

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème :

**Développement d'un modèle de gestion des risques
pour les missions d'audit interne :
Cas de la Société Nationale des Assurances (SAA)**

Élaboré par :

Mlle SADOK ACHOUAK

Mlle SIAFA NOUHA

Encadré par :

Pr. NECIB HAFISA

Lieu de stage : Société Nationale d'Assurance Bab Ezzouar

Période de stage : Du 02/02/2025 au 18/05/2025

Année universitaire : 2024 - 2025

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème :

**Développement d'un modèle de gestion des risques
pour les missions d'audit interne :
Cas de la Société Nationale des Assurances (SAA)**

Élaboré par :

Mlle SADOK ACHOUAK

Mlle SIAFA NOUHA

Encadré par :

Pr. NECIB HAFISA

Lieu de stage : Société Nationale d'Assurance Bab Ezzouar

Période de stage : Du 02/02/2025 au 18/05/2025

Année universitaire : 2024 – 2025

Dédicace

Au nom de Dieu,
Je dédie ce mémoire à :
Mes très chers parents,

Mes premiers guides, mes piliers, pour votre amour inconditionnel, votre patience, vos prières silencieuses et votre soutien indéfectible.

À toi maman, ma première source de douceur, de courage et d'amour sans limite, tu as cru en moi même lorsque j'en doutais. Ce mémoire t'est dédié, car c'est aussi ton rêve que je réalise. À toi papa, cet homme de principes et de cœur, dont la force tranquille, la sagesse discrète et la bonté constante m'ont tant appris. Tu m'as transmis le sens du devoir, du respect et de la persévérance. Merci pour ta confiance, pour tes silences pleins de soutien, et pour avoir toujours été ce repère solide sur lequel je peux m'appuyer. Ce mémoire porte aussi ton empreinte.

À ma sœur Maroua,
pour sa tendresse, sa bienveillance, son soutien discret et sa présence apaisante.

À mon frère Mohamed,
pour sa force tranquille, ses encouragements sincères et sa confiance silencieuse qui m'ont portée dans les moments clés.

À mon frère Khalile,
pour son humour salvateur, son écoute attentive et sa complicité précieuse, dans les doutes comme dans les joies.

À ma binôme et amie Nouha,
pour son engagement sans faille, sa détermination partagée, et les efforts communs qui ont rythmé notre parcours.

À mes amies : Manar, Rania, Selma, Rabea, Bouchra, Khaoula, Iman...
pour leur affection, leur écoute et leur présence précieuse tout au long de cette aventure. Et enfin, à toutes celles et ceux qui, par leur soutien ou leur présence, de près ou de loin, ont rendu ce travail possible.

« الحمد لله على كل حال، وبفضله تحقق النجاح والتوفيق »

Merci du fond du cœur !

Achouak !

Dédicace

Au nom de Dieu,

Je dédie ce modeste travail à :

Ma chère maman et mon cher papa,

Qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de me conseiller. Ils m'ont énormément aidée tout au long de mon parcours, par leur amour, leur compréhension et leur patience. Ils ne m'ont jamais quitté des yeux, n'ont jamais baissé les bras, et m'ont soutenue aussi bien moralement que matériellement. Aucun mot ne pourrait réellement exprimer ce que je ressens pour eux.

À mes sœurs :

Nessrine

Mon témoin fidèle dans les hauts comme dans les bas,

Nour

Ma source de fierté,

Ritedj

La plus gâtée de toutes

Et ma petite Maram,

Ma source d'amour et de joie.

À ma binôme et amie Achouak,

Pour ton engagement, ton soutien sans faille, de ta patience, Je suis fière d'avoir cheminé avec toi.

Ainsi qu'à tous mes adorables et très chères, amies : bouchra, khaoula, rabea, manar,

Rania, soundous....

Et enfin, à toutes celles et ceux qui ont contribué de près ou de loin à rendre ce travail possible

Merci du fond du cœur !

Nouha !

Remerciement

En premier lieu, nous remercions Allah de nous avoir accordé la volonté, la foi et le courage nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

En second lieu, nous exprimons notre profonde gratitude à notre enseignante et encadrante, Pr. NECIB HAFISA, pour son aide précieuse, ses conseils avisés et sa contribution déterminante à ce travail.

Nous tenons également à remercier chaleureusement l'ensemble du personnel de la SAA de Bab Ezzouar pour leur accueil, leur disponibilité et leurs orientations tout au long de notre mission.

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury, qui nous font l'honneur d'évaluer ce travail.

Par ailleurs, nous souhaitons adresser notre reconnaissance à l'ensemble des enseignants du Département Sciences de Gestion de l'École Supérieure de Commerce, et plus particulièrement à ceux qui nous ont accompagnés tout au long de notre parcours universitaire.

Enfin, nous remercions toutes les personnes, de près ou de loin, ayant contribué à l'élaboration de ce mémoire. Qu'elles trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Du fond du cœur, nous disons MERCI !

Sommaire

Dédicace	
Remerciement	
sommaire	I
Liste de tableau	II
Liste de figures	III
Liste des annexes	IV
Liste des abreviations.....	V
Resume	VI
Abstract	VII
Introduction Générale	A
Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la gestion des risques	1
Section 1 : Notions générales sur les risques	3
Section 02 : Le processus de gestion des risques	10
Section 3 : Les enjeux et défis de la gestion des risques.....	16
Chapitre 02 : L’audit interne et son interaction avec la gestion des risques	25
Section 01 : Généralité sur l’audit interne.....	27
Section 02 : Organisation et méthodologie de l’audit interne.	32
Section 03 : l’apport de l’audit interne dans la gestion des risques	45
Chapitre 03 : Proposition d’un modèle de gestion des risques appliqué à la SAA	51
Section 01 : Présentation de la SAA	53
Section 02 : Essai d’élaboration d’une cartographie des risques d’audit interne Application à la SAA.....	59
Section 3 : Analyse critique et proposition d’un modèle alternatif de gestion des risques en audit interne	70
Conclusion générale.....	79
Bibliographie	84
Annexes.....	87
Table de matière	99

Liste des tableaux

Tableau 1 : les définitions du risque	3
Tableau 2 : classification fonctionnelle du risque	5
Tableau 3 : les stratégies de traitement	11
Tableau 4 : Comparaison ISO 31000 vs COSO ERM	15
Tableau 5 : Impacts de la gestion des risques sur la performance organisationnelle	17
Tableau 6 : Répartition des responsabilités en matière de risque	19
Tableau 7 : Étapes d'intégration du risque dans la gouvernance stratégique.....	19
Tableau 8 : récapitulatif – Synthèse des limites de la GDR.....	22
Tableau 9 : les normes de qualification et de fonctionnement	34
Tableau 10 : les outils d'organisation	38
Tableau 11 : Tableau des risques	41
Tableau 12 : le risque d'audit dans chaque type.....	48
Tableau 13 : Méthodologie d'identification des risques par phase d'audit.....	59
Tableau 14 : Liste des risques identifiés par phase et catégorie	60
Tableau 15 : Echelle d'évaluation de la Probabilité de survenance du risque	62
Tableau 16 : Echelle d'évaluation de la Gravité du risque	62
Tableau 17 : Évaluation des risques.....	62
Tableau 18 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité	64
Tableau 19 : Classification des risques inhérents par familles.....	65
Tableau 20 : Plan d'action.....	67
Tableau 21 : Proposition de risques critiques pour l'audit interne	68
Tableau 22 : Application du modèle	77

Liste des figures

Figure1 : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes ou feuille de risque.	43
Figure 2 : Organigramme de la direction générale de la SAA	55
Figure 3 : Organigramme de la Direction Management des risques et Conformité	57
Figure 4 : Organigramme de la Direction de l'Audit Interne	58
Figure 5 : La cartographie des risques	65

Annexe 1 : Feuille de route d'une mission d'audit	88
Annexe 2 : Rapport d'audit	91
Annexe 3 : Feuille de révélation et l'analyse de problème	94
Annexe 4 : cahier de recommandation.....	97
Annexe 5 : conclusion de mission	98

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission
FRAP	Feuille de Réalisation et d'Analyse des Problèmes
IASB	The Internal Audit Standards Board
IIA	Institute of Internal Auditors
ISA	International Standard on Auditing
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
IFACI	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
QCI	Questionnaire du Contrôle Interne
SAA	Société Nationale d’Assurance
DSI	Direction des Systèmes d’Information
SAV	Service Après-Vente
ERM	Enterprise Risk Management
RSE	Responsabilité sociale des entreprises

Résumé

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche de renforcement des pratiques d'audit interne à travers le développement d'un modèle structuré de gestion des risques, appliqué à la Société nationale des Assurances (SAA). Dans un environnement économique complexe, marqué par des incertitudes croissantes et des exigences accrues en matière de gouvernance, les organisations doivent adopter une approche proactive de la gestion des risques pour améliorer leur performance et assurer leur pérennité.

Le travail débute par une revue des fondements théoriques de la gestion des risques (ISO 31000, COSO ERM), suivie d'une exploration des synergies entre cette dernière et l'audit interne. Il est ensuite proposé un modèle opérationnel et intégré, fondé sur la cartographie des risques et adapté aux spécificités de la SAA.

Une étude de cas menée au sein de la SAA permet d'identifier les insuffisances actuelles, notamment le manque d'outils numériques, l'absence de culture du risque, et une gouvernance peu impliquée. Le modèle proposé introduit l'utilisation d'un outil digital intelligent (comme IBM Open Pages with Watson) pour optimiser la planification, la priorisation et le suivi des missions d'audit.

Les résultats montrent que l'intégration de la gestion des risques dans les missions d'audit interne renforce l'efficacité de la gouvernance, améliore la performance organisationnelle, et favorise la résilience de l'entreprise.

Mots-clés : gestion des risques, audit interne, SAA, modèle de gestion, cartographie des risques.

Abstract

This thesis aims to enhance internal audit practices through the development of a structured risk management model tailored to the Algerian Insurance Company (SAA). In an increasingly uncertain economic environment with growing governance demands, organizations are required to implement proactive risk management strategies to boost performance and ensure sustainability.

The study begins with a theoretical overview of risk management principles, including ISO 31000 and COSO ERM frameworks, and examines their interaction with internal audit functions. A comprehensive, practical model is then proposed—rooted in risk mapping and adapted to the context of SAA.

A case study conducted within the company reveals several gaps in the current system: lack of digital tools, insufficient risk culture, and limited involvement of governance structures. The proposed model introduces a digital risk management platform (such as IBM OpenPages with Watson), aimed at improving audit planning, prioritization, and monitoring.

Findings demonstrate that integrating structured risk management into internal audit activities significantly enhances governance efficiency, organizational performance, and resilience. Internal audit emerges as a key strategic player in enterprise risk oversight, acting as the third line of defense and supporting long-term value creation.

Keywords: risk management, internal audit, SAA, risk model, risk mapping.

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement économique de plus en plus instable et complexe, la maîtrise des risques est devenue un enjeu stratégique majeur pour les organisations. Les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, sont exposées à une multitude de menaces – qu'elles soient opérationnelles, financières, technologiques ou réglementaires – susceptibles de compromettre leur performance, leur conformité et leur pérennité. Face à ces défis, une approche proactive de la gestion des risques s'impose comme une nécessité, non seulement pour se protéger, mais aussi pour saisir les opportunités dans un contexte incertain.

Parmi les fonctions clés mobilisées dans cette démarche, l'audit interne occupe aujourd'hui une place centrale. Son rôle ne se limite plus à la vérification des procédures ni au simple respect de la réglementation. Il devient un acteur stratégique de la gouvernance, capable d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle, de formuler des recommandations ciblées et de contribuer à la création de valeur. Toutefois, pour remplir pleinement cette mission, l'audit interne doit s'appuyer sur un cadre structuré, cohérent et adapté aux spécificités de chaque organisation.

Le présent mémoire s'inscrit dans cette dynamique. Il a pour objectif de proposer un modèle intégré de gestion des risques appliqué aux missions d'audit interne, en s'appuyant sur les normes internationales les plus reconnues (ISO 31000 et COSO ERM), et en l'adaptant au contexte réel de la Société nationale des Assurances (SAA). À travers une étude de cas approfondie, ce travail vise à identifier les pratiques actuelles, mettre en lumière leurs limites, et suggérer un cadre opérationnel permettant d'optimiser la planification, la pertinence et l'impact des missions d'audit interne.

Importance du sujet

La SAA, en tant qu'acteur majeur du secteur assurantiel algérien, est naturellement confrontée à des risques variés et souvent complexes. Pourtant, l'audit interne au sein de cette institution demeure encore peu structuré sur le plan méthodologique. Les missions sont souvent menées sans véritable cadre méthodologique structuré, en l'absence de cartographie des risques et d'outils d'analyse approfondie. Cela limite l'efficacité de la fonction d'audit et sa capacité à renforcer la gouvernance de l'entreprise.

Ce mémoire entend répondre à ce besoin en développant un modèle formel de gestion des risques, à la fois conforme aux standards internationaux et adapté au contexte spécifique de la SAA. Il s'agit d'apporter une double contribution :

INTRODUCTION GENERALE

- Scientifique, en enrichissant la réflexion autour de l'intégration des risques dans les missions d'audit interne.
- Opérationnelle, en proposant un outil concret, reproductible et utile pour les praticiens de l'audit.

Problématique

Dans quelle mesure l'intégration d'un dispositif structuré de gestion des risques permet-elle d'optimiser la planification, le pilotage et la performance des missions d'audit interne au sein des entreprises ?

Sous-questions et hypothèses

1. Quelles sont les insuffisances du dispositif actuel de gestion des risques appliqué à l'audit interne au sein de la SAA ?

H1 : Le dispositif actuel de gestion des risques à la SAA ne permet pas une couverture adéquate des zones critiques dans les missions d'audit interne.

2. Comment la cartographie des risques peut-elle améliorer la planification et la pertinence des missions d'audit interne ?

H2 : L'utilisation d'une cartographie des risques permet de mieux cibler les priorités d'audit et d'optimiser les ressources mobilisées.

3. Dans quelle mesure un modèle structuré de gestion des risques peut-il renforcer l'efficacité et la valeur ajoutée de l'audit interne ?

H3 : L'adoption d'un modèle structuré de gestion des risques améliore l'efficacité et la contribution stratégique de l'audit interne à la gouvernance de l'organisation.

Objectifs du mémoire

L'objectif principal de ce travail est de construire un modèle structuré de gestion des risques spécifiquement adapté aux missions d'audit interne, en prenant la SAA comme terrain d'application. Il s'agit notamment de :

- Identifier les limites du système actuel de gestion des risques à la SAA.
- Mobiliser les référentiels internationaux pertinents (COSO ERM, ISO 31000).
- Élaborer une cartographie des risques liée aux différentes phases de l'audit interne.
- Proposer un modèle intégré, opérationnel et orienté vers la performance et la gouvernance.

INTRODUCTION GENERALE

Méthodologie de la recherche

Ce mémoire repose sur une approche qualitative visant à explorer en profondeur le lien entre gestion des risques et missions d'audit interne. La démarche adoptée combine une revue de littérature, une étude de cas, et la conception d'un modèle. La revue de littérature a permis de mobiliser les référentiels internationaux les plus reconnus (ISO 31000, COSO ERM, normes IIA), afin de construire un socle théorique solide. Ensuite, une étude de cas qualitative a été menée au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA), à travers des entretiens semi-directifs avec les auditeurs internes, l'analyse de documents internes (rapports d'audit, grilles d'évaluation) et des observations directes réalisées lors du stage. Ces données ont été analysées de manière qualitative, afin d'identifier les limites des pratiques actuelles et de comprendre les logiques organisationnelles à l'œuvre. Enfin, sur la base des constats et des apports théoriques, un modèle structuré et opérationnel de gestion des risques adapté aux missions d'audit interne a été proposé, avec un plan d'action hiérarchisé et l'intégration d'un outil numérique innovant pour améliorer le pilotage et la gouvernance des risques.

Études antérieures

Le thème de la gestion des risques appliquée à l'audit interne a été abordé dans plusieurs travaux académiques, dont notamment :

- **BOUMADAR Kouider (ESC, 2023)**

Titre : « Le rôle de la cartographie des risques dans l'orientation du plan d'intervention de l'auditeur interne »

Ce mémoire explore comment la cartographie des risques peut orienter le plan d'intervention de l'auditeur interne. Il met en évidence son utilité pour la priorisation des missions, mais se limite à une seule direction (la commercialisation) sans proposer de modèle généralisable à l'ensemble de l'organisation.

- **Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (2020)**

Titre : « Audit et gestion des risques du contrôle interne au sein d'une entreprise : cas de BCR – Filiale ORFEE »

Ce mémoire examine le rôle de l'audit dans la maîtrise des risques liés au contrôle interne. Mais n'intègre pas de démarche systématique ou de modèle global de gestion des risques dans l'audit.

- **Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG)**

Titre : « Contribution de l'audit interne à la gestion des risques opérationnels »

INTRODUCTION GENERALE

Ce mémoire propose une étude de cas appliquée à la gestion de la paie, avec une cartographie des risques associés. Il montre l'apport de l'audit pour maîtriser les risques opérationnels, mais ne développe pas un modèle structuré applicable à d'autres domaines fonctionnels.

Ces travaux montrent l'intérêt croissant porté à la cartographie des risques, mais soulignent également la nécessité d'approfondir la mise en œuvre opérationnelle d'un modèle de gestion des risques dédié à l'audit interne, ce à quoi ce mémoire entend contribuer.

Structure du mémoire

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres :

- **Le premier chapitre** Il présente le cadre théorique et normatif de la gestion des risques. On y examine les définitions fondamentales, les catégories de risques, le processus de gestion et les référentiels internationaux (ISO 31000 et COSO ERM).
- **Le deuxième chapitre** Il est consacré à l'audit interne, à son évolution vers un rôle stratégique, ainsi qu'à son interaction croissante avec la gestion des risques. Le chapitre met en lumière les normes professionnelles, les méthodologies, et le rôle de l'audit dans la maîtrise des risques.
- **Le troisième chapitre** Il propose un modèle intégré de gestion des risques conçu spécifiquement pour les missions d'audit interne, basé sur les meilleures pratiques internationales et adapté au contexte de la SAA. Ce modèle intègre notamment l'usage d'un outil numérique innovant (comme IBM Open Pages with Watson) pour renforcer la planification, le suivi et la réactivité de l'audit interne. Il ne s'agit donc pas uniquement d'une application pratique, mais d'une proposition méthodologique et technologique structurée, visant à améliorer durablement la gouvernance des risques.

Chapitre 01 :
Fondements Théoriques
de la gestion des risques

Introduction

Dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité croissante des activités économiques et l'interconnexion des marchés, la gestion des risques s'impose comme une composante stratégique de la gouvernance d'entreprise. Le risque, loin d'être une simple menace, constitue aujourd'hui une variable incontournable dans la prise de décision. Les organisations performantes ne cherchent plus uniquement à éviter les risques, mais à les comprendre, les maîtriser et parfois même à les transformer en opportunités.

Ce chapitre a pour objectif de poser les bases conceptuelles et normatives de la gestion des risques. Il s'agit d'explorer, d'une part, les différentes approches théoriques permettant de comprendre la nature du risque, ses typologies, ses sources et ses implications pour la performance organisationnelle ; et d'autre part, de présenter les processus méthodologiques de gestion intégrée du risque, à la lumière des principaux référentiels internationaux, notamment la norme ISO 31000 et le cadre COSO ERM.

L'analyse se déploiera en trois sections :

- La première traite des notions générales liées au risque.
- La deuxième expose le processus global de gestion des risques.
- La troisième met en évidence les enjeux stratégiques et les défis de l'intégration de cette démarche dans les organisations contemporaines.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

Section 1 : Notions générales sur les risques

Dans un monde de plus en plus incertain comprendre et gérer les risques est essentiel pour toute entreprise. Le risque n'est pas seulement un risque potentiel il peut aussi se transformer en une véritable opportunité si bien maîtrisée. Cette section a pour objectif d'introduire les bases du concept de risque, en expliquant ce qu'il englobe, ses principales caractéristiques et comment il se relie aux objectifs d'une entreprise.

1 Définition et compréhension du risque

1.1 Définition générale du risque

Le risque désigne la probabilité qu'un événement incertain survienne, pouvant affecter les objectifs de l'organisation de manière positive (opportunité) ou négative (perte ou échec). Il est donc directement lié à l'incertitude qui entoure l'environnement du décideur.¹

1.2 Définitions selon différents auteurs

Tableau 1 : les définitions du risque

Définition	Référence
« Effet de l'incertitude sur les objectifs. »	ISO, 2018, p : 1
« Possibilité qu'un événement survienne et affecte la stratégie ou la réalisation des objectifs. »	COSO, 2017, p : 18
Le risque est mesurable par probabilité ; contrairement à l'incertitude.	KNIGHT, 1921, pp : 233–263
« Combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences. »	HOPKIN, 2018, pp : 5–11
« Un événement incertain pouvant compromettre la création ou la préservation de valeur. »	LAM, 2014, pp : 19–24

Source : Présente différentes définitions du risque issues de diverses sources, notamment ISO (2018), COSO (2017), KNIGHT (1921), HOPKIN (2018), et LAM (2014).

¹ISO, ISO 31000 :2018 – Risk Management – Guidelines, Organisation internationale de normalisation, Genève, 2018, p : 1.

HOPKIN. P, Fundamentals of Risk Management, 5^{éd.}, Kogan Page, London, 2018, pp: 5–11

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

2 Distinction entre risque et incertitude

2.1 Le risque : un aléa mesurable

Le risque se caractérise par une incertitude mesurable : les différents scénarios envisageables sont connus, ainsi que la probabilité de survenue de chacun. Il est donc possible de modéliser statistiquement le risque et de prendre des mesures de prévention ou de réduction des impacts.

2.2 L'incertitude : une situation non mesurable

Désigne une absence de connaissance suffisante sur l'avenir, ce qui rend l'anticipation des résultats ou le calcul des probabilités impossible. Il s'agit d'une situation floue, souvent causée par un manque d'information, la complexité ou la nouveauté d'une situation.¹

2.3 Distinction fondamentale selon Frank H. Knight

L'économiste Frank H. KNIGHT été le premier à établir une distinction claire entre risque et incertitude dans son ouvrage classique *Risk, Uncertainty and Profit* (1921) :

« Le risque correspond à des événements aléatoires dont la probabilité peut être mesurée. L'incertitude, en revanche, renvoie à l'impossibilité de quantifier cette probabilité. »

Ainsi, selon Knight :

- ❖ Le risque relève de la statistique et peut être intégré dans des modèles de décision.
- ❖ L'incertitude échappe à toute tentative de modélisation rationnelle.²

2.4 Implications pour la gestion des risques

- ❖ En situation de risque, il est possible de construire des plans de réponse, de réaliser des simulations, scénarios des situations et de mettre en place des contrôles internes ou des assurances.³
- ❖ En situation d'incertitude, la gestion repose souvent sur :
 - La flexibilité stratégique.
 - La veille environnementale.
 - La créativité dans la prise de décision.
 - L'intuition ou l'expérience du décideur.⁴

3 Typologies des risques

3.1 Classification selon l'origine

Les risques peuvent être classés en deux catégories, selon leur origine :

¹KNIGHT. F, H, ***Risk, Uncertainty and Profit***, Boston, Houghton Mifflin, 1921, pp: 233–263.

²Idem.

³HOPKIN. P, ***op- cit***, pp: 13–17.

⁴MINTZBERG .H, ***The Rise and Fall of Strategic Planning***, Free Press, New York, 1994, pp: 109–113.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

- ❖ **Risques internes** : ils sont issus à l'unique initiative de l'organisation, que ce soit en matière de méthodes, de moyens ou de décisions.
- ❖ **Risques externes** : ils sont nés de l'environnement économique-sociologique-étatique ou naturel de l'organisation, sur lequel l'organisation ne peut s'appuyer qu'amortir ou devancer, mais au fond peu maîtriser.¹

3.2 Classification fonctionnelle (selon la nature du risque)

Les risques peuvent aussi être classés selon leur fonction ou domaine d'impact dans l'organisation :²

Tableau 2 : classification fonctionnelle du risque

Type de risque	Définition	Exemples
Risque stratégique	Risques liés aux orientations stratégiques de l'entreprise	Échec d'une fusion, mauvais positionnement
Risque opérationnel	Risques liés aux processus internes, systèmes, erreurs humaines	Panne informatique, erreur de production
Risque financier	Risques affectant la rentabilité, les flux de trésorerie ou l'accès au capital	Volatilité du taux de change, taux d'intérêt
Risque de conformité	Risques de non-respect des lois, normes ou règlements	Sanction réglementaire, litige juridique
Risque technologique	Risques liés aux systèmes d'information, aux technologies	Cyber attaqué, obsolescence technique
Risque environnemental	Risques découlant de l'impact de l'environnement ou de l'activité	Pollution, incendie, inondation
Risque réputationnel	Risques affectant l'image ou la crédibilité de l'organisation	Scandale médiatique, crise de communication

Source: COSO (2017), Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance, pp.:29–35

3.3 Typologie selon la nature du contrôle

Certains auteurs distinguent les risques selon la possibilité de les anticiper ou de contrôler :

- ❖ **Risque pur** : risque qui ne présente que des conséquences négatives.
- ❖ **Risque spéculatif** : risque comportant une possibilité de gain ou de perte.³

3.4 Risques spécifiques à l'audit interne

Dans le cadre d'un audit interne, certains types de risques sont particulièrement étudiés :

- ❖ **Risque d'audit** : risque que l'auditeur délivre une opinion erronée.

