

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'étude

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et
comptabilité**

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

**La relation entre le dispositif de management du risque et la
fonction d'audit interne dans une banque**

ETUDE DE CAS : Banque CPA

Elaboré par :

Amina DJEKAB

Encadré par :

Dr. KADDOURI

Lieu du stage : Crédit Populaire d'Algérie

Période du stage : du 15/03/2018 au 02/07/2018

2017-2018

REMERCIEMENTS

Je remercie mon bon Dieu qui m'a donné le courage et la santé pour mener à bien mes années d'étude et qui m'a aidé à faire mon travail de fin d'étude.

Qu'il nous soit permis avant toute chose d'exprimer notre gratitude envers toute les personnes qui de près ou de loin m'ont soutenu dans mes efforts et ont contribué ainsi à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens aussi, à exprimer ma vive reconnaissance à l'ensemble du corps professoral de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, qui tout au long de mon cursus universitaire, n'ont pas lésiné sur les meilleurs méthodes pour nous transmettre leur savoir et une partie de ce qu'ils sont.

Je remercie Mr KADDOURI Rachid, mon encadreur de mémoire et Mr Saiim,, pour leur bienveillance, la pertinence de ses suggestions et de ses questionnements.

Merci également à toute ma famille qui m'a supportée, aidée et soutenue.

Je tiens à exprimer ma sincère sympathie aux membres du jury qui ont bien voulu accepter de nous honorer ainsi de leur présence.

Résumé :

Des milliers de risques menacent chaque entreprise. Les objectifs d'efficacité et d'amélioration de la valeur ajoutée fixés par les organisations ne peuvent être atteints sans une bonne gestion de ses risques. C'est la mission de management du risque, et pour plus de pertinence et d'efficacité la fonction de l'audit interne apparaît comme un évaluateur du processus de management du risque.

L'objectif de cette étude est d'analyser l'efficacité d'une structure d'audit interne basée sur l'approche par risque afin de voir si l'auditeur suit une bonne structure. La problématique est par conséquent la suivante : **c'est comment dans un contexte de management du risque orienter l'auditeur interne à contrôler les processus les plus risqués afin de diminuer leur incidence sur la réalisation des objectifs de l'organisation ? La cartographie des risques peut être un outil pour l'élaboration d'un plan d'audit ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons élaboré une cartographie des risques thématique pour quatre opérations (versement en espèce, la clôture de compte, l'arrêter de caisse et la gestion des comptes sans mouvement) vu la courte durée du stage et le manque de données et de communication, nous avons suivie l'approche bottom-up qui consiste à identifier en premier les processus puis détecter les risques en dernier on les évaluent et en les représentant de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs. Après l'élaboration de la cartographie on a comparé les risques détectés avec les risques audités pour analyser l'efficacité de la structure de l'audit interne.

A partir de cette étude, nous avons constaté que la structure de l'audit interne du CPA efficace et que l'auditeur interne utilise la cartographie des risques comme un outil pour élaborer le plan d'audit.

Liste des abréviations :

Les abréviations	La signification
AICPA	Ordre des experts comptables des états unis
CDR AMF	L'Autorité des Marchés Financiers
COCO	Criteria on Control committee
COSO	Committee of Sponsoring Organisationel
CRIPP	Le cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA	Institute of Internal Auditors

Liste des figures :

N°	Titre	page
1	Modèle d'évaluation des risques en cinq catégories	09
2	Risque inhérent au risque résiduel	11
3	Le cube COSO 2	14
4	Le rôle de l'audit interne dans le management des risques	17
5	Un exemple sur le processus	22
6	La cartographie des risques globale	25
7	La pyramide de COSO 1	34
8	Proposition de valeur	36
9	Activité d'assurance et de conseil	43
10	L'organigramme du CPA	49
11	L'organigramme de la division de risque et contrôle permanent	51

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	Echelle de mesure de l'impact	6
2	Echelle de mesure de l'impact	6
3	Echelle de mesure de fréquence	7
4	Echelle de mesure de fréquence	8
5	Les types de risque	52
6	Echelle d'évaluation du risque	56
7	Dispositif de contrôle	57
8	Identification des risques liés au versement en espèce	63
9	Identification des risques liés au processus d'arrêt de caisse	64
10	Identification des risques liés au processus de la clôture de compte à l'initiative de la banque	65
11	Identification des risques liés au processus de la clôture de compte à l'initiative de client	66
12	Identification des risques liés au processus de gestion de compte sans mouvement	67
13	L'échelle de mesure de la probabilité	68
14	L'échelle de mesure de l'impact de risque	68
15	L'évaluation des risques (versement en espèce)	69
16	L'évaluation des risques (L'arrêt de caisse)	69
17	L'évaluation des risques (: l'évaluation des risques (la clôture de compte à l'initiative de client)	70
18	L'évaluation des risques (: l'évaluation des risques (la clôture de compte à l'initiative de la banque)	70
19	L'évaluation des risques (Les comptes sans mouvement)	71
20	Hierarchisation des événements de risques au CPA	71
21	Dispositif de maîtrise de risque	72
22	Les risques audités	75

Table des matières :

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Introduction générale.....A

Chapitre 1 : L'aspect théorique sur le management des risques.....1

Section 1 : introduction à la notion de risque.....2

1- Définition du risque.....2

2- Définition des risques bancaires.....3

3- La mesure du risque.....4

3.1 . La gravité (impact).....5

3.2 . La probabilité.....7

4- La classification de risque.....10

4.1. Les risques bruts et les risque nets.....10

4.2. La classification de risque.....11

4.2.1. Par leur nature.....11

4.2.2. Par leur origine.....11

4.2.3. En fonction de leurs conséquence.....12

Section 2 : le management du risque.....13

1- Définition de management du risque.....13

2- Les composantes du management du risque.....13

2.1. Un environnement interne de contrôle.....13

2.2. Une identification des risques.....13

2.3. Un traitement des risques.....13

2.4. Des activités de contrôle.....13

2.5. L'information et la communication.....14

2.6. Des activités de contrôle.....14

2.7. Le pilotage.....14

3- les acteurs du management du risque.....15

4- Le rôle de l'audit interne dans le management des risques.....15

Section 3 : la cartographie des risques.....18

1- Définitions et objectifs de la cartographie des risques.....18

1.1.Les définitions de la cartographie des risques.....18

1.2.Les objectifs de la cartographie des risques.....19

2- Les types de cartographie des risques.....19

2.1. La cartographie globale.....19

2.2. La cartographie thématique.....19

3- les acteurs de la cartographie des risques.....20

3.1. Les fonctions opérationnelles.....	20
3.2. Les fonctions support de maîtrise des risques.....	20
3.2.1. La fonction gestion des risques.....	20
3.2.2. La fonction actuarielle.....	20
3.2.3. La fonction de vérification de la conformité.....	21
3.2.4. Les autres fonctions support.....	21
4- la démarche d'élaboration de la cartographie des risques.....	21
4.1. L'approche bottom-up « ascendante ».....	21
4.1.1. Identification des processus.....	22
4.1.2. Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus.....	22
4.1.3. Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants.....	23
4.1.4 Cotation du risque résiduel.....	23
4.2. L'approche top-down.....	24
4.2.1. Identification et évaluation des risques à dire d'expert.....	24
4.2.2. Rapprochement avec la nomenclature des risques de l'organisation.....	24
4.2.3. Lien avec les processus de l'organisation.....	24
4.3. Intégration des deux démarches.....	25
4.4. Actualisation de la cartographie des risques.....	26
Chapitre 2 : Généralité sur l'Audit interne.....	28
Section 1 : le contrôle interne comme un champ d'activité de l'auditeur.....	29
1- Le cadre référentiel COSO.....	29
1.1.Le cadre référentiel.....	29
1.2.Le COSO référentiel du contrôle interne.....	29
2- La réglementation BA 11-08.....	29
3- Définition du contrôle interne	30
4- Les composantes et les objectifs de contrôle interne.....	32
4.1. Les objectifs de contrôle interne.....	32
4.2. Les composantes de contrôle interne.....	32
Section 2 : le contrôle périodique (l'Audit interne).....	35
1- Définition de l'Audit interne.....	35
2- Les objectifs de l'Audit interne.....	37
2.1. Les objectifs de l'organisation.....	38
3- les caractéristiques de l'audit interne.....	39
3.1. Mission, pouvoirs et responsabilités.....	39
3.2. Indépendance et objectivité.....	39
3.3. Compétence et conscience professionnelle.....	40
3.4. Programmes d'assurance et d'amélioration.....	40
4- le code déontologique.....	40
4.1. Les principes de l'audit interne.....	40
4.2. Les règles de conduite de l'audit interne.....	41

Section 3 : processus de conduite d'une mission d'audit.....	43
1- Les missions de l'audit interne.....	43
1.1.Les activités d'assurance.....	43
1.2.Les activités de conseil.....	43
2- Le processus de conduite mission d'audit interne.....	44
2.1. La phase d'étude.....	44
2.1.1. Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission).....	44
2.1.2. Préparation de la mission.....	44
2.1.3. Le lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification).....	44
2.2. La phase de vérification.....	45
2.2.1. Conduite des vérifications.....	45
2.3. La phase de conclusion.....	45
2.3.1. Rédaction des conclusions (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation)....	45
2.3.2. Le suivi de la mission (le suivi des recommandations et les actions de progrès).	
3- La cartographie des risques est un outil pour l'élaboration d'un plan d'audit.....	45
Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'audit interne basée sur l'approche de risque... ..	47
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	48
1- Historique	48
2- Missions.....	48
3- L'organisation.....	48
4- L'organigramme générale de la banque.....	49
Section 2 : processus d'élaboration de la cartographie des risques liés à la Division Risque et Contrôle Permanent.....	50
1. La division DRCP.....	50
1.1.Présentation de la division DRCP.....	50
1.2.Sa vocation.....	50
1.3.Missions.....	50
1.4.Organisation.....	51
2. Manuel de la cartographie des risques de CPA.....	52
2.1.La mesure des risques.....	52
2.1.1. Les type de risque/.....	52
2.1.2. La cotation de risque.....	55
3. processus d'élaboration de la cartographie des risques.....	57
1- Identification des processus.....	57
1.1.Processus de versement en espèce.....	57
1.2.Processus de l'arrêté de caisse	59
1.3.Processus de clôture du compte.....	60
1.4.Processus de gestion de compte sans mouvement.....	62
2- Identification des risques.....	63

2.1 Identification des risques liés au versement en espèce.....	63
2.2 Identification des risques liés au processus d'arrêté de caisse.....	64
2.3 Identification des risques liés au processus de clôture de compte	65
2.4 Identification des risques liés au processus de gestion de compte sans mouvement.....	67
3- l'évaluation des risques.....	67
3.1.Evaluation de la probabilité de survenance.....	67
3.2. Evaluation de l'impact de risque.....	67
3.3. Tableau d'évaluation des risques.....	69
3.3.1. Versement en espèce	69
3.3.2L'arrêté de caisse.....	70
3.3.3La clôture de compte.....	70
3.3.4Les comptes sans mouvement.....	71
4- Présentation de la cartographie des risques.....	73

Section3 : l'analyse de l'efficacité d'une structure d'audit interne basée sur l'approche par risque.....	75
--	-----------

1- Présentation de la division de contrôle périodique.....	75
2- Le tableau des risques audités.....	75
3- L'analyse de tableau des risques audités.....	75

Conclusion générale.....	78
---------------------------------	-----------

Bibliographie

Introduction générale

Le risque n'est pas une notion nouvelle, elle accompagne l'homme depuis des siècles. Chaque décision prise est pilotée par un risque, nos grands choix de vie comme nos petits choix quotidiens, nos choix personnels comme nos choix professionnels, de même, l'entreprise quelle que soit sa taille et quel que soit son environnement elle est confrontée à des risques.

En réalité, chaque entreprise est obligée de faire face à ces risques et les gérer pour pouvoir améliorer sa situation. Le dirigeant de l'organisme est confronté à une multitude de risques, il ne peut se permettre d'entrer dans le détail de chacun de ses risques. Il a besoin d'une cartographie des risques, une carte qui, à défaut de recenser tous les événements redoutés, puisque ceci est impossible, explore toutes les origines possibles de risques. Une carte qui soit le reflet de la vulnérabilité de l'organisme, c'est-à-dire qui mette en évidence tous les niveaux de risques, les risques élevés que l'entreprise ne peut pas les supporter, les risques moyens et les faibles afin qu'il puisse les maîtriser.

Les risques sont une partie inévitable du processus d'affaire, mais la bonne maîtrise des risques protège l'organisation contre les pertes évitables. Le management du risque est un processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques.

Pour que le management du risque soit efficace les organisations ont mis en place des fonctions de contrôles comme la fonction de l'audit interne que l'un de ses missions est d'évaluer le dispositif de management du risque.

A cet effet, nous nous sommes tracés pour objectif de trouver la relation entre le dispositif de management du risque et la fonction de l'audit interne au sein de la banque **crédit populaire d'Algérie (CPA)**. Cela dans le cadre de la préparation de mon mémoire de master dont le thème s'intitule : **la relation entre le dispositif de management du risque et la fonction d'audit interne dans une banque.**

L'importance et la sensibilité des risques dans le domaine bancaire et la volonté d'acquérir des connaissances et de l'expérience dans ce domaine sont les raisons principales pour lesquelles nous avons opté pour ce thème.

La cartographie des risques est un outil essentiel considéré comme un instrument adéquat pour l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la maîtrise des risques. Donc l'élaboration de la cartographie des risques est devenue incontournable pour toute entreprise désireuse d'asseoir sa politique de management du risque.

La fonction de l'audit interne constitue l'examen critique qui permet d'évaluer et de vérifier l'exactitude de processus de management du risque.

Introduction générale

La Problématique

A la lumière de ce qui a été cité auparavant à travers cette recherche, on tentera de répondre à la problématique suivante :

Comment dans un contexte de management du risque orienter l'auditeur interne à contrôler les processus les plus risqués afin de diminuer leur incidence sur la réalisation des objectifs de l'organisation ? La cartographie des risques peut être un outil pour l'élaboration d'un plan d'audit ?

De cette problématique générale découle un certain nombre de questions :(Cette problématique on peut la subdiviser en sous questions)

- Quel est la définition de management du risque ?
- Comment élaborer une cartographie des risques ?
- Quel est la définition de l'audit interne ?
- Quel est la relation entre l'audit interne et de management du risque ?

❖ Les hypothèses de la recherche :

Pour répondre à ces questions, nous avons émis au préalable quatre hypothèses

Hypothèse 1 : Le management du risque c'est un processus piloté par le management qui consiste à traiter les incertitudes (risques et opportunités) qui affecte la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

Hypothèse 2: Le management des risques est une source essentielle permettant d'identifier les facteurs de risque et d'élaborer le plan d'audit.

Hypothèse 3 : L'élaboration de la cartographie consiste à suivre des étapes précises dont identification, l'analyse et l'évaluation des risques.

Hypothèse 4 : L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil.

Hypothèse 5 : L'audit interne évalue le dispositif de management du risque

Les objectifs de la recherche

Ce mémoire sera, enfin, pour tout néophyte, un moyen d'avoir une vue spécifique sur le dispositif de management du risque, la fonction de l'audit interne et la relation entre ces deux derniers.

Méthodologie de la recherche

Concernant la méthodologie de notre travail il nous est apparu judicieux d'adopter la méthode descriptive dans notre recherche théorique qui est basée sur des recherches et des consultations d'ouvrages divers. Dans la réalisation de notre projet, nous avons utilisé

Introduction générale

l'observation et l'analyse de contenu comme des outils de recherche, à partir de données et d'informations obtenues lors de stage effectué au niveau de la banque.

Le plan de la recherche

Pour tenter de répondre à notre problématique et aux questions qui en découlent, nous avons structuré notre travail selon le plan suivant :

❖ Le premier chapitre intitulé « **aspect théorique sur le management des risques** », est consacré pour ce qui se rattache à cette fonction : les notions de base de risque, de management des risques et le processus d'élaboration de la cartographie des risques.

❖ Le second chapitre intitulé « **aspects théoriques sur l'audit interne** », qui présente quelques généralités sur le contrôle interne, l'audit interne et le processus de conduite d'une mission d'audit interne.

❖ Le troisième chapitre intitulé « **l'analyse d'efficacité de dispositif de contrôle de l'audit interne en le comparant avec la cartographie des risques au sein de CPA** », est consacré pour la présentation de crédit populaire d'Algérie (CPA) et l'élaboration de la cartographie des risques et une étude sur l'efficacité de dispositif de contrôle de l'audit interne.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Introduction :

Des milliers de risques menacent chaque entreprise : risques géopolitiques, économiques, stratégiques, financiers, opérationnelles, juridiques, informatiques, sociaux et psychosociaux. Ils peuvent fragiliser, voir remettre cause l'existence de toute organisation.

Aussi toute entreprise quel que soit son secteur d'activité, sa dimension ou sa taille est soumise à des risques qui mettent en danger la pérennité de l'entreprise, et pour assurer cette pérennité il faut maîtriser au mieux ses risques et leur coûts associés, avec transparence et lucidité.

Donc l'entreprise doit identifier, évaluer et analyser ses risques pour les maîtriser. Ces trois étapes s'inscrivent dans ce qu'on appelle le processus de gestion des risques. La cartographie des risques est un outil de bonne gestion de ces risques ce qui répond au mieux à ce besoin. Dans ce premier chapitre nous nous intéressons tout d'abord dans la première section à des notions de base sur le risque pour savoir les définitions de risques, la classification de risque et la mesure de risque, puis dans la deuxième section nous allons présenter des généralités sur le management du risque, définition, composantes, ses acteurs et le rôle de l'audit interne dans le management du risque. Enfin, et à la troisième section nous allons présenter quelques définitions de la cartographie des risques, ses objectifs, ses types et les acteurs de la cartographie.

Section 1 : Introduction à la notion de risque

Aujourd'hui, la banque se trouve au cœur d'un système complexe, l'évolution des environnements techniques et concurrentiels ne fait qu'accentuer l'exposition du risque des banques. L'évolution que subit cette banque influe négativement sur ses activités, ce qui amène à des difficultés de réalisation de ses objectifs, donc le management doit se fixer des objectifs clairement définis avant d'identifier les risques susceptibles d'avoir un impact sur leur réalisation et prendre les mesures nécessaires. La fixation des objectifs permet à la banque d'identifier les clés de réussite.

1- Définition du risque :

Le risque est une notion complexe qui a des définitions multiples. Afin de comprendre cette notion, on va vous présenter quelques définitions :

Selon **IFACI** (Institut français de l'audit et du contrôle interne) le risque se définit comme suit «un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »¹

Dominique VINCENTI a donné la définition suivante au risque « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'Entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »²

Selon **ISO** (organisation internationale de normalisation) la définition du risque est « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité. »³

Selon **COSO**: (Committee of sponsoring Organisationel) « constituent des risques les événements probables ayant un impact négatif sont des risques pouvant freiner la création de la valeur ou détruire la valeur existante. Le risque est en générale exprimé en multipliant sa probabilité d'occurrence et son impact. »⁴

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- La gravité, ou conséquences de l'impact ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent

On résume de ces définitions que le risque « est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire ait pour

¹ RENARD (Jacques) : *théorie et pratique de l'audit interne*, Groupe Eyrolles, 2010, page 155

² Idem P 155

³ Ibid. P 155

⁴ CORDEL (Frederic), *Gestion des risques et contrôle interne, de la conformité à l'analyse décisionnelle*, Magnard-Vuibert, 2013, page 19

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

conséquence la non atteinte d'un objectif »⁵, donc cette notion (le risque) est liée à la gravité et à la probabilité de souvenance de risque, elle désigne un danger bien identifié qui influence négativement la pérennité et l'efficacité de l'organisation. La banque doit mettre en place des procédures et des politiques pour bien maîtriser ces risques.

