaire sinistre est tenu d'avertir la structure ALFA si l'expert soupçonne une tentative de fraude de la part de l'assuré ;</li><li>✓ Le service sinistre procède à l'enregistrement du règlement dès la remise du chèque au bénéficiaire ;</li><li>✓ Les fiches de stock sont établi mensuellement ;</li><li>✓ Les états B10 sont établis annuellement.</li></ul>	<p>"réglé" apposée dessus dès que le règlement est effectué.</p>
--	--

**Annexe N° 03** : Tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des sinistres

<b>Taches</b>	<b>Objectif tache</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Evaluation</b>	<b>Dispositifs de maitrise</b>	<b>Constat</b>
<b>Enregistrement de la déclaration</b>	La prise en charge du sinistre : - S'assurer que la déclaration est complète et lisible ; - S'assurer que les garanties ont fait l'objet d'un contrôle	Risque de règlement d'un sinistre non couvert sur la police lors de la déclaration donc une indemnisation à tort.	Risque important	Procédure de gestion des sinistres	Existe
<b>L'expertise du véhicule</b>	L'établissement du PV d'expertise : - S'assurer que le PV est lisible  -S'assurer de la prise de photos du véhicule lorsque le montant dépasse 10000 DA	Erreurs lors du calcul d'indemnité	Risque important	Procédure du guide de gestion sinistre	Existe
<b>Établissement de l'ordre de paiement</b>	S'assurer que les ordres de paiement sont pré numérotés et visés par les responsables concernés	Perte des documents et risque de fraude	Risque faible	Procédure	N'existe pas
<b>Vérification des pièces Justificatives avant la remise du chèque au bénéficiaire</b>	S'assurer que la procuration notariale fournie par le bénéficiaire du chèque sinistre est légalisée par le	Risque d'erreur en remettant le chèque à une autre personne que le bénéficiaire	Risque important	Contrôle et supervision	N'existe pas

	notaire				
<b>Absence de fiches de poste</b>	S'assurer la détermination des tâches et les responsabilités de chaque élément	Risque de cumul de tâches incompatibles dû à l'absence de répartition des tâches	Risque important	Contrôle et supervision de l'organisation	N'existe pas
<b>Le nouvel organigramme n'est pas encore déroulé au niveau agence</b>	S'assurer que l'organigramme mis en place est respecté et répond aux objectifs organisationnels de la société	Organisation défectueuse	Risque important	procédure	N'existe pas
<b>Le système d'information au niveau du service sinistre</b>	S'assurer que le micro-ordinateur affecté au service sinistre est personnalisé et expurgé de tout ce qui est extra-	Erreurs dans les applications	Risque Moyen	Moyens Matériels	Existe
<b>Protection et sécurité des micro-ordinateurs</b>	S'assurer que les micro-ordinateurs sont protégés par des antivirus ce qui est nécessaire pour la sauvegarde des données sinistres	Risque de perte des données	Risque Moyen	Contrôle et supervision	Existe
<b>Élaboration de l'ordre de paiement en trois Exemplaires</b>	S'assurer la diffusion de l'information et pour une vérification ultérieure	Constatation de différence entre le montant figurant sur l'ordre de paiement et celui enregistré à la comptabilité	Risque important	Système d'information et de pilotage	Existe

<b>Classement et conservation des documents gardés</b>	S'assurer que Ces exemplaires serviront de preuves de la transmission des documents	-L'absence de preuves Falsification des documents	Risque important	Moyens matériels pour l'archivage (support magnétique ou autres)	Existe
<b>Sécurité</b>	S'assurer que l'information concernant le sinistre et en sécurité	Toute nature d'accident (explosion, court-circuit, incendie)	Risque important	Moyens matériels	

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

**Annexe N°04** : Note d'orientation**Note d'orientation****Direction Audit interne****Déstinataire** : M. Le Directeur Audit interne**Bab Ezzouar, le 02/05/2023**

Dans le cadre du plan d'audit 2024 et suite à la lettre de mission datée du 24 avril 2023, ainsi qu'après une étude préliminaire du dossier en collaboration avec le responsable de l'entité à auditer, nous souhaitons vous informer de l'orientation que nous donnons à cette mission.

- **Objet de la mission** : Audit des sinistres automobiles de l'agence SAA 1304.
- **Objectifs généraux** :

Les objectifs généraux de cette mission sont :

- Évaluer l'efficacité et la conformité des opérations de gestion des sinistres ;
- Apprécier l'organisation de l'agence.