¹HOPKIN. P, *op-cit*, pp: 65–72.

²COSO, **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**, American Institute of Certified Public Accountants, 2017, pp: 29–35.

³DIONNE. G, **La gestion des risques**, Éditions Economica, 2004, pp : 45–47.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

- ❖ **Risque de contrôle** : défaillance dans les mécanismes de contrôle interne.
- ❖ **Risque inhérent** : niveau de risque lié à l'activité avant tout contrôle.¹

4 Origine et sources des risques

Les risques proviennent de divers facteurs internes et externes à l'organisation et leur gestion nécessite une analyse approfondie de ces sources pour mieux les anticiper et les maîtriser.

4.1 Sources internes des risques

Les risques internes sont liés à des éléments internes à l'organisation : ses processus, ses employés, ses technologies, et sa structure. La gestion de ces risques est souvent plus contrôlable, car l'organisation a la possibilité d'agir directement sur ces facteurs.

4.1.1 Facteurs humains

- ❖ **Erreurs humaines** : mauvaises décisions, erreurs de jugement, négligence.
- ❖ **Comportements frauduleux** : vol, détournement de fonds, corruption.
- ❖ **Manque de formation ou de compétence** : erreurs dues à des lacunes dans les connaissances ou les capacités des employés.²

4.1.2 Processus organisationnels défaillants

- ❖ **Contrôles internes insuffisants** : absence de vérifications ou de validation des actions, ce qui augmente les risques d'erreur ou de fraude.
- ❖ **Mauvaise gestion des ressources** : mauvaise allocation des budgets, mauvaises priorités stratégiques.
- ❖ **Mauvaise gestion de la chaîne d'approvisionnement** : ruptures de stock, mauvais choix de fournisseurs.³

4.1.3 Technologie

- ❖ **Obsolescence des systèmes** : logiciels ou équipements dépassés pouvant causer des interruptions de service.
- ❖ **Cyber risques** : attaques informatiques, piratage de données, perte de données sensibles.
- ❖ **Défaillance technique** : panne de machines, défaillance des infrastructures informatiques.⁴

4.1.4 Culture organisationnelle et gouvernance

- ❖ **Leadership inadéquat** : absence de vision claire ou de gestion stratégique efficace.
- ❖ **Mauvaise communication interne** : mésentente entre les départements, mauvaise gestion de l'information.

¹SCHICK. P, Mémentod'audit interne : méthode de conduite d'une mission, Dunod, Paris, 2007, pp : 56–63.

²COSO, Internal Control – Integrated Framework, 2013, pp: 25–30.

³SCHICK. P, op-cit, pp: 112–116.

⁴LAM. J, Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls, Wiley, 2014, pp: 23–29.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

- ❖ **Manque d'engagement des parties prenantes internes** : désengagement des employés ou des dirigeants.¹

4.2 Sources externes des risques

Les sources externes des risques sont celles qui échappent directement au contrôle de l'organisation. Ces risques sont généralement plus difficiles à prévoir et à maîtriser, et nécessitent une veille constante et une capacité d'adaptation.

4.2.1 Environnement économique

- ❖ **Fluctuations économiques** : récessions, inflation, variations des taux de change.
- ❖ **Changement de la demande du marché** : évolution rapide des préférences des consommateurs ou des tendances de consommation.
- ❖ **Pertes financières dues à des crises économiques** : impact d'une crise financière mondiale sur les investissements ou la liquidité.²

4.2.2 Environnement politique et légal

- ❖ **Instabilité politique** : changements de gouvernement, manifestations, conflits sociaux.
- ❖ **Changements législatifs et réglementaires** : nouvelles lois, augmentations fiscales, obligations de conformité accrues.
- ❖ **Réglementation environnementale** : nouvelles restrictions environnementales, taxes sur les émissions de CO₂.³

4.2.3 Environnement social et culturel

- ❖ **Changements dans les attentes sociétales** : exigences accrues des consommateurs en matière de RSE, transparence.
- ❖ **Évolutions démographiques** : vieillissement de la population, migrations.
- ❖ **Évolutions culturelles et sociétales** : tendances sociétales comme la montée de l'écologie, l'évolution des normes de travail (télétravail, flexibilité).⁴

4.2.4 Catastrophes naturelles et événements mondiaux

- ❖ **Catastrophes naturelles** : inondations, tremblements de terre, incendies de forêt.
- ❖ **Événements géopolitiques mondiaux** : pandémies, guerres commerciales, crises sanitaires.
- ❖ **Risques climatiques** : sécheresses, vagues de chaleur, ouragans.⁵

¹HOPKIN. P, **op-cit**, pp: 53–67.

²ISO, ISO 31000:2018 – Risk Management – Principles and Guidelines, Organisation internationale de normalisation, Genève, 2018, pp: 3–6.

³COSO, Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, American Institute of Certified Public Accountants, 2017, pp: 30–45.

⁴SCHICK. P, **op-cit**, Dunod, Paris, 2007, pp: 47–52.

⁵HOPKIN. P, **op-cit**, pp: 101–115.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

4.3 Interaction entre risques internes et externes

Les événements à l'origine des risques internes et externes sont souvent interactifs, puisque les événements externes peuvent engendrer des effets notables sur les opérations internes. Un événement de type crise économique mondiale (risque externe) peut notamment induire une baisse du niveau d'investissements, de ressources, ce qui impacte le positionnement stratégique interne de l'organisation.¹

5 Objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques est une composante essentielle de la gouvernance d'entreprise moderne. Elle vise à anticiper les menaces, protéger les ressources, assurer la conformité réglementaire et favoriser la performance durable. D'après James LAM, la gestion des risques bien intégrée dans l'organisation devient un véritable levier stratégique permettant d'atteindre les objectifs fixés tout en minimisant les incertitudes.

5.1 Anticiper les événements indésirables

Cela consiste notamment à :

- ❖ Repérer en amont les menaces avec des méthodes telles que la veille stratégique, l'analyse SWOT ou encore les cartes de risques (risk mapping).
 - ❖ Utiliser des modèles probabilistes pour évaluer la fréquence et la gravité des risques.
- Construire des scénarios de simulation (stress tests) afin d'apprécier la solidité des plans de continuité.²

5.2 Réduire les impacts négatifs des risques

Une fois les risques identifiés, leur traitement devient prioritaire. La gestion des risques vise alors à réduire la probabilité de survenance ou la gravité de leurs conséquences.

- ❖ **Prévention** : mise en place de procédures, de formations ou de contrôles internes.
- ❖ **Protection** : adoption de solutions de sécurité (physique, informatique...).
- ❖ **Transfert** : utilisation de l'assurance ou de la sous-traitance.
- ❖ **Acceptation** : tolérance du risque quand son coût de gestion dépasse le risque lui-même.³

5.3 Garantir la continuité des activités

La gestion des risques vise aussi à assurer la résilience de l'entreprise grâce à un PCA et un PRA, permettant de maintenir ou reprendre les activités critiques en cas de crise.⁴

¹LAM, **op-cit**, pp: 35–42.

²LAM. J, **op-cit**, pp: 21–23.

³COSO (2017). **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance**, pp: 52–58.

⁴SCHICK. P, **op-cit**, pp.:88–92.

5.4 Éclairer le choix stratégique

La gestion préventive des risques aide les décideurs à faire des choix stratégiques éclairés en hiérarchisant les priorités, en arbitrant les projets et en allouant efficacement les ressources, renforçant ainsi la pérennité concurrentielle de l'entreprise (HOPKIN).¹

5.5 Améliorer la performance globale de l'organisation

La gestion des risques n'est pas uniquement défensive, elle devient aussi un levier de performance et d'amélioration continue. Elle contribue à :

- ❖ Réduire les pertes financières liées aux sinistres.
- ❖ Optimiser les processus internes.
- ❖ Renforcer la transparence et la confiance des parties prenantes (investisseurs, clients).²

5.6 Renforcer la conformité réglementaire et la réputation

Avec un environnement réglementaire en constante évolution, la gestion des risques joue un rôle crucial dans le respect des lois, normes et règlements (fiscaux, environnementaux, sociaux...). Elle contribue aussi à préserver l'image de marque et la confiance des clients et partenaires.³

¹HOPKIN. P, op-cit, pp: 109–112.

²COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework, pp: 45–56.

³SCHICK. P, op-cit, pp: 112–116.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

Section 02 : Le processus de gestion des risques

La gestion des risques s'inscrit dans un processus itératif, structuré et continu. Selon la norme ISO 31000 :2018, ce processus implique de manière systématique l'ensemble des organisations à l'identification, à l'analyse, au traitement, à la surveillance et à la communication des risques. Il s'agit d'un cadre permettant non seulement de se protéger contre menaces mais aussi d'identifier et d'exploiter des opportunités.

1 Identification, évaluation et cartographie des risques

La gestion des risques repose avant tout sur la capacité d'une organisation à identifier de manière exhaustive ses risques, à les évaluer objectivement et à les visualiser pour faciliter la prise de décision. Cette démarche permet de prioriser les actions à mettre en place pour réduire leur impact potentiel sur les objectifs organisationnels.

1.1 Identification des risques

L'identification constitue la première étape du processus de gestion des risques. Elle a pour but de détecter et de recenser l'ensemble des événements internes ou externes susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs de l'entité, que ce soit de manière négative (menace) ou positive (opportunité).

❖ Méthodes d'identification

- **Entretiens et brainstorming** : recueillir l'expertise des opérationnels.
- **Analyse documentaire** : rapports d'audit, incidents passés, dossiers juridiques.
- **Analyse SWOT** : pour évaluer les menaces externes et les faiblesses internes.
- **Méthode PESTEL** : pour détecter les risques liés à l'environnement global.
- **Référentiels de risques** : ex : FERMA, AMRAE, ISO 31010.¹

1.2 Évaluation des risques

L'évaluation vise à apprécier la criticité des risques identifiés à travers une double analyse :

❖ Analyse de la probabilité d'occurrence

- Très probable : événement fréquent ou inévitable.
- Probable : événement susceptible de se produire régulièrement.
- Faible : événement rare ou exceptionnel.

❖ Analyse de l'impact ou des conséquences

- Financières (pertes économiques).
- Opérationnelles (arrêt d'activité).
- Juridiques (amendes, contentieux).

¹HOPKIN, op-cit, pp: 143–149.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

- Réputation elles (perte de confiance).

Cette analyse permet de noter chaque risque (ex : échelle de 1 à 5 pour chaque critère) et de déterminer une priorité d'action.¹

1.3 Cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil visuel de synthèse qui permet de représenter les risques. Selon leur degré de criticité (combinaison impact/probabilité). Elle facilite :

- ❖ La hiérarchisation des risques.
- ❖ La communication avec les dirigeants.
- ❖ Le suivi et la mise à jour régulière.

Les cartographies peuvent être représentées sous forme de matrices simples (2x2), enrichies (3x3 ou 5x5), ou de “heatmaps” en couleur, selon le degré de criticité.²

2 Traitement, surveillance et communication des risques

Le traitement, la surveillance et la communication constituent des étapes centrales du processus de gestion des risques, car elles constituent le passage de l'analyse au passage à l'acte dans le traitement du risque à tout moment au regard des différentes parties prenantes. Selon la norme ISO 31000 :2018, il s'agit de passer de la réduction de l'exposition de l'organisation à celle de la culture de la gestion du risque dans l'organisation.

2.1 Traitement des risques

Le traitement des risques consiste à choisir et à appliquer des mesures appropriées pour modifier un risque, afin de le ramener à un niveau acceptable selon l'appétence au risque de l'organisation. Ce traitement dépend du niveau de risque déterminé lors de l'évaluation.

❖ Les stratégies de traitement

Tableau 3 : les stratégies de traitement

Stratégie	Description	Exemples
Éviter le risque	Supprimer la source du risque ou arrêter l'activité risquée	Abandonner un projet trop incertain
Réduire le risque	Agir sur la probabilité ou la gravité du risque	Renforcer les contrôles de sécurité
Transférer le risque	Déléguer le risque à un tiers (assureur, sous-traitant)	Souscrire une assurance responsabilité
Accepter le risque	Maintenir le risque sans action immédiate si le niveau est tolérable	Accepter les fluctuations de change mineures

¹LAM.J., op-cit, pp: 25–30.

²SCHICK. P., op-cit, pp: 73–75.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

Source: ISO 31000:2018, §6.5. COSO ERM 2017, pp: 75–80. HOPKIN, 2018, pp : 179–181.)

Une bonne politique de traitement repose sur un coût/efficacité des mesures envisagées.¹

❖ Plan de traitement des risques

Chaque mesure adoptée doit être traduite en plan d'action opérationnel, précisant :

- Les responsabilités.
- Les délais de mise en œuvre.
- Les ressources nécessaires.
- Les indicateurs de suivi.²

2.2 Surveillance et réévaluation des risques

La gestion des risques est un processus dynamique, les environnements internes et externes évoluant constamment. Il est donc essentiel de garantir une surveillance continue.

❖ Objectifs de la surveillance

- Évaluer l'efficacité des mesures prises.
- Détecter l'émergence de nouveaux risques.
- Identifier les écarts par rapport au plan de traitement initial.
- Maintenir la pertinence de la cartographie des risques.

❖ Outils de suivi

- Indicateurs de risque clés (KRI – Key Risk Indicators) : permettent une alerte précoce.
- Audit interne : vérifie l'efficacité des dispositifs de gestion.
- Tableaux de bord risques : pilotage visuel des risques majeurs.
- Reporting périodique : à destination de la direction ou du comité d'audit.³

2.3 Communication et implication des parties prenantes

La communication sur les risques est essentielle pour favoriser une culture du risque partagée, Créer de la transparence, et assurer l'implication des collaborateurs et des parties prenantes.

❖ Objectifs de la communication des risques

- Sensibiliser les employés aux comportements à risque.
- Encourager la remontée d'information (approche bottom-up).
- Assurer une coordination interservices.
- Informer les partenaires externes (investisseurs, régulateurs, clients).⁴

¹ISO 31000:2018, §6.5. COSO ERM 2017, pp: 75–80. HOPKIN, 2018, pp: 179–181.

²LAM. J, **op-cit**, pp: 68–70.

³SCHICK. P, **op-cit**, pp.:84–88.

⁴ISO, ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines, International Organization for Standardization, 2018, § 5.4.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

❖ Bonnes pratiques de communication

Les pratiques efficaces de communication du risque au sein de l'organisation peuvent inclure :

- **Réunions de comités** : destinées à la direction, au comité d'audit ou aux responsables des risques, pour assurer un reporting stratégique régulier.
- **Newsletter interne** : envoyée à tous les employés, elle diffuse des bonnes pratiques, des retours d'expérience ou des rappels sur les comportements à risque.
- **Intranet ou plateforme GRC** : permet aux managers et contrôleurs d'accéder à la cartographie des risques, aux procédures et aux alertes.
- **Rapports RSE ou rapports financiers** : à destination des parties prenantes externes (investisseurs, régulateurs, clients), présentant les indicateurs de performance liés aux risques et les actions entreprises.¹

3 Méthodologies utilisées pour la gestion des risques

La gestion des risques repose sur un certain nombre de référentiels et méthodologies reconnus au niveau international qui structure et outille en vue d'une approche cohérente, intégrée et efficace du management des risques. On trouve essentiellement deux principaux référentiels qui sont la norme ISO 31000 et le modèle COSO ERM auxquels se rajoutent d'autres approches sectorielles, comme FERMA ou l'AMDEC.

3.1 La norme ISO 31000 :2018 – Principes et lignes directrices de management des risques

3.1.1 Énoncé de contexte et but

La norme ISO 31000 élaborée par l'organisation internationale de normalisation propose un cadre générique pour le management du risque, applicable à toute organisation, quel que soit son secteur ou sa taille, afin d'accompagner les entreprises dans leur volonté de création de valeur et de limitation d'incertitudes.²

3.1.2 Structure de la norme

La norme repose sur trois composantes clés :

- ❖ **Les principes fondamentaux** (valeurs, intégration, personnalisation, dynamisme, amélioration continue...).
- ❖ **Le cadre organisationnel** (intégration au système de gouvernance, rôles, responsabilités...).
- ❖ **Le processus de gestion des risques**, structuré en 6 étapes :

¹HOPKIN. P., op-cit, pp: 126–129.

²ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

- Établir le contexte.
- Identifier les risques.
- Analyser les risques.
- Évaluer les risques.
- Traiter les risques.
- Surveiller et revoir.

3.1.3 Bienfaits

- ❖ Agilité d'appropriation : Il y a possibilité d'adaptation du modèle aux différentes spécificités de chaque organisation, quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'organisation, qui rend possible une flexibilité maximale d'implémentation.
- ❖ Incorporation dans l'ensemble de l'organisation : Le dispositif de gestion des risques est complémentaire sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques, faisant favorablement émerger culture du risque et responsabilité partagée.
- ❖ Consolidation de la démarche d'amélioration continue : Il propose à l'issue de sa démarche la mise sous contrôle du risque, du contrôle du risque, ce qui renforce la performance de l'ensemble du système.¹

3.2 Le modèle COSO ERM (Enterprise Risk Management) – 2017

3.2.1 Contexte et but

Le modèle COSO ERM, Conçu par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, a été mis à jour en 2017 avec l'objectif d'intégrer les risques à la stratégie et à la performance de l'entreprise. Adaptant une approche globale du risque ou maîtriser le risque signifie aussi l'utiliser comme levier de performance.²

3.2.2 Structure du modèle

Le modèle repose sur cinq composants imbriqués :

- ❖ Gouvernance et culture.
- ❖ Stratégie et information des objectifs.
- ❖ Performance (identification et évaluation des risques).
- ❖ Révision (modifications, leçons tirées...).
- ❖ Information et communication (reporting).

Chacune de ces composantes est déclinée en principes (20 au total), assurant une application concrète du modèle dans le domaine du management des risques.

¹LAM. J., op-cit, pp: 55–63.

²COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, AICPA.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

3.2.3 Avantages

- ❖ Absence de compartimentage du risque avec la stratégie d'entreprise.
- ❖ Prise en compte des risques émergents et des opportunités.
- ❖ Pilotage par indicateurs de performance renforcé.¹

Tableau 4 : Comparaison ISO 31000 vs COSO ERM

Critère	ISO 31000	COSO ERM
Origine	Organisation internationale de normalisation	COSO (États-Unis)
Champ d'application	Tous secteurs, toutes tailles	Entreprises, gouvernance, stratégie
Approche	Processus centré sur le risque	Vision intégrée stratégie-risque-performance
Souplesse	Très flexible et adaptable	Plus structuré, axé sur la gouvernance
Langage normatif	Orienté bonnes pratiques	Orienté contrôle interne et reporting

Sources :

- ISO (2018). ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines, International Organization for Standardization.
- COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (AICPA).

3.3 Autres méthodes de gestion des risques

❖ FERMA (Federation of European Risk Management Associations)

La FERMA propose une approche de gestion des risques structurée, mettant l'accent sur :

- L'implication de la direction générale.
- La communication avec les parties prenantes.
- L'intégration dans les systèmes de management.²

❖ AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité)

Méthode technique utilisée notamment dans les secteurs industriels, l'AMDEC vise à :

- Identifier les modes de défaillance d'un processus ou d'un produit.
- Analyser leurs effets.
- Classer les risques selon une **note de criticité (Gravité × Occurrence × Détectabilité)**³.

¹LAM. J, op-cit, pp : 55–63.

²FERMA Risk Management Standard (2002).

³SCHICK. P, op-cit, pp: 98–100.

Section 3 : Les enjeux et défis de la gestion des risques

Franchement, la gestion des risques est devenue une composante essentielle de la manière dont les organisations, particulièrement les entreprises, fonctionnent. Elle ne se limite pas seulement à la prévention des menaces, mais elle joue également un rôle clé dans la performance durable, la bonne gouvernance et la création de valeur. Cependant, c'est aussi une tâche complexe qui nécessite des moyens adaptés pour bien gérer les risques, en prenant en compte les facteurs humains, organisationnels et techniques.

1 Impacts sur la performance organisationnelle

La gestion des risques, bien que perçue initialement comme une approche défensive, s'est progressivement imposée comme un levier stratégique de performance durable. En permettant une anticipation des menaces, une exploitation des opportunités et une amélioration des processus internes, elle participe directement à la compétitivité et à la création de valeur pour l'organisation.

1.1 Optimisation des processus et réduction des coûts

La première contribution tangible de la gestion des risques est la performance opérationnelle. Les risques permettent de pointer les vulnérabilités des activités afin d'y remédier, d'éviter les inefficacités, de réduire les pertes, et de mieux utiliser les ressources.¹

1.2 Amélioration de la prise de décision

La gestion des risques introduit des outils analytiques qui facilitent la prise de décision rationnelle et fondée sur des données (data-driven decision-making). Grâce aux analyses de risques, les dirigeants peuvent prioriser leurs choix selon leur criticité, leur probabilité et leur impact potentiel.²

Parmi les outils les plus utilisés, on trouve la cartographie des risques, l'analyse SWOT enrichie du facteur risque, et les matrices d'impact/probabilité.

1.3 Innervation de la continuité d'activité et de la résilience

Un des enjeux majeurs fait l'objet d'un gain de capacité de l'entreprise à répondre à la crise, qu'elle soit d'origine interne (pannes, erreurs humaines) ou externe (catastrophe naturelle, pandémie, troubles politiques...).

❖ Avantages :

- Diminution des délais d'intervention face à l'incident.
- Élaboration de plans de continuité/coupure ou de reprise d'activité.

¹HOPKIN. P, **op-cit**, p :194

²LAM. J, **op-cit**, pp: 143–145.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

- Amélioration de la coordination entre services en cas de trouble.¹

1.4 La création de valeur et la réputation

La gestion des risques contribue à la création de valeur de l'organisation au-delà de la prévention des pertes. En rassurant les parties prenantes (investisseurs, clients, régulateurs), elle favorise la confiance et l'image de l'organisation.²

Exemples :

- ❖ Une entreprise certifiée ISO 31000 peut valoriser sa maturité en gestion des risques dans le Cadre d'appels d'offres (par exemple, pour la sélection d'un prestataire).
- ❖ Le coût de l'assurance peut être réduit pour une entreprise ayant mis en place un système De gestion des risques personnalisés en fonction de ses caractéristiques.

1.5 Contribution à la performance durable

Les sociétés qui incorporent dans leur stratégie de développement la prise en compte des risques, éprouvent certaines déductions de la pérennité à long terme de leur performance, car elles réussissent souvent à mettre en œuvre un équilibre entre prévention, innovation et capacité d'adaptation au changement, y compris la prise en compte des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).³

Tableau 5 : Impacts de la gestion des risques sur la performance organisationnelle

Domaine	Impact de la gestion des risques	Sources / Références
Opérationnel	Réduction des pertes, amélioration des processus	HOPKIN, P. (2018). Fundamentals of Risk Management, Kogan Page, p: 194
Stratégique	Meilleure prise de décision, priorisation des projets	COSO ERM (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, pp: 30–34
Financier	Réduction des coûts liés aux incidents, meilleure rentabilité	LAM, J. (2014). Enterprise Risk Management, Wiley, pp: 143–145
Organisationnel	Renforcement de la coordination, plus grande agilité face aux imprévus	ISO 31000 :2018 – Risk Management Guidelines
Réputationnel	Confiance renforcée, image de marque sécurisée	HOPKIN, P: (2018), op. cit., p: 197

¹ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines, HOPKIN, P. (2018), op, cit, pp: 197-198.

²COSO ERM (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, AICPA, pp. 30–34.

³BOUQUIN .H, Le contrôle de gestion, PUF, 2011, p : 204.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

Durabilité (ESG)	Prévention des risques sociaux/environnementaux, conformité réglementaire	Bouquin, H. (2011). Le contrôle de gestion, PUF, p : 204
-------------------------	---	--

Sources : Élaboré à partir de HOPKIN (2018), COSO ERM (2017), LAM (2014), ISO 31000 :2018, Bouquin (2011).