2- Définition des risques bancaires :

« Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout le moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats »⁶, chaque banque est confrontée à une multitude de risque vu son rôle d'intermédiation financière et ses services connexes.

Il existe 9 risques bancaires répertoriés dans le règlement N°11-08 du 28 /11/2011 relatifs au contrôle interne des banques :

- Le risque de crédit :

C'est le principale risque auquel est exposée une institution bancaire et demeure la cause première des difficultés et faillites des banques, et il est défini dans le règlement 11-08 de la banque d'Algérie comme « le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contrepartie considérées comme un même bénéficiaire ». Ce risque est en effet lourd de conséquences pour toute entreprise : toutes les dettes non remboursées est économiquement une perte sèche que supporte le créancier, qui se répercute sur le résultat de l'entreprise.

- Risque de concentration :

« le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie considérées comme un même bénéficiaire au sens de l'article 2 du règlement n°91-09, modifié et complété, susvisé, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit portant sur la même activité ou de l'application de technique de réduction du risque de crédit, notamment de suretés émises par un même émetteur. »

- Risque de taux d'intérêt global :

Le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché mentionnés au ci-après.

- Risque de règlement :

Le risque encouru, notamment dans les opérations de changes, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier

⁵ SCHICK (Pierre) ; VERA (Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) : *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, p 10

⁶ COHEN (Elie) : *Dictionnaire de gestion*, Ed La découverte, Paris, 1997, P308

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non livraison de l'instrument).

- **Risque de marché :**

Les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variation des prix du marché, recouvrent notamment : les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation, le risque de change.

- **Risque de liquidité :**

Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

- **Risque juridique :**

Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.

- **Risque de non-conformité :**

Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significatives ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou normes professionnelles et déontologiques.

- **Risque opérationnel :**

Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.

La compréhension de ces définitions nous a conduit à dire que La notion de risque correspond à l'ensemble des actions et d'évènements inattendus, ils ont un impact négatif sur la réalisation des objectifs de la banque. Donc la survenance de risque entraîne des dommages et des pertes pour l'entreprise. A contrario, si l'on est moins adverse au risque, on peut constituer une possibilité de gain donc ça devient une opportunité à l'organisation, et pour que l'organisation évite ces il faut qu'elle identifiera et maitrisera ces risques pour réduire les pertes soit financiers ou matériels ou humains.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

3- La mesure du risque :

« Le risque est une mesure ! Seule son estimation donne un sens au risque et fait que l'on s'en préoccupe ou pas ».⁷

La mesure de risque se traduit par le produit de deux composantes des risques, conséquence de l'impact et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent, que l'on tente de chiffrer avec plus ou moins d'approximation

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} * \text{impact}$$

Ces deux facteurs représentent les piliers de mesure de risque.

3.1. La gravité (impact) :

La gravité représente les conséquences défavorables d'un risque survenu, c'est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Elle est généralement estimée sous forme de catégories de trois (élevé, moyen, faible) ou cinq.⁸

L'unité de recherche propose de décliner les impacts en trois principales catégories, à savoir :

- ❖ L'impact financier (ex : perte financière, baisse des revenus, hausse des coûts), direct ou indirect, immédiat ou à terme ;
- ❖ L'impact juridique (ex : responsabilité civile et/ou pénale, sanctions légales et/ou professionnelles, etc.) ;
- ❖ L'impact sur l'image (dégradation de l'image, réputation remise en cause).⁹

L'échelle de mesure de l'impact doit être établie et adaptée à l'organisme.

On va proposer deux illustrations de mesure de l'impact

⁷ Jean le Ray, *De la gestion des risques au management du risque-pourquoi ? Comment ?*, AFNOR EDITION, 2015, P10

⁸ REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, FSC, juin, 2015, p 5-13

⁹ IFACI, *Cahier de la recherche*, 2013, p 37

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Tableau N°1 : Echelle de mesure de l'impact

COTATIONS	IMPACT	IMPACT FINANCIER	IMPACT SUR L'IMAGE	IMPACT JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE
1	Faible	< 10 000 euros	Impact local	Observation des autorités de tutelle
2	Modéré	Entre 10 000 à 1 00 000 euros	Impact régional	Avertissement des autorités de tutelle Mise en cause juridique devant une juridiction autre que pénale
3	Significatif	Entre 100 000 à 500 000 euros	Impact national à un seul canal	Blâme des autorités de tutelle Mise en cause devant une juridiction pénale
4	Elevés	> 500 000 euros	Impact national couverture large	Sanction des autorités de tutelles Condamnation pénale

Tableau N°2 : Echelle de mesure de l'impact

Cotation	Impact	Financier (résultat)	Image /Réputation ou encore réglementaire
1	Limité	<10% du résultat annuel	Attention de tiers (presse, groupes de pression, etc.) sur des sujets jugés sensibles
2	Significatif	10% à 50% du résultat annuel	Communication défavorable dans des médias sur une partie de l'entreprise et à un niveau local
3	Majeur	50% à 100% du résultat annuel	Couverture médiatique plus large, mais n'entraînant pas d'effet majeur
4	Critique	> au résultat annuel	Attaque médiatique ayant des conséquences significatives sur l'image et la réputation du Groupe

Source : IFACI « **Cahiers de la recherche, la cartographie des risques** », 2013, page 36

D'après ces deux illustrations on peut dire que la mesure de l'impact se calcule d'après l'impact financier, l'impact de l'image et l'impact judiciaire. L'impact financier est classé

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

selon la somme d'argent que l'organisation va la perdre, l'impact de l'image se participe selon la dimension de territoire (national, régional) et concernant l'impact judiciaire s'est selon le degré de la sanction (avertissement, blâme, pénalisation). La combinaison de ses trois impacts nous donne l'impact qui influence l'organisation. On peut citer l'exemple de l'impact élevé qui se résulte d'un impact financier supérieur à 500 000 euros, la perte de l'image qui couvre tout le territoire national et de plus une sanction des autorités de tutelles condamnation pénale.

3.2. La probabilité :

La probabilité désigne les possibilités de réalisation du risque, elle peut être évaluée en termes de « chances/risques » ou de probabilité que le risque survienne donc par l'estimation de l'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque. Là encore, on recourt souvent à une échelle comportant trois catégories (élevé, moyen, faible) ou cinq.¹⁰ L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure.¹¹

On va proposer deux illustrations de mesures de la fréquence :

Tableau N° 3 : Echelle de mesure de la fréquence

Cotation	Fréquence	Elément de mesure
1	Exceptionnel	Occurrence quasi nulle (<1%) sur 2 ans
2	Rare	Occurrence possible mais peu probable (1 à 10%) sur 2 ans
3	Probable	Occurrence plausible (10 à 50%) sur 2 ans
4	Très probable	Occurrence très probable (>50%) sur 2 ans

¹⁰ REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolle, 2015, p 5-14, 5-15

¹¹ IFACI, *Cahier de la recherche*, 2013, p 36

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Tableau N°4 : Echelle de mesure de la fréquence

Cotation	Fréquence	Elément de mesure
1	Rare	Fréquence de l'ordre d'1 à 2 fois en 3 ans
2	Modéré	Fréquence de l'ordre d'1 fois par an
3	Occasionnel	Fréquence Pluriannuelle (quelque fois par an, de l'ordre du trimestre, du mois)
4	fréquent	Fréquence quotidienne ou hebdomadaire

Source : IFACI « **Cahiers de la recherche, la cartographie des risques** », 2013, page 38

D'après ces deux illustrations on peut dire que la mesure de la fréquence est calculée par rapport au nombre des répétitions d'un risque quelconque dans le temps, par exemple si le risque est répété quotidiennement on le classe comme un risque fréquent et si le risque parvient une fois par an on le classe comme un risque modéré.

Donc la mesure de risque se fait en premier lieu par l'identification des deux facteurs de risque suivant :

- La fréquence qui se mesure en termes de probabilité ou nombre de fois de la réalisation d'un risque ou la réalisation d'une menace ;
- La gravité qui se mesure en termes d'impact et de conséquence des effets de la réalisation des risques.

Le produit de ces deux facteurs nous conduit à savoir l'incidence du risque sur l'organisation.

On va vous présenter un exemple sur l'évaluation de risque en utilisant ces deux facteurs

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Figure 1 : Modèle d'évaluation des risques en cinq catégories

Modèle d'évaluation des risques en cinq catégories

	Risques critiques	IMPACT	Extrême	15	19	22	24	25
	Risques élevés		Elevés	10	14	18	21	23
	Risques moyens		Moyen	6	9	13	17	20
	Risques faibles		Faible	3	5	8	12	16
			Négligeable	1	2	4	07	11
				Faible	peu probable	possible	probable	certaine
				(0-10%)	(10-25%)	(25- 50%)	(50-90%)	(90-100%)

PROBABILITE

Impact

Extrême : > 100 millions - Menace sur l'existence de l'organisation Risques critiques

Elevés : 25-100 millions - Difficulté à atteindre les objectifs Risques élevés

Moyen : 5-25 millions - Difficulté à atteindre certains objectifs Risques moyens

Faible : 1-5 millions - Quelques résultats non souhaités Risques faibles

Négligeable : < 1 million - Aucun impact notable sur les objectifs

Source : REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolle, 2015, p 5-14.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Ce modèle représente les cinq catégories de risque selon leur impact financier sur l'organisation et ces risques sont présentés avec des couleurs et chaque couleur représente le degré de l'impact de ce dernier sur l'organisation, comme exemple : la couleur rouge est en générale représente un danger, et dans notre cas le rouge signifie un risque critique et c'est le risque le plus élevé dans la banque et la couleur verte représente un risque faible qui a peu d'incidence sur l'organisation, il ne touche pas vraiment le côté financier.

Après la mesures des risques et la division de ces risques en catégories (élevés, moyen, faible...) selon leur impact sur la réalisation des objectifs, le management commence à réfléchir à la meilleure manière pour faire face à ces derniers. Les risques qui ne sont pas significatifs (risque faible), recevront une attention limitée. Les risques qui sont significatifs (élevés) recevront une plus grande attention. Les risques de type intermédiaire (moyen) nécessitent généralement une analyse plus approfondie, compte tenu de la part de jugement pour maîtriser ces risques de manière efficiente.

4- La classification de risque :

4.1. Les risques bruts et les risques nets :

Il est important de bien faire la différence entre un risque inhérent et un risque résiduel.

- ❖ Le risque brut ou inhérent est le risque qui existe en l'absence de mesures correctrices interne : absence de contrôle interne, absence de procédure, absence de système informatique, etc. Plus précisément le risque inhérent est celui auquel l'organisation est exposée en l'absence d'actions correctives du management pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact, il est évalué dans un premier temps¹²

$$\text{Risque brut} = \text{fréquence} * \text{impact}$$

- ❖ Le risque résiduel ou risque net est celui qui résulte du risque brut en tenant compte des protections et des contrôles mis en place, c'est le risque qui subsiste après prise en compte des modalités de traitement des risques mise en œuvre par le management (l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation qui sont proposées par le COSO), il est évalué dans un deuxième temps à partir des modalités de traitement des risques¹³

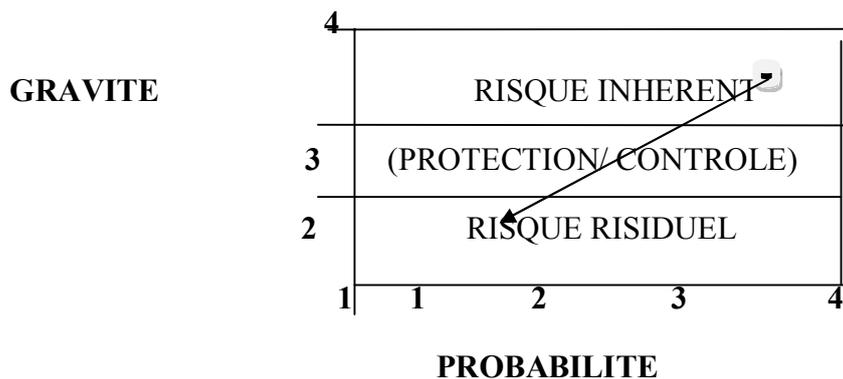
$$\text{Risque résiduel} = \text{Fréquence} * \text{Impact} * \text{Elément de maîtrise}$$

Le schéma suivant représente les deux niveau du risque :

¹². REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, page 4-10.

¹³ Idem p 4-10.

Figure 2 : Risque inhérent au résiduel



Source : Gilbert de MARSHAL, « La Cartographie Des Risques », ED. AFNOR, 2003, Page 11

Ce schéma signifie qu'il existe plusieurs risques et que certains risques auront plus d'impact que d'autres, les risques les plus importants doivent faire l'objet de contrôle afin de les réduire à des risques résiduels (acceptables).

4.2. La classification de risque :

Les risques peuvent être notamment classés de différentes façons :

4.2.1. Par leur nature :

On distingue ainsi les risques purs et les risque spéculatifs

- **Les risques purs :**

Les risques sont les conséquences d'événements accidentels ou fortuits, action subit de forces extérieures (exemple : tempêtes, tremblement de terre, les guerres, vandalisme.....).

- **Les risques spéculatifs :**

Les risques spéculatifs c'est celui qui provient de la volonté du chef d'entreprise de réaliser ses objectifs, qui seront souvent l'augmentation de la richesse ou de la puissance de l'entreprise, ils sont mesurables, contrôlables et il se réalise dans le temps (exemple : le risque de la non-rentabilité d'un nouveau produit).

4.2.2. Par leur origine :

Ils peuvent provenir de l'entreprise elle-même ou de son environnement

- L'environnement, source de risques pour l'entreprise : c'est les menaces qui proviennent de l'extérieur (exemple : la concurrence, contrefaçon, de brevet, disparition d'un client important.....).
- L'entreprise, source de risques pour elle-même : c'est les risques apparaissant en raison de l'activité de l'entreprise.

4.2.3. La classification des risques en fonction de leurs conséquences :

Il a été indiqué précédemment que le risque, constituait une possibilité de perte pour l'entreprise. Il peut entraîner trois types de conséquences

- Les risques affectant les personnes :

Sont généralement considérés comme des risques purs (bien qu'ils puissent parvenir de décision stratégiques), comme les accidents de travail.

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

La réalisation des risques spéculatifs se constate directement par une perte financière. Ainsi, les risques purs peuvent entraîner une perte pécuniaire comme exemple la réussite d'une action en responsabilité civile contre l'entreprise se traduit par une perte financière.

- **Les risques Affectant les biens de l'entreprise :**

La réalisation du risque pur est le principale fait générateur de ce type de dommage, qu'il provient de l'entreprise elle-même ou de l'environnement comme exemple de biens soumis au risque sont les bâtiments, le matériel d'exploitation.¹⁴

¹⁴ C.MARMUSE, X.MONTAIGNE, *management du risque*, l'imprimerie Hérissey, Evreux, 1989, p 45, 56

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Section 2 : le management de risque

« la notion de risque a toujours été associée d'une part à celle d'incertitude et d'événement incertain _ il risque de pleuvoir et d'autre part à ce que l'encourt si l'événement se réalise : je risque de me faire tromper »¹⁵, Aussi l'un des principaux défis pour l'organisation réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques.

1- Définition de management des risques :

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise en ces termes :

« Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »¹⁶

On peut dire que la mission de management du risque consiste notamment à :

- Détecter les risques et leur criticités
- Gérer les risques (la réduction de la criticité du risque)

2- Les composantes du management des risques :¹⁷

- 2.1. Un environnement interne de contrôle qui constitue le fondement structurel du système de management des risques intègre des aspects très divers tels que la culture du risque et l'appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la structure organisationnelle, les délégations de pouvoirs et de responsabilités, la politique de ressources humaines, la fixation des objectifs ;
- 2.2. Une identification des événements susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit aussi bien d'événements pouvant avoir un impact négatif que d'événements pouvant avoir un impact positif, c'est-à-dire opportunités à saisir que le management doit intégrer dans sa stratégie. Ces événements peuvent être de différentes natures : économiques, environnementaux, politiques, sociaux, technologiques..... ;
- 2.3. Une évaluation des risques, c'est-à-dire une appréciation quantitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ses événements ;

¹⁵ SCHICK (Pierre) : *Mémento d'audit interne, Méthode de conduite d'une mission*, DUNOD, Paris, 2007, p 12

¹⁶ REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, p 4-5

¹⁷ SCHICK (Pierre), VERA (Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) : *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, p15.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

- 2.4. Un traitement des risques, c'est-à-dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles, on choisira entre l'évitement (supprimer le risque en cessant l'activité à l'origine du risque), la réduction (mettre en œuvre des dispositions pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque), le partage (recours à l'assurance, à des opérations de couvertures ou l'externalisation des dispositions à mettre en œuvre, l'organisation préfère accepter le risque en l'état) ;
- 2.5. Des activités de contrôle : il s'agit des politiques et procédures mises en place qui permettent de s'assurer que les risques sont bien maîtrisés. Ces dispositions regroupent des modalités telles que : les revues du management, la supervision directe d'une activité ou une fonction, la séparation des tâches, le contrôle intégré dans le traitement de l'information, les contrôles physiques, les indicateurs de performance ;
- 2.6. L'information et la communication : les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités ;
- 2.7. Le pilotage : il s'agit aussi bien des activités quotidiennes de contrôle par le management que des démarches d'auto-évaluation ou encore de l'intervention des auditeurs internes ou externes.

Ce modèle est traditionnellement représenté par un cube : cube du dispositif de management des risques du COSO

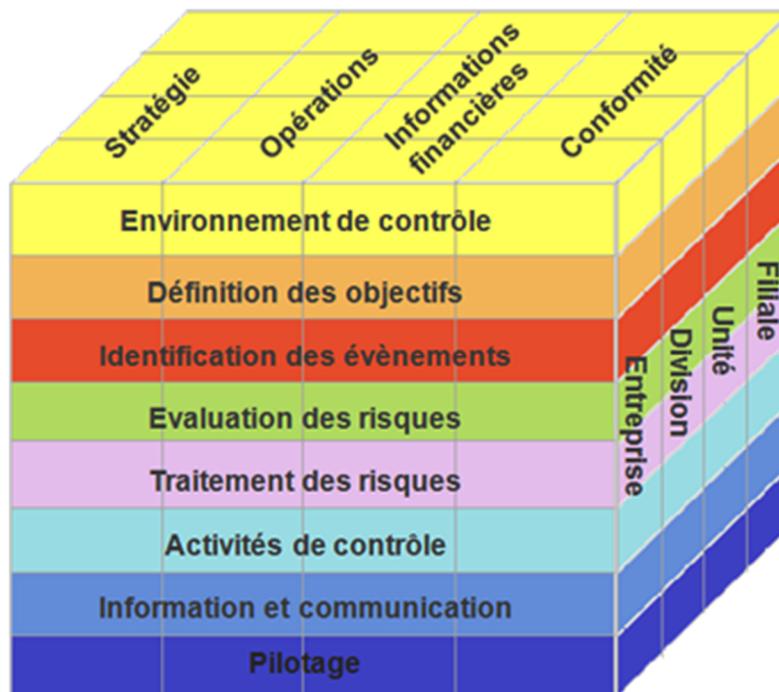


Figure 3 : Le cube de COSO 2

Source : <http://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-contrôle-interne-au-management-des-risques/>

Le cadre de référence relatif au management des risques de l'entreprise est illustré dans un cube de trois dimensions, on conclut de ce cube qu'il existe des relations entre les objectifs

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

de l'organisation, les composantes de management des risques et la structure de l'organisation et là on peut dire que le management des risque constitue une fonction importante qui réponde aux divers besoins de l'organisation.