- **Objectifs spécifiques** :

Notre audit consiste à :

- Remplir avec précision le constat amiable d'accident ;
- Déclarer le sinistre auprès de l'agence concernée et dans les délais réglementaires;
- Expertiser le véhicule ;
- Prendre des mesures opérationnelles de détection et de prévention des fraudes;
- Des délais de règlement rapides car La rapidité du règlement d'un sinistre est capitale ;
- Et enfin des procédures efficaces de règlement des plaintes et litiges.

- **Périmètre D'intervention** :

Après examen des différentes notes et procédures relatives à cette mission d'audit, nous avons décidé de concentrer nos travaux sur l'exercice 2023 du service sinistres de l'agence SAA 1304 Hussein-Dey.

Nous restons à votre entière disposition pour toute question ou clarification que vous jugeriez utile.

**Le chef de la mission**

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

**Annexe N°05** : Programme d'audit

Action	Techniques/Sources	Responsable (en charge)	Date de début	Date de fin
<b>Enregistrement de la déclaration</b>				
- S'assurer que la déclaration est complète et lisible	- Consultation des documents justificatifs ; - Observation.	- Auditeur X. - MEHAR Oussama.	12 Mai	12 Mai
- S'assurer que les garanties ont fait l'objet d'un contrôle	- Consultation des documents justificatifs ; - Observation.	- Auditeur X. - MEHAR Oussama.	12 Mai	12 Mai
<b>L'expertise du véhicule</b>				
S'assurer que le PV est lisible	- Observation.	- MEHAR Oussama.	12 Mai	12 Mai
S'assurer de la prise de photos du véhicule lorsque le montant dépasse 10000 DA	- Consultation des documents justificatifs ; - Observation.	- Auditeur X. - MEHAR Oussama.	13 Mai	13 Mai
<b>Établissement de l'ordre de paiement</b>				
S'assurer que les ordres de paiement sont pré numérotés et visés par les responsables concernés	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretien.	- Auditeur X. - MEHAR Oussama.	13 Mai	13 Mai
<b>Vérification des pièces Justificatives avant la remise du chèque au bénéficiaire</b>				
S'assurer que la procuration notariale fournie par le bénéficiaire du chèque sinistre est	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretien.	- Auditeur X. - MEHAR Oussama.	14 Mai	14 Mai

légalisée par le notaire				
<b>Absence de fiches de poste</b>				
S'assurer la Détermination les tâches et les responsabilités de chaque élément	- Consultation des documents justificatifs ;	-MEHAR Oussama.	14 Mai	14 Mai
<b>Le nouvel organigramme n'est pas encore déroulé au niveau agence</b>				
S'assurer que l'organigramme mis en place est respecté et répond aux objectifs organisationnels de la société	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens.	-Auditeur X. -MEHAR Oussama.	14 Mai	14 Mai
<b>Le système d'information au niveau du service sinistre</b>				
S'assurer que le micro- ordinateur affecté au service sinistre est personnalisé et expurgé de tout ce qui est extra-sinistre.	- Observation.	- Auditeur X. - MEHAR Oussama.	15 Mai	15 Mai
<b>Protection et sécurité des micro-ordinateurs</b>				
S'assurer que les micro- ordinateurs sont protégés par des antivirus ce qui est nécessaire pour la	- Observation.	- MEHAR Oussama.	15 Mai	15 Mai

sauvegarde des données sinistres				
<b>Élaboration de l'ordre de paiement en trois Exemplaires</b>				
S'assurer la diffusion de l'information et pour une vérification ultérieure	- Consultation des documents justificatifs ; - Observation.	-MEHAR Oussama.	15 Mai	15 Mai
<b>Classement et conservation des documents gardés</b>				
S'assurer que Ces exemplaires serviront de preuves de la transmission des documents	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens.	-Auditeur X. -MEHAR Oussama.	16 Mai	16 Mai
<b>Sécurité</b>				
S'assurer que l'information concernant le sinistre et en sécurité	- Observation.	-MEHAR Oussama.	16 Mai	16 Mai