2 Intégration dans la gouvernance d'entreprise

De nos jours, pour garantir sa pérennité, sa conformité aux règles édictées par le législateur et sa responsabilité à l'égard des parties prenantes, l'intégration de la gestion des risques dans la gouvernance d'entreprise est un impératif. Tel est l'enjeu du rattachement des décisions stratégiques à l'environnement incertain dans lequel évolue l'organisation.¹

2.1 Définition de la gouvernance d'entreprise et lien avec les risques

D'après CHARREAUX (1997), la gouvernance d'entreprise s'entend comme l'ensemble des mécanismes organisationnels, juridiques et relationnels permettant d'orienter, contrôler et évaluer les actions des dirigeants pour répondre aux attentes des parties prenantes.

Dans ce cadre, la gestion des risques est un éclairage utile aux décisions prises à l'échelon le plus élevé de l'organisation. Le pilotage du risque devient ainsi une dimension stratégique de la gouvernance, dans la mesure où il met en cohérence les objectifs de performance avec des niveaux d'incertitude acceptables.²

2.2 Rôles des instances de gouvernance dans le pilotage des risques

La bonne intégration des risques repose sur une répartition claire des responsabilités entre les différents organes de gouvernance : conseil d'administration, comité d'audit, direction générale, management opérationnel.

❖ Conseil d'administration

- Définir l'appétence au risque (niveau de risque acceptable).
- Valider les orientations stratégiques en intégrant les risques.
- S'assurer de l'efficacité du dispositif global de gestion des risques.

❖ Comité d'audit

- Supervision de la qualité du système de contrôle interne.
- Analyse des rapports d'audit interne et externe.
- Suivi des indicateurs clés de risque (KRI).

❖ Direction générale

¹COSO (2017), Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, AICPA.

²CHARREAUX. G, Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, Economica, 1997, p :65.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

- Déploiement des politiques de gestion des risques.
- Suivi transversal de la communication des dispositifs.
- Mise en œuvre des plans d'action de mitigation.¹

Tableau 6 : Répartition des responsabilités en matière de risque

Niveau de gouvernance	Responsabilités clés
Conseil d'administration	Fixer l'appétence au risque, superviser la stratégie globale
Comité d'audit	Veiller à l'efficacité du contrôle interne, examiner les risques majeurs
Direction générale	Appliquer les politiques, piloter le dispositif de gestion des risques
Managers opérationnels	Identifier, évaluer et signaler les risques terrain

Source :

- SCHICK, P. (2007). Mémento d'audit interne. Dunod, pp : 123–126.
- COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, AICPA.
- ISO 31000 :2018, Lignes directrices sur la gestion du risque, §5.4 à 5.6.

2.3 Alignement stratégique et prise de décision basée sur le risque

Une gouvernance efficace doit reposer sur des décisions prises sur la base d'analyses rigoureuses des risques. Cela se fait à partir d'outils d'aide à la décision comme la cartographie des risques, les tableaux de bords de risques ou des scénarios probabilistes.

2.4 Intégration dans la stratégie et la culture d'entreprise

L'intégration de la gestion des risques dans la gouvernance passe aussi par une culture d'entreprise fondée sur la responsabilité, la transparence et la remontée des alertes.

Éléments clés de cette intégration :

- ❖ Inclusion des risques dans les plans stratégiques.
- ❖ Formation des cadres aux techniques de gestion des risques.
- ❖ Promotion d'une culture de « **riskawareness** » à tous les niveaux.²

Tableau 7 : Étapes d'intégration du risque dans la gouvernance stratégique

Étape	Action concrète
Définition de la stratégie	Prise en compte des risques dans le diagnostic stratégique
Définition de l'appétence	Définition de seuils de tolérance au risque
Déploiement opérationnel	Formation, cartographie des risques, communication
Suivi et évaluation	Reporting périodique, révision de l'appétence

Source :

- COSO (2017), ERM Frame work: Integrating with Strategy and Performance.
- Lam, J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls, Wiley, 2014, pp:157–162.

¹SCHICK. P, op-**cit**, pp: 123–126.

²ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines, section 5.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

- ISO 31000:2018, Risk Management Guidelines, section 6.

2.5 Limites de l'intégration du risque dans la gouvernance

Bien que le cadre théorique présente l'option d'une gouvernance « risque », on note des limites potentiellement problématiques :

- ❖ Difficultés de mesure pour les risques immatériels (éthique, réputation).
- ❖ Tensions possiblement malheureuses entre performance à court terme et sécurité de son capital sur le long terme.
- ❖ Possibilité de conflits d'intérêts des dirigeants (tendance à privilégier des profits à court terme).¹

3 Limites et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre

Si la gestion des risques s'est imposée comme une thématique essentielle, tant stratégique que préventive, à la pérennité et au bon développement des projets des organisations, elle rencontre encore un certain nombre de freins à son implémentation effective, que l'on peut distribuer en trois types : organisationnels, humains et culturels, d'une part, méthodologiques et techniques, d'autre part.

3.1 Limites organisationnelles

3.1.1 Déficit de ressources humaines, financières et techniques

Dans diverses entreprises, en particulier les PME ou les organismes publics en Algérie, les ressources affectées à la gestion des risques sont très insuffisantes, voire absentes. On note :

- ❖ L'absence de direction ou de service dédié.
- ❖ Des logiciels de suivi coûteux ou absents.
- ❖ Des analystes non spécialisés ou débordés.²

Exemple local : Une direction des finances d'une commune peut ne pas être dotée d'un outil pour cartographier les risques de fraude ou de retard de paiement, engendrant des pertes non anticipées.

3.1.2 Faible formalisation et documentation

Beaucoup d'organisations gèrent les risques de manière empirique : pas de procédures normalisées, pas de manuels de gestion, pas d'indicateurs de performances relatifs au risque.³

¹HOPKIN.P, op-cit, p: 181.

²BOUQUIN .H, op-cit, p: 203, COSO ERM (2017), AICPA, p. 29.

³HOPKIN.P, op-cit, p :177

3.1.3 Gouvernance pas impliquée

Si le conseil d'administration ou la direction générale ne participent pas pleinement, alors le pilotage stratégique des risques est secondaire. L'engagement « top-down » est pourtant un facteur clé de succès.¹

3.2 Limites humaines et culturelles

3.2.1 Résistance au changement

La gestion des risques peut apparaître aux employés comme un système de contrôle qui punit, ou comme un facteur limitant leur autonomie et leur pouvoir décisionnel – ce qui peut donc être dissuasif pour leur adhésion à cette logique.²

Exemple : Un responsable logistique cache les retards pour éviter des sanctions internes, plutôt que de signaler le risque opérationnel à sa hiérarchie.

3.2.2 Manque de formation et de sensibilisation

Beaucoup de collaborateurs méconnaissent leur rôle dans le processus de gestion des risques mis en œuvre au sein de l'organisation. Ils ne savent pas comment se fait l'alerte, ou comment un événement doit être évalué.³

3.2.3 Absence de culture du risque

Dans certaines organisations, notamment dans le secteur du public, la culture du risque est encore faible et amène à voir le risque comme une situation à cacher plutôt qu'une incertitude à gérer, et à ne pas fonctionner dans la transparence qui permet de faire remonter les alertes.⁴

3.3 Contraintes méthodologiques et techniques

3.3.1 Difficulté de quantification des risques non financiers

Certains risques, tels que la réputation, les ressources humaines, ou encore les risques éthiques, sont difficiles à mesurer de manière objective. Cela complique leur intégration dans une cartographie globale.⁵

Ces risques, comme la réputation ou le climat social, sont souvent difficiles à quantifier à cause de leur caractère subjectif ou imprévisible.

¹ISO 31000:2018, clause 5.2.

²SCHICK. P, **op-cit**, p: 126.

³LAM.J, **op-cit**, pp: 151–152.

⁴HOPKIN. P, **op-cit**, p. 176.

⁵COSO ERM (2017), pp: 85–89.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la gestion des risques

3.3.2 Complexité des approches normalisées

Les normes ISO 31000, COSO ERM ou FERMA imposent un niveau élevé de technicité, une bonne connaissance des processus et souvent le recours à un appui extérieur (consultant, auditeur).¹

3.3.3 Absence ou inadaptation des outils numériques

Un grand nombre d'organisations n'ont pas d'outils de gestion intégrée des risques (GRC systems). D'autres utilisent des fichiers Excel peu fiables, sans suivi des mises à jour ou des alertes.

Tableau 8 : récapitulatif – Synthèse des limites de la GDR

Catégorie	Limite	Conséquences
Organisationnelle	Manque de ressources, direction peu impliquée	Faible efficacité, projet non priorisé
Humaine et culturelle	Résistance, absence de formation	Mauvaise identification, remontée limitée des risques
Méthodologique et technique	Normes complexes, risques immatériels, outils absents	Traitement inadapté ou incohérent

Source :

- LAM, J. (2014) : insiste sur les défis d'intégration des risques réputationnels, sociaux, et réglementaires dans les matrices de risque.
- COSO ERM (2017) : développe longuement la difficulté d'agrégation des risques non quantifiables dans le pilotage global.

4 Articulation entre gestion des risques et audit interne

4.1 Complémentarité entre gestion des risques et audit interne

Selon le modèle des Trois lignes de défense proposé par l'IIA (2020), les fonctions de gestion des risques (2^e ligne) conçoivent et pilotent les dispositifs de maîtrise, tandis que l'audit interne (3^e ligne) les évalue et les challenge de manière indépendante.

Selon le modèle IIA (2020), les métiers opérationnels (1^{re} ligne) gèrent les risques, la gestion des risques (2^e ligne) conçoit les dispositifs de maîtrise, et l'audit interne (3^e ligne) évalue l'ensemble de façon indépendante.²

¹LAM, J, op-cit, p : 211.

²IIA (2020), « Les Trois Lignes », p : 6–9

4.2 Échecs et limitations dans le secteur algérien

Dans la plupart des organisations algériennes, la gouvernance des risques et la gouvernance des audits internes restent balbutiantes, voire absentes. Les ressorts de ce blocage sont multiples :

- ❖ L'audit interne est souvent jaugé comme un contrôle, punir, non stratégique.
- ❖ Il ne présente pas toujours de politique de gestion des risques formalisée.
- ❖ Les auditeurs ne sont pas tous formés à l'audit des dispositifs de gestion des risques.
- ❖ La gouvernance ne projette pas de comités de risques ad hoc, au sein des entités publiques ou PME.¹

Ces constats font évidence de la nécessité de faire évoluer le modèle tant soit peu adapté, à la conjoncture locale en valorisant le rôle de l'audit interne fonctionnant auprès de l'évolution de la gestion des risques.

¹Banque d'Algérie (2022), Rapport sur la stabilité financière, p. 45

Conclusion

Au terme de ce premier chapitre, il convient de souligner que la gestion des risques a désormais acquis une place centrale dans les systèmes de gouvernance modernes. Elle ne se limite plus à une simple démarche technique d'identification des incertitudes, mais s'affirme comme une fonction transversale, stratégique, et structurante pour la performance globale de l'organisation. Bien intégrée, elle permet non seulement de renforcer la résilience face aux aléas, mais également de soutenir l'innovation, d'éclairer les décisions stratégiques et d'optimiser les marges de manœuvre. Elle constitue ainsi un levier puissant de création de valeur, à condition d'être portée par une véritable culture du risque partagée à tous les niveaux.

Cependant, plusieurs obstacles continuent de freiner sa mise en œuvre effective, notamment dans les pays en développement. Parmi ces freins figurent : l'absence de formalisation des démarches, le manque de compétences spécialisées, l'insuffisante articulation avec les autres fonctions de contrôle, ou encore une vision souvent administrative et limitée de la gestion des risques. Ces insuffisances nuisent à la reconnaissance de la gestion des risques comme outil stratégique à part entière.

C'est dans ce contexte que l'audit interne peut jouer un rôle fondamental. En tant que troisième ligne de défense, il est en mesure d'évaluer la solidité du dispositif de gestion des risques, de formuler des recommandations pertinentes et de contribuer à l'ancrage de cette culture au sein de l'organisation. Il assure ainsi une garantie supplémentaire pour la direction générale et les parties prenantes.

Le chapitre suivant sera donc consacré à une analyse approfondie de l'audit interne : son évolution, ses principes, ses normes, ses missions fondamentales et surtout son interaction avec la gestion des risques. Cette analyse permettra de mieux comprendre comment ces deux fonctions peuvent converger vers un modèle intégré de maîtrise des risques, au cœur de la problématique de ce mémoire.

**Chapitre 02 : L'audit interne
et son interaction avec la
gestion des risques**

Introduction

Dans un environnement organisationnel marqué par la complexité croissante des activités, la multiplication des contraintes réglementaires et la montée des exigences en matière de gouvernance, l'audit interne s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique incontournable. Loin de se limiter à une fonction de contrôle a posteriori ou à une simple vérification de conformité, il s'affirme comme une activité indépendante et objective, destinée à renforcer la maîtrise des processus et à accompagner la création de valeur durable.

L'audit interne est désormais au cœur des dispositifs de pilotage des risques, dans une logique proactive et intégrée. Il contribue non seulement à évaluer l'efficacité des mécanismes de contrôle interne, mais aussi à anticiper les menaces, à optimiser les ressources et à éclairer la prise de décision managériale. Dans ce cadre, l'interaction entre audit interne et gestion des risques devient centrale : ces deux fonctions, complémentaires par nature, convergent vers un objectif commun d'amélioration continue de la performance et de la résilience de l'organisation.

Ce chapitre se propose d'analyser de manière approfondie le rôle, les principes et les méthodologies de l'audit interne dans une perspective alignée sur les meilleures pratiques internationales. Il mettra en lumière son évolution historique, ses objectifs fondamentaux, son ancrage déontologique, ainsi que les standards professionnels qui encadrent son exercice (notamment ceux de l'IIA – Institute of Internal Auditors). Une attention particulière sera accordée à la manière dont l'audit interne interagit avec la gestion des risques à travers des outils tels que la cartographie des risques, les revues de contrôle et les missions orientées risques.

L'objectif est de démontrer que l'audit interne ne constitue pas une simple fonction support, mais bien un acteur clé de la gouvernance, capable d'accompagner les organisations dans un environnement en perpétuelle mutation.

Section 01 : Généralité sur l'audit interne

Initialement la fonction d'audit interne obéissait à des difficultés de mise en œuvre, visant essentiellement la recherche de conformité réglementaire et la détection d'éventuelles erreurs comptables. Elle se tourne aujourd'hui vers une volonté d'amélioration de la performance organisationnelle, du simple contrôle du document financier retenu envers une mission d'accompagnement stratégique et opérationnel. Elle se présente aujourd'hui en tant que partenaire clé de la gouvernance, apportant une assurance indépendante sur la mise en œuvre, la gestion des risques, l'efficacité des processus et la fiabilité des dispositifs de contrôle interne en place.

1 Dimension historique de l'audit interne

À partir du III^e siècle, pendant la domination romaine, il convient de noter que les gouvernants romains prenaient des questeurs pour la maîtrise des comptabilités de toutes les provinces. Ces questeurs devaient faire leur rapport devant une assemblée de représentants les écoutant d'où vient le terme « audit » dérivé du latin au dire (écouter).¹ Cette profession a été portée par une organisation internationale de la profession comptable fondée en 1977, l'International Federation of Accountants, dans le but de faire de celle-ci une grande profession. Peu après, en 1996, la mission de l'IFAC est de développer et de promouvoir la profession pour lui permettre de rendre des services toujours de haut niveau dans l'intérêt public. Ainsi le processus de recherche de la bonne profession commence.²

Au fur et à mesure de l'ampleur des projets, de l'autre l'audit interne doit sortir de son bureau traditionnel pour s'ouvrir à l'ensemble de l'entreprise. Celui-ci doit être utilisé comme instrument d'examen et d'évaluation de l'efficacité des méthodes de contrôle et d'information de la direction générale. Parmi les facteurs les plus importants qui ont favorisé le développement de l'audit interne : le besoin de moyens pour détecter les erreurs et les fraudes, L'émergence d'institutions avec des succursales dispersées géographiquement, et la nécessité d'états périodiques précis et objectifs.³

De nos jours, l'audit ne concerne plus uniquement le domaine des finances et de la comptabilité, il s'étend aussi à tous les champs fonctionnels, on parle désormais d'audit marketing, d'audit environnemental, d'audit social, autrement dit, d'audit interne.

¹ BOUTRIK. S, **la contribution de l'audit interne au processus de gouvernance des entreprises familiales : cas des grandes entreprises algériennes**, thèse de doctorat, HEC, 2020, p : 142

² BELHACHEMI. A, **thèse doctorat, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants**, Université de Tlemcen, 2014 : p 80

³ ع. هامل دور لجان التدقيق في تفعيل عملية التدقيق المحاسب المالي دراسة حالة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التدبير تخصص محاسبة المدرسة العليا للتجارة، 2019، صفحة 3-38

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

Ajoutons que l'audit se trouve à l'affût des sujets de recherche les plus novateurs, d'un examen particulier de toutes les fraudes dans le champ des écritures comptables au bénéfice d'une évaluation globale de la fidélité des rapports et d'un examen critique de la fiabilité des procédures et des structures de celle-ci.¹

1.1 Définitions de l'audit interne

Selon Germond et Bernault en 1987 l'audit interne: «Consiste en une expertise technique objective et constructive réalisée par un professionnel compétent et libre d'un conflit d'intérêts, visant à faire état de son opinion argumentée, tant sur la qualité que sur la fidélité, de l'information comptable et financière présentée par l'entité au regard de l'obligation qui lui incombe de présenter en toutes circonstances selon le droit et les règles comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de son résultat».²

La loi N° 88 - 01 du 12.01.1988 sur les entreprises publiques économiques, dans l'article 40 considère que celles-ci :« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes ' d'audit d'entreprises et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion ».³

La définition suivante a été proposée par l'IIA en 1989 « une fonction d'appréciation indépendante du fonctionnement d'une entreprise, mise en place par l'une de ses directions, destinée à analyser et apprécier son activité. Il s'agit alors d'aider les acteurs de l'organisation à accomplir leur rôle à travers les analyses, appréciations, recommandations, conseils ou information fournie concernant la performance de leur activité. ». ⁴

Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) :« L'audit interne est une fonction d'une entreprise assurant périodiquement la gestion des outils laissés à la disposition de la direction et des managers à chaque niveau au service du management et du contrôle de l'entreprise. L'organisation audit interne, rattachée à la direction, est indépendante des autres services. Les finalités principales des révisions qu'il impose dorénavant tendent à garantir que : les procédures assurent un niveau de sécurité acceptable ; les informations sont fiables ; les interventions sont conformes ; l'organisation est efficiente ; les structures sont claires et adaptées aux besoins de l'entreprise... ».⁵

¹SCHICK. P, **op-cit**, P5.

²COLLINS.L et VALLIN. G, **Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques**, 4ème édition DALLOZ, Paris, 1992, p : 21

³<https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1988/F1988002.PDF> consulter le 11-03-2025.

⁴MIKOL. A, **forme d'audit**, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, paris, 2000, p : 740.

⁵KHELASSI. R, **L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne**, Ed Houma, 2005, p : 21

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

Néanmoins, la définition la plus contemporaine, conforme à l'objet d'audit interne, est celle que donne l'IIA en 1999. Ce dernier, dont l'une des missions est d'élaborer les normes internationales de l'audit (ISA), définit l'audit interne comme : « une activité indépendante et objective qui permet d'apporter à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et des conseils pour améliorer ces dernières afin d'apporter de la valeur ajoutée à l'organisation. L'activité d'audit interne doit finalement favoriser la mise en place des objectifs de l'organisation, à travers l'évaluation d'une façon systématique et méthodique de ceux-ci, en utilisant les processus de gestion des risques, des contrôles et de gouvernance d'entreprise, en faisant des propositions pour optimiser l'efficacité de l'organisation ».¹

2 Objectifs de l'audit interne

Les objectifs de l'audit interne peuvent être classés en trois niveaux fondamentaux à savoir :

2.1 La régularité

La fonction d'audit interne a pour vocation de vérifier que la direction applique correctement ses consignes et que le contrôle interne est de qualité. Pour mener à bien cette mission, l'auditeur interne s'assure effectivement que les consignes de la direction générale, des prescriptions légales et réglementaires, des opérations courantes de l'entreprise, du bon fonctionnement des procédures et structures génératrices d'informations fiables. Le système de contrôle interne remplit parfaitement sa fonction.

Effectivement, l'entreprise conduit régulièrement ses affaires, les procédures et les structures sont efficaces et rapportent des informations fiables. Le système de contrôle interne exécute parfaitement sa fonction de la meilleure manière possible.²

2.2 L'efficacité

À ce stade, l'audit interne n'a pas pour mission de vérifier la régularité et la conformité de la société, mais la qualité de ses réalisations tant en termes d'efficacité qu'en termes d'efficacités. Il s'agit alors de rechercher un écart entre les résultats et les objectifs, entre le but choisi et l'effet produit mais aussi « pourquoi » et « comment » le réduire.³

2.3 Pertinence

La question de la pertinence relève de l'autorité de la direction générale qui doit, en effet, s'assurer que les choix opérés vont bien participer aux effets recherchés. L'audit interne

¹SCHICK. P, op-cit, p: 05.

²BELAKEB.A, la fonction de l'audit interne dans l'entreprise algérienne, thèse doctorat, Université Es-Senia d'Oran, 2009/2010, pp : 17-18.

³BOUAMAMA.F et BOUCHELOUCHE.H, Contribution de la cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne : cas NAFTAL, mémoire Préparé en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences financières et comptabilité, ESC, 2021, p : 5.

s'intéresse ainsi ici à l'entreprise dans son ensemble pour juger de la cohérence entre des structures, des moyens et des objectifs fixés par l'entreprise et la qualité des décisions de ses dirigeants.

Donc la pertinence va se traduire comme l'écart ou la distance entre le résultat recherché et l'adéquation des moyens prévus à l'atteindre.¹

3 Les principes d'audit interne

Les principes de l'audit constituent les bases importantes de cette profession. Nous présentons ici les plus fondamentaux :

3.1 Le principe de déontologie

Il repose notamment sur les valeurs fondamentales du professionnalisme. L'auditeur interne doit ainsi faire preuve d'intégrité, de confidentialité, de discrétion et de confiance en son caractère.

3.2 Le principe de présentation impartiale

Dans l'exercice de ses fonctions, l'auditeur interne a le devoir de faire connaître son jugement honnête, ses constats, ses conclusions doivent être conformes aux engagements observés, les difficultés rencontrées, les points en cours de solution, les points de désaccord éventuellement entre la mission d'audit et les audités.

3.3 Le principe de conscience professionnelle

Ce principe conditionne largement l'action des auditeurs à la fois par un engagement, une rigueur et la responsabilité des missions tant sur le poids de la mission que sur la confiance attendue en eux des donneurs de commandes (mandataires) et des autres parties prenantes auprès desquels s'exécutent.

3.4 Le principe d'indépendance

Il est d'autant plus indispensable, donc, que l'indépendance de l'auditeur interne participe de l'objectivité de ses conclusions. Son activité d'auditeur interne ne devrait souffrir d'aucune influence et le professionnel ne devrait pas avoir de lien avec l'activité auditée. La volonté de concilier relations humaines et existence de pistes de réflexion aux prises de position que l'on pourrait avoir à apprécier dans des situations à risques éthiques doit bien se jouer dans l'appréciation d'opinions. En se fondant sur les seules preuves d'audit, les éléments factuels justifient des constats et conclusions.

¹SARDI. A, Audit et contrôle interne bancaires, Edition AFGEE, Paris, 2002, P : 82.

3.5 Le principe de l'approche fondée sur la preuve

L'auditeur interne est ici amené à y observer un raisonnement structuré dont l'issue est à qualifier de confiance, en rapport avec une attente de conclusion de fiabilité et vérifiabilité. Pour convaincre, la preuve de l'information à fournir est à justifier dans la méthodologie du travail à conduire de l'audit, avec toutes les contraintes en matière de coût, de temps, de ressources humaines... Le recoupement des éléments obtenus sera particulièrement stratégique.¹

¹YAKOUBI. S, ZEMMOURI.F, Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des Entreprises publiques économiques en Algérie, mémoire de Master, option Audit et Contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017, P : 32-33.

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

Section 02 : Organisation et méthodologie de l'audit interne

L'audit interne est un instrument au service de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne global des organisations. Pour réaliser leur mission, les auditeurs internes s'appuient sur des outils spécialisés, des méthodologies structurées, ainsi qu'un corps de normes professionnelles reconnues au niveau international, qui assurent rigueur, qualité et objectivité des travaux d'audit.