3- les acteurs management du risque :

De nombreux acteurs, principalement internes, interviennent dans le processus de management des risques on peut citer quelques un :

- Le conseil d'administration et ses émanations (comité des risques, comité d'audit...) qui exercent une surveillance (examen du portefeuille de risque au regard de l'appétence de l'organisation pour ceux-ci, contrôle de qualité du processus de management des risques pour les risques connus) ;
- Le management : au niveau de la direction générale en tant qu'ultime responsable de l'efficacité du management des risques. Au niveau des différentes directions en tant que responsable de la mise en œuvre des dispositifs concernés sur le terrain ;
- La direction des risques (fonction risk management) qui assure une coordination centralisée du management des risques ;
- La direction financière, plus particulièrement sur les volets « Reporting des informations financière » et « conformité aux lois et règlements »
- Les auditeurs internes dont le rôle est d'apprécier l'efficacité du processus sur le management des risques ;
- Les auditeurs externes dans le cadre de leur mission légale notamment au niveau de la fiabilité des informations financières.¹⁸

3. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques :

La norme 2120 CRPP (le cadre de référence international des pratiques professionnelles), management des risques précise que « l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration ». Grâce à leur éventail de compétences et à leur expérience, les auditeurs internes sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques de l'entreprise. En fait, étant donné la large portée de la plupart des fonctions d'audit interne, ainsi que leur rôle dans le processus globale de pilotage, ne pas associer la fonction d'audit interne au management des risques de l'entreprise reviendrait à en compromettre la réussite. La discussion ci-après s'attache au rôle que l'audit interne peut jouer dans un tel dispositif, selon que l'organisation dispose ou non d'une fonction spécifique dédiée au management des risques de l'entreprise.¹⁹

L'audit interne est une fonction l'une de ses mission est de s'assurer que le dispositif de management des risques remplit parfaitement son rôle.

¹⁸SCHICK (Pierre), VERA(Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) : *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, p16

¹⁹REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson) , HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, p 4-24

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

A partir du schéma qui suit on peut dire qu'il existe trois phases qui nous présentent le rôle de l'audit interne dans le management des risques, la première phase présente ces principaux rôles qui se situent à gauche de l'éventail, correspondent aux activités d'assurance. Ces activités sont les suivants :

- évaluer le processus de gestion de risque ;
- examiner la gestion des principaux risques ;
- évaluer la communication des risques majeurs ;
- donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- donner une assurance sur le processus de gestion des risques.²⁰

La deuxième phase présente les rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires. Ces rôles de conseil sont énumérés dans la section jaune au centre de l'éventail. De manière générale, plus l'auditeur s'aventure vers la droite, plus il doit prendre des précautions pour préserver son indépendance et son objectivité. Ces activités sont les suivantes :

- faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;
- coordonner les activités de management des risques ;
- consolider le reporting des risques ;
- actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
- promouvoir la mise en œuvre du management des risques ;
- élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le conseil.²¹

La troisième phase présente les rôles que l'audit interne ne doit pas jouer. L'audit interne ne doit pas assumer les rôles présentés dans la section rouge car ils relèvent de la responsabilité du management et compromettraient l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes. Ces activités sont les suivantes :

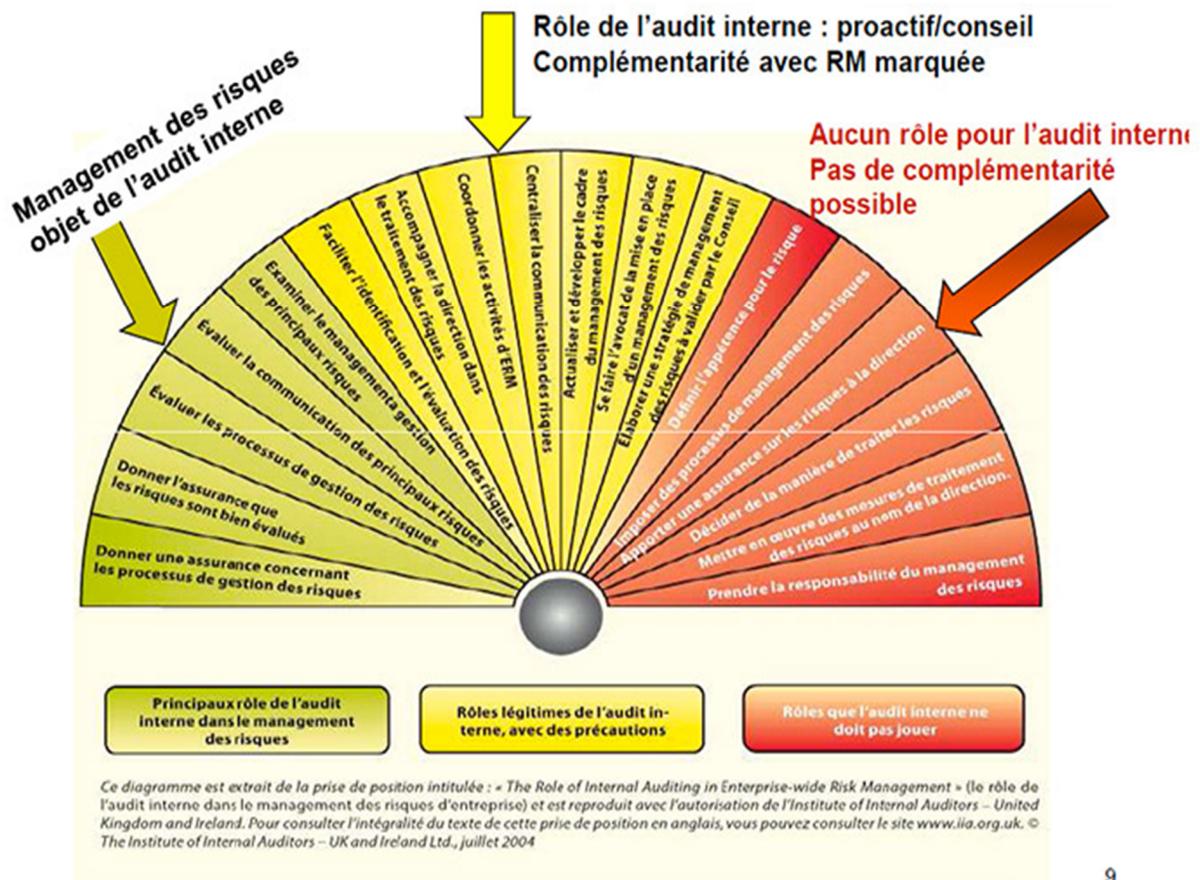
- définir l'appétence pour le risque (niveau de risque globale qu'une organisation est prête à accepter en vue de la réalisation de ces objectifs) ;
- définir des processus de la gestion des risques ;
- gérer l'assurance sur les risques (autrement dit, constituer la seule source d'assurance pour le management que les risques sont correctement gérés, ce qui reviendrait à exécuter une fonction de gestion) ;
- décider de la manière de réagir face aux risques ;
- mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction ;
- prendre la responsabilité de la gestion des risques.²²

²⁰REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolle, 2015, P 4-25

²¹Idem. P 4-26

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Figure 4 : le rôle de l'audit interne dans le management des risques



9

Source : http://www.consilium.ma/article.php?id_cat=6

De ce que on a vu auparavant ,on peut dire que la fonction d'audit interne a deux activités principales, la première c'est donner une assurance sur les activités de gestion des risques, c'est la « mission classique »²³ de l'auditeur interne. La deuxième activité, c'est l'activité de conseil ,son but est d'améliorer de processus de gestion des risques. Aussi, si l'auditeur interne dépasse le cadre des missions d'assurance et de conseil, il risque de perdre ses deux principes, l'indépendance et l'objectivité.

²²REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, P 4-26

²³ Idem. P 4-28

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Section 3 : la cartographie des risques :

La cartographie des risques est devenue un outil réglementaire nécessaire pour l'organisation, de plus afin de mieux présenter tous les risques de l'organisation, il est nécessaire d'utiliser la cartographie. "C'est une démarche réalisée par le service risk management, sa réalisation permet d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive et précise ».²⁴

1- Définitions et objectifs de la cartographie des risques :

1.1. Les Définitions de la cartographie des risques :

Historiquement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques.

Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurable, sous forme de diagramme ou de schémas. Le terme ne constitue pas un vrai néologisme. Nous pouvons néanmoins citer les définitions suivantes :

« La cartographie des risques est la présentation structurée d'un ensemble de risque identifiés et quantifiés dans un périmètre donné. C'est un outil visuel ayant pour objectif de donner au lecteurs de la cartographie une image immédiate de la situation »²⁵

« Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faibles) »²⁶

Les banques et établissements financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettre de disposer une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus, dans le règlement 11-08 de la banque d'Algérie a cité que la cartographie doit :

- être établie par type d'activité ou ligne métier ;
- permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par organes exécutif et délibérant ;
- identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
- définir et affiner des plans de continuité de l'activité.

De toutes ces définitions on peut conclure que la cartographie des risques est une présentation graphique de la probabilité d'occurrence et l'impact de risque, elle englobe tous les risques de l'organisation dans une matrice et les classer selon leur incidence sur la

²⁴ SCHICK (Pierre), VERA(Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, p 64

²⁵ LERAY (Jean), *organiser une démarche de cartographie des risques*, AFNOR, 2008, P08.

²⁶ IFACI et Price Water House Coopers : *Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application*, édition d'organisation, Paris, 2005, p 221.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

réalisation des objectifs. Elle aide le conseil d'administration et les dirigeants à gérer et à maîtriser ces risques.

1.2. Les objectifs de la cartographie des risques :

La cartographie a pour objet d'identifier, d'analyser, de classer, de comparer et de surveiller les risques susceptibles d'impacter une ligne de métier donnée et/ou établissement.

C'est un véritable inventaire des risques de l'organisation. La cartographie des risques vise trois objectifs :

2. Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
3. Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
4. Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk-manager d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
 - Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.²⁷

D'après les objectifs de la cartographie des risques, on constate que la cartographie est un outil essentiel pour la banque, puisque ce dernier a pour but d'informer les responsables de la banque sur le danger qui peut arriver à l'organisation si elle ne met pas en place des dispositifs de maîtrise de risque.

2- Les types de cartographie des risques :

La sélection du type de cartographie des risques est liée de façon directe au choix du type de risque étudié, de son portefeuille d'activité, ainsi de la taille de l'organisation. Pour cela, deux grandes études se présentent :

2.1. La cartographie globale :

C'est étudier l'ensemble des risques grevant l'organisation, donc il s'agit de réaliser une cartographie globale, on peut aussi la définir comme un ensemble de cartographies thématiques, car la consolidation des cartographies thématiques des différents risques pour chaque entité pourrait aboutir à une cartographie globale, sous l'hypothèse que tous les risques sont cartographiés et que toutes les entités sont prises en considération.²⁸

2.2. La cartographie thématique :

C'est étudier un risque spécifique lié à un domaine particulier :

²⁷ RENARD (Jacques), *théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Groupe Eyrolles, 2010, p 157

²⁸ GULMA (Saadia), *Elaboration de la cartographie des risques opérationnel bancaires*, mémoire de fin d'étude en vue l'obtention de magister en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure de commerce, 2016, P 23

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

- Soit différents organisation (par exemple : différentes banques, ou directions) pour un même thème de risque (par exemple : le risque opérationnel).
- Soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

La cartographie thématique peut constituer un premier pas vers une cartographie globale.²⁹

3- Les acteurs de la cartographie des risques :

Il y a plusieurs acteurs qui participent dans l'élaboration de la cartographie des risques, on citera :

3.1. Les fonctions opérationnelles :

Les opérationnels (par exemple, les directions métiers chargées de la gestion des contrats d'assurance, des sinistres, des cotations, etc.). Leur connaissance des métiers les place dans un rôle incontournable dans l'identification des risques inhérents à leur activité, la maintenance de cette cartographie des risques, sa primo-évaluation et le déploiement des contrôles-clés destinés à maîtriser les risques identifiés.³⁰

Ainsi, le management a la responsabilité de la maîtrise des risques sur son périmètre. Il examine les expositions de risques, définit les priorités à la lumière de l'analyse des risques. Il doit promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et faire connaître les objectifs de gestion des risques.

3.2. Les fonctions support de maîtrise des risques :

Le suivi des risques, effectué par les directions opérationnelles et les structures de contrôle hiérarchiques, est renforcé par les activités de la deuxième ligne de défense dans laquelle se retrouvent les fonctions clés gestion de risques, actuarielle et de vérification de la conformité.³¹

3.2.1. La fonction gestion des risques :

Celle-ci veille à ce que le niveau de risque pris par l'organisme d'assurance, soit cohérent avec les orientations et les objectifs définis par les organes d'administration, de gestion, de contrôle.³²

3.2.2. La fonction actuarielle :

Cette fonction contribue à l'amélioration du système de gestion des risques. Elle donne avec objectivité une opinion aux organes dirigeants et délibérants, sur la fiabilité et le caractère

²⁹ GULMA (Saadia), Elaboration de la cartographie des risques opérationnel bancaires, mémoire de fin d'étude en vue l'obtention de magister en sciences commerciales et financières, Ecole supérieur de commerce, 2016, P 23

³⁰ IFACI, « **le cahier de la recherche, la cartographie des risques** », 2013, page 2

³¹ Idem p 21

³² Ibid. P 21

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

adéquat du calcul des provisions techniques (opinion et marge d'incertitude), sur les politiques de souscription et les dispositifs de réassurance.³³

3.2.3. La fonction de vérification de la conformité :

Cette fonction veille au respect des obligations découlant des dispositions légales et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques ainsi que des règles internes édictées par les organismes d'assurance. Elle évalue les impacts probables des changements dans l'environnement légal et réglementaire.³⁴

3.2.4. Les autres fonctions support :

Comme exemple la fonction de contrôle interne, la sécurité des systèmes (responsabilité sécurité et système d'information), elles complètent l'action des directions support plus traditionnelles (directions financières, informatiques, ressources humaines, juridique, qualité, etc.) amenées à émettre des politiques et ou directives applicables des organisations.³⁵

4- La démarche d'élaboration de la cartographie des risques :

Il est certain que la mise en œuvre d'une démarche de cartographie des risques dans l'industrie bancaire est assez spécifique puisque l'on veut aboutir au calcul de fonds propres réglementaire afin d'atteindre une gestion optimale des risques.³⁶

Il existe deux approches pour l'élaboration de la cartographie des risques à, savoir

- ❖ Le top-down
- ❖ Le bottom-up

4.1. L'approche bottom-up « Ascendante » :

Dans cette approche, les risques opérationnels sont identifiés et évalués par les unités opérationnelles avant d'être portés à la connaissance du haut (la direction) via un dispositif de reporting au management.

L'identification des risques est effectuée par les personnes les plus proches de l'activité à travers des interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance, pour assurer que tous les risques possible ont bien été évoqués au cours des interviews. L'approche bottom-up permet de fournir aux directeurs opérationnels et fonctionnels un outil leur permettant de visualiser les risques auxquels leurs services sont confrontés, pour mieux les gérer. Elle renforce également la communication entre les différents acteurs de l'organisation.³⁷

L'approche bottom-up (ou l'approche par les processus) d'identification et évaluation des risques repose sur les étapes suivantes :

³³ IFACI, « le cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 22

³⁴ Idem. P22

³⁵ Ibid. P 22

³⁶ GULMA (Saadia), *Elaboration de la cartographie des risques opérationnel bancaires*, mémoire de fin d'étude en vue l'obtention de magister en sciences commerciales et financières, Ecole supérieur de commerce, 2016, P 25

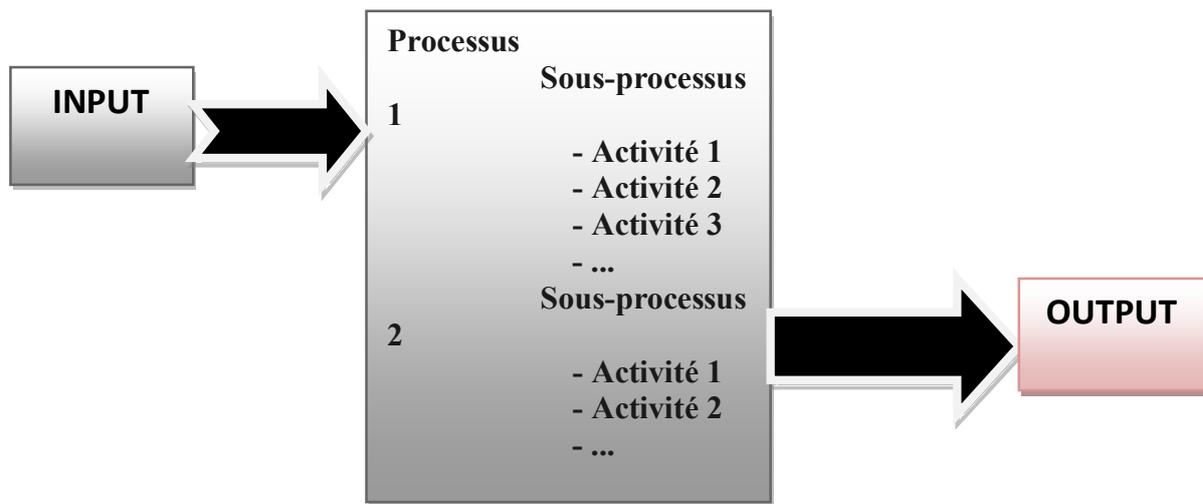
³⁷ IFACI, (2013), *Op.cit*, P41

- Identification des processus.
- Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus.
- Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants.
- Cotation du risque résiduel.³⁸

4.1.1. Identification des processus :

Un processus peut être défini comme l'ensemble des opérations ou activités réalisées par des acteurs, avec des moyens et dans un cadre donné, à partir d'un événement déclencheur externe (input) pour aboutir à un résultat, une finalité (output)³⁹.

Figure 5 : exemple sur le processus



Source : IFACI « **Cahiers de la recherche, la cartographie des risques** », 2013, page 42

D'après ce schéma on peut dire que pour obtenir un output c'est-à-dire un service ou un produit il faut que l'organisation passe par plusieurs activités selon l'input.