**Annexe N°06** : Guide d'entretien

Question principales:	Questions subsidiaires :
<p><b>Service de sinistres</b> : Comment se déroule le processus de gestion des sinistres à l'entreprise SAA-assurance (SAA 1304) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un organigramme délimitant les responsabilités, les fonctions et définissant les liaisons hiérarchiques ?</li> <li>-Existe-t-il des fiches de poste qui déterminent précisément le champ d'action des personnes ?</li> <li>-La fonction sinistre est-elle centralisée dans un service ?</li> <li>-Quelle est la mission du service sinistre ?</li> <li>-Quels sont les principaux services avec lesquels le service sinistre est en relation, dans sa gestion de dossiers sinistres ?</li> <li>-Existe-t-il un contrôle réciproque au niveau de l'agence ?</li> <li>-Existe-t-il un moyen d'information pour la gestion des sinistres ?</li> <li>-Quel est le nombre de sinistres déclarés au cours de l'exercice 2023 au niveau de la DR Alger 1 ?</li> <li>-Quel est le montant des réserves pour sinistre à payer pour l'exercice 2023 ?</li> <li>- Quel est le mode de paiement pour l'indemnisation du client ? Par chèque, par virement ou en espèces ?</li> <li>- Existe-t-il des registres et supports réglementaires pour la fonction sinistre ?</li> <li>- Le registre des sinistres déclarés est-il coté et paraphé ?</li> <li>- Un dossier sinistre est-il ouvert pour chaque sinistre dès la déclaration du sinistre ?</li> <li>- Le délai prévu pour la déclaration du sinistre est-il respecté ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le pouvoir financier de règlement est-il respecté par la hiérarchie (Siège-DR-Agence)?</li><li>- Est-ce que la saisie des données permettant l'entrée des renseignements divers sur l'assuré dans le dossier sinistre est faite rapidement ?</li><li>- le P.V d'expertise est-il lisible ?</li><li>- Le délai prévu pour l'établissement du P.V.E est-il respecté ?</li><li>- Qui vérifie la déclaration, la police d'assurance et tous renseignements sur l'assuré ? Et sur quelle base ?</li><li>- Le schéma sur la déclaration est-il présenté ? Est-il lisible ?</li><li>- Qui établit l'ordre de paiement ? La quittance d'indemnité ? Le décompte d'indemnité ?</li><li>- Quelles sont les états transmis de l'agence vers la DR ?</li><li>- Qui est chargé de l'envoi de ces documents à la DR ?</li><li>- Quelle est la date limite pour l'envoi de ces documents ?</li><li>- Quels sont les risques encourus dans le cadre de la mission du service sinistre ? (Problèmes survenus ou en cours) ?</li><li>- Qui incombe la responsabilité en cas d'erreurs commises par exemple dans l'établissement de l'ordre de paiement ?</li></ul>
--	--

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

Annexe N°07 : La grille d'analyse des taches

Tâches	Responsable service sinistre	chef de section sinistre	Responsable comptable	Chef d'agence
Réception de la déclaration		x		
Vérification de la déclaration		x		
Vérification des garanties		x		
Ouverture du dossier sinistre		x		
Enregistrement de la déclaration sur le registre des sinistres déclarés		x		
Établissement de l'ODS		x		
Constitution de la provision pour sinistre à payer	x			
Renseigner la cote du dossier (chemise)		x		
Enregistrement du dossier sinistre	x	x		
Réception du P.V d'expertise	x	x		
Règlement des honoraires d'expertise	x	x		
Établissement de la facture des honoraires	x			

<b>Règlement du dossier sinistre</b>	<b>x</b>			
<b>Vérification des primes impayées avant règlement</b>				
<b>Établissement du décompte</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Vérification si le dossier avant règlement est complet</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Vérification des signatures</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Réception des diverses notes et procédures</b>	<b>x</b>			
<b>Classement de ces notes et procédures</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>
<b>Signature sur le décompte de règlement</b>	<b>x</b>			<b>x</b>
<b>Établissement de la quittance d'indemnité</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Signature sur la quittance d'indemnité</b>	<b>x</b>			
<b>L'établissement du chèque</b>			<b>x</b>	
<b>Signature sur le chèque</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>

<b>L'enregistrement du règlement sur le registre des sinistres réglés</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Élaboration et signature de l'ordre de paiement</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>
<b>Procédure de recours</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Classement du dossier après règlement avec la mention réglé apposée dessus</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Établissement des états statistiques</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>L'établissement et l'envoi des bordereaux de sinistres déclarés</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>L'établissement et l'envoi des bordereaux de sinistres réglés et de sinistres classés sans suite</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Établissement des fiches de stock</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Signature sur les états statistiques</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>
<b>Classement des quittances et ordre de paiement</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>