Les outils d'audit (outils technologiques : logiciels de traitement de données, plateformes de gestion d'audit, etc. ; ou outils analytiques : techniques de sondage, matrices risques, etc.) sont un moyen de faciliter la collecte, l'analyse et la documentation des informations nécessaires. Les méthodologies proposées apportent un cadre logique et cohérent pour planifier, exécuter et suivre l'audit tout en garantissant l'alignement de la mission avec les objectifs stratégiques de l'organisme. Enfin, les normes professionnelles de l'audit interne, instaurées notamment par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), précisent – et confortent – les exigences éthiques et les standards de performance à appliquer, garantissant une pratique uniforme, crédible et de qualité tout en renforçant la confiance des parties prenantes envers la fonction auditée.

1 Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI)

1.1 Présentation de l'IFACI

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, acronyme IFACI, est une organisation professionnelle qui intervient dans le cadre du développement et de la promotion des bonnes pratiques en matière d'audit et de contrôle interne en France. Créé en 1965, il est membre de l'Institute of Internal Auditors (IIA), organisme international de référence sur le sujet.¹

1.2 Objectifs et Rôle de l'IFACI

- ❖ S'assurer de la promotion et de la mise à disposition des normes et des bonnes pratiques en audit et contrôle interne.
- ❖ Prendre en charge la formation des auditeurs internes et la délivrance des certifications reconnues.
- ❖ Produire des guides et mettre en ligne des documents de référence pour accompagner les professionnels dans l'application des bonnes pratiques.²

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

Le travail de l'audit interne s'effectue dans le cadre des normes ayant cours dans la profession. Le référentiel International Standards for the Professional Practice of Internal Audits (ISA)

¹IFACI, 2017. Les normes d'audit interne. Paris: IFACI Editions, p: 63.

²COSO, 2013. Internal Control - Integrated Framework. New York: AICPA, p :20

élaboré par l'Institute of Internal Auditors (IIA) et publié en 1978 est devenu la norme de référence au point qu'en vertu de cet ISA, les auditeurs internes peuvent désormais appliquer les normes de contrôle de toutes situations juridiques et culturelles en toute diversité. L'ISA a été publiée en 1978 par « The Internal Audit Standards Board (IASB) ».¹

2.1 Les normes internationales ont pour objectif de

Établir les fondements nécessaires à l'exécution des missions d'audit interne dans une organisation.

Fournir un corpus de référence permettant d'apprécier la qualité et l'efficacité des missions d'audit interne.

Contribuer à l'amélioration continue des processus et opérations de l'entreprise.

En matière de pratiques de l'audit en organisation, ces normes sont constamment révisées afin de rester en phase avec les exigences du moment. L'institut des Auditeurs Internes (IIA) repose sur un cadre normatif construit : le cadre international pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF) dont d'autres composantes sont également importantes tel que :

- ❖ Les principes fondamentaux de l'audit interne : ils précisent le rôle fondamental de cette fonction dans l'organisation et son importance stratégique.
- ❖ Le Code de déontologie : il définit les règles professionnelles et éthiques que tous les auditeurs internes se doivent de respecter.
- ❖ Les normes internationales : elles précisent l'activité d'audit interne et son champ, ses responsabilités et ses exigences.
- ❖ Les notes explicatives : elles apportent plus de précisions pour faciliter la compréhension et l'application des normes dans des contextes différents.²

2.2 Typologie des normes de l'audit interne

Nous pouvons identifier trois normes d'audit interne :

- ❖ **Les normes de qualification** : visent à définir les qualités et compétences tant des auditeurs internes que des organismes réalisant les audits (puisque'elles portent sur des aspects clés : compétence professionnelle, objectivité et indépendance, p. et ces mêmes normes doivent garantir l'objectivité et l'impartialité de l'auditeur).
- ❖ **Les normes fonctionnelles** : déterminent les différentes étapes à réaliser dans le cadre d'un audit interne, mais précisent également les critères de qualité pour évaluer son efficacité.

¹SCHICK. P, **op-cit.**, p: 217.

²Ibid.

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

Chaque mission d'audit doit intégrer à la fois les normes de qualification et les normes fonctionnelles.

- ❖ **Les normes de mise en œuvre** : sont relatives aux exigences pratiques d'une mission d'audit en tant que telle (celles que requièrent notamment les instructions de travail, les structures d'assistance, les listes de contrôle, tout document servant au bon déroulement des prestations, qu'il s'agisse de services d'assurance ou de conseil).¹

Tableau 9 : les normes de qualification et de fonctionnement

Normes de qualification	Normes de fonctionnement
"Ce que sont l'audit interne et les auditeurs"	"Ce qu'ils font"
1000 : Mission, pouvoir et responsabilité	2000 : Gestion de l'audit interne
1100 : Indépendance et objectivité	2010 : Planification
1110 : Indépendance dans l'organisation	2020 : Communication et approbation
1120 : Objectivité individuelle	2030 : Gestion des ressources
1130 : Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité	2040 : Règles et procédures
1200 : Compétence et conscience professionnelle	2050 : Coordination
1210 : Compétence	2060 : Rapports au Conseil et à la DG
1220 : Conscience professionnelle	2100 : Nature du travail
1230 : Formation professionnelle	2110 : Management des risques
1300 : Programme d'assurance et de la qualité	2120 : Contrôle
1310 : Évaluation du programme qualité	2130 : Gouvernement d'entreprise
1311 : Évaluations internes	2200 : Planification de la mission
1312 : Évaluation externe	2201 : Considérations relatives à la planification
1320 : Rapports relatifs au programme qualité	2210 : Objectifs de la mission
1330 : Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »	2220 : Champ de la mission
1340 : Indication de non-conformité	2230 : Ressources affectées à la mission
2400 : Communication des résultats	2240 : Programme de travail de la mission
2410 : Contenu de la communication	2300 : Accomplissement de la mission
2420 : Qualité de la communication	2310 : Identification des informations
2421 : Erreurs et omissions	2320 : Analyse et évaluation
2430 : Indication de non-conformité aux normes	2330 : Documentation des informations
2440 : Diffusion des résultats	2340 : Supervision de la mission
2500 : Surveillance des actions de progrès	2400 : Communication des résultats
2600 : Acceptation des risques par la DG	2500 : Surveillance des actions de progrès

¹ IFACI, 2013, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, www.ifaci.com, édition PDF, p : 25.

Source : SCHICK Pierre, 2007, « **Memento d'audit interne. Dunod** », Paris, p : 217.

3 Les outils et la méthodologie de l'audit interne

3.1 Les Outils de l'audit interne

Considéré dans l'absolu, un outil d'audit n'a pas de valeur : il n'est la condition de l'efficacité qu'en ce qu'on lui attribue.

L'audit interne en tant que profession repose sur l'usage d'outils spécifiques qui le rendent opérationnel dans la conduite des différentes missions. Les auditeurs ont ainsi accès à différents outils en fonction des objectifs et des spécificités de chaque mission, leur permettant d'effectuer un travail rigoureux et efficace.

Les outils mobilisés par les auditeurs internes sont le plus souvent, caractérisés par trois traits :

- ❖ Il s'avère que les outils ne sont pas systématiquement utilisés par l'auditeur, mais il peut bien sûr opter pour le plus adapté en fonction des objectifs de la mission.
- ❖ Il arrive également que d'autres acteurs y aient recours, comme, en sus des auditeurs Internes, les auditeurs externes, les consultants et les spécialistes en informatique.
- ❖ Il est tout aussi concevable que plusieurs outils soient utilisés de manière concomitante au sein d'une même analyse ou mission.¹

Ces outils peuvent être regroupés en deux catégories :

3.1.1 Les outils d'interrogation

On peut mentionner les outils de collecte d'information et de questionnement. Parmi ces outils sont présents : les sondages statistiques, les entretiens, les outils informatiques, les questionnaires (destinés au contrôle interne).

❖ Échantillonnage statistique

L'acte de prélèvement (ce qu'on appelle également un sondage) consiste à sélectionner, de manière aléatoire, un échantillon qui soit représentatif d'un ensemble plus large. En effet, en choisissant de manière aléatoire les éléments de l'échantillon, on réduit les risques de biais entre les échantillons et, en amont, d'une façon générale celle que l'échantillon soit représentatif de la population. Mais l'intérêt de l'aléatoire est aussi de permettre une analyse à la fois économique et efficace qui garantit la fiabilité de l'échantillon et des résultats.²

¹IFACI, **les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit**, éditions Eyrolles paris, 2013, P.78.

²Ibid.

❖ Les interviews

Il s'agit d'une méthode de collecte d'informations permettant d'obtenir des explications et des commentaires. Elle enrichit ainsi considérablement la collecte de données factuelles ainsi que les éléments d'analyse et d'appréciation.¹

Les auditeurs internes recourent largement aux entretiens individuels avec les gestionnaires et les employés pour recueillir les informations nécessaires. En effet, cette méthode est considérée comme un outil clé pour détecter les faiblesses du dispositif de contrôle interne.²

❖ Les outils informatiques

Il existe de plus en plus d'outils, et il est souvent difficile d'en dresser un inventaire complet, d'autant plus que les services d'audit interne développent souvent leur propre solution sur mesure plutôt que de recourir à des logiciels standardisés.³

❖ Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) constitue un outil privilégié pour évaluer le système de contrôle interne. Il s'agit d'une grille d'analyse conçue pour permettre à l'auditeur de poser un diagnostic sur le dispositif en place dans le domaine audité. Le QCI se présente généralement sous forme d'une série de questions fermées, appelant des réponses par « oui » ou « non ». Les réponses négatives mettent en évidence les faiblesses du système, tandis que les réponses positives indiquent, en principe, ses points forts.⁴

3.1.2 Les outils de description

❖ L'observation physique

D'après Olivier LEMANT, il s'agit essentiellement d'une vérification détaillée et visuelle visant à confronter un descriptif à l'élément physique ou au processus correspondant, lequel doit porter les mêmes marques d'identification ou être conforme au descriptif. Cette observation doit être menée à la fois de manière qualitative et quantitative.⁵

¹JULIEN. D, La conduite d'une mission d'audit interne, 2 -ème Edition Dunod, Paris, 1995, p 37.

²MERIEU CHEKROUN, le rôle de l'audit dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014, p : 93.

³RENARD. J, Théorie et pratique de l'audit interne 8ème éd. Editions d'Organisation, paris, 2012, P : 320.

⁴NAMOUS .M, Audit interne bancaire, cours ESB, 2014

⁵ LEMANT. O, La conduite d'une mission d'audit interne, Edition Dunod, 1995, in « BAHAR S.A, Evaluation du contrôle interne cas du cycle achat fournisseur, mémoire de master en audit et contrôle de gestion, Sénégal, 2007, p26 »

❖ La narration

Il existe deux types de narration : l'une est utilisée par l'auditeur, l'autre par l'audité. La principale différence réside dans leur forme : la narration de l'audité est généralement orale, tandis que celle de l'auditeur est écrite.

Ces deux formes de narration présentent plusieurs points communs :

- Elles ne nécessitent pas de préparation préalable.
- Elles n'exigent aucune maîtrise technique particulière.
- La narration de l'audité est souvent plus riche en contenu, tandis que celle de l'auditeur vise principalement à structurer et organiser les idées et connaissances recueillies.¹

❖ L'organigramme

Il s'agit d'un outil essentiel pour l'auditeur, qui peut soit lui être fourni par la structure auditée, soit être élaboré par ses propres soins à partir des informations recueillies lors des interviews, narrations et autres techniques de collecte.²

❖ La grille d'analyse des tâches

Cette méthode consiste à déceler les tâches accomplies par les personnes évoluant dans l'activité auditée, de manière à représenter pragmatiquement la répartition du travail. Celle-ci est généralement engagée lors des travaux de vérification et permet d'identifier rapidement les conflits d'intérêts ou les incompatibilités de tâches, selon le regard du contrôle interne. L'analyse qui permet ensuite de faire des recommandations adéquates pour remédier à ces dysfonctionnements.³

❖ Le diagramme de circulation

Il s'agit d'une représentation schématique du flux de documents entre les différents intervenants au sein d'une banque. Elle permet de visualiser le parcours suivi par les documents pour une catégorie précise d'opérations et de retracer leur cheminement à travers les divers services impliqués.⁴

3.1.3 Les outils d'organisation

Ce sont des outils qui permettent de structurer et d'organiser les informations liées à l'audit :

❖ Le schéma organisationnel

¹DELOITTE, Techniques de communication écrites et orales de l'auditeur, Offre de formation RMI, 2005, p : 35.

²KHELASSI.R, Les applications de l'audit interne, HOUMA, 2010, p. 111

³Ibid. P :123

⁴NAMOUS .M, Audit interne bancaire, cours ESB, 2014.

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

❖ La charte d'audit

❖ Le manuel d'audit interne

Tableau 10 : les outils d'organisation

Les moyens	Les outils	Leur utilisation	Dans quelle phase
d'acquérir connaissance	Le narrative	Décrire une fonction ou un processus	Phase d'étude
	Organigramme	Connaitre l'organisation de l'entité à auditer	Phase d'étude
	Le diagramme de circulation	Décrire la circulation des informations Faire apparaître les points forts et les points faibles d'une procédure	Phase d'étude Phase de vérification
	Les interviews	Obtenir des informations Apprécier un point de contrôle ou valider une information	Phase d'étude Phase de vérification
Les moyens de Vérification	Le tableau de répartition des tâches	Mettre en évidence tout manquement au principe de séparation des fonctions	Phase d'étude
	Les sondages statistiques	Détecter des dysfonctionnements pas examen d'échantillon	Phase de vérification
	Le questionnaire de contrôle interne	Faire apparaître les forces et faiblesses apparents Guider la réalisation du programme de vérification	Phase d'étude Phase de vérification
	Les interrogations de fichiers informatiques	Obtenir des statistiques Extraire des informations pour examen	Phase d'étude Phase de vérification
	Les confirmations directes	Confirmer des informations auprès des tiers	Phase de vérification
	L'observation physique	Connaitre l'environnement du contrôle Déceler des insuffisances dans le CI	Phase d'étude Phase de vérification
Les moyens D'organisation	La charte d'audit	Faire connaître la fonction d'audit interne et lui donner autorité	Lors de la création de la structure d'audit interne
	Les programmes d'audit	Planifier les missions à réaliser pour chaque année Mener un cycle complet d'investigation	Chaque fin d'année Sur le nombre d'années Nécessaire
	Les dossiers d'audit	Justifier les conclusions de la mission Aider à la formation pratique des auditeurs débutants	Pour chaque mission Lors de l'insertion de nouveaux auditeurs

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

	Les papiers de travail	Restituer le détail du travail effectué pour faciliter manipulation et supervision	Durant le déroulement de la mission
	Le manuel d'audit	Aider les auditeurs dans leur travail Aider à la formation des auditeurs débutants	Tout moment Lors du recrutement de nouveaux auditeurs

Source : Kandi M.A., « L'apport de l'Audit Interne à la Gouvernance d'Entreprise : Etude de cas Sonelgaz », thèse de magistère, EHEC, 2011.

4 Les phases de réalisation de la mission d'audit interne

La mission de l'audit interne constitue l'instruction donnée par l'organe de gouvernance à l'équipe d'audit pour exécuter des travaux d'analyse et d'évaluation sur les processus, systèmes et dispositifs de contrôle que l'organisation a en place, afin de fournir à la direction rassurance sur la bonne marche des opérations, la gestion des risques et le respect des politiques internes, lois et règlements.

En somme, l'audit interne permet d'apprécier l'état de santé de l'organisation, de détecter les zones à risque et d'établir des recommandations au service de la gouvernance et du fonctionnement des activités.¹

Une mission d'audit se déroule en trois phases :

- ❖ La phase de préparation (étude).
- ❖ La phase de réalisation (vérification).
- ❖ La phase de restitution des résultats.

Trois acteurs interviennent dans la mission :

- ❖ L'auditeur : celui qui conduit la mission d'audit.
- ❖ L'audité : celui qui fait l'objet de l'audit.
- ❖ Le prescripteur d'audit : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.²

4.1 Préparation d'une mission d'audit interne

Pour débiter une mission d'audit, l'auditeur doit obtenir l'accord formel.

Pour les audits internes, c'est l'ordre de mission.

Pour les audits externes, c'est le mandat ou la lettre de mission.

Ce document, souvent résumé sous forme synthétique (une page), décrit :

- ❖ Le commanditaire de la mission.

¹RENARD. Théorie et pratique d'audit interne. Edition d'Organisation, Paris, France, 7ème Ed., 2010, PP : 209 -210

²BERTIN. E, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ; Groupe Eyrolles 2007.P :38.

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

- ❖ Le(s) destinataire(s).
- ❖ L'objectif global.
- ❖ Le périmètre et le cadre de l'audit.
- ❖ Les dates de la mission, de début et de fin.¹

4.1.1 Phase de prise de connaissance et analyse des risques

Dans cette première phase, que nous avons qualifiée d'étape préparatoire de l'audit, il s'agit d'une étape clé, qui conditionne le succès de la mission. Cet objectif est double :

- ❖ Comprendre le contexte dans lequel s'exerce le domaine audité ainsi que son fonctionnement.
- ❖ Identifier les risques qui peuvent menacer l'atteinte des objectifs.
Pour ce faire, l'auditeur :
 - ❖ Étudie des documents variés : organigrammes, fiches de fonctions, états financiers (bilans, comtes de résultats), rapports spéciaux des commissaires aux comptes, manuels de procédure, divers documents de gestion internes.
 - ❖ Il analyse également le contexte économique et financier pour repérer les signes de fragilisation (ratios, évolutions anormales, etc.).

Mais au-delà du seul document, il :

- ❖ Rencontre les acteurs clés, suivant la hiérarchie, pour obtenir certaines informations non formelles.
- ❖ Il utilise également des outils méthodologiques :
 - ❖ Diagrammes de circulation des documents (flow charts).
 - ❖ Grilles d'analyse de fonctions (pour mesurer la séparation des tâches).
 - ❖ Questionnaires de prise de connaissance (qui sont rédigés pour que « oui » signifie situation favorable que « non » signifie alerte).

Ces outils lui sont donc d'un grand secours pour traduire les grandes lignes de l'organisation et de son fonctionnement, pour repérer les éventuelles faiblesses du système de contrôle interne.²

4.1.2 La phase de prise de conscience des risques et d'opportunités d'amélioration

Sur la base des informations collectées, analysées et organisées dans un dossier permanent, l'auditeur peut mener l'évaluation préliminaire des forces et faiblesses identifiables. À ce stade, il permet alors d'identifier les grands risques possibles mais aussi les pistes d'amélioration de l'organisation.

¹BERTIN. E, op-**cit** P:39.

²Ibid, PP: 39-40.

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

D'où l'élaboration par l'auditeur d'un tableau des risques reproduit dans le tableau n° 11 ci-après :

Tableau 11 : Tableau des risques

Entité/ Domaine/ Opération	Objectifs De Contrôle	Risques	Bonnes Pratiques	Forces et Faiblesses Apparentes : F/f	Évaluation Préliminaire des risques
		R1		f(faiblesse)	Élevé
		R2		f	Moyen
		R3		f	Faible

Le processus de création d'une feuille de risques débute par le dénombrement des composants auditables de l'activité. Pour chaque tâche, l'auditeur définit les objectifs recherchés, évalue les conséquences possibles de la non-réalisation des objectifs recherchés, et détermine les bonnes pratiques ou critères à mettre en œuvre pour apprécier le niveau de contrôle. Il synthétise alors ses constatations sous forme d'appréciations (point fort, point faible, oui/non).

Les risques sont ensuite évalués selon deux critères : la probabilité d'occurrence et l'intensité potentielle. Cette évaluation peut se faire le plus souvent à l'aide d'une échelle simple (faible, moyen, élevé). Ces éléments sont bien adaptés à la démarche de l'audit interne s'appuyant à 95 % sur l'analyse des risques.

La feuille de risques est donc un instrument de détermination des objectifs à examiner dans le cadre de la démarche de réalisation du travail de terrain.¹

4.1.3 La phase du choix des objectifs

À partir de la feuille de risque, le travail de l'auditeur consiste à produire le rapport d'orientation qui peut aussi être appelé termes de référence ou note d'orientation, destiné aux audités. Ce document, qui résume notamment l'état des principaux risques, le cas échéant les difficultés anticipées, les objectifs de la mission (généraux et spécifiques), les services et divisions concernés, la nature et l'étendue des travaux. Ce rapport, une fois validé par les parties concernées, constitue un engagement mutuel. C'est sur cette base qu'est élaboré le programme de vérification qui précise les actions d'audit à mettre en œuvre.²

¹BERTIN. E, op-cit. P: 40-42.

²Ibid. P :42.

4.2 Réalisations de la mission

Cette phase comporte deux modalités principalement :

- ❖ Repérer les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne mis en œuvre au cours de la phase préparatoire.
- ❖ Formuler des préconisations pour l'améliorer.

L'auditeur a préalablement pris connaissance du programme de travail (ou programme d'intervention). Avant de se lancer dans sa mission, l'équipe d'audit se réunit pour une réunion de lancement pour rappeler comment va se dérouler la mission, quels sont les objectifs, les étapes clés, les aspects logistiques...¹

4.2.1 Travail sur le terrain : les vérifications

C'est la phase la plus concrète et répétitive de l'audit, elle requiert des :

- ❖ Techniques : entretiens, observations, sondages, analyses, diagrammes de flux, etc.
- ❖ Outils : questionnaires de contrôle interne, feuilles de contrôle, tableaux de risques, feuilles de révélations et d'analyses de problèmes...

Les auditeurs doivent faire des tests sur le terrain selon des feuilles de contrôle organisées dans les rubriques suivantes : objectifs, période auditée, résultats par point contrôlé, conclusion générale.

Dans le cas d'un dysfonctionnement détecté, une FRAP est ouverte. Cette feuille des risques, aussi appelée feuille d'évaluation du contrôle interne, sert à inventorier, analyser, synthétiser les anomalies ou risques identifiés. Elle est d'un usage courant dans les audits tant nationaux qu'internationaux.²

¹BERTIN. E, **op- cit**, p: 42-43.

²Ibid, P :43

Figure1 : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes ou feuille de risque.

Papier de travail	FRAP n°
Problème (ou type de risque) identifié :	
Constat :	
Causes explicatives :	
Conséquences :	
Solutions proposées :	
Établie par : Approuvée par : Validée avec :	
le : le : le :	

4.2.2 La validation des constats et des conclusions

L'auditeur doit inlassablement transmettre ses constats et conclusions au responsable qui en reçoit nécessairement retour afin d'en avoir connaissance et valider les éléments de preuve rassemblés. Chaque FRAP est ensuite examinée par le chef de mission qui l'apprécie au regard de sa pertinence et de son importance au regard des objectifs attendus dans le cadre de la mission.

Après le tour de validation individuel, une dernière validation est réalisée dans le cadre de la réunion de clôture. Les documents produits durant cette phase, appelés papiers de travail, sont répertoriés dans un fichier qui leur est propre. Réorganisées, les FRAP font ainsi acte de base structurante du rapport d'audit.¹

4.3 La phase de restitution des résultats de l'audit : le rapport d'audit

La mission d'audit prend fin avec la rédaction du rapport d'audit, document fondamental qui entérine les conclusions de l'auditeur. Est aussi organisée une réunion de clôture pour présenter les résultats de la mission aux audités, recueillir les réactions, commentaires ou objections afin d'optimiser la rédaction du rapport.

Conformément à la norme 2440 de l'audit interne, le rapport de mission d'audit doit être transmis par le responsable de l'audit. Il doit comporter une page de garde avec le titre de la mission, date et noms des auditeurs, l'ordre de mission, placé en tête, un sommaire, une note de synthèse (2-3 pages), signée par le chef de mission qui expose les principales conclusions, le corps du rapport et les annexes.

¹BERTIN. E, op-cit, P: 44.

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

La présentation du rapport peut varier selon les usages de chaque entreprise, certains préférant un style rédactionnel classique, d'autres une structuration par chapitres ou cycles, dans la logique de la FRAP : problème, faits, causes, conséquences et recommandations.¹

¹BERTIN. E, op-cit. P44

Section 03 : l'apport de l'audit interne dans la gestion des risques

L'audit interne est une fonction de première importance qui assure la protection et la sécurisation du patrimoine de l'entreprise en veillant à l'efficacité de ses systèmes et procédures, tant organisationnelles que fonctionnelles, et en définissant le rôle et les tâches nécessaires à la réalisation de la finalité de l'organisation, en veillant à la fiabilité de l'information produite et diffusée. Son rôle est tout aussi primordial dans la gestion des risques. En effet, l'audit interne permet d'identifier les risques, de les évaluer puis de les anticiper en s'assurant de l'impact potentiel desdits risques sur la performance et la pérennité de l'entreprise. Proactif, il permet de consolider les dispositifs de contrôle interne et d'améliorer par ricochet la résilience de l'organisation. L'audit interne est une véritable valeur ajoutée non seulement pour l'optimisation des processus mais également pour le responsable qualité chez les fournisseurs, sa contribution étant en particulier sensible à la fiabilité des états accreditifs et à la régularité réglementaire.