4.1.2. Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus :

Une première identification des risques est réalisée au cours des entretiens ou d'ateliers avec les opérationnels. Comme pour le recensement des processus, la description des risques peut se faire soit sur la base d'un questionnaire soit de manière ouverte, facilitant ainsi l'identification des risques. Cette première identification est construite conjointement par le management de l'activité opérationnelle et les équipes en charge de la cartographie des risques. Chaque risque est établi à partir de la collecte d'informations sur le domaine concerné, et le partage des enjeux et des problématiques avec le responsable du périmètre. Un risque doit faire l'objet d'une définition précise. Il en va de l'efficacité du dispositif de maîtrise qui découlera de la cartographie.⁴⁰

Pour ce faire, le risque est généralement documenté avec les caractéristiques suivantes :

³⁸ IFACI, « **le cahier de la recherche, la cartographie des risques** », 2013, page 41

³⁹ Idem. p 42

⁴⁰ Ibid. p43

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

- Le contexte dans lequel le risque s'inscrit, (ex : maîtrise de la sinistralité dans un environnement économique conjoncturel difficile et concurrentiel fort).
- La description du risque, (ex : risque de paiement à tort d'une prestation, dans le processus de gestion de prestation).
- Les causes possible de risques (ex : absence de supervision).
- Eventuellement les facteurs de risques, à savoir les éléments aggravants (ex : changement d'organisation récent).
- Les impacts ou les conséquences possibles (ex : paiement d'une prestation à tort=> impact financier : du montant de prestation payée à tort). Sa fréquence, établie le plus souvent à dire d'expert, de retour d'expérience (ex : probabilité de payer à tort représente 2% des dossiers traités).⁴¹

4.1.3. Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants :

De même que lors de l'identification et l'évaluation des risques, les éléments de maîtrise doivent être documentés et appréciés notamment à partir de données sur :

- L'organisation (par exemple, pour répondre à la question de l'organisation de la gestion des prestations ; collecter les éléments relatif à l'organisation de la gestion des prestations ; collecter les éléments relatifs à l'organisation, aux définitions de postes, aux habilitations ouvertes dans les SI, aux règles de séparation de fonction) ;
- Le management et l'animation ;
- La documentation (ex : existence de procédure et modes opératoire relatives à la gestion des prestations) ;
- La formation (ex : existence de formation régulières et actualisées) ;
- Les activités de contrôle (quels types de contrôle par exemple, contrôles manuels, vérification par une tiers personne, en fonction de la nature et le montant de la prestation, avant paiement de la prestation) ;
- Le reporting et le suivi d'activité (ex : nombre de dossiers traités et montant payé, analyse des écarts éventuels d'une période sur l'autre).⁴²

4.1.4. Cotation du risque résiduel :

Une fois les éléments relatifs aux risques et aux éléments de maîtrise identifiés, la cotation du risque résiduel peut être obtenue.

Risque résiduel= Fréquence*Impact*Elément de maîtrise ⁴³

On peut dire que cette approche a pour but de réduire les risque inhérents à des risques résiduel en suivant les quatre procédures que on les a exposés avant. En commençant par l'identification des processus pour présenter clairement les tâches de chaque activité (dès le déclenchement externe jusqu'à l'output) pour faciliter l'identification des risques. Afin que

⁴¹IFACI, « le cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013, P 44

⁴² Idem. P 45

⁴³ Ibid. P 46

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

l'organisation soit au courant de ces points négatifs ou ces menaces, donc elle est comme une alerte pour l'organisation pour identifier les éléments de maîtrise des risques.

4.2. L'approche top-down :

La cartographie des risques top-down est une démarche qui consiste à collecter au niveau de top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs.

Elle se déroule selon les étapes suivantes:

- L'identification des risques et leur évaluation.
- Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.
- Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation.⁴⁴

4.2.1. Identification et évaluation des risques à dire d'expert :

Le top management est en mesure de recenser les grands risques avec un impact fort ou/et une fréquence importante. Ce type d'analyse aura donc un faible niveau de granularité. Cet exercice de collecte, de formalisation et d'évaluation des risques par les principaux responsables d'un organisme d'assurance se fait généralement par entretien et/ou questionnaire ouverts. L'idée étant que ces dirigeants s'expriment sur leur vision des risques pesant sur l'organisation et leur domaine de responsabilité. Ce type d'analyse peut être réalisé à travers la formalisation de scénarios. L'exercice de normalisation (rattachement au référentiel des risques, et des processus de l'organisation) et de hiérarchisation pourra se faire dans un second temps.⁴⁵

4.2.2. Rapprochement avec la nomenclature des risques de l'organisation :

Généralement, l'identification des risques se fait avec le top management par entretien, avec des questions ouvertes (ex : citer les trois principaux risques pouvant affecter l'entreprise, citer les trois principaux risques pouvant affecter votre domaine de responsabilité). Aussi pour permettre de consolider les résultats et proposer une vision exhaustive des risques de l'organisation est à prévoir.⁴⁶

4.2.3. Lien avec les processus de l'organisation :

Le rattachement des risques au processus est une étape nécessaire pour permettre les regroupements et les consolidations.

Au cours de cette phase, il s'agit de remplir le double objectif de mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité de l'analyse.⁴⁷

4.3. Intégration des deux démarches :

Les démarches de top-down et Bottom-up sont des démarches complémentaires qui doivent être combinées et développées dans les organisations afin de couvrir au mieux l'ensemble des

⁴⁴ IFACI, « le cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013, P 46

⁴⁵ Idem, P 47

⁴⁶ Ibid. P 47

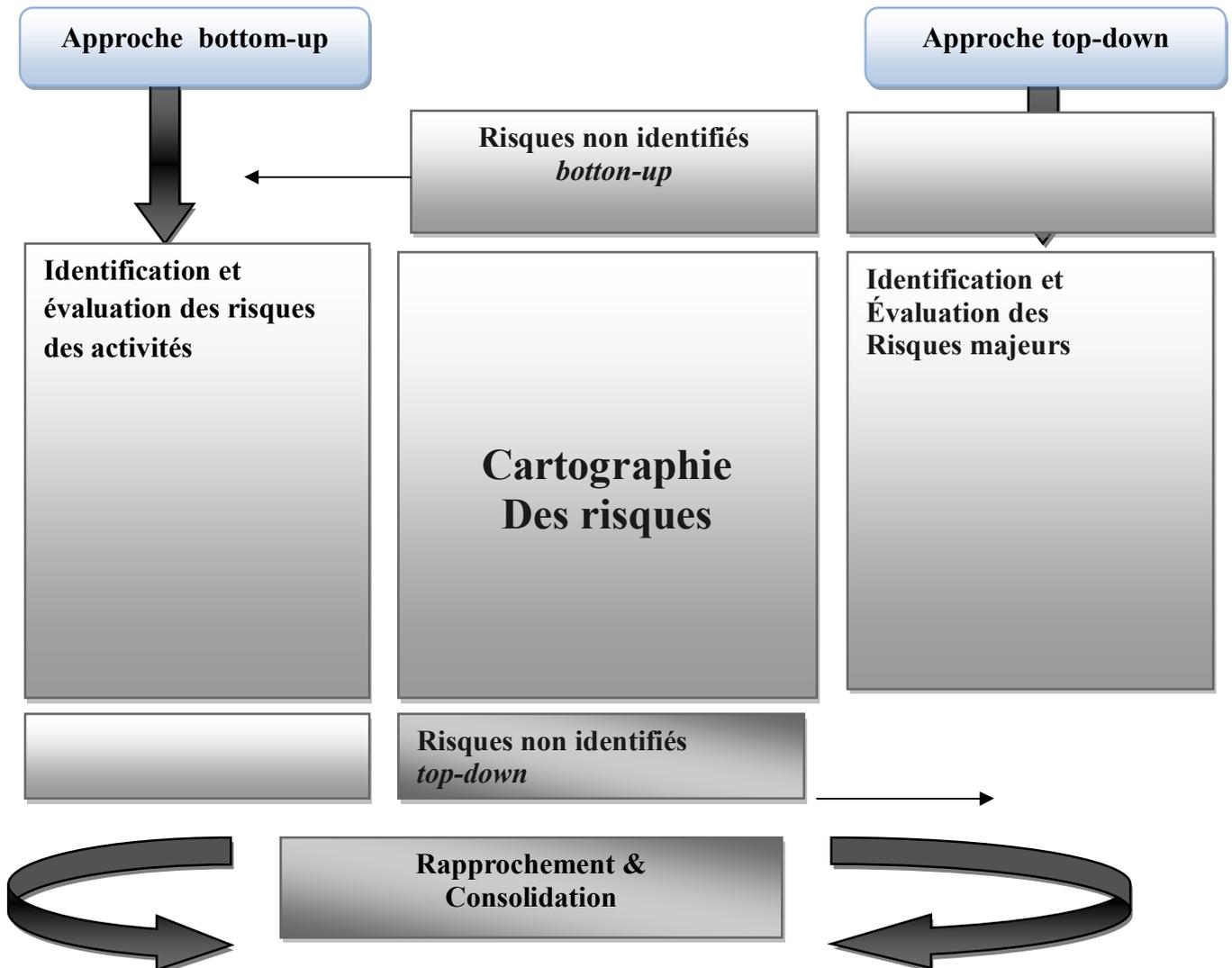
⁴⁷ Ibid. P 47

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

risques. Ces deux méthodes ont vocation à alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation. Le rapprochement et la consolidation des éléments issus de ces deux méthodes seront facilités par l'utilisation d'un corpus commun et cohérent en termes de nomenclature des risques, de référentiels des processus de l'organisation et de règles de quantification⁴⁸.

Cette consolidation permettra de hiérarchiser les risques, d'identifier les principaux risques et de fournir les éléments nécessaires à la prise de décision.

Figure 5 : la cartographie des risques globale



Source : IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 48

D'après ce schéma ,on peut conclure que la cartographie des risques est la combinaison des deux approches, c'est la consolidation de l'évaluation de risque des activités et de l'évaluation des risques majeur afin d'obtenir une cartographie globale.

⁴⁸ IFACI, « le cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013, P 47

4.4. Actualisation de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est élaboré à un moment donné et constitue une image du profil de risque à un temps T déterminer, d'où le besoin de l'actualiser, la revoir et l'adapter périodiquement.

En générale, cela se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer.

Dans ce cas, cela se traduira vraisemblablement par une augmentation de l'évaluation d'un risque. En outre, comme l'activité de l'entreprise se déroule donc il aura la possibilité de l'apparition d'un nouveau risque ou l'augmentation de la criticité d'un risque, exemple du lancement d'un nouveau produit ou la promulgation d'une nouvelle réglementation, les risques qui y sont liés seront introduits dans la cartographie.

En outre, s'il s'agit du lancement d'un nouveau produit ou la promulgation d'une nouvelle réglementation, les risques qui y sont liés seront introduits dans la cartographie.⁴⁹

Après identification, évaluation des risques et élaboration de la cartographie des risques l'organisation passe à une autre étape, cette étape consiste à traiter les risques pour les maîtriser ou pour tirer parti d'une opportunité. « Le traitement des risques est une mesure ou un ensemble de mesure prise par le management, afin d'accomplir la stratégie de gestion des risques désirée. La mise en œuvre efficace des stratégies de gestion de risque permet au management de réaliser les objectifs de l'organisation en réduisant l'impact potentiel ou la probabilité d'occurrence ou les deux d'un risque ou, à l'univers, en exploitant opportunité perçue ». ⁵⁰ Il existe plusieurs modalités de traitement proposées par le COSO son les suivant :⁵¹

- **L'évitement** : cesser les activités à l'origine du risque.
- **La réduction** : prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence, ou l'impact de risque, ou encore les deux à la fois, il s'agit d'une multitude de décisions prises quotidiennement telle la mise en œuvre de contrôles.
- **Le partage** : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque, par exemple l'achat de produit d'assurance, une externalisation d'une activité.
- **L'acceptation** : ne prendre aucun mesure pour traiter le risque surtout si les coûts de traitement de risque son élevé.

⁴⁹ GULMA (Saadia), *Elaboration de la cartographie des risques opérationnel bancaires*, mémoire de fin d'étude en vue l'obtention de magister en sciences commerciales et financières, Ecole supérieur de commerce, 2016, P 34

⁵⁰ REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, P 9-25

⁵¹ Idem, P 4-11

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le management du risque

Conclusion :

Ce premier chapitre nous a permis de comprendre les fondamentaux de management des risques. Nous avons vu plusieurs définitions sur le risque et sur le management de risque, ce que nous retenons de ces définitions est que le risque est une notion qui apparaît dans toutes les organisations et qui signifie l'incertitude de la survenance d'un événement qui a un impact sur la réalisation des objectifs de l'organisation, et de là apparaît le dispositif de management des risques qui consiste à identifier et évaluer les risques pour les présenter dans une cartographie des risques afin de les maîtriser.

La cartographie des risques est une matrice qui présente clairement tous les risques auxquelles une organisation peut être confrontée, afin de guider les dirigeants à prendre des décisions concernant le traitement de risque. L'élaboration de la cartographie consiste à suivre deux approches, l'approche bottom-up et l'approche top-down.

Le management du risque est devenu une nécessité au sein de l'organisation vu le rôle qu'il joue dans la maîtrise des risques de l'entreprise, En effet pour accomplir ces missions avec efficacité, l'organisation doit adopter un système de contrôle qui contrôle et évalue l'efficacité de processus de management des risques dénommés « Audit interne ».

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

Introduction :

La pratique de l'audit interne a connu au cours des dernières décennies un développement considérable marqué par une triple extension dans son objet qui est passé de la conformité à la performance, extension dans ses objectifs, de la recherche de la fraude à une fonction d'assistance, extension du champ d'application, d'un audit comptable et financier à un audit opérationnel et stratégique. Dans ce deuxième chapitre nous nous intéressons tout d'abord dans la première section à des généralités sur le contrôle interne comme c'est un champ d'application de l'audit interne à savoir le référentiel COSO, la réglementation de la Banque d'Algérie, sa définition et ses composantes, puis dans la deuxième section on va présenter la définition de l'audit interne, ses objectifs et principes et son code déontologique. Enfin, et dans la troisième section nous présenterons la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne qui est composée en trois phases essentielles tel que la phase d'étude, la phase de vérification et celle de conclusion, et à la fin de cette section on présente la cartographie comme un outil pour l'élaboration de plan d'audit.

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

Section 1 : le contrôle interne comme un champ d'activité de l'auditeur

Chaque organisation se fixe des objectifs, et chaque organisation est exposée à des risques qui menacent la réalisation de ces objectifs et pour que l'organisation puisse faire face à ces derniers, il faut qu'elle mette en place un contrôle interne efficace pour maîtriser ces risques. Le contrôle interne est une fonction très importante pour qu'une organisation réussisse, vu son rôle qui consiste à la maîtrise des risques.

1- Le cadre référentiel COSO :

1.1. Le cadre référentiel :

Un cadre de référence est un ensemble de principes directeurs qui forme une matrice par rapport à laquelle les organisations peuvent évaluer une multitude de pratiques, ces principes se composent de divers concepts, valeurs, hypothèses et pratiques.

1.2. Le COSO référentiel du contrôle interne :

Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ou Internal Control Integrated Framework), d'origine anglo-saxonne (1992), c'est un référentiel international de gestion globale du contrôle interne, il est le plus reconnu au niveau mondial par le management, les comptables, les auditeurs externes et les professionnels de l'audit interne, il définit le contrôle interne et ses composantes, c'est-à-dire les domaines dont il convient de se préoccuper quand on envisage la mise en ordre ou la maintenance du contrôle interne dans une organisation. Il existe d'autres cadres référentiels mondiaux du contrôle interne tel que le COCO (Criteria on Control Committee), Internal Control : Revised Guide for Directors on the Combined Code (connu sous le nom de rapport Turnbull), et le cadre de référence de l'AMF (Autorité des marchés financiers).¹

2- La réglementation BA 11-08 :

C'est le règlement national de la banque d'Algérie N° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, il contient 70 articles.

Ce règlement tenant modification et enrichissement du dispositif de contrôle interne des banques et établissements financiers, est officiellement entré en vigueur.

Publié au journal officiel du 29 août 2012, ce règlement, qui abroge et remplace le règlement 02-03 du 14 novembre 2002, est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels elles font face.

¹ REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, P6-2

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

L'organisation du dispositif de contrôle interne est décrite plus en profondeur notamment dans les articles 37, 38, 58, 59 et 60, que doivent mettre en place les banques et établissements financiers pour mieux appréhender ses risques.

En matière de maîtrise des risques opérationnels, la réglementation algérienne vient inciter cette fois-ci explicitement les banques et établissements financiers à se doter de dispositifs de gestion. Ce règlement fait référence à la cartographie des risques opérationnels qui est un outil d'appui au management de tout type de risques, cette dernière devient une solution de plus en plus appréciée à laquelle les banques et les établissements financiers algériens doivent se mettre.²

D'après ce qu'on a vu, le règlement BA 11-08 oriente la banque pour qu'elle puisse mettre en place un système de contrôle interne efficace.

2 - Définition du contrôle interne :

Le contrôle interne est une notion très importante pour les entreprises, pour le management et pour la maîtrise des processus mis en œuvre par l'entreprise. Il existe plusieurs définitions sur le contrôle interne, on va voir quelques une :

- Définition de COSO-I :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations ;
- Respect des réglementations. »³

-Définition de <référentiel AMF> :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

-contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente ;

-doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

²GULMA (Saadia), *Elaboration de la cartographie des risques opérationnel bancaires*, mémoire de fin d'étude en vue l'obtention de magister en sciences commerciales et financières, Ecole supérieur de commerce, 2016, P17

³SCHICK (Pierre), VERA(Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier), *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, p18

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- La fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. »⁴

-Définition de COCO :

« Les éléments d'une organisation qui soutiennent les personnes et offrent une assurance raisonnable quant à l'attient des objectifs de l'organisation dans les catégories suivantes :

- Efficacité et efficience des opérations ;
- Fiabilité du reporting interne et externe ;
- Conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux règles internes. »⁵

-Définition turnbull :

« Englobe les règles, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une organisation qui offre l'assurance raisonnable qu'ils en facilitent le fonctionnement efficace et efficient, lui permettre de réagir comme il se doit face aux risques majeurs portant sur l'activité, les opérations, les aspects financiers, la conformité, etc.

Afin de réaliser les objectifs de l'organisation relatifs à la sauvegarde des actifs, l'identification et la gestion du passif, la qualité du reporting, la conformité aux lois et règlements applicables. »⁶

Le règlement 11-08 dans l'article numéro 7 a parlé sur le contrôle interne que c'est un système qui comprend :

- a- Un contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures internes et diligences arrêtées par la banque ou l'établissement financier, notamment celles liées à la souvenance des risques associés aux opérations ;
- b- Un contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maitrise des risques de toute nature.

En résumé, ces définitions nous assurent que le contrôle interne a un objectif fixe : s'assurer le respect des règlements, et la fiabilité des informations et d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine.

⁴ SCHICK (Pierre), VERA(Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, p21

⁵ REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015 , P 6-4

⁶ Idem. P 6-4

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

Le développement important de l'économie mondiale et la croissance de la complexité des entreprises, la diversité des réglementations et l'apparition de plusieurs scandales financiers a conduit la notion du contrôle interne de devenir un dispositif qui participe à la maîtrise de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs.

2- Les composantes et les objectifs du contrôle interne :

D'après COSO il existe un lien direct entre les objectifs que l'entité cherche à atteindre, et les composantes du contrôle interne nécessaires à leur réalisation, et ce référentiel a établi 3 catégories d'objectifs, ce qui permet aux organisations de prendre en compte différents aspects du contrôle interne :

2.1. Les objectifs de contrôle interne :

- 1- Objectif liés aux opérations : cet objectif concerne la sauvegarde des actifs, la performance opérationnelle et financière ;
- 2- Objectif liés au reporting : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra financier ;
- 3- Objectifs liés à la conformité : ils concernent le respect des lois et règlements applicables.⁷

2.2. Les composantes de contrôle interne :

Pour réaliser ces trois objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur les cinq composantes essentielles du contrôle interne que le COSO les indique, jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités⁸ :

- Environnement de contrôle :

L'environnement de contrôle traduisant la culture de l'organisation, il représente l'ensemble des normes, des processus et des structures, il englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement et la fidélisation de personnes compétentes.