**Annexe N°08** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°1

	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° 01</b>
<b>Problème</b>	Absence d'un organigramme délimitant les responsabilités, les fonctions et les liaisons hiérarchiques.
<b>Constat</b>	Le nouvel organigramme n'est pas encore déroulé au niveau agence
<b>Cause</b>	Non-respect de l'organigramme
<b>Conséquences</b>	Perte d'efficacité et non maîtrise des activités.
<b>Recommandations</b>	Respecter l'organigramme mis en place par les dispositifs du contrôle interne (dispositif d'organisation).

**Source :** réalisé par nos soins.

**Annexe N°09** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°2

	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° 02</b>
<b>Problème</b>	Inexistence de fiches de poste au niveau agence et DR déterminant le champ d'action du personnel.
<b>Constat</b>	Les fiches de poste ne sont pas élaborées.
<b>Cause</b>	Non-respect du dispositif d'organisation.
<b>Conséquences</b>	Perte d'efficacité et compétences et non détection des anomalies causées par le non séparation des tâches.
<b>Recommandations</b>	Respecter les procédures mises en place par le dispositif d'organisation de la société.

**Source :** réalisé par nos soins.

**Annexe N°10** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°3

	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° 03</b>
<b>Problème</b>	La déclaration du sinistre n'est pas fidèle dans la description des circonstances et dans ses conséquences à la réalité.
<b>Constat</b>	Le schéma sur la déclaration n'est pas lisible et parfois non présenté
<b>Cause</b>	Méconnaissance de l'assuré
<b>Conséquences</b>	Risque de sanction allant jusqu'à la non indemnisation de l'assuré, risque d'indemnisation à tort.
<b>Recommandations</b>	Respecter la procédure de gestion des sinistres et indemnisations.

**Source :** réalisé par nos soins.

**Annexe N°11** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°4

	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° 04</b>
<b>Problème</b>	L'expert ne fournit pas son rapport définitif dans les délais.
<b>Constat</b>	Le P.V d'expertise n'est pas transmis à l'assureur dans les meilleurs délais.
<b>Cause</b>	Non-respect des délais exigés par la procédure.
<b>Conséquences</b>	Des pénalités de retard à l'encontre de l'assureur en cas de dépassement des délais d'indemnisation ce qui fait un retard dans le règlement des sinistres.
<b>Recommandations</b>	Respecter la nouvelle Loi afin de régler les sinistres recevables dans les délais convenus.

**Source :** réalisé par nos soins.

**Annexe N°12** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°5

	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° 05</b>
<b>Problème</b>	Les pièces justificatives du règlement des sinistres ne sont ni pré numérotées ni conservées.
<b>Constat</b>	Les ordres de paiement et les quittances d'indemnités ne sont pas pré numérotés.
<b>Cause</b>	reconstitution de la procédure de règlement du dossier sinistre
<b>Conséquences</b>	risque de perte ou de fraude
<b>Recommandations</b>	Les ordres de paiements et les quittances d'indemnité doivent être pré numérotés et conservés en un seul recueil pour les archives.

**Source :** réalisé par nos soins.

**Annexe N°13** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°6

	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° 06</b>
<b>Problème</b>	Insuffisance dans la gestion des créances (règlement des dossiers sinistres avant le règlement total de la prime.)
<b>Constat</b>	Le gestionnaire sinistre ne vérifie pas si l'assuré a honoré ses engagements quant au paiement de la prime de l'exercice en cours avant de procéder au règlement du dossier sinistre.
<b>Cause</b>	Non-respect de la procédure de la gestion du sinistre.
<b>Conséquences</b>	Une gestion de sinistre défailante et déficitaire et indemnisation d'un risque lié à une prime non réglée.
<b>Recommandations</b>	Respecter la procédure de la gestion des sinistres dont il faut régler les primes impayées avant de procéder au règlement des sinistres.