1 La gestion des risques au service de l'audit interne

En fonction du risque pris par l'entité, l'auditeur peut se référer à un cadre de gestion des risques en place pour identifier les axes d'audit à valeur ajoutée ainsi que pour prioriser les recommandations qu'il attendra de la direction en fonction du risque, dans l'objectif de contribuer à l'atteinte des objectifs assignés.

S'il est absent ou de mauvaise qualité, les auditeurs peuvent en produire un en intégrant la participation des principales parties prenantes.

Celui-ci est avant tout un support méthodologique permettant de formaliser le jugement professionnel de l'auditeur. Il comporte de manière générale les éléments suivants :

- ❖ La description du risque : une énonciation précise de l'évènement ou de l'action qui peut compromettre l'atteinte des objectifs.
- ❖ La probabilité de survenance : l'estimation du degré de « facilité » de la matérialisation à produire.
- ❖ L'impact ou conséquences sur les objectifs : l'estimation du degré de gravité des conséquences potentielles du risque sur les résultats escomptés.
- ❖ L'évaluation des contrôles internes : tests permettant d'apprécier l'existence et l'efficacité des mesures mises en œuvre pour couvrir les risques endossés.¹

¹ORLINMANFOUO.S, **L'audit interne : Une fonction au cœur de la performance de l'organisation.** Harmattan, 2023. P :102

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

2 Rôles de l'audit interne dans le processus de gestion des risques

- ❖ Confirmer l'efficacité des processus de gestion des risques.
- ❖ Garantir que les risques sont correctement identifiés et évalués.
- ❖ Apprécier la qualité et la performance des dispositifs de gestion des risques.
- ❖ Évaluer la pertinence et la clarté de la communication sur les grands risques.
- ❖ Analyser comment les principaux risques sont suivis et quels moyens sont mis en œuvre pour les gérer au sein de l'organisation.

2.1 Le rôle légitime de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires

- ❖ Identifier des risques dans l'organisation et collectivement les évaluer.
- ❖ Être d'appoint aux préoccupations des directions et des assistés dans la mise en place des réponses adaptées aux risques identifiés.
- ❖ Coordonner les différentes actions ayant trait à la gestion des risques.
- ❖ Centraliser et structurer le reporting des risques pour plus de transparence.
- ❖ Veiller à l'actualisation et à l'amélioration du dispositif de gestion des risques.
- ❖ Favoriser et participer à l'intégration du management des risques dans les pratiques de l'organisation avec intérêt.
- ❖ Participer à l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques à soumettre à la décision du Conseil.

2.2 Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer

- ❖ Définir le niveau d'appétence au risque souhaité par l'organisation.
- ❖ Mettre en place des processus pour gérer le risque de façon formalisée.
- ❖ Piloter les dispositifs assurantiels en lien avec le risque.
- ❖ Définir les réponses stratégiques à adopter au regard du risque identifié.
- ❖ Mettre en œuvre pour le compte de direction les actions de maîtrise du risque.
- ❖ Assumer la responsabilité intégrale de la gestion du risque pour l'entité.¹

3 Les risques d'audit

Le risque en matière d'audit est le risque qu'un auditeur puisse donner une opinion inappropriée du fait d'inexactitudes significatives sur un processus audité. En d'autres termes, c'est le risque que l'auditeur se trompe dans l'exercice de sa mission car son opinion est erronée. L'auditeur peut alors envisager d'augmenter la profondeur et la qualité de ses procédures d'audit, afin de réduire le risque d'audit. Ce risque sera faible de si la mission est soigneusement planifiée et

¹The institute of internal auditors.

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

réalisée, et que l'auditeur suit bien l'approche fondée sur le risque, qui permet de prendre en compte les analyse et évaluation des risques du système audité pouvant entraîner des dysfonctionnements dans le processus.

Le risque d'audit se compose de trois parties distinctes :

- ❖ Les risques inhérents (R.I) : liés à la nature de l'activité même en présence de contrôle et donc toujours présents, il appartient à l'auditeur de déterminer s'ils sont forts, modérés ou faibles atteints afin de bien encyclopédie le plan d'audit pour réduire au maximum le risque d'audit global.
- ❖ Les risques de contrôle (RLC) : qui sont des risques pour lesquels aucun dispositif de contrôle n'a été monté pour limiter ses effets, il revient au contrôle (interne) de limiter ce niveau de risque, qui doit alors compenser en principe, les risques inhérents au moment de la gestion des risques d'erreurs, de fraudes, etc.
- ❖ Les risques de non détection (RND) : qui traduit la non-détection par l'auditeur d'un risque secondaire malgré le traitement du risque primaire. Le travail fait par la structure/équipe n'aura pas permis de détecter/identifier l'anomalie significative.

Le risque d'audit est le risque d'anomalies significatives et le risque de non détection de ces anomalies par l'auditeur.

L'anomalie significative sera définie comme la perte résultant d'un dysfonctionnement, elle-même issue de la gestion de l'activité ou de l'absence de mesures de contrôles internes.

Le risque inhérent (R.I) sera la probabilité qu'une anomalie significative se produise sans prise en compte du contrôle interne (RLC) qui pourrait exister dans l'entité, alors que le risque d'anomalies significatives se ramène au risque inhérent, et au risque lié au contrôle.

$$\text{Risque d'anomalie significative} = \text{R.I} \times \text{RLC}$$

Il est nécessaire de rappeler que des mesures de maîtrise des risques peuvent exister indépendamment d'un dispositif de contrôle interne. La formule suivante détermine le niveau de risque d'audit :

$$\text{Risque d'audit} = \text{R.I} \times \text{RLC} \times \text{RND}$$

L'objectif fixé par l'auditeur est d'obtenir une probabilité d'audit d'un niveau suffisamment faible pour obtenir l'assurance recherchée nécessaire à la réalisation des objectifs stratégiques. Pour atteindre ce but, le niveau de RI et de RLC étant faibles, l'auditeur peut considérer que le risque d'audit est faible et, dans le cas contraire, il ne pourra reposer que sur le RND qui est en quelque sorte le garant du bon fonctionnement :

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

- ❖ L'auditeur ne peut influencer le risque inhérent (R.I) puisque c'est celui caractéristique de la complexité de l'activité elle-même.
- ❖ L'auditeur ne peut influencer sur le risque lié aux contrôles (RLC) puisque ce sont des contrôles préétablis par l'équipe en place pour une maîtrise des risques connus.
- ❖ L'auditeur ne peut influencer sur le risque d'anomalie significative.
- ❖ L'auditeur peut influencer en réduisant le risque de non-détection (RND) puisque c'est le seul qui dépend de lui.
- ❖ Le risque d'audit peut être minimisé en réduisant le risque de non-détection.

Dès que le risque de contrôle est efficace et qu'il peut prévenir ou établir le non juste, il faut effectuer les tests de contrôle pour apprécier le niveau d'efficacité. En cas de bon résultat, le travail d'audit peut être réduit, par exemple en diminuant le nombre de tests de corroboration ; sinon, l'audit devra en réaliser davantage pour minimiser le risque global.

Face à un risque d'anomalie élevé, l'auditeur peut cependant réduire le risque de non-détection en adaptant sa méthodologie d'audit afin d'être le plus efficace possible pour détecter les moindres dysfonctionnements. L'adaptation se fera par une intensification des tests de corroboration plus nombreux, d'une augmentation de la taille des échantillons dans les tests de détails ou d'une combinaison interview et inspection dans les processus les plus critiques.

Tableau 12 : le risque d'audit dans chaque type.

Type de risque	Exemple de risque d'audit
Risque inhérent	<p>Les risques d'erreur sont inhérents aux activités autorisant les opérations de ressaisie manuelle d'un système à un autre.</p> <p>Le risque d'incendie est inhérent à une usine de métallurgie ou de manipulation de produits inflammable.</p> <p>Le risque d'accident mortel est inhérent à un rallye professionnel</p>

Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques

Risque lié au Contrôle	L'absence des caméras de surveillance dans Les magasins de stockages d'une industrie. L'absence d'une politique de gestion des accès dans un espace confidentiel. Possibilité de falsifierons document électronique à partir de son compte. Absence des contrôles de niveau 2 lors des demandes de prêts aux clients d'une banque. Le même employé qui perçoit les fonds, enregistre les mandats et fait les dépôts à la banque, peut intentionnellement ou non oublier d'enregistrer une transaction ou faire des erreurs
Risque de non-Détection	Le danger existe que l'auditeur prenne connaissance d'informations probantes qui lui soient insuffisamment connues ou occasionne la mauvaise interprétation d'un résultat d'une enquête client. Les avions ont un deuxième moteur au cas où le premier tombait en panne mais il peut également s'arriver que le second moteur fasse défaut. Un échantillonnage défectueux peut faire manquer la détection d'une anomalie existante.

Source: Steve ORLINMANFOUO, op, and op-cit, P: 103-108

La méthode tirée des risques consiste en une démarche itérative formalisée qui permet d'établir une cartographie des risques qui est une analyse prospective visant à identifier les différentes situations de risque et leur niveau d'urgence (crédits, non-conformité, risques opérationnels...).¹

¹ ORLINMANFOUO.S, **op-cit**, P: 103-108.

Conclusion

Dans sa dimension moderne, l'audit interne se veut un levier de la gouvernance d'entreprise. Aligné sur les standards internationaux et préféré sur la base d'une approche fondée sur les risques, il ne se limite plus alors à une simple vérification de conformité, mais se veut un outil d'aide à la décision stratégique patrimoniale. Il participe à la sécurisation, à l'optimisation, et à la consolidation de la gestion des risques dans le cadre de ses missions d'évaluation, de conseil, de suivi... Le management des risques, de fait, ainsi que son interaction avec toutes les entreprises, deviennent un facteur indispensable pour faire face aux menaces et saisir des opportunités afin de dans la continuité de cette réflexion, il apparaît indispensable de s'interroger sur la manière dont les organisations peuvent inscrire complètement la gestion des risques dans la stratégie globale de l'organisation. C'est ainsi que le chapitre suivant traitera du modèle intégré de gestion des risques mobilisant les référentiels, les outils et les conditions de succès d'une approche transversale et proactive, impliquant la participation de tout acteur de l'organisation dans la maîtrise des risques. Ce modèle centré sur la coordination, la responsabilisation et l'anticipation apportera un meilleur éclairage sur les synergies possible entre audit interne, contrôle interne et management des risques. Développer une organisation résiliente.

**Chapitre 03 : Proposition
d'un modèle de gestion
des risques appliqué à la
SAA**

Introduction

Après avoir défini les fondements théoriques de la gestion des risques et de l'audit interne, ainsi que les standards méthodologiques de référence (COSO, ISO 31000), il devient nécessaire de confronter ces cadres conceptuels à la réalité d'une organisation. Le présent chapitre s'inscrit dans cette démarche d'ancrage pratique, à travers l'étude de cas de la Société nationale des Assurances (SAA), acteur majeur du secteur assurantiel public en Algérie.

L'objectif de ce chapitre est double : Diagnostiquer le fonctionnement actuel du dispositif de gestion des risques au sein de la SAA, en mettant en évidence ses forces, ses faiblesses et ses zones de vulnérabilité et Proposer un modèle de gestion des risques révisé, intégrant les technologies de gouvernance intelligente, les principes de cartographie dynamique des risques, et les exigences opérationnelles de l'audit interne moderne.

Le chapitre débute par une présentation institutionnelle de la SAA, pour situer le cadre organisationnel et fonctionnel dans lequel évolue le dispositif de contrôle. Il se poursuit par une cartographie des risques auditable, construite à partir des processus critiques, et se conclut par une proposition détaillée d'un modèle alternatif fondé sur une solution technologique de type IBM Open Pages with Watson, articulant intelligence artificielle, pilotage intégré et culture du risque.

Cette étude vise à démontrer que l'adoption d'un modèle structuré, automatisé et évolutif peut transformer l'audit interne en un véritable partenaire stratégique de la gouvernance des risques, capable d'accompagner l'organisation dans un environnement de plus en plus complexe et réglementé.

Section 01 : Présentation de la SAA

1 Présentation de la SAA

La Société Nationale d'Assurance est une entreprise publique économique de type SPA (société par actions), agréée pour exercer l'ensemble des branches d'assurance. Depuis sa création, elle occupe une place stratégique dans le paysage assurantiel algérien, se distinguant par sa longévité, son envergure, ainsi que par la qualité et la diversité de ses services.¹

1.1 Historique

Créée le 12 décembre 1963, la SAA est née d'une convention algéro-égyptienne visant à assurer la continuité et la souveraineté de l'activité d'assurance après l'indépendance de l'Algérie. Initialement constituée comme une société mixte (61 % pour l'Algérie, 39 % pour l'Égypte), elle est nationalisée en 1966 par l'ordonnance n° 66-129, devenant ainsi une entreprise entièrement algérienne.

Au fil des décennies, la SAA s'est développée au rythme des évolutions politiques et économiques du pays :

- ❖ 1976 : Elle se spécialise dans les « risques simples » (automobile, vie, risques des particuliers).
- ❖ 1990 : Elle élargit ses activités aux risques industriels, aux assurances de transport et aux grands projets.
- ❖ 2006 : Elle se conforme à la loi n° 06-04, en se recentrant sur les assurances de dommages, après la séparation imposée avec les assurances de personnes.
- ❖ 2016 : Son capital social atteint 30 milliards de dinars.
- ❖ 2023 : Elle célèbre ses 60 ans d'existence en portant son capital à 35 milliards de dinars, témoignant de sa solvabilité, de sa solidité financière et de sa position de leader historique du secteur.

L'histoire de la SAA est marquée par une adaptation continue aux exigences du marché, la modernisation de son réseau, la digitalisation de ses services et l'amélioration constante de la qualité de ses prestations. Elle est aujourd'hui la première compagnie publique algérienne à obtenir la certification ISO 9001 version 2015.²

¹ Société Nationale d'Assurance (SAA). (2025). Document institutionnel interne : Historique, organisation et activités de la SAA. Alger.

² Société Nationale d'Assurance (SAA). (1963–2025). SAA.docx – Historique détaillé. Archives internes.

1.2 Fiche d'identité de la SAA

Élément	Détail
Dénomination	Société Nationale d'Assurance (SAA)
Date de création	12 décembre 1963
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Siège social	Quartier d'Affaires, Bab Ezzouar, Alger
Effectif	3 299 employés
Réseau de distribution	16 directions régionales, 302 agences directes, 231 agents généraux
Site Web	www.saa.dz

1.3 Missions de la SAA

La mission de la SAA est de fournir une couverture efficace contre les risques tout en renforçant la culture assurantielle en Algérie. Elle agit en proposant des produits adaptés, en soutenant le développement économique, en promouvant la prévention, en modernisant ses services et en innovant dans la digitalisation, le tout dans le respect des normes réglementaires et des bonnes pratiques de gestion.¹

1.4 Organisation de la SAA

L'architecture organisationnelle de la SAA reposant sur 03 niveaux :

❖ Macro-structure (Siège) :

Le siège de la SAA, implanté à Bab Ezzouar (Alger), constitue le niveau de la Direction générale (DG) et de 02 Directions Générales adjointes (DGA) (Technique & Commercial / Administration & Finances) à la tête desquelles se trouvent plusieurs directions fonctionnelles (audit, capital humain, marketing, systèmes d'information, finance, risques, etc.).

❖ Structures médiatrices (Directions régionales) :

Le réseau de 16 Directions régionales constitue le relais, au niveau opérationnel, avec le siège, et qui existe comme couche intermédiaire entre la Direction générale (DG) et les structures opérationnelles de distribution afin d'assurer, d'une part, la cohérence du traitement des opérations sur le territoire et, d'autre part, la supervision du réseau de distribution.

❖ Micro-structures (Réseau de distribution) : La distribution des produits est assurée par :

- 302 agences directes à travers le territoire national.
- 231 agents généraux d'assurance (AGA).

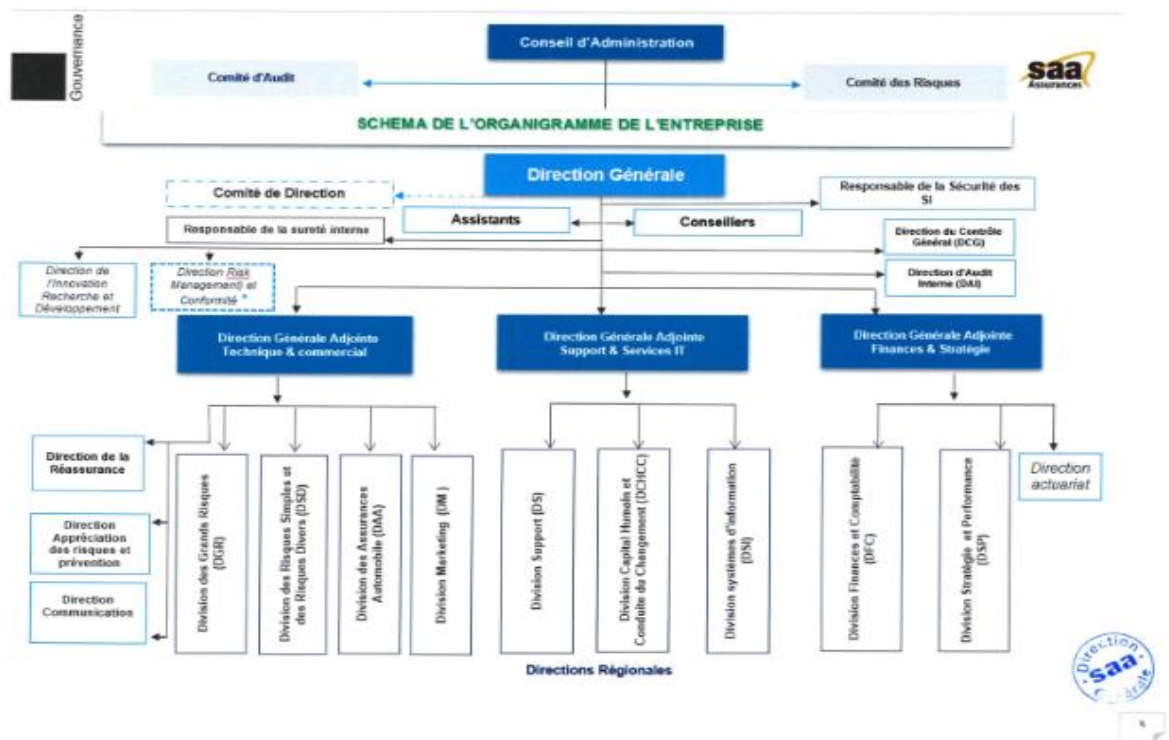
¹Société Nationale d'Assurance (SAA). (2025). Document institutionnel interne : Historique, organisation et activités de la SAA. Alger.

Chapitre 03 : Proposition d'un modèle de gestion des risques appliqué à la SAA

- 46 courtiers partenaires.
- Des bureaux de souscription spécialisés (BSS) et antennes locales (BSD).
- Un site web transactionnel pour la souscription en ligne et l'obtention de devis.

En 2021, près de 40 % du chiffre d'affaires de la SAA a été réalisé à travers les intermédiaires d'assurance, ce qui témoigne de l'importance stratégique de ce réseau mixte physique et digital.¹

Figure 2 : Organigramme de la direction générale de la SAA



2 Activités et produits de la SAA

2.1 Les activités de la SAA

La SAA exerce ses missions à travers deux catégories d'activités complémentaires :

❖ Activités techniques

Cœur de métier de la compagnie, elles englobent :

- La souscription des contrats.
- L'indemnisation des sinistres.
- La réassurance.

¹ Société Nationale d'Assurance (SAA). (2025). Organigramme de la direction générale. Document PDF.

❖ Activités de support

Elles soutiennent le fonctionnement global de l'entreprise :

- Gestion du capital humain et formation.
- Marketing et communication.
- Investissements et placements financiers.
- Développement de produits.
- Gestion administrative et comptable.

Cette organisation permet à la SAA de garantir une efficacité opérationnelle, une réactivité face aux aléas du marché et un pilotage rigoureux des ressources et des risques.

2.2 Les produits d'assurance de la SAA

La SAA propose une large gamme de produits destinés à divers profils de clients. Parmi les principaux :

❖ Assurance automobile Tous Risques

Couvre les sinistres liés aux accidents, actes de vandalisme, collisions, etc. Elle offre une protection étendue pour les véhicules.

❖ Assurance bateau de plaisance

Deux formules :

- **Corps** : dommages et vols du bateau.
- **Responsabilité civile** : dommages causés à des tiers.

❖ Assurance multirisque habitation (MRH)

Protège les logements et les biens mobiliers contre incendies, dégâts des eaux, vols, etc.

❖ Assurance Catastrophes Naturelles (Cat-Nat)

Obligatoire, elle couvre les sinistres liés aux tremblements de terre, inondations, vents violents...

- **Police Activité** : pour les professionnels (dommages aux locaux et équipements).
- **Police Immobilier** : pour les particuliers (dommages aux biens immobiliers).

❖ Assurance responsabilité civile chef de famille

Couvre les dommages causés par le souscripteur ou par les membres de sa famille vivant sous son toit, y compris les animaux domestiques.¹

¹www.saa.dz, consulté le 12 avril 2025 à 10h.

3 Présentation des services d'accueil

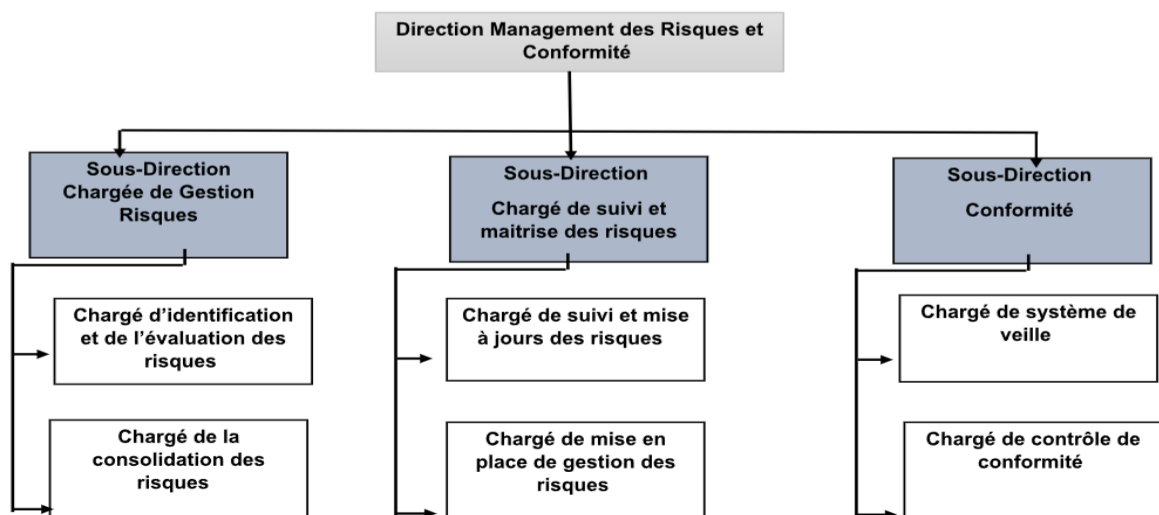
Dans cette section, nous proposons une brève présentation des services d'accueil observés lors de notre stage au sein de la SAA.

3.1 La Direction Management des risques et Conformité

L'organisation de cette direction impose une séparation entre l'identification des risques et le suivi & , maîtrise des risques. Cette direction se compose de trois sous-directions distinctes qui travaillent en collaboration.

- ❖ La sous-direction Gestion des Risques est chargée de tenir et d'assurer des entretiens d'identification et d'évaluation des risques par agence, par AGA, par Direction régionale et par processus afin d'alimenter des cartographies des risques par échelle.
- ❖ La sous-direction Suivi Maitrise des Risques est chargée de définir les plans d'action Nécessaires et le suivi des DMR (Dispositif de Gestion des Risque) mis en place, d'assurer des entretiens avec les pilotes processus et de contrôler l'exécution des plans d'action mis à cet effet.
- ❖ La sous-direction Conformité Veille à l'identification des risques de non-conformité et à la mise en œuvre des dispositifs de prévention appropriés et ce, que ce soit aux lois et règlements en vigueur qu'aux règles d'éthique et de bon fonctionnement de la profession.