- Evaluation des risques :

Toutes les organisations sont confrontées à des risques externes et internes qui pèsent sur la réalisation de leurs objectifs, c'est pour ça que l'organisation doit définir ses objectifs d'une façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés à ces objectifs pour que l'entreprise puisse les gérer, le management spécifie des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité avec suffisamment de clarté pour pouvoir

⁷ REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, P 6-10- p6-11

⁸ Idem.. P 6-13-P 6-18

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs donc le contrôle c'est l'identification et la réduction des risques. Le contrôle interne qui est intégré à la gestion des risques est le processus piloté par le management qui consiste à ramener les risques à un niveau acceptable.

- **Activité de contrôle :**

L'activité de contrôle sont les mesures prises par la direction générale, le conseil et d'autres parties afin de maîtriser le risque et d'accroître la probabilité que les objectifs et buts fixés seront atteints.

Voici quelques exemples d'activités de contrôle : l'observation, la comparaison, l'approbation, la communication des rapports, la coordination.

- **Information et communication :**

Information et communication sont deux notions interdépendantes, en premier lieu l'information doit être pertinente, fiable et diffusée au moment opportun aux personnes qui en ont besoin pour leur permettre d'assurer leurs responsabilités, et au même temps le processus de communication doit soutenir les valeurs de l'organisation et la réalisation de ses objectifs.

Donc pour que le contrôle soit efficace, l'organisation doit disposer de processus de communication permettant la communication bidirectionnelle et ouverte d'informations pertinentes et fiables en temps voulu.

Selon le CDR AMF :

« La société devrait disposer de processus assurant la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités. »

- **Le pilotage :**

Pour rester fiables, les systèmes de contrôle interne doivent être pilotés, c'est-à-dire la nécessité de contrôler le dispositif du contrôle interne pour s'assurer de son bon fonctionnement, ces contrôles se faisant de façon permanente et périodique, ces contrôles peuvent se faire par auto-évaluations ou grâce aux travaux d'auditeurs internes.

Les auteurs de COSO1, ont ajouté deux autres dimensions à ces cinq éléments :

- Un classement par nature : opérations, reporting financier, conformité, chaque élément (composant) doit être apprécié sous ces trois aspects ;
- Un classement par destination : toutes les activités de l'organisation sont concernées.

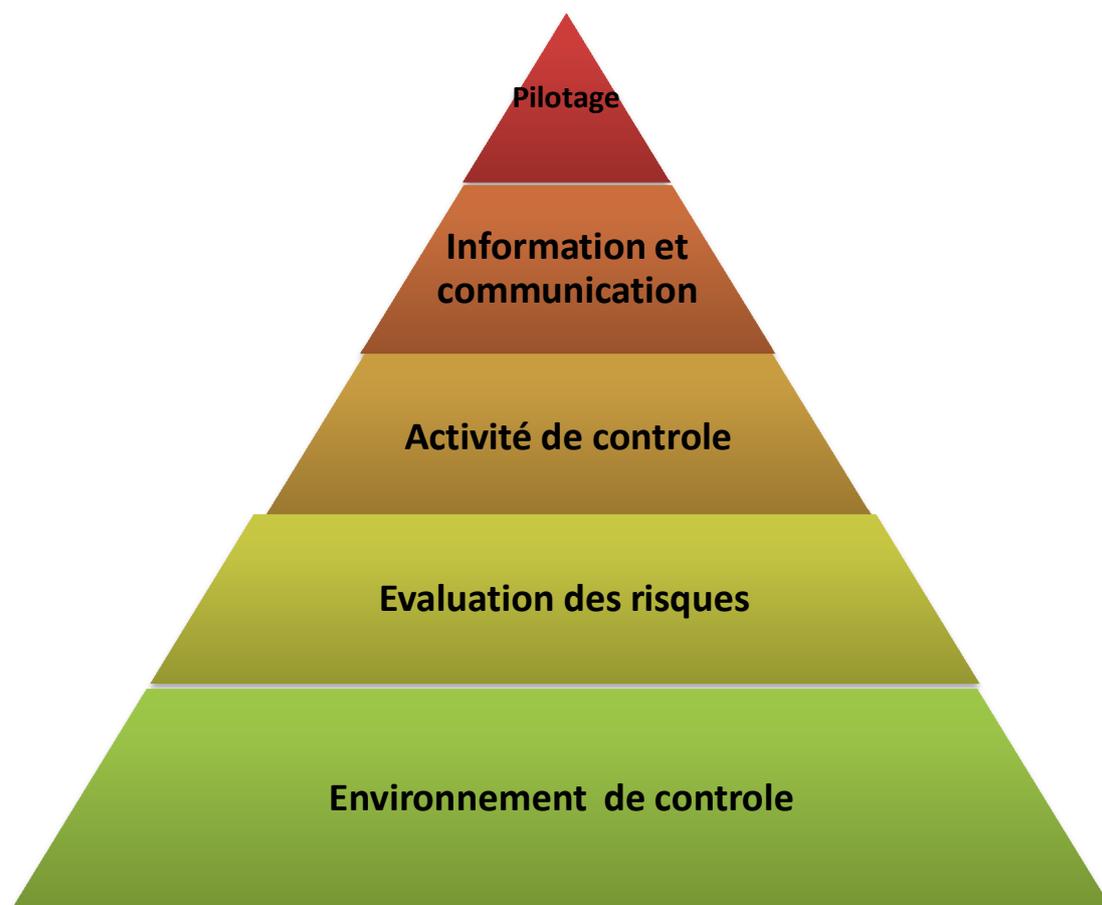


Figure 7 : la pyramide du COSO-I

Source : SCHICK (Pierre), VERA(Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, P 19

Le référentiel COSO a schématisé les cinq composantes sous la forme d'une pyramide.

Chaque organisation a des objectifs à atteindre, est chaque organisation à des risques qui menacent la réalisation de ces objectifs, donc le contrôle interne est un dispositif que les organisations élaborent pour maîtriser les risques susceptibles de menacer la réalisation de leurs objectifs. Après avoir défini le contrôle interne et ces six composantes en constate que la mise en œuvre du système de contrôle interne au sien de l'organisation est très important pour faciliter le fonctionnement efficace et efficient des activités

Après avoir défini les six composantes ,on voit que la 5ème composante de contrôle interne représente la mission de l'audit interne qu'on va la présenter dans la prochaine section.

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

Section 2 : Le contrôle périodique (l'audit interne)

Le système de contrôle interne ne doit pas être confondu avec l'audit interne qui est l'organe, la fonction ou l'entité dont la mission est de s'assurer en permanence que le dispositif de contrôle interne est efficace, est dans le contraire, de détecter rapidement les faiblesses pour y porter remède. A ce titre, il fait partie intégrante du système de contrôle interne, et il constitue une véritable activité de conseil et de contrôle. Ses missions sont généralement axées autour de l'évaluation de l'organisation d'une entreprise, mais aussi sur l'amélioration de la performance et du fonctionnement d'une entité.

1- Définition de l'audit interne :

Le IIA a défini l'audit interne en juin 1999 : « internal auditing is an independent, objective, assurance and consulting activity designed to add value and improve an organisation operations. It helps an organisation accomplishes its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes. »

Cette définition a été traduite par **IFACI** :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

Il ressort plusieurs éléments de cette définition.

- L'audit interne décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution ;
- il est une fonction indépendante qui apporte une assurance objective et des conseils pour
- Fournir une valeur ajoutée et améliorer les opérations de l'organisation ;
- Il aide l'organisation à accomplir ses objectifs en apportant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise.⁹

- Définition d'IFACI :

« L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendants des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions

⁹ SARDI (Antoine), *audit et contrôle interne bancaire*, éditions AFGES, 2002, P82

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes, les informations sont sincères, les opérations réguliers, les organisations efficace, et les structures claires et biens adaptées »¹⁰

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'organisation. Il intervient historiquement à tous les domaines financiers : comptabilité générale, comptabilité analytique et informations de gestion trésorerie, crédit/comptabilité/recouvrement clients, aide aux acquisitions et cessions. Celui-ci intervient de nos jours dans tous les domaines de l'organisation. Toute entité, activité, fonction et processus sont concernés par l'investigation de l'audit interne.

On peut conclure de ses définitions que le rôle de l'audit interne est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs donc sa mission est d'améliorer et évoluer la situation de l'Enterprise en fournissant des recommandations et des commentaires pertinents et non pas contrôler le respect des règles comme le cas de système de contrôle interne.

Audit interne est une fonction très importante et indispensable pour toutes les organisations quelle que soit leur tailles de ou leur domaine activités, et fin d'assurer la pérennité et la réussite d'audit interne, en 2008, l'IIA a mis en place un groupe de travail « dont la mission consistait à imaginer et à élaborer une description claire et concise de la proposition de valeur de l'audit interne et cette mission amené à une illustration de la proposition de valeur de l'audit interne :

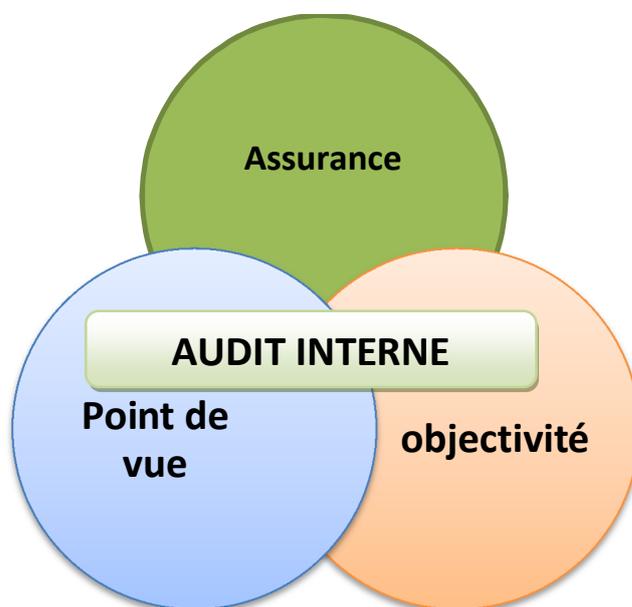


Figure 8 : proposition de valeur

Source : REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson) , HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, Encadré2-2, P2-8

¹⁰ Article 40, Journal officiel, 27^{ème}, N°2, mercredi 13 janvier 1988, P.22.

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

Audit interne= Assurance, point de vue, objectivité

Les organes de gouvernance et la direction générale compte sur l'audit interne de donner une assurance et un point de vue objectifs sur l'efficacité et l'efficience des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne.

Les définitions des trois composantes de la proposition de valeur de l'IIA sont les suivantes

Assurance : l'audit interne donne une assurance sur le processus de gouvernance, gestion des risques, et de contrôle de l'organisation, afin d'aider cette dernière à atteindre ses objectifs liés à la stratégie, aux opérations, aux reporting, aux conformités.

Point de vue : l'audit interne agit comme un catalyseur permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation, grâce à un point de vue et des recommandations fondés sur des analyses et des évaluations des informations et des processus opérationnels.

Objectivité : en faisant preuve d'intégrité et en assumant son devoir de rendre compte, l'audit interne crée de la valeur ajoutée pour les organes de gouvernance et la direction générale, car il constitue une source de conseils objective et indépendante.¹¹

2- Les objectifs de l'audit interne :

L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées, l'audit interne composant du système de contrôle interne à quatre autres objectifs d'après Antoine SARDI :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;

Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;

- Informer régulièrement, de manière indépendante, la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.¹²

Il y a une relation directe entre les objectifs de l'organisation (les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les objectifs de reporting et les objectifs de conformités) et les objectifs de la mission d'audit. L'auditeur interne constitue un fondement pour la définition des objectifs de la mission d'audit (en d'autres termes, ce que l'auditeur interne souhaite réaliser) qui pourront aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

¹¹ REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, p 1-2-P1-3

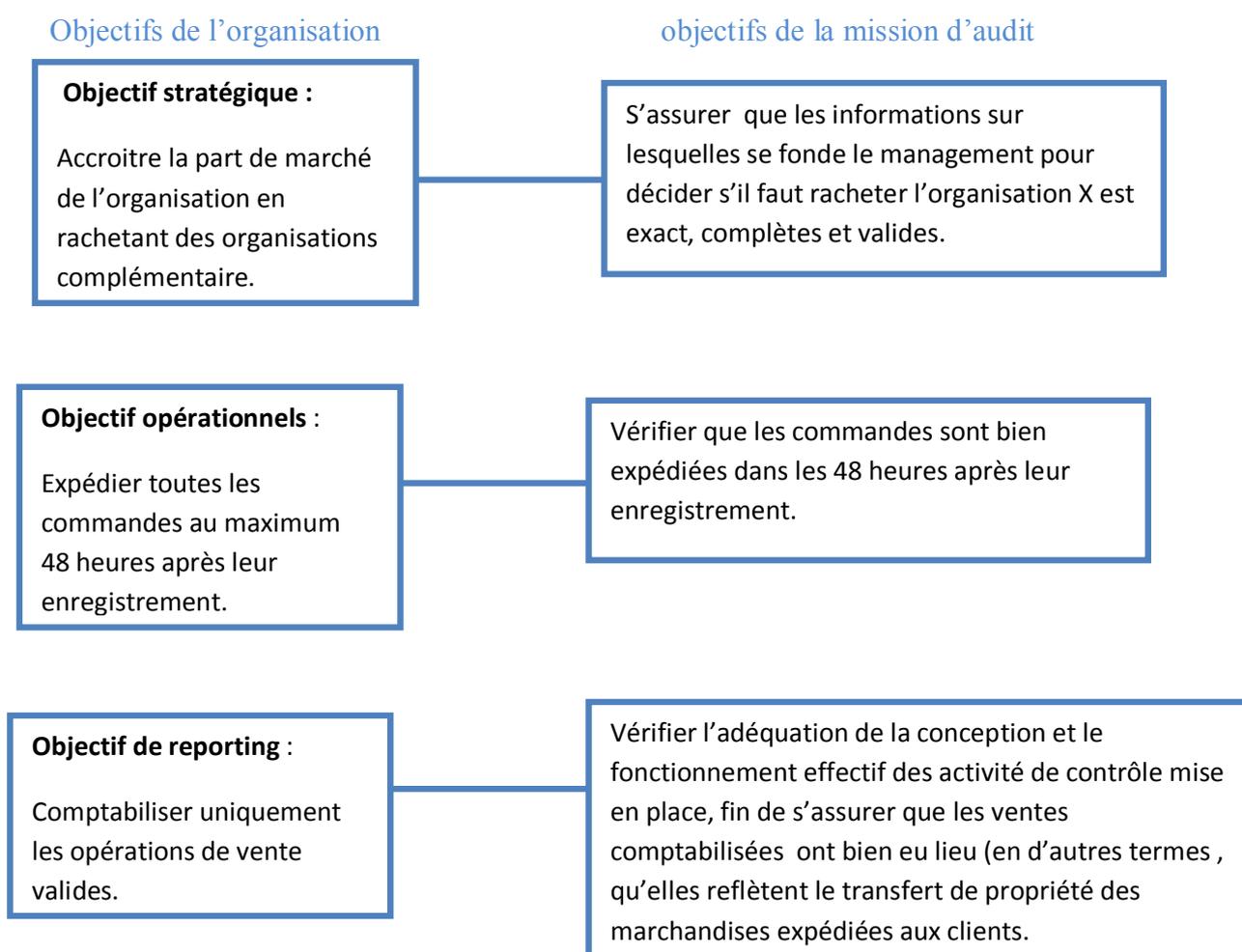
¹² SARDI (Antoine), *audit et contrôle interne bancaire*, éditions AFGES, 2002, p82-83

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

2.1. Les objectifs de l'organisation :

- Les objectifs stratégiques : objectifs de niveau plus élevé, liés à la stratégie de l'organisation ;
- Objectifs opérationnels : objectifs généraux concernant l'utilisation efficace et efficiente des ressources, ;
- Objectifs de reporting : objectifs axés sur la fiabilité des informations financières (externes et internes) ;
- Objectifs de conformité : objectifs visant à la conformité aux lois et règlement en vigueur.¹³

On peut citer quelques exemples sur la correspondance entre les objectifs de l'organisation et les objectifs d'audit après avoir défini les objectifs de l'organisation :



¹³SCHICK (Pierre), VERA (Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, P 13

Objectif de conformité :

Respecter la réglementation relative à la sécurité et à l'hygiène au travail.

Vérifier que les règles et procédures établies pour assurer la conformité à la réglementation relative à la sécurité et à l'hygiène au travail existent et sont bien comprises, documentées diffusées et appliquées.

Source : REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson) , HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, p1-5.

D'après ses exemples on peut dire que les objectifs de l'organisation et les objectifs de l'auditeur internes sont liés et il vise le même point qui consiste à créer la valeur ajoutée.

3- Les caractéristiques de l'audit interne :

Les normes de qualification traitent les caractéristiques de l'auditeur interne, que chaque auditeur doit posséder pour mener à bien ses activités d'audit interne efficaces, se répartissent en quatre catégories :

3.1. Mission, pouvoirs et responsabilités : (la norme 1000 CRPP)

L'audit interne doit être dotée d'une charte qui énonce formellement et clairement la mission, les pouvoirs et les responsabilités. Ces informations peuvent prendre la forme d'un contrat de service lorsque les activités de l'audit interne son externalises.¹⁴

- **La charte :** c'est un document solennel, élaboré par le responsable de l'audit interne, approuvé par la direction générale et par le conseil d'administration, donc on peut dire que l'audit interne est une procédure formalisée.¹⁵

3.2. Indépendance et objectivité : (la norme 1100 CRPP)

- ❖ **Indépendance :** capacité de l'audit interne à assumer, de manière impartiale, ses responsabilités.
- ❖ **Objectivité :** Attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs mission de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux menés sans le

¹⁴REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson) , HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, P 2-16, 2-17

¹⁵SCHICK (Pierre), VERA(Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, P 48

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

moindre compromis. L'objectivité implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autre personne.¹⁶

3.3. Compétence et conscience professionnelle :

Elles représentent les deuxième et troisième piliers étayant l'efficacité des services d'audit interne. Les normes imposent à la fonction d'audit interne et aux auditeurs internes de posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, et de faire preuve de conscience professionnelle.¹⁷

3.4. Programmes d'assurance et d'amélioration qualité : (la norme CRIPP 1300)

Un programme d'assurance et d'amélioration qualité d'une fonction d'audit interne « est conçu de façon à évaluer la conformité de l'audit interne avec la définition de l'audit interne, les normes et le respect du code déontologique par les auditeurs internes. Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et identifier toutes opportunités d'amélioration » (Interprétation de la norme 1300, Programme d'assurance et d'amélioration qualité).¹⁸

4- Le code déontologique :

Le code déontologique a pour objectif déclaré de promouvoir une culture de l'éthique dans la profession d'audit interne. Il comporte deux volets : des principes fondamentaux et des règles de conduite.¹⁹

Les principes fondamentaux expriment quatre idéaux que les professionnels de l'audit interne doivent chercher à préserver lors qu'ils mènent leurs travaux :

4.1. Les principes de l'audit interne :

- **L'intégrité** à la base de la confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur de l'auditeur.
- **L'objectivité** qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement.
- **La confidentialité** concernant les informations reçues et leurs divulgations.
- **La compétence** requise pour la réalisation des travaux d'audit.²⁰

¹⁶REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, P2-17

¹⁷ Idem. P2-20

¹⁸ Ibid. P2-23

¹⁹ Ibid., P2-16, 2-17

²⁰SCHICK (Pierre), VERA(Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, P 9- 10

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

4.2. Les règles de conduite de l'audit interne :²¹

Les règles de conduite décrivent douze normes comportementales auxquelles les auditeurs internes doivent se conformer pour mettre en œuvre ses quatre principes :

Les règles de conduite associées au principe d'intégrité énoncent que « les auditeurs internes :

- Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession ;
- Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans les actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation ;
- Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation».