**Source :** réalisé par nos soins.

**Annexe N°14** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N°7

	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° 07</b>
<b>Problème</b>	Les renseignements nécessaires ne sont pas tous portés sur la chemise du dossier sinistre dont la mention « réglé » n'est pas apposée dessus.
<b>Constat</b>	Certaines chemises ne sont pas bien renseignées (cote du dossier).
<b>Cause</b>	Non-respect de la procédure qui indique les éléments indispensables à renseigner sur la chemise dossier et qui exige l'apposition de la mention « réglé » avant tout classement du dossier après règlement.
<b>Conséquences</b>	Risque de fraude et de malversation
<b>Recommandations</b>	Respecter la procédure de la gestion des sinistres.

**Source :** réalisé par nos soins.

# **Table des matières**

## Table des matières

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>I</b>
Liste des abréviations .....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des annexes.....	V
Résumé.....	VI
Abstract.....	VI
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre I : Cadre conceptuel de la fonction d’audit interne et le contrôle interne ....</b>	<b>1</b>
Introduction du chapitre .....	2
Section 01: Généralité sur l’audit interne.....	3
1.1 Historique de l'audit interne .....	3
1.2 Définition .....	4
1.2.1 Définition de la notion d’audit.....	4
1.2.2 Définition de l’audit interne .....	4
1.3 Caractéristique de l’audit interne .....	5
1.4 Objectifs de l’audit interne .....	8
1.5 Les types et les niveaux de l’audit interne .....	9
1.5.1 Les différents types de l’audit interne : .....	9
1.5.2 Les niveaux de l’audit interne : .....	9
1.5.3 Les natures de l’audit :.....	10
1.6 Les liens de l’audit interne avec les autres fonctions de surveillance .....	12
1.6.1 Audit interne - Contrôle de Gestion.....	12
1.6.2 Audit interne – Contrôle interne :.....	14
Section 02: Le déroulement de la mission de l’audit interne, outils et pratiques.....	15
2.1 L’organisation de l’audit interne.....	15
2.1.1 Normes d'audit interne .....	15
2.1.2 La charte d'audit .....	17
2.2 La mission de l’audit interne.....	18
2.2.1 Définition de la mission de l’audit interne : .....	18
2.2.2 Les phases de la mission de l’audit interne : .....	19
2.3 Les outils et techniques de l’audit interne : .....	25
2.3.1 Les outils d’interrogation : .....	25
2.3.2 Les outils de description.....	26

2.3.3	L'observation physique .....	27
	<b>Section 03: le contrôle interne.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1</b>	<b>Définition de contrôle interne.....</b>	<b>28</b>
□	Selon International Auditing Guidelines (IAG) .....	28
□	Selon Generally Accepted Auditing Standards (GAAS) .....	28
□	Selon l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) .....	28
□	Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français.....	29
<b>3.2</b>	<b>Les objectifs du contrôle interne.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Dispositif de contrôle interne et ses composantes .....</b>	<b>30</b>
3.1.1.	Le dispositif de contrôle interne .....	30
3.1.2.	Les composantes de contrôle interne.....	30
1)	Un environnement de contrôle .....	31
2)	Une évaluation des risques.....	31
3)	Les activités de contrôle .....	31
4)	L'information et la communication .....	32
5)	Le pilotage.....	32
<b>3.4</b>	<b>Les acteurs du contrôle interne.....</b>	<b>32</b>
3.4.1	Le conseil d'administration .....	32
3.4.2	Le comité d'audit .....	32
3.4.3	Les contrôleurs internes.....	32
3.4.4	Le risk manager .....	33
3.4.5	Les cadres financiers .....	33
3.4.6	Les auditeurs internes .....	33
3.4.7	Les auditeurs externes.....	33
3.4.8	Les oragnismes professionnles.....	33
<b>3.5</b>	<b>Les types et les niveaux du contrôle interne et ses composantes .....</b>	<b>34</b>
3.5.1	Les types du contrôle interne .....	34
3.5.2	Les niveaux du système de contrôle interne .....	34
	<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>36</b>
	<b>Chapitre II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la gestion des risques opérationnels .....</b>	<b>37</b>
	<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>38</b>
	<b>Section 01: Notion fondamentale sur les risques opérationnels .....</b>	<b>39</b>
<b>1.1</b>	<b>LA Notion du risque.....</b>	<b>39</b>
1.1.1	Définition du risque .....	39