Figure 3 : Organigramme de la Direction Management des risques et Conformité



Source : Documents internes de l'entreprise

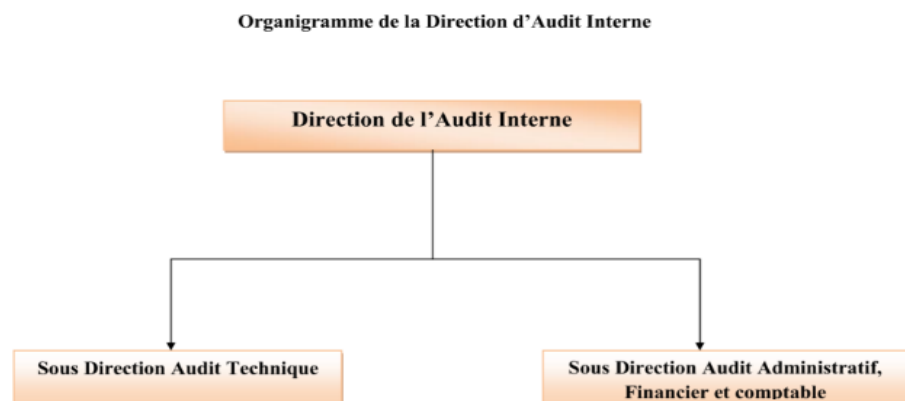
3.2 La Direction de l'audit Interne

La Direction de l'Audit Interne supervise deux sous-directions principales, chacune chargée de domaines spécifiques de contrôle et de vérification au sein de l'entreprise.

- ❖ Sous-direction de l'Audit Technique :

- Réaliser des audits de régularité afin de s'assurer de la conformité des opérations techniques.
 - Émettre un avis sur toutes les notes, circulaires, directives et autres documents constituant le système de contrôle interne, en évaluant leur pertinence, leur contenu et leur cohérence avec l'ensemble du dispositif de contrôle.
 - Mener des audits de conformité pour vérifier application effective du manuel des procédures techniques à tous les niveaux de l'organisation.
 - Formuler des recommandations pour corriger les insuffisances constatées et en assurer le suivi.
- ❖ Sous-direction de l'Audit administratif, Comptable et Financier :
- Effectuer des audits de régularité afin de vérifier que les opérations administratives, comptables et financières sont conformes aux règles en vigueur et fidèlement reflétées dans les documents financiers de l'entreprise.
 - Évaluer les notes, circulaires, directives et autres documents relatifs au contrôle interne en analysant leur pertinence, leur contenu et leur cohérence avec le dispositif global.
 - Réaliser des audits de conformité pour s'assurer que le manuel des procédures administratives, comptables et financières est bien appliqué à tous les niveaux de l'organisation.
 - Proposer des recommandations visant à corriger les lacunes identifiées et veiller à leur mise en œuvre effective.

Figure 4 : Organigramme de la Direction de l'Audit Interne



Source : Société Algérienne des Assurances (SAA)

Section 02 : Essai d'élaboration d'une cartographie des risques d'audit interne

Application à la SAA

La Société nationale des assurances (SAA) ne dispose pas d'un dispositif formel de cartographie des risques appliqué aux missions d'audit interne. C'est pourquoi nous avons pris l'initiative de construire nous-même une cartographie des risques, basée sur les différentes étapes d'une mission d'audit interne et ce dans le cadre de notre travail de recherche.

Cette mission d'audit couvre l'ensemble des activités clés liées à la planification, à la réalisation et à la clôture de l'audit interne. Chacune de ces phases est susceptible d'être exposée à des risques spécifiques pouvant compromettre la qualité, l'efficacité ou la crédibilité du travail d'audit.

Notre démarche de conception de la cartographie des risques liés à la mission d'audit interne s'est articulée autour des étapes suivantes :

1 Identification des risques

Cette étape consiste à faire ressortir l'ensemble des risques inhérents à la conduite d'une mission d'audit interne au sein de la SAA, en s'appuyant sur des outils d'identification pertinents et alignés avec les bonnes pratiques professionnelles en matière d'audit.

1.1 Méthodologie d'identification

La méthodologie adoptée pour l'identification des risques s'appuie sur une approche qualitative structurée, inspirée des bonnes pratiques en audit interne, mais adaptée au contexte spécifique de la SAA. Elle a été déployée à travers les phases clés de la mission d'audit :

Tableau 13 : Méthodologie d'identification des risques par phase d'audit

Phase de l'audit	Outils d'identification des risques
Préparation	Entretiens exploratoires avec la direction Analyse documentaire Analyse des risques historiques
Réalisation	Observation directe Entretiens d'audit Grille d'évaluation de la qualité des preuves
Clôture	Checklist de qualité du rapport (IIA, COSO) Grille d'analyse des recommandations Suivi du plan d'actions

Source : Document interne de l'entreprise SAA

1.2 Principaux risques identifiés

Les risques identifiés ont été classés selon les trois grandes phases de la mission d'audit interne :

- ❖ Phase de préparation : risques liés à la planification, la disponibilité des ressources, la définition des objectifs ou encore l'accès aux données.
- ❖ Phase de réalisation : risques opérationnels rencontrés lors de la collecte d'informations, de l'analyse, ou de l'interprétation des constats.
- ❖ Phase de clôture : risques impactant la qualité des livrables, la pertinence des recommandations ou le suivi effectif des actions correctives.

33 risques ont été identifiés et codifiés de R01 à R33, couvrant des aspects liés à la documentation, à l'accès aux systèmes, aux ressources humaines, à la communication, à l'objectivité, et à la conformité aux normes.

Tableau 14 : Liste des risques identifiés par phase et catégorie

Phase	Catégorie	Code risque	Risque identifié
Préparation	Planification	R01	Objectifs mal définis ou non alignés sur les priorités de la SAA
	Définition du périmètre	R02	Périmètre trop large ou trop restreint
	Documentation	R03	Absence ou obsolescence des documents de référence
	Données	R04	Données internes peu fiables ou inaccessibles
	Ressources humaines	R05	Inadéquation des compétences ou surcharge des auditeurs
	Indépendance	R06	Conflit d'intérêts
	Communication	R07	Manque de communication avec les audités
	Coordination	R08	Non-validation ou désaccord sur la mission
		R09	Réservation tardive de salle pour une réunion
	Technique / SI	R10	Accès limité aux outils ou systèmes d'information
	Normes et qualité	R11	Non-respect des normes professionnelles (IIA, COSO)
Réalisation	Collecte de preuves	R12	Données ou justificatifs non fournis ou incomplets
	Entrevues	R13	Réponses biaisées ou absence de coopération
	Observation	R14	Accès restreint aux locaux ou activités
	Délais	R15	Retards dans le déroulement de la mission
	Outils et moyens	R16	Défaillance des outils techniques
	Interprétation	R17	Erreurs dans l'analyse des faits
	Objectivité	R18	Biais personnel ou subjectivité de l'auditeur

	Documentation	R19	Absence ou faiblesse de traçabilité dans les travaux
		R20	Erreur typographique dans un rapport préliminaire
	Communication intermédiaire	R21	Résultats mal communiqués aux audités
	Éthique	R22	Pression pour modifier ou cacher des constats
Clôture	Rédaction du rapport	R23	Rapport incomplet ou mal structuré
	Formulation des constats	R24	Ambiguïté ou imprécision des constats
	Recommandations	R25	Recommandations non applicables ou non réalistes
	Validation du rapport	R26	Blocage ou retard de validation par la direction
	Communication finale	R27	Mauvaise réception du rapport par les audités
	Traçabilité	R28	Non-conservation des documents finaux
		R29	Document non signé mais validé oralement
	Plan d'action	R30	Absence ou non-suivi du plan d'actions correctives
	Retours des audités	R31	Aucun retour d'expérience ou feedback
	Normes de qualité	R32	Rapport final non conforme aux normes d'audit
	Image de l'audit	R33	Perception négative de la mission

Source : Elaborée par nos soins à partir de questionnaire avec auditeur interne.

2 Évaluation des risques

Une fois les risques identifiés au cours des différentes phases de la mission d'audit interne, il convient de les évaluer afin de déterminer s'il est pertinent de les accepter en l'état ou s'il est nécessaire de mettre en œuvre des mesures correctives ou préventives. Cette évaluation repose sur deux paramètres essentiels : la probabilité d'occurrence du risque et l'impact potentiel en cas de réalisation. La combinaison de ces deux facteurs, à travers leur multiplication, permet d'obtenir un niveau de criticité global.

Dans ce cadre, une échelle de cotation de 1 à 5 a été adoptée pour chacun des deux paramètres, associée à des niveaux d'appréciation qualitatifs. Les détails de cette évaluation sont présentés dans les tableaux suivants.

Tableau 15 : Echelle d'évaluation de la Probabilité de survenance du risque

Cote	Probabilité	Commentaire
1	Rare	La probabilité de risque est rare
2	Peu-probable	Il y a peu de chance que le risque se produise
3	Probable	Il est possible que le risque se produise
4	Fréquent	Il y a de forte chance que le risque se produise
5	Certain	Le risque sera produit certainement

Source : Elabore par nos soins selon IFACI

Tableau 16 : Echelle d'évaluation de la Gravité du risque

Cote	Gravite	Commentaire
1	Insignifiant	Conséquences insignifiantes des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus
2	Faible	Faible impact des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus
3	Moyen	Conséquences modérées des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus
4	Important	Conséquences graves des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
5	Majeur	Conséquences catastrophiques des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.

Source : élaboré par nos soins et selon IFACI

Tableau 17 : Évaluation des risques

Code risque	Risque identifié	Probabilité	Gravite	La criticité
R01	Objectifs mal définis ou non alignés sur les priorités de la SAA	1	2	2
R02	Périmètre trop large ou trop restreint	2	2	2
R03	Absence ou obsolescence des documents de référence	2	3	6
R04	Données internes peu fiables ou inaccessibles	2	3	6
R05	Inadéquation des compétences ou surcharge des auditeurs	2	3	6
R06	Conflit d'intérêts	2	3	6
R07	Manque de communication avec les audités	2	3	6
R08	Non-validation ou désaccord sur la mission	2	2	4
R09	Réservation tardive de salle pour une réunion	1	2	2
R10	Accès limité aux outils ou systèmes d'information	3	3	9

R11	Non-respect des normes professionnelles (IIA, COSO)	1	2	2
R12	Données ou justificatifs non fournis ou incomplets	2	3	6
R13	Réponses biaisées ou absence de coopération	2	2	4
R14	Accès restreint aux locaux ou activités	1	2	2
R15	Retards dans le déroulement de la mission	2	3	6
R16	Insuffisances dans l'utilisation des outils techniques	2	3	6
R17	Erreurs dans l'analyse des faits	2	2	4
R18	Biais personnel ou subjectivité de l'auditeur	2	2	4
R19	Absence ou faiblesse de traçabilité dans les travaux	2	2	4
R20	Erreur typographique dans un rapport préliminaire	2	2	4
R21	Résultats mal communiqués aux audités	2	2	4
R22	Pression pour modifier ou cacher des constats	2	2	4
R23	Rapport incomplet ou mal structuré	2	2	4
R24	Ambiguïté ou imprécision des constats	2	2	4
R25	Recommandations non applicables ou non réalistes	2	2	4
R26	Blocage ou retard de validation par la direction	1	3	3
R27	Mauvaise réception du rapport par les audités	2	2	4
R28	Non-conservation des documents finaux	1	2	2
R29	Insuffisances dans le suivi et la mise en œuvre du plan d'actions correctives	2	3	6
R30	Document non signé mais validé oralement	1	1	1
R31	Aucun retour d'expérience ou feedback	1	2	2
R32	Rapport final non conforme aux normes d'audit	1	2	2
R33	Perception négative de la mission par les audités	2	2	4

Source : Elaborée par nos soins à partir de questionnaire d'évaluation des risques.

3 Hiérarchisation des Risques

Après l'identification et l'évaluation des risques liés à la mission d'audit interne au sein de la SAA, il s'avère essentiel de procéder à leur hiérarchisation. Cette étape permet de fixer les priorités d'intervention en fonction de la probabilité d'occurrence des risques et de leur impact potentiel sur la qualité, l'efficacité et la conformité de la mission d'audit. Ainsi, les efforts de traitement pourront être orientés en priorité vers les risques les plus critiques, susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs de l'audit. À ce titre, la hiérarchisation des risques a été réalisée sur la base de leur niveau de criticité, comme le met en évidence le tableau ci-dessous.

Tableau 18 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité

Risque identifié	Probabilité	Gravite	La criticité	Hiérarchisation
R10	3	3	9	1
R03	2	3	6	2
R04	2	3	6	3
R05	2	3	6	4
R06	2	3	6	5
R07	2	3	6	6
R12	2	3	6	7
R15	2	3	6	8
R16	2	3	6	9
R29	2	3	6	10
R08	2	2	4	11
R13	2	2	4	12
R17	2	2	4	13
R18	2	2	4	14
R19	2	2	4	15
R20	2	2	4	16
R21	2	2	4	17
R22	2	2	4	18
R23	2	2	4	19
R24	2	2	4	20
R25	2	2	4	21
R27	2	2	4	22
R33	2	2	4	23
R26	1	3	3	24
R01	1	2	2	25
R02	1	2	2	26
R09	1	2	2	27
R11	1	2	2	28
R14	1	2	2	29
R28	1	2	2	30
R31	1	2	2	31
R32	1	2	2	32
R30	1	1	1	33

Source : Elaborée par nos soins à partir de questionnaire d'évaluation des risques

4 Cartographie des risques d'audit interne à la SAA

4.1 Présentation de la Matrice des Risques

Afin de pouvoir dresser la Matrice des risques, il convient d'abord de regrouper les risques, selon leur zone de criticité, par familles comme le représente le tableau suivant :

Tableau 19 : Classification des risques inhérents par familles

Probabilité	Gravité	Criticité	Les risques inhérent	Famille de risques
3	3	9	R10	Risques Modérés
2	3	6	R03 R04 R05 R06 R07 R12 R15 R16 R29	
2	2	4	R08 R13 R17 R18 R19 R20 R21 R22 R23 R24 R25 R27 R33	Risques Mineurs
1	3	3	R26	
1	2	2	R01 R02 R09 R11 R14 R28 R31 R32	
1	1	1	R30	Risques Insignifiants

Source : Elaborée par nos soins à partir de questionnaire d'évaluation des risques

La cartographie ci-dessous représente visuellement la distribution des risques selon leur impact et leur probabilité, pour faciliter la prise de décision.

Figure 5 : La cartographie des risques

GRAVITE	Quasiment certain	5					
	Probable	4					
	Possible	3	R26	R03 R04 R05 R06 R07 R12 R15 R16 R29	R10		
	Peu probable	2	R01 R02 R09 R11 R14 R28 R31 R32	R08 R13 R17 R18 R19 R20 R21 R22 R23 R24 R25 R27 R33			
	Rare	1	R30				
			1	2	3	4	5
			Non Significatif	Mineur	Modéré	Majeur	Très Significatif
			probabilité				

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise

4.2 Interprétation de la Matrice des risques

La Matrice des risques élaborée ci-dessus montre cinq catégories de risques, par conséquent cinq zones de criticité. L'analyse qui en découle se résume comme suit :

- ❖ **Risques Critiques (Rouge foncé) :** Ce sont les risques les plus alarmants, à gravité très élevée et probabilité importante, Aucun risque identifié à ce niveau dans cette cartographie.
- ❖ **Risques Importants (Rouge) :** Risques également inacceptables, avec une gravité significative. Ils nécessitent une réponse rapide, bien qu'un peu moins urgente que ceux de la zone critique, Aucun risque identifié à ce niveau dans cette cartographie.

- ❖ **Risques Modérés (Orange) :** Ces risques ont une gravité moyenne ou une probabilité moins élevée. Ils ne représentent pas une menace immédiate mais peuvent évoluer vers une situation critique s'ils ne sont pas maîtrisés.
- ❖ **Risques Mineurs (vert foncé) :** Il s'agit de risques relativement faibles, mais qui doivent tout de même être considérés dans une logique de prudence.
- ❖ **Risques insignifiant (Vert clair) :** Risques acceptables, peu probables ou à faible impact. Ils ne justifient pas d'action immédiate, mais peuvent être réévalués dans le temps.

4.3 Justification de l'absence de risques critiques dans la cartographie

Il est important de souligner que les actions proposées dans notre cartographie des risques n'ont pas pour objectif de dupliquer les dispositifs déjà en place au sein de la SAA. En effet, la direction de l'audit interne a d'ores et déjà mis en œuvre un Dispositif de Maîtrise des Risques (DMR) structuré et rigoureux, couvrant l'ensemble des étapes du processus d'audit interne. Ce DMR, en constante amélioration, intègre des pratiques professionnelles solides qui répondent à la majorité des risques habituellement rencontrés dans la conduite des missions d'audit.

Ce dispositif comprend notamment :

- ❖ Une charte et un guide de l'audit interne normalisés.
- ❖ Une définition précise des objectifs, du périmètre, et des moyens dès la phase de planification.
- ❖ Une gestion rigoureuse des accès aux données et outils.
- ❖ Une communication formalisée et continue avec les audités.
- ❖ Des procédures de traçabilité, de relecture itérative des rapports, et d'assurance qualité selon les normes IIA et COSO.
- ❖ Une formation continue des auditeurs et une protection affirmée de leur indépendance.

Grâce à ces mesures, la SAA est parvenue à réduire considérablement la probabilité et la gravité des risques liés aux missions d'audit interne, ce qui explique l'absence de risques critiques et importants dans notre cartographie. Les risques identifiés se situent principalement dans les zones modérées, mineures, voire insignifiantes, confirmant l'efficacité du DMR en place.

Notre apport s'inscrit donc dans une logique de complémentarité, visant à renforcer les dispositifs existants à travers une analyse systémique, une formalisation précise, et des recommandations ciblées sur les zones d'amélioration résiduelles.

5 Plan d'action pour le traitement des risques résiduels identifiés

Malgré l'efficacité du DMR, certains risques modérés demeurent et méritent une attention particulière. Voici un plan d'action ciblé sur les 10 risques les plus critiques de la cartographie (critère ≥ 6) :

Tableau 20 : Plan d'action

Code Risque	Risque identifié	Actions recommandées	Responsable	Échéance
R10	Accès limité aux outils ou SI	Évaluation périodique des droits d'accès, mise à jour des habilitations	DSI + Audit	Trimestrielle
R03	Obsolescence des documents	Mise en place d'un système de gestion documentaire avec alertes de mise à jour	Qualité	3 mois
R04	Données internes peu fiables	Définir des protocoles de fiabilisation et de validation des données	MOA + Audit	6 mois
R05	Surcharge ou manque de compétences	Renforcer la gestion des charges et former sur les outils spécifiques à l'audit	RH + Audit	Permanent
R06	Conflit d'intérêts	Mettre à jour la charte d'éthique avec clauses renforcées, diffusion élargie	Audit + DRH	2 mois
R07	Communication avec audités	Créer un plan de communication standardisé pour chaque mission	Audit	1 mois
R12	Justificatifs incomplets	Intégrer dans le guide un processus de validation documentaire rigoureux	Audit	1 mois
R15	Retards dans la mission	Adopter une méthode Agile de gestion des délais (jalons hebdo)	Audit	Immédiat
R16	Outils techniques insuffisants	Réaliser un audit des outils et proposer une modernisation ciblée	DSI + Audit	4 mois
R29	Document non signé mais validé oralement	Numériser le processus de validation et imposer la signature électronique	Qualité	2 mois

Source : Elaboré par nos soins sur la base des documents internes de l'entreprise

6 Proposition de risques critiques pour la conduite d'une mission d'audit interne au sein de la SAA

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques liés à la conduite des missions d'audit interne au sein de la Société nationale d'assurance (SAA), plusieurs risques ont été identifiés et évalués selon leur probabilité et gravité. Toutefois, aucun des risques initiaux n'a atteint une criticité élevée (≥ 20), ce qui peut occulter certains risques graves mais peu fréquents,

pouvant avoir un impact critique sur la qualité, la crédibilité ou la continuité des missions d'audit.

Dans ce contexte, nous proposons l'intégration de cinq risques critiques potentiels, afin d'améliorer la robustesse du dispositif de gestion des risques de l'audit interne. Ces risques, bien que rares, peuvent avoir des conséquences sérieuses sur l'indépendance, la confidentialité ou la crédibilité de l'audit, particulièrement dans un secteur hautement sensible et réglementé comme celui de l'assurance.

Tableau 21 : Proposition de risques critiques pour l'audit interne

Code	Risque critique proposé	Probabilité	Gravité	Criticité	Plan d'action	Responsable	Échéance
RC1	Pression hiérarchique extrême pour modifier ou supprimer des constats	5	5	25	Signature charte d'indépendance, recours au comité d'audit, preuve conservée séparément	Chef de mission, Responsable audit, Comité d'audit	Avant lancement
RC2	Fuite d'un rapport d'audit non finalisé dans les médias ou réseaux	4	5	20	Accès restreint aux brouillons, clauses de confidentialité, journalisation des accès	Responsable audit, DSI, Juridique	Première semaine
RC3	Cyberattaque sur les supports d'audit contenant des données sensibles	4	5	20	Chiffrement, authentification forte, stockage sur serveur sécurisé	DSI, Audit interne, Sécurité informatique	Avant mission
RC4	Révocation de la mission par la direction après découverte de constats sensibles	4	5	20	Mandat signé, information préalable du comité d'audit, documentation continue	Direction audit, Comité d'audit	Phase de planification
RC5	Hostilité des audités : refus de coopération, intimidation ou blocage	5	4	20	Réunion de cadrage, soutien explicite de la DG, signalement formel via la conformité	Chef de mission, DG, Responsable conformité	Début mission

Source : Elaboré par nos soins

6.1 Justification des risques critiques proposés

❖ RC1 : Pression hiérarchique extrême

Dans une SAA, l'audit peut identifier des constats sensibles (ex : sinistres injustifiés, mauvaises pratiques de provisionnement, conflits d'intérêts). Une pression visant à les dissimuler remettrait en cause l'indépendance et l'éthique de l'audit, et exposerait la SAA à des sanctions réglementaires.

❖ RC2 : Fuite d'un rapport non finalisé

Les rapports contiennent des données confidentielles (clients, fraudes internes, failles opérationnelles). Une fuite pourrait déclencher un scandale médiatique, une perte de confiance des partenaires, voire des poursuites juridiques, en particulier dans un secteur fortement réglementé.

❖ RC3 : Cyberattaque

Les auditeurs utilisent souvent des supports numériques contenant des informations stratégiques. Une cyberattaque (vol, effacement) compromettrait la mission, exposerait des données assurées, et entraînerait des risques de conformité et des pertes financières.

❖ RC4 : Révocation de mission

Si une mission est interrompue après la détection de constats graves, cela constitue un obstacle volontaire à la transparence. Cela affaiblit la gouvernance interne et met en cause la crédibilité de la fonction d'audit, surtout vis-à-vis de la tutelle ou des CAC.

❖ RC5 : Hostilité des audités

Dans certaines unités sensibles (indemnisation, finance, IT), les audités peuvent réagir négativement à l'audit : rétention d'informations, agressivité passive, intimidation. Cela rend la mission difficile, voire impossible, et brouille la fiabilité des résultats.

Section 3 : Analyse critique et proposition d'un modèle alternatif de gestion des risques en audit interne

Face à la complexité croissante de son environnement opérationnel, la Société nationale des Assurances (SAA) doit repenser et moderniser sa fonction d'audit interne. Le modèle que nous proposons s'inscrit dans une démarche d'innovation stratégique, combinant les outils de gouvernance intelligente, l'automatisation des processus et l'intelligence artificielle. Ce modèle vise à renforcer l'efficacité de l'audit interne en améliorant l'identification, la planification, l'exécution et le suivi des missions, tout en optimisant les ressources humaines et financières. Grâce à la plateforme IBM Open Pages with Watson, l'audit interne devient un levier de création de valeur et un outil central de maîtrise des risques.

1 Contexte et justification de la refonte du modèle

Dans un monde en constante évolution, marqué par des transformations technologiques rapides, des environnements réglementaires toujours plus complexes et une concurrence accrue, la gestion des risques est devenue un enjeu fondamental pour les entreprises, en particulier dans le secteur des assurances. La Société nationale des assurances (SAA), en tant qu'acteur public majeur du secteur en Algérie, est exposée à une multitude de risques qui peuvent compromettre sa stabilité financière, sa réputation et sa capacité à délivrer ses services.