Les règles de conduite associées au principe d'objectivité énoncent que « les auditeurs internes :

- Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir les relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relation d'affaire qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation ;
- Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport d'activité ».

Les règles de conduite associées au principe de confidentialité n'énoncent que les auditeurs internes :

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leur activités ;
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation ».

Les règles de conduite associées au principe de compétence énoncent que « les auditeurs internes :

- Ne doivent s'engager que dans les travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires ;
- Doivent réaliser leur travaux d'audit interne dans le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;

²¹REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, P 2-19-P2-24

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leur travaux ».

Donc on peut dire que tous les auditeurs internes doivent avoir ces quatre principes et au même temps doivent respecter les douze règles de conduite pour accomplir leur travail et en tirer des conclusions valides.

Section 3 : Processus et outils de conduit d'une mission d'audit

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audit, l'auditeur interne identifier, analyse les lacunes et élabore des solutions. Toute mission d'audit se déroule généralement en trois grandes phases, la phase d'étude, la phase de vérification et la phase de conclusion. La cartographie est un outil pour l'élaboration de plan d'audit

1- Les missions de l'audit interne :

On peut distinguer deux types de mission de l'auditeur interne²² : les missions d'assurance et les missions de conseil :

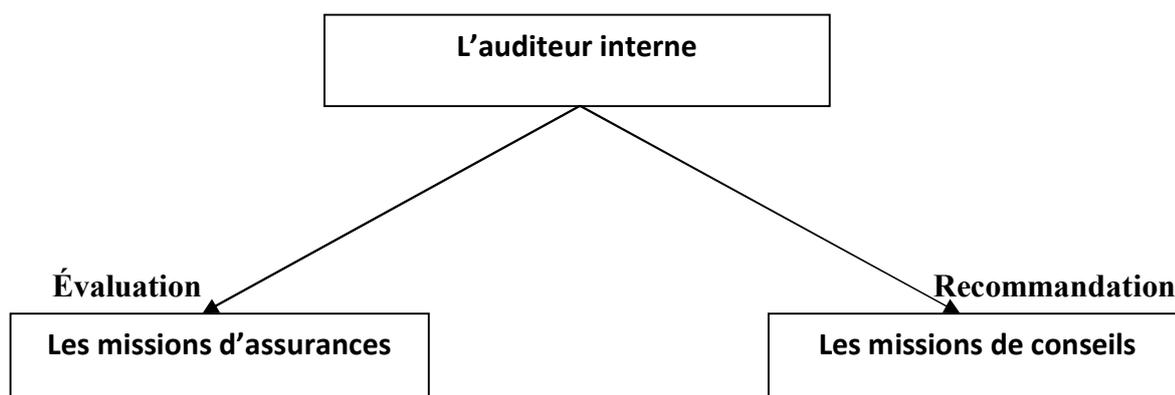
1.1. Les activités d'assurance :

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, le management des risques et contrôle, par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes et due diligence.

1.2. Les activités de conseil :

Il s'agit des conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dans la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management

Figure N°9 : activités d'assurance et activité de conseil



Source : élaborer par nos soins

²² REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, éditions Eyrolles, 2015, P12-3

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

D'après ces deux activités l'auditeurs interne a pour mission d'évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, le management des risques, de conformité, de sécurité des système et due diligence pour donner une assurance sur le degré de maitrise de ces opérations et aussi pour donner des solutions et des conseils afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation, et participer à la création de la valeur ajoutée.

2- Le processus de conduite d'une mission l'audit interne :

On trouve six processus qui définissent le déroulement d'une mission d'audit interne²³,
Sont les suivants :

2.1. La phase étude :

2.1.1. Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission)

L'équipe d'audit en charge de la mission doit se faire préciser clairement les attentes du commanditaire. Elle établit pour cela un ordre de mission qui est validé par le commanditaire et présenté au responsable de l'entité auditée. C'est un contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et au même temps c'est le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

2.1.2. Préparation de la mission :

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatif au domaine audité(ou juste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, c'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenter aux audités avant le lancement de la mission sur site.

2.1.3. Le lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification :

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit en partant du tableau des risques préétabli, identifie durant cette phase les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée. Cette démarche de discernement des risques se construit : par les entretiens avec les audités, la consultation de la documentation disponible concernant les processus. Un tableau des forces et faiblesses apparentes synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) de l'organisation.

²³ SCHICK (Pierre), VERA(Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010, P 83

Chapitre 2 : Généralités sur l'Audit interne

2.2. La phase de vérification :

2.2.1. Conduite des vérifications :

Durant cette phase de vérification l'équipe de l'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus au programme de vérification. Pour ce faire les auditeurs disposent des techniques d'audit mises à leur disposition.

2.3. La phase de conclusion :

2.3.1. Rédaction des conclusions (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation) :

L'équipe de l'audit doit maintenant établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps la construction de l'ossature du rapport d'audit qui va servir de support pour le compte rendu oral sur site auprès des audités et de base pour établissement du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle donne opportunité aux audités de :

- Demander des explications sur les dysfonctionnements révélés
- Contribuer à l'élaboration des recommandations définitivement retenues. Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final communiqué au commanditaire et les audités finalisent leur plans d'actions retournés au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

2.3.2. Le suivi de la mission (le suivi des recommandations et les actions de progrès) :

A des échéances bien précises après la fin de la mission (par exemple 3 mois, 9 mois, 1 an) le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission. Ce suivi peut prendre diverses formes (d'un simple déclaratif de la part des audités jusqu'à des missions d'audit de suivi de courte durée sur le terrain), il fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ». À l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.

3- La cartographie des risques est un outil pour l'élaboration de la cartographie des risques :

Une fois la cartographie des risques est établit, elle constitue l'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne. La cartographie des risques permettant le pilotage de la gestion du risque en identifiant les domaines d'action prioritaires, sert de base à la programmation des missions d'audit en effet, cet outil permet, par une confrontation entre l'opinion des opérationnels et de l'audit, une renationalisation de la démarche du département d'audit.²⁴

²⁴ GULMA (Saadia), *Elaboration de la cartographie des risques opérationnel bancaires*, mémoire de fin d'étude en vue l'obtention de magister en sciences commerciales et financières, Ecole supérieur de commerce, 2016, P37

Conclusion :

Ce deuxième chapitre a permis de comprendre les fondamentaux de l'audit interne ainsi que le contrôle interne. Nous retenons d'après tout ce qu'on a lu que « L'audit et le contrôle internes contribuent à la maîtrise et à l'efficacité des activités de l'organisation. Ils lui permettent de connaître et de gérer les risques significatifs pouvant l'affecter »²⁵. C'est deux fonctions font parties intégrantes de l'entreprise.

En d'autre terme le contrôle interne est un contrôle permanent tandis que l'audit interne est un contrôle périodique, d'après la définition de l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) l'audit interne est une activité indépendante au sein des organisations qui fournit une appréciation permanente de contrôle interne de l'entreprise. Donc on peut dire que l'audit interne est le contrôle du contrôle interne.

L'audit interne, est devenue une nécessité absolue au sein des organisations vu le rôle qu'elle joue dans la maîtrise des opérations de l'entreprise et des risques encourus. En effet, pour accomplir ses missions avec efficacité, l'auditeur doit adopter une méthodologie rigoureuse lui permettant d'identifier les anomalies relatives au contrôle et au management des risques afin de formuler des recommandations visant à améliorer leur fonctionnement et fournir des conseils pour participer à la création de la valeur ajoutée.

²⁵ www.ifaci.com

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Après avoir présenté au long des deux chapitres précédents les aspects théoriques sur le management du risque, les risques, la cartographie des risques et l'audit interne, nous allons, dans ce présent chapitre mettre en pratique ces aspect théorique.

Cette étude nous permettra d'analyser l'efficacité de la structure de l'audit interne en utilisant l'approche par risque.

L'objectif de ce chapitre est la mise en pratique de la cartographie des risques dont le but est de répondre à notre problématique et infirmer ou confirmer nos hypothèses.

En résumé, ce chapitre est subdivisé en trois sections :

Section1 : « **présentation de crédit populaire d'Algérie** »

Section 2 : « **processus d'élaboration de la cartographie des risques** »

Section 3 : « **l'analyse de l'efficacité de la structure de l'audit interne basée sur l'approche par risque** ».

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil (Crédit Populaire d'Algérie)

Cette section est consacrée à la présentation de Crédit Populaire d'Algérie, les informations et les chiffres sont tirés des documents fournis par le CPA.

1- Historique du crédit populaire d'Algérie :

Le CPA a été créé en 1966 par ordonnance n° 66-366 du 29 décembre 1966 avec un capital de 15 000 000 de dinars, ses statuts ont été arrêtés par ordonnance n° 67-78 le 11 mars 1967

En 1985 le CPA donne naissance à la banque de développement local par cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 89 000 comptes clientèle.

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique par action dont le capital est propriété exclusive de l'Etat.

Depuis 1966 en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'ETAT, les banques publiques sont placés sous tutelle du ministre de finance¹

Son capital actuel est de 48 milliards

2- Missions du crédit populaire d'Algérie :

Le CPA est une banque de dépôt qui a pour principales missions :

- L'exécution de toutes opérations de crédits et de banques ;
- Recevoir des dépôts et accorder des crédits ;
- Prendre des participations dans des entreprises ;
- Mobiliser pour le compte d'autrui tout crédits consentis par d'autres institutions ;
- La promotion de l'activité et du développement de l'artisanat, de l'hôtellerie, de tourisme, de la pêche, de distribution, de commercialisation, de service et de petites et moyennes entreprises de toutes natures.

3- L'organisation du crédit populaire d'Algérie :

L'organisation de la banque comprend l'Assemblée Générale des Actionnaires, le conseil d'administration, la présidence direction générale, le cabinet du PDG, le secrétariat Générale, onze (11) divisions et la direction de l'organisation et de la réglementation placée sous l'autorité directe du président directeur Général.

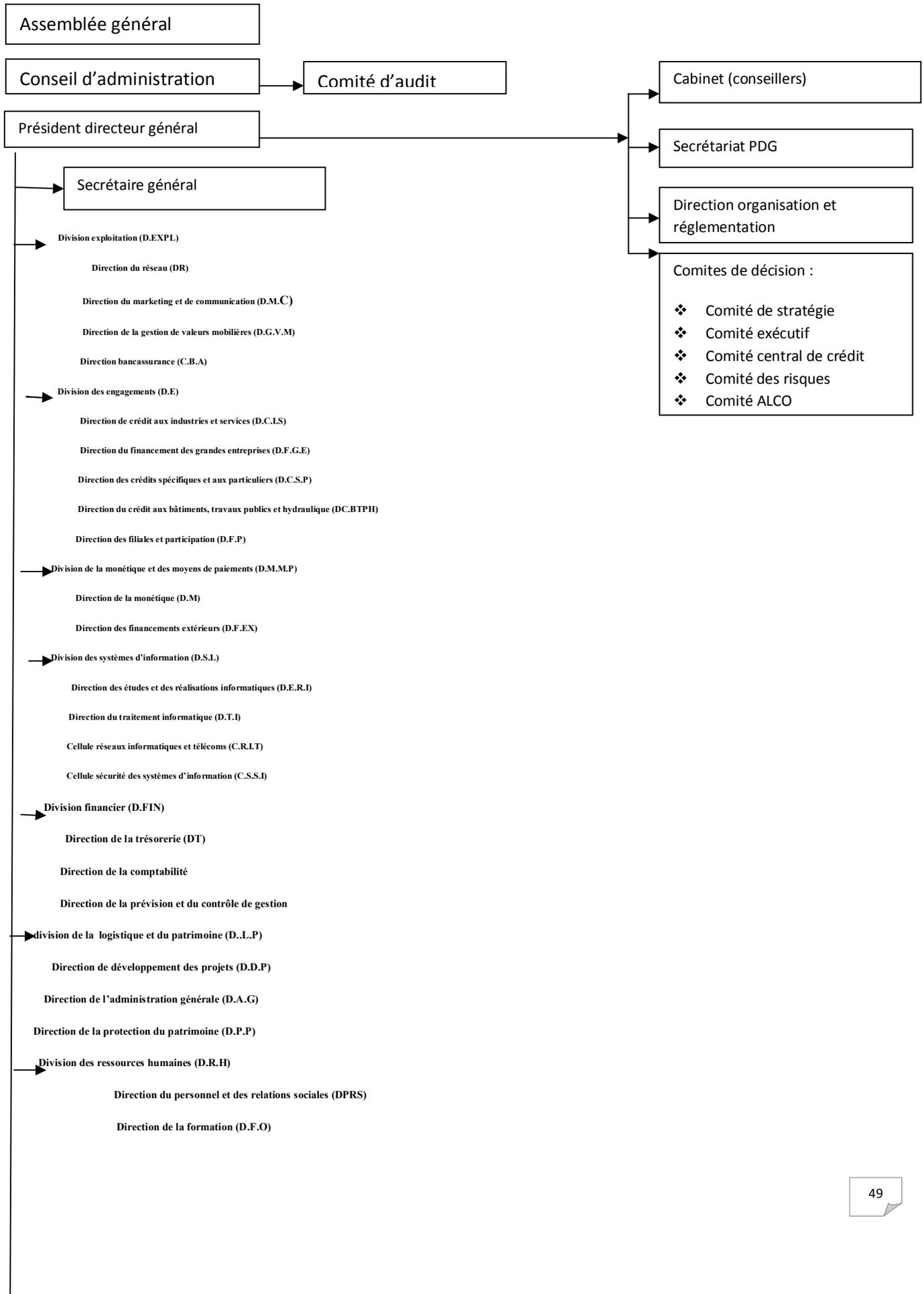
Elle comprend, également, des organes d'aide à la prise de décision, d'assistance à la gestion et de coordination des activités.

L'organigramme général de la banque s'articule autour des organes et structures dont les missions et attributions sont décrites ci-dessous.

¹Documents internes, service documentation.

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

4. L'organigramme général de la banque :



Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Section 2 : Processus d'élaboration de la cartographie des risques liés à la division DRCP

1- La division risque et du contrôle permanent:

1.1. Présentation de la division de risque et du contrôle permanent :

Au cœur de la stratégie de développement de la banque, figure la recherche constante de la conformité aux meilleures pratiques internationales.

C'est ainsi qu'une division des risques et du contrôle permanent (DRCP) vient compléter les structures de la banque. La création de la DRCP intervient en application des prescriptions de la banque d'Algérie N° 11-08 du 28 novembre 2011, relative au contrôle interne des banques et établissement financiers.

1.2. Sa vocation :

La DRCP a vocation de concevoir et mettre en œuvre les dispositifs de gestion des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent. Elle est chargée d'élaborer et proposer, pour adoption, par les organes de décisions habilités de la banque relatifs à la gestion des risques et au contrôle permanent.

1.3. Missions de la DRCP :

- En relation avec les structures métiers, elle définit les systèmes d'évaluation et de surveillance des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent de la banque elle a également pour mission d'assurer leur maintenance et leur mise à jour en fonction de l'évolution de la réglementation, et du développement des activités et métiers de la banque.
- Elle veille à l'application stricte par les structures de la banque, chacune en ce qui la concerne, des procédures adossées aux systèmes d'évaluation et de surveillance des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent de la banque.
- La DRCP a également à prodiguer assistance aux structures de la banque dans la mise en œuvre des dispositifs d'évaluation et de surveillance des risques, ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent de la banque.
- Elle tient et met à jour la cartographie des risques et, assure, conformément aux règles et normes prudentielles, la surveillance globale des risques auxquels pourrait s'exposer la banque. Elle veille au bon fonctionnement des dispositifs d'alerte.
- Elle exerce, de façon régulière et constante, les contrôles permanents requis sur toutes les activités et métiers de la banque.
- Elle s'assure de la conformité du dispositif réglementaire de la banque par rapport aux textes législatifs et réglementaire d'une manière générale, et ceux régissant le domaine bancaire en particulier.
- Elle veille au respect strict des dispositifs liés à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

- Elle s'assure de l'élaboration et de la transmission par les structures de la banque, chacun en ce qui la concerne, des reportings liés à la supervision bancaire destinés à la Banque d'Algérie ainsi que ceux destinés à l'actionnaire et autre organismes.

1.4. ORGANISATION :

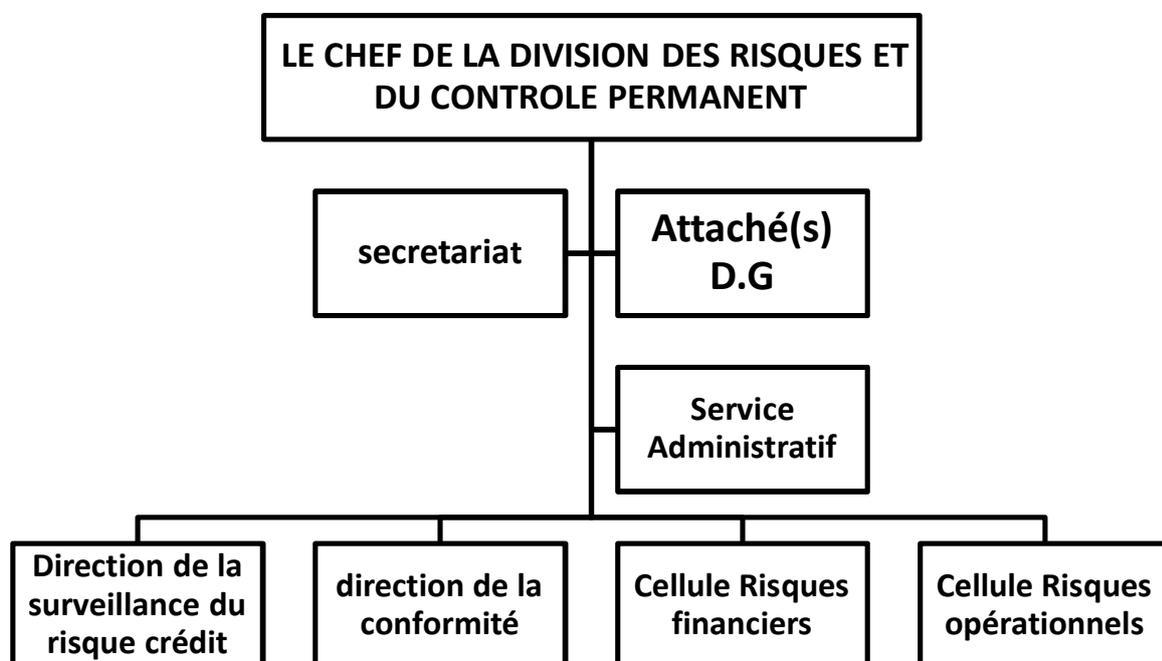
La DRCP est dotée d'une organisation comprenant les structures suivantes :

- Direction de Surveillance du Risque Crédit.
- Direction de Conformité.
- Cellule Opérationnels.
- Cellule Financiers.

Pour les besoins de ses activités la Division financière dispose des ressources suivantes :

- Un chef de Division.
- Un (ou plusieurs) attaché(s) de Direction Générale.
- Un Secrétariat.
- Un responsable Administratif.

Figure 10: l'organigramme de la direction risque et contrôle permanent



Source : élaborer par nous soins selon des documents interne du CPA

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

2 .Manuel des cartographies des risques de la CPA :

Au cours des dernières années, le CPA a développé des processus, des outils de gestion et une infrastructure de contrôle pour renforcer la maîtrise et le pilotage des risques. Entre autres, des procédures générales et spécifiques, une surveillance permanente, des plans de continuité d'activité, des fonctions de gestion des risques tels que la fraude, risque lié au blanchiment d'argent, le risque juridique, le risque de non-conformité, et les risques liés à la sécurité des systèmes d'informations.