1.1.2 Typologies des risques .....	40
1.1.3 Le risque lié à l'audit: .....	44
1.1.4 Typologies des risques d'assurances : .....	45
1.2 Le risque Opérationnel .....	47
1.2.1 Définition : .....	47
1.2.2 Les types de risque opérationnel .....	48
1.2.3 Les facteurs de développement du risque opérationnel .....	49
<b>Section 02: Le processus de la gestion des risques opérationnels .....</b>	<b>50</b>
2.1 Notion sur la gestion des risques .....	50
2.1.1 Définition .....	50
2.2 Les objectifs de la gestion des risques .....	50
2.3 Le processus de gestion des risques opérationnels .....	51
2.3.1 L'identification des risques.....	52
2.3.2 Détermination des risques prioritaires à traiter .....	52
2.3.3 Evaluation de la meilleure stratégie de couverture .....	54
2.3.4 Application de la stratégie de gestion des risques.....	55
2.3.5 Limitation du risque dans le temps (pilotage) .....	55
2.4 La cartographie des risques opérationnels .....	56
2.4.1 Définition .....	56
2.4.2 Caractéristiques de la cartographie des risques .....	56
2.4.3 La démarche de la mise en place d'une cartographie des risques : .....	57
<b>Section 03: Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels</b>	<b>58</b>
3.1 Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.....	58
3.2 Démarche d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels : .....	59
a) La phase de préparation de la mission : .....	59
b) La phase de réalisation de la mission : .....	60
c) La phase de conclusion de la mission ; .....	61
- Le suivi des recommandations .....	62
3.3 Démarche de l'audit interne dans l'évaluation du processus de management des risques (le contrôle interne) : .....	63
Conclusion du chapitre.....	65
Chapitre III : Cas Pratique au niveau Société National d'assurance SAA .....	66
Introduction du chapitre .....	67
<b>Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>68</b>
1.1 Présentation de Société National d'assurance SAA.....	68

1.1.1	Présentation.....	68
1.1.2	Historique.....	68
1.1.3	Les filiales de groupe SAA .....	69
1.1.4	Fiche technique de la SAA .....	71
1.2	Les Objectifs de création de la SAA.....	72
1.3	Les missions de la SAA .....	72
1.4	Organisation de La SAA .....	73
1.5	Les activités de La SAA.....	74
1.5.1	L'assurance de personne.....	74
1.5.2	L'assurance incendie .....	74
1.5.3	L'assurance automobile .....	74
1.5.4	La garantie responsabilité civile.....	74
1.5.5	L'assurance individuelle accident .....	74
1.5.6	L'assurance catastrophe naturelles .....	74
1.5.7	L'assurance agricole.....	75
1.5.8	L'assurance transport .....	75
1.6	La stratégie et les nouveaux produits de la SAA.....	75
1.6.1	La stratégie de la SAA.....	75
1.6.2	Les nouveaux produits de la SAA .....	76
1.7	L'audit interne au sein de la SAA.....	78
1.7.1	Présentation de l'audit interne de la SAA .....	78
1.7.2	Historique de l'audit interne dans la SAA .....	78
1.7.3	Organisation de la direction d'audit interne dans la SAA.....	79
1.7.4	Les objectifs des missions d'audit interne dans la SAA.....	80
1.7.5	Programmation de l'audit interne dans la SAA .....	80
1.7.6	La démarche de l'audit interne dans la SAA .....	80
<b>Section 02: Conduite de la mission d'audit au sein de la société national d'assurance SAA.....</b>		<b>83</b>
2.1	Phase de Préparation .....	83
2.1.1	Le choix de l'équipe d'audit.....	83
2.1.2	Lettre de mission.....	84
2.1.3	Prise de connaissance du processus gestion des sinistres .....	84
2.1.4	L'élaboration d'un tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des sinistres automobiles .....	91
2.1.5	Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés .....	92
2.1.6	La note d'orientation.....	96

<b>2.2</b>	<b>Phase de réalisation (application)</b> .....	<b>96</b>
2.2.1	La réunion d'ouverture.....	96
2.2.2	Le Programme d'audit .....	97
2.2.3	Le travail sur terrain.....	97
<b>2.3</b>	<b>Phase de conclusion (communication)</b> .....	<b>98</b>
2.3.1	Projet de rapport .....	99
2.3.2	La réunion de clôture .....	99
2.3.3	Le rapport d'audit interne .....	99
2.3.4	Le suivi du rapport .....	101
	<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>103</b>
	<b>CONCLUSION GENERAL</b> .....	<b>104</b>
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>108</b>
	<b>Annexes</b> .....	<b>114</b>
	<b>Table des matières</b> .....	<b>144</b>