Ces risques incluent notamment :

- ❖ **Les risques opérationnels**, liés aux erreurs humaines, aux défaillances des processus internes, ou aux incidents techniques.
- ❖ **Les risques réglementaires**, avec des exigences légales et normatives de plus en plus strictes qui nécessitent une conformité rigoureuse.
- ❖ **Les risques technologiques**, liés à la cybersécurité, à l'obsolescence des systèmes informatiques, et à la transformation digitale.
- ❖ **Les risques réputationnels**, pouvant résulter de mécontentements clients ou de la mauvaise gestion de crise.
- ❖ **Les risques humains**, tels que la gestion des talents, le turnover et la montée en compétences.

Face à ces défis la fonction d'audit interne joue un rôle essentiel en tant que troisième ligne de défense, chargée d'évaluer la robustesse des dispositifs de contrôle, la pertinence de la gestion des risques et la conformité aux normes. Toutefois l'analyse du modèle actuel de gestion des risques et d'audit interne à la SAA révèle plusieurs faiblesses structurelles et organisationnelles :

- ❖ **Une cartographie des risques figée et peu dynamique** : Les outils actuels reposent sur des données statiques, souvent obsolètes, ne reflétant pas la réalité évolutive des menaces. Cette absence de mise à jour continue limite la capacité d'anticipation et d'adaptation.
- ❖ **Une gestion fragmentée et manuelle des données** : Les informations relatives aux risques, aux incidents et aux contrôles sont dispersées dans des systèmes hétérogènes, souvent gérées de manière manuelle, ce qui engendre des erreurs, des délais et une faible visibilité globale.
- ❖ **Un faible niveau d'intégration entre les fonctions d'audit, de conformité et de contrôle** : Cette situation limite la coordination et crée des redondances, voire des zones d'ombre dans la détection et le traitement des risques.
- ❖ **Une réactivité insuffisante face à un environnement en mutation rapide** : Les processus actuels ne permettent pas d'identifier rapidement les risques émergents ni d'ajuster la stratégie d'audit en temps réel.

Par ailleurs, les référentiels internationaux tels que COSO ERM 2017 et ISO 31000 :2018 insistent sur la nécessité d'adopter une gestion des risques intégrée, proactive et fondée sur des données fiables et actualisées. Ces normes soulignent l'importance d'un système d'audit agile, capable de contribuer à la création de valeur et à la résilience organisationnelle.

Dans ce contexte, la refonte du modèle de gestion des risques de la SAA s'impose comme une nécessité stratégique. Il s'agit de passer d'une approche réactive et cloisonnée à un système intégré, intelligent et dynamique, capable de s'adapter aux nouveaux défis, d'optimiser les ressources et de renforcer la performance globale de l'audit interne. Cette transformation est d'autant plus importante qu'elle permettra à la SAA de mieux sécuriser ses activités, de renforcer sa conformité et d'anticiper les évolutions réglementaires et technologiques.

Ainsi, moderniser la fonction d'audit interne en s'appuyant sur des outils avancés de gouvernance et d'intelligence artificielle devient un levier incontournable pour assurer la pérennité et la compétitivité de la Société nationale des Assurances.

2 Objectifs du modèle alternatif

Le modèle alternatif proposé vise une transformation profonde et innovante de la fonction d'audit interne à la SAA. Il s'agit de dépasser la simple fonction de contrôle traditionnel pour faire de l'audit interne un acteur stratégique clé du pilotage des risques, capable de s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement, d'optimiser les ressources, et de créer une véritable valeur ajoutée pour l'organisation.

Les objectifs principaux du modèle sont les suivants :

❖ Structurer une plateforme unifiée et intelligente

La fragmentation des outils et des données est un frein majeur à une gestion efficace des risques. Le modèle vise à mettre en place une plateforme intégrée capable de centraliser toutes les informations liées aux risques, contrôles, incidents, plans d'action et missions d'audit. Cette centralisation permettra non seulement une meilleure visibilité transversale, mais aussi une exploitation intelligente des données pour faciliter la prise de décision. Bénéfices attendus :

- Accès rapide à des données complètes et actualisées.
- Réduction des redondances et erreurs liées à la multiplication des systèmes.
- Facilitation des analyses croisées entre risques, contrôles et résultats d'audit.

❖ Optimiser la couverture des risques par une planification intelligente

Un des grands défis actuels est de concentrer les efforts d'audit là où ils sont les plus nécessaires. Le modèle propose d'utiliser des algorithmes d'intelligence artificielle pour hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité réelle (impact potentiel et probabilité) et de leur évolution. Cette analyse dynamique permettra de prioriser les missions d'audit sur les zones présentant les enjeux les plus importants. Bénéfices attendus :

- Allocation optimale des ressources limitées.
- Meilleure couverture des risques critiques.
- Réduction du risque résiduel par un ciblage précis des audits.

❖ Automatiser et digitaliser le cycle d'audit

Le processus d'audit traditionnel repose souvent sur des étapes manuelles, longues et sujettes à des erreurs. Le modèle vise à automatiser la collecte des données, l'analyse, la production des rapports et le suivi des recommandations. Cette digitalisation accroît la productivité des auditeurs, améliore la traçabilité des actions et garantit une meilleure qualité des informations diffusées. Bénéfices attendus :

- Gain de temps sur les tâches répétitives et administratives.
- Réduction des erreurs humaines.
- Amélioration de la réactivité face aux risques détectés.

❖ Favoriser une culture du risque partagée et collaborative

La maîtrise des risques ne peut réussir que si elle est partagée par l'ensemble des collaborateurs, notamment les responsables opérationnels qui sont au cœur des processus. Le modèle encourage l'implication des métiers via des outils interactifs, des tableaux de bord accessibles et des mécanismes de remontée et traitement des risques simples et transparents.

Cette démarche favorise une prise de conscience collective et un comportement proactif face aux risques. Bénéfices attendus :

- Responsabilisation des acteurs à tous les niveaux.
- Réduction des silos et meilleure circulation de l'information.
- Renforcement de l'adhésion aux politiques de gestion des risques.

❖ **S'inscrire dans un cadre normatif et méthodologique international**

Pour assurer la crédibilité et la pérennité de la démarche, le modèle s'appuie sur des référentiels reconnus internationalement tels que COSO ERM 2017 et ISO 31000 :2018. Ces cadres garantissent que la gestion des risques est structurée, cohérente, et alignée sur les meilleures pratiques de gouvernance, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes internes et externes. Bénéfices attendus :

- Conformité aux exigences réglementaires et normatives.
- Facilitation des audits externes et des contrôles.
- Amélioration de la réputation institutionnelle.

3 Présentation du modèle : Plateforme IBM Open Pages with Watson

La transformation de la fonction d'audit interne à la SAA nécessite un outil technologique capable de répondre aux exigences d'efficacité, d'agilité et de conformité. Le modèle proposé repose sur la plateforme IBM Open Pages with Watson, une solution intégrée de gestion des risques, de conformité et d'audit (GRC), enrichie par l'intelligence artificielle.

3.1 Présentation générale d'IBM Open Pages with Watson

IBM Open Pages with Watson est une plateforme de gouvernance, risques et conformité (GRC) intégrée, conçue pour aider les organisations à gérer efficacement les risques, les obligations de conformité réglementaire, les audits internes et les politiques de gouvernance. Développée par IBM, elle intègre l'intelligence artificielle Watson, qui permet une analyse avancée des données, y compris les données non structurées, pour identifier, prédire et recommander des actions face aux risques.

Elle se distingue par sa capacité à automatiser les processus, réduire les silos informationnels, et faciliter la prise de décision fondée sur des données fiables et actualisées. Grâce à Watson, le système peut interpréter des documents (rapports, e-mails, tickets d'incidents) en langage naturel, détecter des signaux faibles, et générer des insights prédictifs.

3.2 Cadre de référence

La solution s'aligne sur les référentiels ISO 31000 :2018 et COSO ERM 2017, garantissant une couverture complète du cycle de gestion des risques et un ancrage stratégique dans la gouvernance d'entreprise.

3.3 Architecture fonctionnelle

La solution est construite sur une architecture modulaire et extensible, ce qui permet à une entreprise comme la SAA d'adapter le système à ses besoins spécifiques. Les principaux modules sont :

- ❖ Gestion des risques : pour identifier, évaluer, traiter et surveiller les risques de manière dynamique.
- ❖ Gestion des politiques et de la conformité : pour gérer les exigences réglementaires et internes, ainsi que les politiques et procédures associées.
- ❖ Gestion de l'audit interne : pour planifier, exécuter, documenter et suivre les missions d'audit de manière intégrée.
- ❖ Gestion des risques liés aux tiers : pour évaluer et surveiller les risques liés aux fournisseurs et partenaires.
- ❖ Watson AI : moteur cognitif qui exploite l'intelligence artificielle pour analyser des milliers de documents, repérer les anomalies, prédire les tendances et proposer des recommandations.

Tous ces modules interagissent à travers une base de données centralisée, accessible via un tableau de bord personnalisable, permettant une vision transversale de l'exposition aux risques.

3.4 Fonctionnement du modèle proposé

Après avoir défini les caractéristiques du modèle cette section en explicite le fonctionnement opérationnel à travers les étapes clés du cycle d'audit basé sur les risques.

❖ Étape 1 : Identification automatisée des risques

Objectif : créer une base de risques intelligente et dynamique

- Analyse automatisée des données internes (incidents, audits, plaintes, etc.).
- Détection des signaux faibles via Watson AI.
- Hiérarchisation par gravité, probabilité, domaine, localisation et source.

❖ Étape 2 : Cartographie dynamique des risques

Objectif : obtenir une cartographie actualisée en temps réel pour orienter les audits

- Évaluation continue des risques (impact, fréquence, historique).
- Mise à jour automatique à chaque nouvelle donnée.

- Vision multidimensionnelle : par processus, organisation, typologie de risque.

❖ **Étape 3 : Planification intelligente des missions d'audit**

Objectif : planifier les missions selon la criticité et les priorités stratégiques

- Génération automatique du plan d'audit annuel.
- Affectation des missions selon risque, historique, ressources disponibles.
- Ajustements dynamiques selon l'évolution des risques.

❖ **Étape 4 : Réalisation des missions d'audit**

Objectif : assurer une mission rigoureuse, fluide et documentée

- Accès centralisé aux documents, données et historiques.
- Grilles, checklists et constats intégrés dans la plateforme.
- Assistance AI pour suggestions d'anomalies, comparaisons et cohérences.
- Réalisation sur site, à distance ou hybride.

❖ **Étape 5 : Génération des rapports automatisés**

Objectif : faciliter l'analyse des constats et la prise de décision

- Rapports générés automatiquement avec IBM Cognos Analytics.
- Tableau de bord interactifs (heatmaps, graphiques, filtres).
- Recommandations assistées par IA et détection de constats récurrents.

❖ **Étape 6 : Suivi des recommandations**

Objectif : assurer la mise en œuvre et la traçabilité des actions correctives

- Affectation des recommandations avec échéances.
- Alertes automatiques en cas de retard.
- Suivi des taux d'exécution et de performance.
- Détection des blocages et suggestions renforcées par Watson.

Cette chaîne opérationnelle assure à la SAA un pilotage intelligent, agile et dynamique de ses missions d'audit interne, fondé sur des données concrètes et actualisées en permanence.

4 Importance du modèle intelligent pour l'audit interne de la SAA

La mise en œuvre de ce modèle digitalisé et intelligent représente une avancée stratégique pour la fonction d'audit interne de la SAA. Elle permet de transformer l'approche traditionnelle en un système agile, prédictif et centré sur la valeur ajoutée.

Voici les principaux apports du modèle :

- ❖ Renforcement du rôle stratégique de l'audit : l'audit devient un acteur proactif du pilotage des risques, capable de fournir une vision en temps réel de l'exposition aux risques dans toutes les entités de la SAA.

- ❖ Gain de temps significatif : grâce à l'automatisation des tâches (planification, reporting, suivi), les auditeurs peuvent se concentrer sur les analyses de fond plutôt que sur des opérations administratives répétitives.
- ❖ Réduction des coûts opérationnels : les missions peuvent être conduites à distance, en exploitant les données numérisées accessibles via la plateforme. Les déplacements sur site ne sont plus systématiques, mais réservés aux cas urgents ou nécessitant une observation physique directe.
- ❖ Amélioration de la couverture et de la précision des audits : la cartographie dynamique et les suggestions de l'IA Watson permettent de cibler avec finesse les zones les plus critiques.
- ❖ Traçabilité et transparence renforcées : chaque étape de la mission est tracée, documentée, et accessible à tout moment, facilitant les contrôles qualité et les revues de supervision.
- ❖ Alignement sur les normes internationales : le modèle respecte les exigences des normes de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), notamment en matière d'évaluation des risques, de documentation et de suivi des recommandations.

5 Recommandations pour la mise en œuvre du modèle

Afin de garantir l'efficacité, la durabilité et l'adhésion à ce nouveau modèle digitalisé, plusieurs recommandations sont formulées :

- ❖ Renforcer les compétences numériques des auditeurs : Organiser des formations continues sur l'utilisation de la plateforme IBM Open Pages et des outils d'IA (comme Watson) afin que les auditeurs soient pleinement opérationnels dans ce nouvel environnement digital.
- ❖ Revoir l'organisation de la fonction audit : Intégrer des profils complémentaires (data analyste, gestionnaire de risques, spécialiste GRC) pour enrichir l'équipe avec des compétences transverses adaptées au modèle intelligent.
- ❖ Mettre à jour le référentiel des risques : Structurer la base des risques selon des critères standardisés (typologie, source, gravité, fréquence) compatibles avec les fonctionnalités d'analyse automatisée et d'apprentissage machine.
- ❖ Instaurer une gouvernance des données : Définir des règles strictes pour la qualité, la sécurité et la mise à jour régulière des données exploitées dans le système, car des décisions automatisées dépendent directement de la fiabilité de ces données.
- ❖ Sensibiliser et impliquer les entités auditées : Communiquer de manière transparente sur les bénéfices du nouveau modèle (gain de temps, simplification, fiabilité) pour favoriser la collaboration et éviter les résistances.

- ❖ Définir une politique de mobilité sélective : Limiter les déplacements physiques aux cas critiques ou sensibles, et privilégier les audits à distance via les données centralisées, afin de réduire les coûts sans affecter la qualité du travail.
- ❖ Mettre en place un dispositif de pilotage et d'évaluation continue : Suivre l'efficacité du modèle à travers des indicateurs clés (nombre de recommandations suivies, délais de clôture des missions, taux de couverture des risques, satisfaction des entités auditées, etc.).
- ❖ Prévoir une phase pilote avant déploiement global : Tester le modèle sur un périmètre restreint (ex. : une direction régionale ou un processus spécifique) pour valider sa performance, ajuster les paramètres, et faciliter l'appropriation par les équipes.

6 Application du modèle intelligent : Processus de gestion des sinistres auto

Tableau 22 : Application du modèle

Étape du modèle	Application au processus des sinistres automobiles
Étape 1 : Identification automatisée des risques	Analyse automatisée des données des dossiers sinistres (incidents, retards, doublons) - Détection de signaux faibles : dossiers incomplets, pics de réclamations - Hiérarchisation des risques par agence et type de sinistre.
Étape 2 : Cartographie dynamique des risques	Mise à jour automatique de la cartographie selon l'évolution des sinistres - Vision des zones critiques : agences, types de sinistres, acteurs - Segmentation par fréquence et impact pour guider l'audit.
Étape 3 : Planification intelligente des audits	Génération automatique d'un plan d'audit sur les agences à fort taux de litiges - Priorisation des audits sur les sinistres corporels non traités dans les délais - Ajustement en temps réel si un pic est détecté.
Étape 4 : Réalisation des missions d'audit	Accès direct aux données sinistres via la plateforme - Utilisation de grilles de contrôle standardisées - Assistance AI pour identifier les anomalies (absence de justificatifs, traitements non conformes).
Étape 5 : Génération des rapports automatisés	Rapport généré automatiquement après audit d'un échantillon de sinistres - Visualisation des non-conformités : taux d'erreur, délais non respectés - IA propose des recommandations précises selon les constats récurrents.
Étape 6 : Suivi des recommandations	Affectation des actions correctives aux gestionnaires sinistres - Suivi des retards dans la mise en œuvre des recommandations via tableau de bord - Alertes et escalades automatisées en cas de blocage.

Source : Elaboré par nos soins

Conclusion

Ce chapitre a permis de concrétiser l'approche théorique de la gestion des risques et de l'audit interne à travers une étude de cas centrée sur la SAA. L'analyse du dispositif existant a mis en évidence plusieurs lacunes organisationnelles, notamment en matière de digitalisation, de transversalité et de réactivité dans la gestion des risques. La cartographie réalisée a révélé des risques critiques dans certaines phases du processus d'audit, confirmant la nécessité d'une approche plus structurée et pilotée.

Face à ces constats, le modèle proposé – fondé sur la plateforme IBM Open Pages with Watson – offre une solution complète, intelligente et intégrée, capable de renforcer l'efficacité des missions d'audit, d'améliorer la couverture des risques et de soutenir la gouvernance globale de l'entreprise. Il s'inscrit dans une logique d'alignement stratégique entre les fonctions de contrôle, les enjeux de conformité et les objectifs de performance.

Cependant, la réussite de cette transformation repose sur plusieurs conditions : l'engagement de la gouvernance, une conduite du changement adaptée, une interopérabilité technique maîtrisée, et une évaluation continue de la maturité du dispositif.

En définitive, cette étude démontre que la gestion des risques appliquée à l'audit interne ne doit pas être envisagée comme une simple exigence réglementaire, mais bien comme un levier stratégique de pilotage, d'anticipation et de création de valeur pour la SAA et, plus largement, pour toute organisation désireuse de se doter d'une gouvernance moderne et résiliente.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement économique et réglementaire en constante mutation, caractérisé par une complexité croissante des activités et une incertitude grandissante, les entreprises sont appelées à renforcer davantage leurs dispositifs de contrôle et de gouvernance. Dans ce contexte, la gestion des risques et l'audit interne s'imposent comme des leviers stratégiques essentiels, non seulement pour sécuriser les opérations, mais aussi pour créer de la valeur et favoriser l'amélioration continue des processus.

L'audit interne, en tant que fonction indépendante et objective, a pour mission d'évaluer l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques, tout en accompagnant l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Pour assumer pleinement ce rôle, il est crucial qu'il s'appuie sur une approche rigoureuse, structurée et fondée sur les risques. C'est pourquoi l'intégration de la cartographie des risques dans la planification et la réalisation des missions d'audit revêt une importance particulière.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail, qui vise à répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure l'intégration d'un dispositif structuré de gestion des risques permet-elle d'optimiser la planification, le pilotage et la performance des missions d'audit interne au sein des entreprises ?

Pour répondre à cette problématique notre démarche s'est articulée autour de deux volets complémentaires :

Un volet théorique, traité dans les deux premiers chapitres, qui pose les fondements conceptuels de l'audit interne et de la gestion des risques.

Un volet pratique, abordé dans le troisième chapitre, à travers l'étude de cas de la SAA, permettant d'appliquer et d'évaluer le modèle proposé dans un contexte réel.

Le modèle développé repose sur une approche ascendante (« bottom-up »), enrichie par des entretiens menés avec les parties prenantes ainsi qu'une analyse documentaire approfondie.

Les hypothèses initiales ont ainsi pu être examinées, et les résultats obtenus peuvent être résumés comme suit :

- ❖ Hypothèse 1 : Le dispositif actuel de gestion des risques à la SAA ne permet pas une couverture adéquate des zones critiques dans les missions d'audit interne.
→ **Hypothèse confirmée** : L'étude a révélé des lacunes méthodologiques, un manque d'outils, et une faible implication de la gouvernance dans la maîtrise des risques.

Conclusion générale

- ❖ Hypothèse 2 : L'utilisation d'une cartographie des risques permet de mieux cibler les priorités d'audit et d'optimiser les ressources mobilisées.
→ **Hypothèse confirmée** : La cartographie a permis une meilleure visualisation des enjeux critiques, facilitant une planification pertinente et une allocation plus efficiente des ressources.
- ❖ Hypothèse 3 : L'adoption d'un modèle structuré de gestion des risques améliore l'efficacité et la contribution stratégique de l'audit interne à la gouvernance de l'organisation.
→ **Hypothèse confirmée partiellement** : Le modèle proposé a renforcé la pertinence et l'impact des missions d'audit interne, contribuant à une gouvernance plus solide. Toutefois, son efficacité dépend fortement de l'engagement des parties prenantes et de l'évolution de la culture du risque au sein de la SAA.

Propositions et Recommandations

À l'issue de ce travail, nous sommes arrivées à proposer ce qui suit :

- ❖ Mettre en place une cellule « Gestion des risques » dédiée, en appui à la fonction d'audit interne.
- ❖ Généraliser l'utilisation de la cartographie des risques à toutes les directions opérationnelles.
- ❖ Intégrer systématiquement l'analyse des risques dans l'élaboration du plan d'audit annuel.
- ❖ Sensibiliser les responsables aux enjeux du management des risques à travers des formations ciblées.
- ❖ Adopter une plateforme informatique intégrée pour le suivi, l'analyse et la gestion des risques.

Limites rencontrées

Malgré l'intérêt et la portée pratique de cette recherche, plusieurs limites ont été rencontrées :

- ❖ La limitation du terrain d'étude à un seul organisme (la SAA), ce qui restreint la portée de généralisation des résultats.
- ❖ Des contraintes d'accès à certaines informations internes sensibles, réduisant la profondeur de l'analyse.
- ❖ Le manque de maturité du dispositif de gestion des risques au sein de la SAA, ce qui a nécessité un effort important de structuration et de pédagogie.
- ❖ Enfin, la contrainte de temps liée au cadre académique n'a pas permis de tester l'ensemble du modèle sur un échantillon plus large de risques.

Conclusion générale

Perspectives de recherche

Le présent projet, bien qu'il ait permis de proposer un modèle de gestion des risques appliqué à la conduite des missions d'audit interne, ouvre la voie à plusieurs pistes de réflexion et d'investigation futures. En effet, les limites identifiées et les évolutions constantes des pratiques en matière de gouvernance et de contrôle interne justifient la poursuite des recherches autour de ce sujet. Nous citerons, ci-après, quelques perspectives de recherche et qui se résument en ce qui suit :

- ❖ **Évaluation de l'efficacité du modèle proposé sur d'autres entités ou sur un échantillon élargi**
Le modèle de gestion des risques que nous avons développé pourrait être testé dans d'autres entreprises, notamment dans le secteur des assurances ou dans des secteurs à forte exposition aux risques. Une telle extension permettrait de valider la robustesse, la flexibilité et la transférabilité du modèle.
- ❖ **Étude sur la maturité du dispositif de contrôle interne dans les entreprises algériennes**
Comprendre le niveau de maturité du contrôle interne dans les organisations locales aiderait à adapter les modèles d'audit à la réalité du terrain et à formuler des recommandations plus ciblées. Un audit de maturité pourrait ainsi être élaboré comme outil préalable à la mise en place d'un audit basé sur les risques.
- ❖ **Intégration des technologies numériques dans la cartographie et le suivi des risques**
L'émergence des outils technologiques (Big Data, Intelligence Artificielle, ERP, solutions GRC – Gouvernance, Risques et Conformité) ouvre de nouvelles perspectives pour l'audit interne. Il serait judicieux d'étudier comment ces outils peuvent améliorer la détection, l'évaluation et la surveillance des risques.

Bibliographie

Bibliographie

I-Ouvrages

1. BERTIN, É. : « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ». Paris : Groupe Eyrolles, 2007.
2. BOUATTOUR, M.&ROUX, J. : « L'audit interne : Théorie et pratique. Paris : Vuibert, 2008.
3. BOUQUIN, H. : « Comptabilité de gestion ». Paris : Economica, 2008.
4. CHARREAUX, G. : « La gouvernance d'entreprise ». Paris : Economica, 1997.
5. DIONNE, G. : « La gestion des risques : Une approche intégrée ». Paris : Economica, 2004.
6. HERMEL, P. : « Audit et contrôle de gestion ». Paris : Vuibert, 2001.
7. HOPKIN, P.: « Fundamentals of Risk Management ». Londres : Kogan Page, 2018.
8. JULIEN, D. : « La conduite d'une mission d'audit interne, 2 éd ». Paris : Dunod, 1995.
9. KERVILER, R. : « Le contrôle interne ». Paris : Dunod, 2000.
10. KHELASSI, R. : « Les applications de l'audit interne ». Alger : Éditions Houma, 2010.
11. LAM, J.: « Enterprise Risk Management ». Hoboken: Wiley, 2014.
12. LEMANT, O. : « La conduite d'une mission d'audit interne ». Paris : Dunod, 1995.
13. MIKOL, A. : « Forme d'audit, in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit ». Paris : Economica, 2000.
14. ORLIN MANFOUO, S. : « L'audit interne : Une fonction au cœur de la performance de l'organisation ». Paris : L'Harmattan, 2023.
15. PIOT, C. : « Audit et contrôle interne ». Paris : Dunod, 2005.
16. RENARD, J. : « Théorie et pratique de l'audit interne, 7e et 8e éd ». Paris : Éditions d'organisation, 2010 et 2012.
17. VERON, M. : « La pratique de l'audit ». Paris : Éditions d'Organisation, 1999.