Le crédit populaire d'Algérie suit deux référentiels pour l'élaboration d'une cartographie des risques, le premier référentiel national c'est le règlement n° 11-08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banque et établissement financiers et le deuxième c'est le référentiel international COSO. Ces deux référentiels guident la banque pour mieux identifier, évaluer et analyser les risques afin de maîtriser les risques.

La cartographie des risques est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de contrôler leur évolution. Donc la cartographie des risques est d'une part, une aide précieuse à la prise de décision, d'autre part, est un moyen efficace pour respecter les référentiels existants et mettre en place un processus de management des risques cohérent.

La cartographie des risques permet de déterminer tous les risques de la banque, donc elle détermine les risques majeurs, les risques moyens et les risques faible.

2- Processus d'élaboration de la cartographie des risques :

2.1. La mesure des risques :

2.1.1. Les types de risques :

Le CPA met en place des systèmes de mesure, d'analyse et d'évaluation des risques, afin d'appréhender les risques de différents natures auxquels ces opérations les exposent, en particulier les risques de crédit, de concentration, de marché, de taux d'intérêt globale, de liquidité, de règlement, de non-conformité, ainsi que le risque opérationnel. Chaque structure de la banque recense tous les risques liés à l'ensemble de ses activités qui sont présentés au règlement de la banque d'Algérie n° 11-08. Comme montre le tableau suivant :

Tableau N° 5: les types de risque

Les trois familles de risque	Les types de risque	La description
	Risque de Contrepartie(ou crédit ou de signature)	La défaillance d'une contrepartie, dans l'incapacité de faire face à ses engagements

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Le risque bancaire	<p style="text-align: center;">Risque de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Le risque de taux d'intérêt ; ❖ Le risque de variation de prix des titres de propriété et des risques optionnels ; ❖ Le risque de change et options ; <p>Le risque de règlement contrepartie.</p>	<p>- L'évolution défavorable d'un prix d'actif, hors cas lié au risque de contrepartie ci-dessus</p>
	Risque de taux d'intérêt global	<p>Le cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan</p>
	Le risque économique	<p>Lié aux anomalies du cycle de production-consommation de chacun des secteurs d'activité auxquels sont rattachés les clients</p>
	Le risque de pays	<p>Lié aux aléas de nature politique et/ou catastrophique, résulte de la situation économique ou politique du pays concerné</p>
	Risque de liquidité	<p>Configuration du bilan selon laquelle à un moment donné, la banque ne présenterait pas un volume d'actifs mobilisables suffisant pour faire face à une demande de remboursement des ressources (retraits espèces, soldes</p>

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

		compensation, etc.)
Le risque opérationnel	Commercial	Risque d'inadéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence à un instant donné.
	D'image	Risque liés aux évènements pouvant tenir l'image de marque de la banque.
	Les risques juridiques	Liés à tout litige avec une contrepartie, résultant de toute imprécision, lacune, insuffisance, susceptible d'être imputable à la banque, au titre de ses opérations
	De fraude externe	Acte de mauvaise foi, contrevenant aux lois et règlements commis par des personnes étrangères de la CPA avec ou sans complicité du personnel de le CPA
	Risque de fraude interne	Il correspond au risque lié à des opérations irrégulières effectuées par un employé à son profit ou au profit d'un client ou fournisseur, seul ou avec l'aide des complices
	Le risque de non-conformité	Est lié à tout dysfonctionnement dans les opérations, dont l'accumulation pourrait provoquer des dommages individuels gravement préjudiciable.

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Les risques de gouvernance	Le risque de management	Peut survenir dans un contexte d'altération du pilotage de l'établissement en raison de chocs externes (rapprochement, fusions, événement politiques, etc.)ou interne (défiance des outils de pilotage, climat social, défaillance de relais interne, etc.).
	Les risques extérieurs	Induits par des changements d'obligations légales, la pression des élus, etc. Ces risques dépassent les domaines habituels de contrôle.

Source : élaboré par nos soins selon des documents internes du CPA

L'ensemble de ces risques (bancaires, opérationnels, gouvernance) sont générateurs de coûts financiers, avérés ou potentiels.

2.1.2 .La cotation de risque :

❖ Le risque brut :

Pour chacun des risques bruts, une cotation traduit le niveau de préoccupation des structures estimée par le comité exécutif (tous les responsables des structures) à l'intérieur d'une échelle de 1 à 4, le niveau 4 étant considéré comme un risque critique. Si le risque n'appartient pas à cette cotation donc ça indique que l'activité n'est pas concernée par la nature du risque.

Les critères de hiérarchisation des risques bruts sont divers :

- L'impact de risque ;
- La fréquence de risque ;
- L'expérience des experts ;
- Des formules mathématiques ;
- La probabilité de survenance ;
- La nature et l'origine de risque.

L'échelle de cotation est constituée de quatre niveau, ils sont indiqué par des couleurs comme montre le tableau suivant :

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Tableau N°6 : Echelle d'évaluation du risque

	Niveau de criticité	Valeur numérique associé
Echelle d'évaluation du risque	Le risque critique	4
	Le risque fort	3
	Le risque moyen	2
	Le risque faible	1

Source : élaborer par nos soins selon des documents interne du CPA

❖ Le risque net :

Les risques bruts sont des risques qui compromettent la capacité de la banque à réaliser ses objectifs. La banque utilise des dispositifs systèmes de contrôles afin de réduire ses risques à des risques nets.

On peut résumer ces systèmes ainsi :

- Le premier niveau : **Un contrôle de hiérarchisation :**
- Le deuxième niveau : **un contrôle permanent :**

C'est un contrôle de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures internes et diligences arrêtées par le CPA, notamment celles liées à la surveillance des risques associés aux opérations. Ce contrôle se fait que par les contrôleurs, ce contrôle contient des contrôleurs de groupe d'exploitation (15 groupes d'exploitation) et des contrôleurs d'agences (142 agences)

- Le troisième niveau : **Un contrôle périodique :**

C'est Un contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau de risque effectivement encouru, enfin de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature, il contient deux fonctions

1. Inspection : c'est un processus qui sert à s'assurer de l'application des instructions, des directives de la direction, en réalisant des contrôles exhaustifs, a pour but la sanction de la personne.
2. L'audit interne : C'est une fonction indépendante et objectif son but c'est d'améliorer la situation de la banque en donnant des conseils et des recommandations.

En fonction de la qualité des systèmes de contrôle interne existants dans les structures, chaque responsable procède pour chaque risque brut à une pondération sur une échelle de 0 à 100%

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Tableau N°7 : Dispositif de contrôle

Impact	Cotation
Inefficace	1
Insuffisant	2
Perfectible	3
Efficace	4

Source : élaboré par nos soins selon des documents interne du CPA

3- Le processus d'élaboration de la cartographie des risques :

Le CPA met en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques.

Cependant, à cause de courte durée du stage et le manque de données et de communication, nous avons opté pour l'élaboration d'une cartographie des risques thématiques, précisant que la même méthodologie pourra être suivie pour l'élaboration de la cartographie des risques globale.

Afin de répondre à notre problématique de départ, nous allons tenter de décrire les étapes à suivre pour l'élaboration de la cartographie des risques en suivant les étapes présentées dans la partie théorique.

1- Identification des processus :

Pour l'élaboration de notre projet ,on a choisi quatre opérations pour identifier, analyser et évaluer leur risques, ces opérations sont les suivants :

- Versement en espèce ;
- La clôture du compte
- Gestion de compte sans mouvement
- L'arrêté de caisse

1.1.Processus de versement en espèce :

1) Définition :

Opération qui consiste, pour un client, à remettre des espèces (dinars ou devises) destinées alimenter son compte ou celui d'un client tenu dans la même agence ou celui d'un tiers tenu dans une autre agence.

2) Versement en espèce (même agence) :

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

- **Le guichetier :**
 - Accueil de la clientèle ;
 - Recueillir le bulletin de versement rempli par le client, (ce dernier doit Remplir le nom et prénom, le montant versé, la date de versement le numéro du compte et la signature), ainsi que la pièce d'identité ;
 - Si la nature de l'opération et le profit du client sont jugés à risque potentiel, le client sera invité à fournir un justificatif de la provenance des fonds ou à défaut la banque établis une déclaration de l'origine des fonds ;

- **Le caissier :**
 - S'assurer que le bulletin de versement est correctement renseigné (si le bulletin de versement n'est pas bien rempli il y a lieu de demander au client ou tiers de renseigner un nouveau bulletin) ;
 - Comptage de montant versé devant le client ;
 - Si le montant versé est reconnu conforme le caissier met le cachet, la griffe ainsi que la date de jour sur le bulletin de versement sinon il demande au client ou au tiers s'il veut récupérer la différence ou la versé (l'excédent) ;
 - Enregistrer sur le brouillard de caisse le numéro d'ordre et la somme versée ;
 - Transmettre au guichetier le bulletin de versement accompagné de la pièce d'identité pour la saisie ;

- **Le guichetier :**
 - Saisir le versement sur le système ;
 - Editer le bordereau de versement en trois exemplaire ;
 - Viser les bordereaux de versement portant la mention opération effectuée accompagnés du bulletin de versement et les remettre au caissier accompagné de la pièce d'identité.

- **Le caissier :**
 - Faire signer au client ou au tiers les trois exemplaires ;
 - Remettre au client ou au tiers un seul exemplaire ;
 - Classer les deux exemplaires du bordereau de versement ainsi que le bulletin de versement dans la journée comptable.

3) Versement en espèce cas versement dans une autre agence :

Les même procédures qui sont établies dans le versement en espèce (même agence) sauf que le guichetier quand il saisit le versement dans le système il indique le code agence approprié

1.2. Processus de l'arrêté de caisse :

1) Définition :

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Le contrôle de caisse consiste à vérifier les opérations enregistrées dans les brouillards de caisse et à procéder au rapprochement du solde théorique au solde physique se trouvant en caisse, aussi bien que pour les dinars que pour les devises.

Quotidiennement le caissier procède à un contrôle de caisse afin de s'assurer qu'il n'y ait pas d'écarts entre le solde physique et le solde théorique. En cas d'écart constatés, ces derniers doivent être identifiés et justifiés

Des contrôles inopinés doivent être opérés à l'initiative de l'agence (directeur de l'agence, son adjoint et/ou contrôleur de l'agence) ou à l'initiative du groupe d'Exploitation à minima une fois par mois.

2) Les procédures de l'arrêté de caisse :

- **Le caissier :**
 - Séparer les pièces de versement des pièces de retrait ;
 - Calculer le solde théorique (solde théorique = solde veille + les versements – les retraits) ;
 - Procéder au comptage des avoirs en caisse pour dégager le solde physique ;
 - Vérification de l'équilibre de solde théorique avec le solde physique si cette tâche révèle des écarts, il y a lieu de procéder à un nouveau comptage des avoirs en caisse. Deux cas se présentent :
 - Le nouveau solde physique correspond au solde théorique.
 - Les écarts persistent entre le solde physique et le solde théorique ;
 - Communiquer le solde physique dégagé au chef de service caisse ;
- **Chef de service caisse :**
 - Rapprocher le solde physique communiqué par le caissier au solde comptable ;
 - Si le contrôle de cette tâche n'est satisfaisant, il faut que le caissier refasse le comptage des avoirs en caisse sinon le chef de service édite les journaux des caisses puis les remettre au guichetier accompagné des appoints
- **Le guichetier :**
 - Pointer l'ensemble des opérations de la journée en confrontant les journaux des caisses aux appoints ;
 - Si les écarts sont identifiés et peuvent être régularisés le guichetier informe le chef de service de caisse de l'écart et demander son accord pour leur régularisation ensuite passer à la tâche suivante sinon il informe le chef de caisse que l'écart ne peuvent être régularisés et passer à l'activité traitement des incidents de caisse ;
 - Saisir la régularisation des écarts identifiés
- **Le chef de service caisse :**
 - Procéder à l'ajustage de la caisse sur le système avec le nouveau solde ;

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

- Editer le bordereau d'ajustement
- **Le caissier :**
 - Etablir et signer un arrêté de caisse en deux exemplaires (l'arrêté de caisse contient le solde d'ouverture de la journée, les mouvements et le solde de clôture) ;
 - Porter sur l'arrêté de caisse la mention « espèces matériellement vérifier » ;
 - Remettre au chef de service caisse les arrêts de caisses pour signature et les brouillards de caisse ;
- **Le chef de service caisse :**
 - s'assurer de la régularité de l'arrêté de caisse ;
 - apposer la signature sur les arrêts de caisse et recueillir celle du directeur d'agence ou de son adjoint ;
 - remettre de l'ensemble de pièces justificatives au service contrôle agence pour les besoins de la journée comptable ;
 - Classer une copie de l'ensemble des pièces justificatives (brouillard de caisse, journaux des caisses, appoint, bordereaux d'ajustage, arrêts de caisses) en archives agence.

1.3.Processus de clôture du compte :

1) A l'initiative de la banque :

➤ Définition :

La clôture de compte à l'initiative de la banque peut intervenir suite à des incidents de paiement constatés, lorsque le client est jugé, par la direction de l'agence, indésirable ou il existe des problèmes de vérifications et de mise à jour des informations relatives à celui-ci

La banque peut également procéder à la clôture d'un compte si ce dernier n'a pas été mouvementé depuis un an ou se trouve constamment en position débitrice.

La clôture définitive intervient, après accord du Groupe d'Exploitation, dans un délai allant de huit jours à trois semaines à compter de la date de notification de la clôture au client.

➤ Les procédures :

- Chargé de la clientèle :

- L'Envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception au client l'avisant de l'intention de la banque de clôturer son compte.
- Si le client se présente à l'agence, la banque demande les références des ordres encours (chèque et/ou effets) sinon il envoie un courrier de relance au client portant sur la communication des valeurs émises et la restitution des chèques vierges et carte CIB ou autre en sa possession ;

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

- Si le client ne se manifeste pas, le chargé de la clientèle s'assure que le solde du compte n'est pas débiteur, sinon il invite le client à régulariser au préalable ;
 - S'assure que le client ne tient pas d'engagement avec la banque (des crédits) sinon suspendre cette procédure en attendant le remboursement de client
 - Vérifier que il n'y a pas de d'opérations en cours (chèque en circulation, virement ou autre)
 - Retirer au préalable le montant des frais et commissions (frais de tenus de compte...)
 - Recueillir du groupe d'Exploitation par courrier l'avis et décision de clôture
- **Groupe d'Exploitation (G.E) :**
- Réception du la direction réseau de la décision (clôture de compte) ;
 - Transmettre la décision (clôture de compte) à l'agence de rattachement
- **Adjoint administratif :**
- Adresser au chargé de clientèle la décision de clôture parvenue du G.E

2) A l'initiative du client :

➤ **Définition :**

La clôture d'un compte intervient suite à la décision du client en marquant son intention de rompre ses relations avec la banque. La clôture du compte peut aussi se produire en cas de décès de son titulaire

➤ **Les procédures :**

- **Chargé de clientèle :**

- Réception de la demande de la clôture de compte ;
- Se renseigner sur le motif de la clôture ;
- Vérifier la signature de client et opposer le cachet « signature vérifiée » sur la demande ;
- S'assurer que la demande du client comporte les références des ordres en circulation ;
- Informer le directeur d'agence ou son adjoint de la décision du client ;
- S'assurer que le solde du compte n'est pas débiteur, sinon exiger au préalable sa régularisation ;
- S'assurer que le client n'a pas d'engagements avec la banque ;
- S'assurer que le client à une somme suffisante pour le paiement des frais dans son compte si tous les tâches précédente son satisfaisante en clôture le compte sinon la demande est rejeter ;
- Remettre le dossier de compte et la demande à l'adjoint.

- **Adjoint Administratif :**

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

- S'assurer de la régularité du dossier et de la formalisation ses contrôles opérés par Charger de Clientèle si le dossier est satisfaisant, opposer la mention « bon à clôturé » sur la demande de client sinon la demande est rejeter
 - Remettre le dossier et la demande au charger de clientèle.
- **Charger de Clientèle :**
- Réclamer au client l'ensemble des moyens de paiement en sa possession (chèque vierge, carte CIB, VISA ou autre) ;
 - Passé les écritures comptables sur le système ;
 - Déclasser le solde du compte au profit du titulaire ou un tiers dûment mandaté ;
 - Procéder à la clôture de compte sur le système ;
 - Archiver le dossier d'ouverture de compte et la demande de clôture.

1.4.Processus de gestion de compte sans mouvement :

➤ **Définition :**

Les comptes de chèques, les comptes courants du secteur privé et les comptes en dinars convertibles sont considérés comme des comptes sans mouvements, 6 mois après la fin des délais contractuels dont la dernière opération initiée par le titulaire du compte ou son mandataire, remonte à plus d'un an pour autant que les responsables de l'agence n'aient pas eu connaissances des raisons de non fonctionnement de compte.

➤ **Les procédures :**

- **Cellule chargée de l'assainissement du fichier commercial :**

- Etablir, semestriellement, l'état des comptes sans mouvement et le transmettre aux G.E pour analyse et approbation

- **G.E :**

- Réceptionner et enregistrer l'état des comptes sans mouvements sur le registre adéquat ;
- Transmettre l'état des comptes sans mouvement aux agences de rattachement pour traitement après enregistrement sur le registre départ du GE

- **Responsable du traitement au Back-office :**

- Réceptionner du GE l'état des comptes sans mouvements.

- **Chargé clientèle :**

- Consulter le solde des comptes non mouvementé depuis plus d'une année, et les traités, selon les cas suivants :
 - ◆ **les comptes débiteurs dont le solde est inférieur ou égal à 2000 DZD**
Communiquer le dossier au service contentieux de la banque

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

- ◆ **compte dont le solde est supérieur à 2000 DZD** : transmettre au client une lettre recommandée avec accusé de réception pour l'informer de la situation de son compte.

- **Responsable habilité :**

- Valider sur le système les opérations effectuées sur les comptes sans mouvements.

- **Prépose au Back-office :**

- Classer l'état des comptes sans mouvements au niveau du back-office.

2- Identification de risque :

L'identification des risques inhérents à ces opérations est faite à travers une analyse de différentes tâches du quatre processus à l'aide d'un tableau des risques. Ce tableau d'identification des risques reprend pour chaque processus :

- les tâches qui lui associées ;
- L'objectif de contrôle assigné ;
- Le risque encouru par l'opération ;
- L'impact du risque détecté ;
- Le dispositif de maîtrise qui devrait exister ;
- Et enfin le contrat de l'existence ou non de ce dispositif.