II- Articles et rapports professionnels

18. Bureau du vérificateur général du Canada. Rapport sur la gestion des risques et L'audit interne dans les ministères fédéraux. Ottawa : Gouvernement du Canada, 2019.
19. COSO. « Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance ». Committee of Sponsoring Organizations, 2017.

20. COSO. « Internal Control – Integrated Framework ». Committee of Sponsoring Organizations, 2013.
21. IIA (Institute of Internal Auditors). « International Professional Practices Framework (IPPF) ». Altamont Springs : IIA, 2017.
22. ISO. ISO 19011:2018 – « Guidelines for Auditing Management Systems ». Genève : Organisation Internationale de Normalisation, 2018.
23. ISO. ISO 31000:2018 – « Risk Management – Guidelines ». Genève : ISO, 2018.
24. INTOSAI. « Cadre de référence des normes internationales des institutions Supérieures de contrôle ». Vienne : INTOSAI, 2010.
25. OCDE. « Risk Management and Corporate Governance ». Paris : Organisation de coopération et de développement économiques, 2014.
26. PwC (PricewaterhouseCoopers). « État de l’audit interne dans le monde ». Paris : PwC, 2016.

III-Thèses et mémoires

27. BAHAR, S.A. « Évaluation du contrôle interne : Cas du cycle achat-fournisseur ». Mémoire de Master, Sénégal, 2007.
28. BELAKEB, A. « La fonction de l’audit interne dans l’entreprise algérienne ». Thèse de doctorat, Université Es-Senia d’Oran, 2009/2010.
29. BELHACHEMI, A. « L’apport de l’audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants ». Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2014.
30. BOUAMAMA, F.et BOUCHELOUCHE, H. « Contribution de la cartographie des risques dans la conduite d’une mission d’audit interne : Cas NAFTAL ». Mémoire de Master, ESC, 2021.
31. BOUMADAR, K. « Le rôle de la cartographie des risques dans l’orientation du plan d’intervention de l’auditeur interne ». Mémoire de Master, ESC, 2023.
32. BOUTRIK, S. « La contribution de l’audit interne au processus de gouvernance des entreprises familiales : Cas des grandes entreprises algériennes ». Thèse de doctorat, HEC, 2020.
33. CHEKROUN, M. « Le rôle de l’audit dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne ». Thèse de doctorat, Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen, 2014.
34. CESAG. « Contribution de l’audit interne à la gestion des risques opérationnels ».

Bibliographie

35. Mémoire, Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion.
36. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. « Audit et gestion des risques du contrôle interne au sein d'une entreprise : Cas de BCR – Filiale ORFEE ». Mémoire, 2020.
37. YAKOUBI, S., et ZEMMOURI, F. « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques économiques en Algérie ». Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

IV- Sites Web

38. COSO – Committee of Sponsoring Organizations. Consulté le 10 mai 2025.
39. <https://www.coso.org>
40. IFACI – Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne. Consulté le 10 mai 2025.
41. <https://www.ifaci.com>
42. IIA – Institute of Internal Auditors. Consulté le 10 mai 2025. <https://www.theiia.org>
43. Journal officiel de la République Algérienne. Consulté le 10 mai 2025.
44. <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1988/F1988002.PDF>

Annexes

Annexe 1 : Feuille de route d'une mission d'audit



FEUILLE DE ROUTE D'UNE MISSION D'AUDIT

Introduction :

On se rapprochant de la pratique, la Direction d'audit saa élabore une feuille de route pour l'ensemble des missions qu'elle réalise. Dans ce document, il est communiqué aux équipes d'audit toute la démarche à respecter pour atteindre les objectifs de la mission.

La feuille de route commence par une introduction qui explique les raisons et dans quel cadre la mission est programmée.

Elle énumère et explique les étapes à suivre jusqu'à l'élaboration du rapport d'audit, en précisant le format du rapport et la nature des preuves à annexer au rapport.

Ainsi, nous avons choisi parmi les domaines de l'audit social, l'audit des ressources humaines notamment le volet Recrutement vu son importance au sein de l'entreprise.

Objet de la mission :

L'objet de la mission d'audit portera sur l'évaluation des dispositifs de contrôle interne et la conformité des opérations de recrutement.

Le champ d'action :

Les travaux d'audit seront lancés au niveau de la Direction du Capital Humain (DCH).

Référentiel :

Il est retenu comme référentiel les documents suivants :

- Loi 90-11 relative aux relations de travail ;
- Décret exécutif N°08-126 et N°11-105, portant insertion professionnelle des jeunes ;
- Recueil Ressources Humaines 2015 (recueil de procédures - notes et directives ...).

Planning temps :

Le budget temps alloué aux travaux d'audit au niveau de la direction centrale DCH est estimé, à titre prévisionnel, à une journée.

Objectifs de la mission :

Pour la présente mission il est arrêté les objectifs suivants :

- S'assurer de l'existence d'une organisation adéquate pour la gestion de recrutement ;
- S'assurer de l'existence de la procédure de « recrutement » et son application correcte ;



- S'assurer que la société a établi des plans annuels traduisant sa stratégie en matière de recrutement et en tenant compte des postes d'organigramme ;
- S'assurer du suivi de l'opération, concernant l'anticipation à la vacance des postes et aux départs en retraite, ainsi que les nouveaux métiers;
- S'assurer du respect des dispositions réglementaires, concernant l'obligation du passage par l'Agence Nationale d'Emploi et de Main d'œuvre (ANEM), lors du recrutement ;
- S'assurer que toutes les opérations de recrutement, sont conformes aux procédures en vigueur, notamment les dispositions réglementaire édictés par la loi 90-11, relative aux relations de travail.

Méthodologie :

En respect des règles édictées dans la méthodologie de l'audit, tenir une séance d'ouverture avec le premier responsable de la structure auditée est plus que nécessaire.

Durant cette séance on s'étalera sur l'objet de la mission, objectifs assignés et le champ d'action avec un rappel succinct sur l'audit interne, pour donner un dynamisme et une parfaite collaboration auditeur/audité.

Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus, il est retenu la démarche suivante :

Etape I :

Avant d'entamer les travaux de vérification, Il est nécessaire au préalable de s'enquérir de l'organisation des services chargés de la gestion et du suivi des recrutements au niveau de la DCH ,en demandant les documents suivants :

- Copie de l'organigramme en place ;
- Les textes des lois en vigueur régissant le recrutement ;
- Les plans annuels de recrutement ;
- Le registre du personnel ;
- Les dossiers du personnel recruté.

Etape II : Déroulement de la mission

En collaboration avec les responsables de la DCH chargé de la gestion et du suivi du recrutement, on procédera au déroulement du Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) qui nous permettra d'évaluer le dispositif de contrôle interne et de relever les points forts et les points faibles du processus de recrutement et de la vérification de la véracité des insuffisances relevées des dossiers de recrutement

Dans un état des lieux seront relatés tous les constats (les points forts et les points faibles), relevés lors de l'examen et vérification effectués au niveau de la Direction Centrale du Capital Humain. Celui-ci constitue la première partie du rapport.



Les points faibles (dysfonctionnements) feront l'objet d'analyse dans des FRAP, afin d'extraire les causes et éventuellement déduire les conséquences pour enfin suggérer des recommandations permettant l'amélioration du dispositif du contrôle interne.

Aussi, l'identification des dossiers concernés par les travaux de vérification est indispensable.

Etape III :

A l'issu du travail terrain, une séance de clôture sera organisée en réunissant les mêmes participants à la séance d'ouverture. Cette séance permettra de valider les observations d'audit avec les responsables du domaine audité et discuter les contestations s'il y a lieu.

Etape IV : Rédaction du rapport

Le projet rapport sera présenté de la manière suivante :

Introduction.

I. Etat des lieux : Constats / Forces et faiblesses.

I.1 Constats.

I.2 Points Forts et Points Faibles.

II. Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes (FRAP)

III. Cahier des recommandations

Conclusion.

Annexes

Annexe 2 : Rapport d'audit



Rapport d'audit

Dans le cadre de notre stage pratique, nous avons effectué une mission d'audit, pour mettre en œuvre la méthodologie exigée dans le domaine.

L'objet défini pour la présente mission était l'audit de recrutement qui fait partie du domaine de l'audit social.

Le rapport d'audit tel que préconisé par la Direction d'Audit et existant dans la feuille de route est présenté comme suit :

Objet :

L'objet de la mission d'audit était porté sur l'évaluation des dispositifs de contrôle interne et la conformité des opérations de recrutement.

Champ d'action :

Les travaux d'audit ont été effectués au niveau de la Direction du Capital Humain (DCH)

Référentiel :

Il est retenu comme référentiel les documents suivants :

- Loi 90-11 relative aux relations de travail ;
- Décret exécutif N°08-126 et N°11-105, portant insertion professionnelle des jeunes ;
- Recueil Ressources Humaines 2015 (recueil de procédures - notes et directives de la SAA).

Objectifs :

Les objectifs assignés à la mission étaient de vérifier ce qui suit

- S'assurer de l'existence d'une organisation adéquate pour la gestion de recrutement ;
- S'assurer de l'existence de la procédure de « recrutement » et son application correcte ;
- S'assurer que la société a établi des plans annuels traduisant sa stratégie en matière de recrutement et en tenant compte des postes d'organigramme ;
- S'assurer du suivi de l'opération, concernant l'anticipation à la vacance des postes et aux départs en retraite, ainsi que les métiers nouveaux ;
- S'assurer du respect des dispositions réglementaires, concernant l'obligation du passage par l'Agence Nationale d'Emploi et de Main d'œuvre (ANEM), lors du recrutement ;



urer que toutes les opérations de recrutement sont conformes aux procédures en ur notamment les dispositions réglementaires édictées par la loi 90-11, relative elations de travail.

ient du QCI et les vérifications effectuées ont permis de relever les constats suivants :

1. Constats :

Organisation :

- La DCH dispose d'une copie de l'organigramme de l'entreprise, actualisée ;
- Les postes prévus dans l'organigramme sont tous budgétisés.
- Les postes prévus dans l'organigramme ne sont pas tous pourvus
- La DCH ne dispose pas d'un chargé de recrutement
- Il n'existe pas de fiche de poste pour chaque élément de l'organigramme

Référentiel :

- Il existe un référentiel exhaustif concernant le volet recrutement, actualisé et accessible au personnel concerné ;
- La stratégie de recrutement est clairement définie et détaillée.

Méthodes :

- Les dispositions stipulées dans le chapitre II de la loi 90-11 sont respectées en matière d'âge et de période d'essai ;
- L'entreprise dispose d'un plan de recrutement, détaillé par structure qui prend en en considération le recensement :
 - Des postes à pourvoir ;
 - Besoin en personnel pour les nouveaux métiers ;
 - Personnes en retraite.
- Le recrutement est effectué sur concours.
- Le passage par l'ANEM est respecté pour tout recrutement.
- Pour le recrutement interne, les postes pourvus sont communiqués à l'ensemble du personnel de l'entreprise pour éventuel dépôt de candidature ;
- La DCH procède au recensement des postes vacants au niveau de toutes les structures de l'entreprise ;
- la DCH assure le suivi des opérations concernant les départs en retraite.



itions stipulées dans le chapitre II de la loi 90-11 ne sont pas respectées en l'aménagement des postes pour les personnes handicapées

- Le recrutement ne respecte pas certaines conditions exigées en la matière notamment :
 - Le test écrit
 - L'entretien
 - Le titre

2. Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes (FRAP) ou bien Fiche d'Observation :

Elle constitue la formalisation du résultat de la comparaison entre un référentiel et une observation relevée par l'auditeur. Elle fournit le point de vue de l'auditeur sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle et propose une analyse causale des éventuels dysfonctionnements ainsi que la recommandation pour y remédier.

Les constats relevés feront l'objet d'analyse étayée avec des preuves pertinentes, suffisantes et fiables. Cette analyse va nous permettre d'identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas mis en œuvre de façon satisfaisante et par conséquent élaborer des mesures correctives.

Annexe 3 : Feuille de révélation et l'analyse de problème



Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

Structure auditée : DCH

Référence/ Papier de travail : Organigramme

FRAP N°01

<p><u>Problème :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Des postes d'organigramme qui ne sont pas pourvus à cause du manque de personnel ayant le profil recherché ; ce qui engendre des retards dans l'exécution des travaux.
<p><u>Constat :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Les postes prévus dans l'organigramme ne sont pas tous pourvus.
<p><u>Cause :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manque de personnels qui répond au profil de poste exigé ;
<p><u>Conséquences :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Retard dans l'exécution des travaux ;
<p><u>Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Faire appel à un recrutement externe dans le but de chercher le personnel qualifié qui répond au profil exigé.

Etablie par :



Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

Structure audité : DCH

Référence/ Papier de travail : Organigramme

FRAP N°02

Problème :

- L'absence de chargé de recrutement à cause d'un manque de personnel qualifié ; ce qui engendre la négligence de certaines étapes de recrutement et donc les objectifs en matière de recrutement ne sont pas atteints.

Constat :

- La DCH ne dispose pas d'un chargé de recrutement

Cause :

- Manque d'effectifs
- Manque de personnels qualifiés

Conséquences :

- Négligence de certaines étapes de recrutement ;
- Ne pas répondre aux exigences de l'entreprise en matière de recrutement ;
- Des pertes financières (Traduite par une rémunération importante).

Recommandations :

- Recruter un personnel qualifié
- Puiser en interne du potentiel (personnel) existant

Etablie par :

Feuille de Révélation et l'Analyse de Problème

St  : DCH

Référence/ Papier de travail : Organigramme

FRAP N°03

Problème :

- La non existence des fiches de postes engendrant un chevauchement de compétences et confusion dans les responsabilités.

Constat :

- Il n'existe pas de fiche de poste pour chaque élément de l'organigramme

Cause :

- Manque de supervision

Conséquences :

- La non détermination des missions et des taches de effectifs de l'entreprise
- Chevauchement de compétences et confusion dans les responsabilités

Recommandations :

- Elaborer des fiches de poste pour chaque élément de l'organigramme et les diffuser

Etablie par :

Annexe 4 : cahier de recommandation

3. Cahier de Recommandations

Les travaux de vérification effectuée dans le cadre de la mission d’audit ont permis de relever des constats qui ont fait l’objet d’analyse qui a abouti aux recommandations ci-après :

Volet Organisation :

- Faire appel à un recrutement externe dans le but de rechercher le personnel qualifié qui répond au profil exigé ;
- Recruter un personnel qualifié ;
- Puiser en interne du potentiel existant ;
- Elaborer des fiches de poste pour chaque élément de l’organigramme et les diffuser.

Annexe 5 : conclusion de mission

Conclusion

Dans l'ensemble, les résultats de la présente mission ont relevé que les opérations de recrutement sont maîtrisées par la DCH notamment en ce qui concerne le respect des plans annuels et la conformité des opérations de recrutement aux dispositions réglementaires édictées dans la loi 90-11.

Il conviendrait donc de mettre en œuvre les recommandations formulées et communiquées dans le présent rapport concernant le chargé de recrutement et l'élaboration des fiches de postes.

Pour ce faire, il est exigé un plan d'action pour la correction et l'amélioration des points faibles en tenant compte des recommandations formulées.

Le plan d'action doit contenir les différentes recommandations, les personnes responsables de la mise en œuvre de la recommandation ainsi que les dates.

Table de matière

Table de matière

Dédicace	
Remerciement	
sommaire	I
Liste de tableau	II
Liste de figures	III
Liste des annexes	IV
Liste des abreviations	V
Resume	VI
Abstract	VII
Introduction Générale	A
Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la gestion des risques	1
Introduction	2
Section 1 : Notions générales sur les risques	3
1 Définition et compréhension du risque	3
1.1 Définition générale du risque	3
1.2 Définitions selon différents auteurs	3
2 Distinction entre risque et incertitude	4
2.1 Le risque : un aléa mesurable	4
2.2 L'incertitude : une situation non mesurable	4
2.3 Distinction fondamentale selon Frank H. Knight	4
2.4 Implications pour la gestion des risques	4
3 Typologies des risques	4
3.1 Classification selon l'origine	4
3.2 Classification fonctionnelle (selon la nature du risque)	5
3.3 Typologie selon la nature du contrôle	5
3.4 Risques spécifiques à l'audit interne	5
4 Origine et sources des risques	6
4.1 Sources internes des risques	6
4.1.1 Facteurs humains	6
4.1.2 Processus organisationnels défaillants	6
4.1.3 Technologie	6
4.1.4 Culture organisationnelle et gouvernance	6
4.2 Sources externes des risques	7
4.2.1 Environnement économique	7

Table de matière

4.2.2	Environnement politique et légal	7
4.2.3	Environnement social et culturel.....	7
4.2.4	Catastrophes naturelles et événements mondiaux.....	7
4.3	Interaction entre risques internes et externes	8
5	Objectifs de la gestion des risques	8
5.1	Anticiper les événements indésirables.....	8
5.2	Réduire les impacts négatifs des risques.....	8
5.3	Garantir la continuité des activités	8
5.4	Éclairer le choix stratégique.....	9
5.5	Améliorer la performance globale de l'organisation.....	9
5.6	Renforcer la conformité réglementaire et la réputation	9
	Section 02 : Le processus de gestion des risques	10
1	Identification, évaluation et cartographie des risques	10
1.1	Identification des risques	10
1.2	Évaluation des risques	10
1.3	Cartographie des risques	11
2	Traitement, surveillance et communication des risques.....	11
2.1	Traitement des risques	11
2.2	Surveillance et réévaluation des risques	12
2.3	Communication et implication des parties prenantes	12
3	Méthodologies utilisées pour la gestion des risques	13
3.1	La norme ISO 31000 :2018 – Principes et lignes directrices de management des risques	13
3.1.1	Énoncé de contexte et but	13
3.1.2	Structure de la norme.....	13
3.1.3	Bienfaits	14
3.2	Le modèle COSO ERM (Enterprise Risk Management) – 2017	14
3.2.1	Contexte et but	14
3.2.2	Structure du modèle.....	14
3.2.3	Avantages.....	15
3.3	Autres méthodes de gestion des risques	15
	Section 3 : Les enjeux et défis de la gestion des risques.....	16
1	Impacts sur la performance organisationnelle	16
1.1	Optimisation des processus et réduction des coûts	16

Table de matière

1.2	Amélioration de la prise de décision	16
1.3	Innervation de la continuité d'activité et de la résilience	16
1.4	La création de valeur et la réputation	17
1.5	Contribution à la performance durable	17
2	Intégration dans la gouvernance d'entreprise	18
2.1	Définition de la gouvernance d'entreprise et lien avec les risques	18
2.2	Rôles des instances de gouvernance dans le pilotage des risques	18
2.3	Alignement stratégique et prise de décision basée sur le risque	19
2.4	Intégration dans la stratégie et la culture d'entreprise	19
2.5	Limites de l'intégration du risque dans la gouvernance	20
3	Limites et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre	20
3.1	Limites organisationnelles	20
3.1.1	Déficit de ressources humaines, financières et techniques	20
3.1.2	Faible formalisation et documentation	20
3.1.3	Gouvernance pas impliquée	21
3.2	Limites humaines et culturelles	21
3.2.1	Résistance au changement	21
3.2.2	Manque de formation et de sensibilisation	21
3.2.3	Absence de culture du risque	21
3.3	Contraintes méthodologiques et techniques	21
3.3.1	Difficulté de quantification des risques non financiers	21
3.3.2	Complexité des approches normalisées	22
3.3.3	Absence ou inadaptation des outils numériques	22
4	Articulation entre gestion des risques et audit interne	22
4.1	Complémentarité entre gestion des risques et audit interne	22
4.2	Échecs et limitations dans le secteur algérien	23
	Conclusion du chapitre	24
	Chapitre 02 : L'audit interne et son interaction avec la gestion des risques	25
	Introduction	26
	Section 01 : Généralité sur l'audit interne	27
1	Dimension historique de l'audit interne	27
1.1	Définitions de l'audit interne	28
2	Objectifs de l'audit interne	29
2.1	La régularité	29

Table de matière

2.2	L'efficacité	29
2.3	Pertinence.....	29
3	Les principes d'audit interne.....	30
3.1	Le principe de déontologie.....	30
3.2	Le principe de présentation impartiale	30
3.3	Le principe de conscience professionnelle	30
3.4	Le principe d'indépendance	30
3.5	Le principe de l'approche fondée sur la preuve	31
	Section 02 : Organisation et méthodologie de l'audit interne.	32
1	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) :	32
1.1	Présentation de l'IFACI :	32
1.2	Objectifs et Rôle de l'IFACI :	32
2	Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :	32
2.1	Les normes internationales ont pour objectif de :	33
2.2	Typologie des normes de l'audit interne.....	33
3	Les outils et la méthodologie de l'audit interne	35
3.1	Les Outils de l'audit interne.....	35
3.1.1	Les outils d'interrogation.....	35
3.1.2	Les outils de description	36
3.1.3	Les outils d'organisation :.....	37
4	Les phases de réalisation de la mission d'audit interne.....	39
4.1	Préparation d'une mission d'audit interne.....	39
4.1.1	Phase de prise de connaissance et analyse des risques.....	40
4.1.2	La phase de prise de conscience des risques et d'opportunités d'amélioration	40
4.1.3	La phase du choix des objectifs	41
4.2	Réalisations de la mission.....	42
4.2.1	Travail sur le terrain : les vérifications	42
4.2.2	La validation des constats et des conclusions	43
4.3	La phase de restitution des résultats de l'audit : le rapport d'audit.....	43
	Section 03 : l'apport de l'audit interne dans la gestion des risques	45
1	La gestion des risques au service de l'audit interne	45
2	Rôles de l'audit interne dans le processus de gestion des risques.....	46
2.1	Le rôle légitime de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires	46

Table de matière

2.2	Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer.....	46
3	Les risques d'audit.....	46
	Conclusion.....	50
	Chapitre 03 : Proposition d'un modèle de gestion des risques appliqué à la SAA	51
	Introduction	52
	Section 01 : Présentation de la SAA	53
1	Présentation de la SAA.....	53
1.1	Historique.....	53
1.2	Fiche d'identité de la SAA.....	54
1.3	Missions de la SAA	54
1.4	Organisation de la SAA	54
2	Activités et produits de la SAA.....	55
2.1	Les activités de la SAA.....	55
2.2	Les produits d'assurance de la SAA.....	56
3	Présentation des services d'accueil	57
3.1	La Direction Management des risques et Conformité.....	57
3.2	La Direction de l'audit Interne	57
	Section 02 : Essai d'élaboration d'une cartographie des risques d'audit interne Application à la SAA.....	59
1	Identification des risques	59
1.1	Méthodologie d'identification.....	59
1.2	Principaux risques identifiés	60
2	Évaluation des risques	61
3	Hiérarchisation des Risques.....	63
4	Cartographie des risques d'audit interne à la SAA	65
4.1	Présentation de la Matrice des Risques	65
4.2	Interprétation de la Matrice des risques.....	65
4.3	Justification de l'absence de risques critiques dans la cartographie.....	66
5	Plan d'action pour le traitement des risques résiduels identifiés	67
6	Proposition de risques critiques pour la conduite d'une mission d'audit interne au sein de la SAA	67
6.1	Justification des risques critiques proposés	69
	Section 3 : Analyse critique et proposition d'un modèle alternatif de gestion des risques en audit interne	70
1	Contexte et justification de la refonte du modèle.....	70

Table de matière

2	Objectifs du modèle alternatif.....	71
3	Présentation du modèle : Plateforme IBM Open Pages with Watson.....	73
3.1	Présentation générale d'IBM Open Pages with Watson.....	73
3.2	Cadre de référence.....	74
3.3	Architecture fonctionnelle	74
3.4	Fonctionnement du modèle proposé.....	74
4	Importance du modèle intelligent pour l'audit interne de la SAA	75
5	Recommandations pour la mise en œuvre du modèle	76
6	Application du modèle intelligent – Processus de gestion des sinistres auto	77
	Conclusion.....	78
	Conclusion générale.....	79
	Propositions et Recommandations.....	81
	Limites rencontrées.....	81
	Perspectives de recherche.....	82
	Bibliographie	84
	Annexes	87
	Table de matière	99