2.1. Identification des risques liés au versement en espèce :

Tableau N°8 : Identification des risques liés au versement en espèce

Les Tâches	Objectif de contrôle	Risque encourus	Conséquence	Dispositif de maîtrise
-Accueil de la clientèle	-S'assurer de la qualité de l'accueille chargé clientèle (attitude et communication)	- Mauvaise réception de la clientèle, atteinte de l'image de marque de CPA	-Perte de clientèle	-Evaluation du personnel -formation

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

S'assurer que le bulletin de versement est correctement renseigné (si le bulletin de versement n'est pas bien rempli il y a lieu de demander au client ou tiers de renseigner un nouveau bulletin) ;	S'assurer de la conformité des documents	Non-conformité des procédures internes	Opérations erronées	La mise en place d'un contrôle stricte, répartition des tâches
Si la nature de l'opération et le profil du client sont jugés à risque potentiel, le client sera invité à fournir un justificatif de la provenance des fonds ou à défaut la banque établis une déclaration de l'origine de l'origine des fonds	S'assurer que le respect du dispositif de la règlement LAB (lute anti blanchiment)	Risque de non-conformité (blanchiment d'argent ou des opérations illégales)	sanctions pénales et/ou financières	Mise en place des solutions LAB
Comptage du montant versé devant le client	S'assurer que le montant versé et conforme au montant bordereau	incident de caisse	Déficit de caisse	mise en place d'un processus de confirmation (comptage de client, arrêté de caisse)

Source : Elaborer par nos soins

2.2. Identification des risques liés au processus d'arrêté de caisse :

Tableau N° 9 : Identification des risques liés au processus d'arrêté de caisse

Les tâches	Objectifs du contrôle	Risques encourus	Conséquence	Dispositif de maîtrise
Vérification de l'équilibre entre le solde théorique et	S'assurer d'équilibre entre les deux soldes	d'exécution, livraison et gestion des processus	perte financière pour la banque	-contrôle inopiné de la caisse (management

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

le solde physique				et contrôle)
Traitement de l'écart relevé	Régularisation d'écart	Le risque de fraude interne	Une perte financière pour le CPA	Procédure de régularisation des écarts

Source : Elaborer par nos soins

2.3. Identification des risques liés au processus de la clôture de compte :

❖ A l'initiative de la banque

Tableau N°10 : Identification des risques liés au processus de la clôture de compte à l'initiative de la banque

Les tâches	Objectifs encourus	Le risque	Conséquence	Dispositif de maitrise
Envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception au client l'avisant de l'intention de la banque de clôturer son compte.	Informé le client de la décision de la banque ,	Risques de non-conformité et juridique	Litige avec la clientèle	Contrôle de premier niveau (hiérarchique) et de deuxième niveau (permanent)
Dans le cas où le client ne se présente pas vérifier de solde de compte si il est débiteur il invite le client à régulariser son compte	Vérifier que le compte n'est pas débiteur	Risque de non-conformité	Perte financière	Crée un système qui déclenche les comptes débiteurs de la banque

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

sinon il procède à la clôture au préalable				
--	--	--	--	--

Source : Elaborer par nos soins

❖ A l'initiative de client :

2.4. Tableau N° 11 : Identification des risques liés au processus de la clôture de compte à l'initiative de client

Les tâches	Objectifs de contrôle	Risques encourus	Conséquence	Dispositif de maîtrise
Accueil de la clientèle	S'assurer de la qualité d'accueil chargé clientèle	La mauvaise qualité du chargé de la clientèle, atteinte l'image de marque	Perdre un client	-Evaluation du personnel -formation
Traitement de la clôture de compte	S'assurer de la conformité de la demande	Non-conformité	Clôture non conforme	Procédure de contrôle
Restitutions de la carte magnétique et le carnet de chèque	S'assurer que client n'utilise pas son compte après la clôture	risque de non-conformité	Perte financière pour la banque	contrôle stricte pour ce type d'opération
Vérification s'il ya des valeurs en circulation	Vérifier que le compte de client n'est crédité	L'existence d'un chèque en circulation	perte financière	Positionnement en instance de clôture
La clôture du compte	S'assurer de la clôture de compte dans le Système informatique	Risque de non-conformité, risque opérationnel (manipulation du compte)	Calcul des agios	mise en place des procédures de clôture, habilitation a le SI, reporting de contrôle
S'assurer que le client n'a pas d'engagements avec la banque et S'assurer que le client à une somme	S'assurer que le compte de client est régulière	Risque saisie, exécution et suivi des transactions	Perte financière pour le CPA	Vérifier qu'aucune opération n'est en cours avant la clôture

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

suffisante pour le paiement des frais dans son compte				
---	--	--	--	--

Source : Elaboré par nos soins

2.4. Identification des risques liés au processus de gestion de compte sans mouvement :

Tableau N°12 : Identification des risques liés au processus de gestion de compte sans mouvement

Les tâches	Les objectifs encourus	Le risque	Conséquence	Le dispositif de maîtrise
Identification et détection des comptes sans mouvement	Identifier les comptes sans mouvements	Risque de fraude interne	Perte financière, atteinte l'image de marque	Procédures, normes, détecter les comptes sans mouvement
Traitement de compte sans mouvement	S'assurer que le tous les comptes son identifier	Risque de fraude interne (détournement des fonds)	Litige avec le client, perte financière	-

Source : Elaborer par nos soins

3- l'évaluation des risques :

Le risque de CPA est évalué de deux manière : le risque brut ou (inhérent) et le risque net (ou résiduel) pour chacun des risques, on distinguera la probabilité et la gravité.

L'analyse du risque s'effectue sur la base des causes et des conséquences liées à la survenance du risque, ainsi que sur les mesures de contrôle déjà existantes. Cette analyse nous permet de connaître tous les risques de CPA afin de les maîtriser ou les rendre à un niveau acceptable (risque résiduel) en appliquant des dispositifs de systèmes de contrôles.

3.1. Evaluation de la probabilité de survenance :

Elle correspond à la mesure du degré ou la fréquence d'apparition des risques identifiés, l'évaluation de la probabilité de survenance des risques se fera de la manière qualitative, cette évaluation a été faite à plusieurs niveaux hiérarchiques vu de la séparation des tâches dans l'entreprise.

Le tableau suivant représente l'échelle de mesure de la probabilité :

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Tableau N°13 : L'échelle de mesure de la probabilité

Côte	Probabilité	Description
1	Très rare	il y a peu de chance d'apparition de risque
2	Assez rare	Il est possible que le risque apparaisse
3	Assez fréquent	Il y a forte chance d'apparition de risque
4	Très fréquent	L'apparition de risque est très fréquente

Source : élaboré par nous soin selon des documents interne au CPA

3.2. Evaluation de l'impact de risque :

L'évaluation de l'impact des risques est mesurée d'une manière qualitative selon les conséquences de la réalisation des risques sur les objectifs de la banque. Donc, le crédit populaire d'Algérie donne une mesure pour chaque risque selon son impact sur la réalisation de ces objectifs.

Le tableau suivant présente l'échelle de mesure de l'impact de risque :

Tableau N°14 : L'échelle de mesure de l'impact de risque

Côte	Impact	Description
1	Faible	Conséquences faibles sur l'attente des objectifs de la CPA
2	Moyen	Les conséquences de risque sont moyens sur la réalisation des objectifs de la CPA (modérer)

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

3	Fort	Les conséquences de risque sont élevés sur la réalisation des objectifs de la CPA
4	Critique	Les conséquences de risque sont critiques et inacceptables pour l'organisation

Source : élaboré par nous soin selon des documents interne au CPA

3.3. Tableau d'évaluation des risques :

Après avoir mesuré l'impact et la probabilité de risque en mesure le risque à partir de la formule mathématique suivante :

$$\text{Risque} = \text{impact} * \text{probabilité}$$

Cette formule détermine le niveau de criticité pour chaque risque, comme le montre le tableau suivant :

1- versement en espèce :

Tableau N°15 : l'évaluation des risques (versement en espèce)

Numéro du risque	Le risque associé aux opérations	Impact		Probabilité		Criticité	
		Côte	Impact	Côte	Probabilité	Côte	Criticité
1	- Mauvaise réception de la clientèle, atteinte de l'image de marque de CPA	2	Moyen	1	Très rare	2	Faible
2	Non-conformité des procédures internes	4	Critique	2	Assez rare	8	Fort
3	Risque de non-conformité (blanchiment d'argent ou des opérations illégales)	3	Fort	3	Assez fréquent	9	Fort
4	incident de caisse	3	Fort	3	Assez fréquent	9	Fort

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

2- l'arrêté de caisse :

Tableau N16 : l'évaluation des risques (L'arrêté de caisse)

Numéro du risque	Le risque associé aux opérations	Impact		Probabilité		Criticité	
		Côte	Impact	Côte	Probabilité	Côte	Criticité
5	Risque de fraude	2	Moyen	1	Très rare	2	Faible
6	Le risque de fraude (d'incident de caisse)	4	Critique	2	Assez rare	8	Fort

3- la clôture de compte :

- A l'initiative de client :

Tableau N°17 : l'évaluation des risques (la clôture de compte a l'initiative de client)

Numéro du risque	Le risque associé aux opérations	Impact		Probabilité		Criticité	
		Côte	Impact	Côte	Probabilité	Côte	Criticité
7	La mauvaise qualité du charger de la clientèle, atteinte l'image de marque	2	Moyen	1	Assez rare	2	Faible
8	Non-conformité	4	Critique	4	Très fréquent	16	Critique
9	le client émis un chèque sans provision	3	Fort	1	Très rare	4	Moyen
10	L'existence d'un chèque en circulation	2	Moyen	2	Assez rare	4	Moyen
11	Risque de non-conformité, risque opérationnel (manipulation du compte)	4	Critique	3	Assez fréquent	12	Critique
12	Risque de fraude externe	3	Fort	2	Assez rare	6	Fort

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

- A l'initiative de la banque :

Tableau N°18 : l'évaluation des risques (la clôture de compte à l'initiative de la banque)

Numéro du risque	Le risque associé aux opérations	Impact		Probabilité		Criticité	
		Côte	Impact	Côte	Probabilité	Côte	Criticité
13	Risques de non-conformité et juridique	3	Fort	4	Très fréquent	12	Critique
14	Risques de non-conformité	4	Critique	4	Très fréquent	16	Critique

Source : Elaborer par nos soins

4- Les comptes sans mouvement :

Tableau N°19 : l'évaluation des risques (Les comptes sans mouvement)

Numéro du risque	Le risque associé aux opérations	Impact		Probabilité		Criticité	
		Côte	Impact	Côte	Probabilité	Côte	Criticité
15	Risque de fraude interne	3	Fort	4	Très fréquent	12	Critique
16	Risque de fraude interne (détournement des fonds)	4	Critique	3	Très fréquent	12	Critique

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Tableau N° 20 : Hiérarchisation des événements de risques au CPA :

Impact	La criticité			
	4. Critique	3. Fort	3. Fort	4. Critique
3. Fort	2. Moyen	3. Fort	3. Fort	4. Critique
2. Moyen	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen	3. Fort
1. Faible	1. Faible	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
Fréquence	1. Très rare	2. Assez rare	3. Assez Fréquent	4. Très fréquent

Source : Un document interne au CPA

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

1. Présentation de la cartographie des risques identifiés :

La matrice des risques identifiés par le schéma suivant :

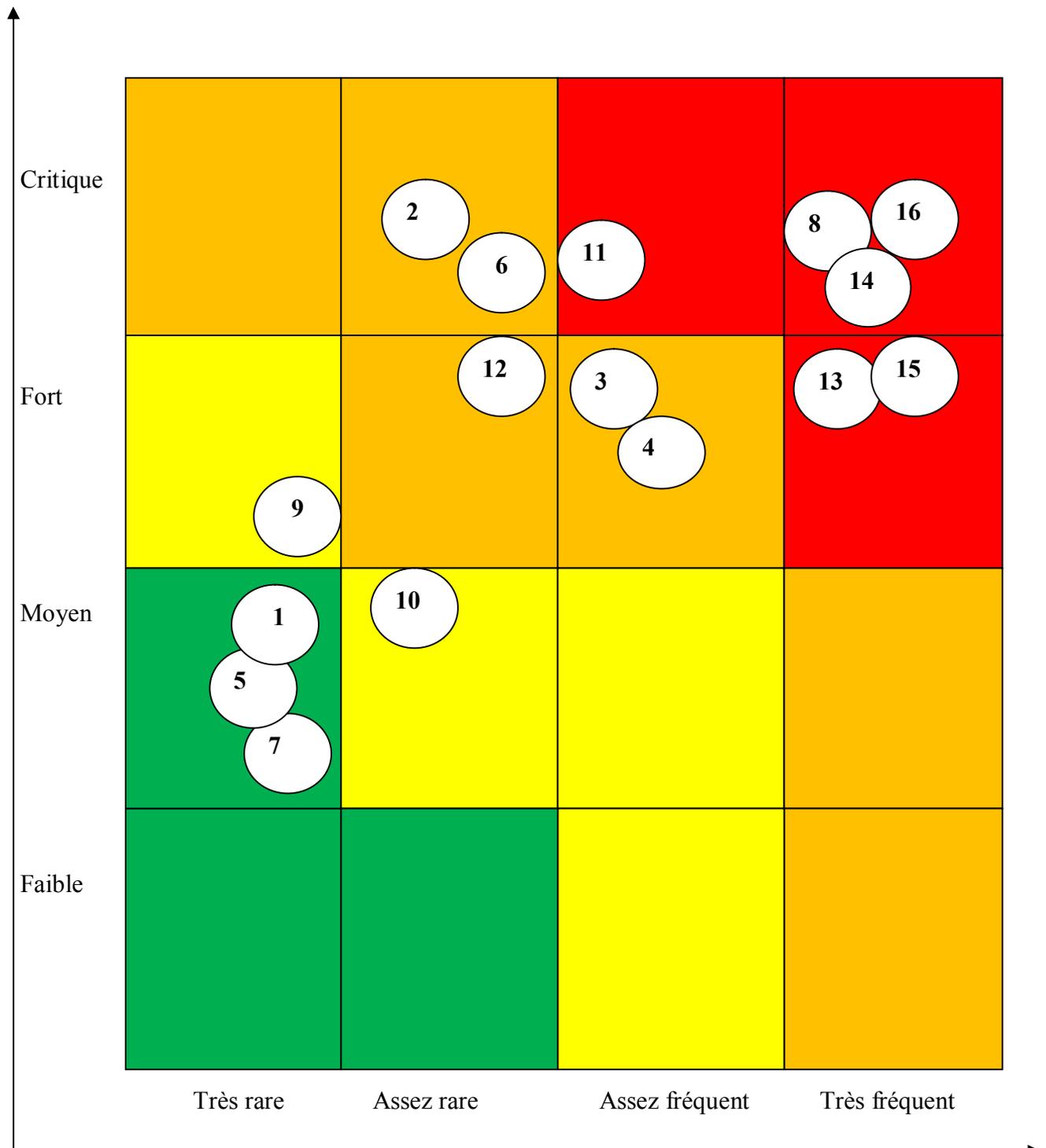


Figure 11 : la cartographie des risques (thématique)

Source : élaboré par nos soins

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

❖ Le dispositif de maitrise de risque :

Tableau N°21 : Dispositif de maitrise de risque

Le risque brut	Cotation de risque brut	Cotation de contrôle	Cotation de risque net
1	2	1	1
2	8	4	4
3	9	2	7
4	9	4	5
5	2	2	0
6	8	4	4
7	2	1	1
8	16	4	12
10	4	3	1
11	4	3	1
12	12	2	10
13	6	2	4
14	12	4	8
15	16	4	12
16	12	3	9

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Section 3 : l'analyse de l'efficacité d'une structure d'audit interne basée sur l'approche par risque

1- Présentation de la division de contrôle périodique :

Cette division assure dans le cadre de son plan annuel de visites, des missions de vérification et de contrôle de la régularité des opérations effectuées par les différentes structures de la banque et veille au respect de la réglementation interne et externe les régissant. Elle engage, en outre, des missions ponctuelles ou spéciales d'investigation consécutivement à la survenance d'incidents ou autres faits préjudiciables à la banque.

2- Le tableau des risques audités :

D'après l'entretien avec le directeur de la division de contrôle périodique, on a obtenu les résultats suivants :

Tableau N°22 : les risques audités

Les risques	les risques audités	
	OUI	NON
1	✓	
2	✓	
3	✓	
4	✓	
5	✓	
6	✓	
7	✓	
8	✓	
9	✓	
10	✓	
11	✓	
12	✓	
13	✓	
14	✓	
15	✓	
16	✓	

Source : Elaboré par nos soins

D'après ce tableau la division de contrôle périodique a audité tous les risques existants dans la cartographie thématique, donc on peut constater que la structure de l'audit interne est efficace à 100%.

Le but de ce travail est de trouver la relation qui existe entre le management du risque et l'audit interne et de voir si les auditeurs internes utilisent la cartographie des risque pour

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

s'orienter à auditer les processus les plus risqués et qui menacent la pérennité de la banque. Il s'agit de prouver que le management du risque aide l'audit interne à élaborer le plan d'action, mais malheureusement le peu d'informations que on a eu ne nous a pas permis de faire une analyse pertinente vu la confidentialité des informations de la banque, mais ce qu'on peut retenir de ce travail c'est que l'auditeur interne a pour mission d'évaluer la cartographie des risque mais au même temps il l'utilise pour élaborer son plan d'action.

Dans le cas où la cartographie n'est pas actualisée, la fonction de l'audit interne prend la mission du management du risque, elle va identifier et évaluer les risques avant de les auditer.

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de mettre en pratique les différentes notions apportées dans les deux premiers chapitres théoriques.

La constitution de ce chapitre a permis d'identifier et évaluer les risques liés à chaque tâche dans les processus mis en place par le CPA concernant les quatre opérations suivantes :

- Versement en espèce ;
- La clôture de compte ;
- L'arrêter de caisse ;
- Gestion de compte sans mouvement.

Afin d'élaborer une cartographie des risques thématique qui va aider l'auditeur interne à savoir les tâches les plus risquées qu'il faut les auditer.

D'après ce que on a vu dans ce chapitre , ces opérations sont porteuses de risques comme toute autre opération de la banque.

Et ce qu'on peut conclure de ce travail est que la cartographie des risques est comme un outil pour l'élaboration de plan d'audit.

Chapitre 1 : L'aspect théorique sur le management des risques

Chapitre 2 :

Généralité sur l'Audit interne

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité de l'Audit interne basée sur l'approche de risque

Conclusion générale

La réalisation de toute activité humaine est déterminée par des objectifs, des besoins et des contraintes à respecter. L'entreprise naît, grandit et disparaît, sa vie et sa survie dépendent non seulement des hommes qui la gèrent, de ses partenaires et de son environnement mais aussi et surtout d'une gestion des risques efficace.

Nous pensons que la pérennité d'une banque dépend de la qualité de son management du risque.

Dans son appréhension, Le management du risque constitue un élément fondamental dans les banques, il vise à identifier et analyser les risques quelques soit leurs criticités et les mettre dans une matrice dénommée « la cartographie des risques ». Cette cartographie a pour objectif de donner aux lecteurs une image immédiate de la situation, facilitant ainsi la prise des mesures correctives à même d'atténuer l'impact ou la probabilité d'occurrence à chaque étape de processus.

La présente étude nous a aussi permis l'appréhension que l'audit interne est une fonction indépendante au sein des organisations, dont l'objet est d'évaluer les procédures de management du risque, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise. Aussi le contrôle interne est un processus destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. L'audit interne prend une dimension importante lorsqu'il s'agit d'une activité risquée. En effet le risque est une notion qui apparaît dans tous les activités de l'entreprise.

A travers ce troisième chapitre, nous tenter de montrer l'importance de management du risque dans les banques et la relation qui existe entre le management du risque et l'audit interne. Ces deux fonctions qui son lie l'un avec l'autre, la première détecte et gère tous les risques et la deuxième évalue les procédures de cette mission.

Notre cas pratique au niveau du CPA nous a permis de confirmer quelques hypothèses et d'infirmer d'autres :

- ❖ Le management du risque est un processus piloté par le management qui consiste à identifier et traiter les risques qui affectent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Ce qui confirme la première hypothèse.
- ❖ L'élaboration de la cartographie des risques consiste à suivre deux approches top-down et botom-up dont les étapes de ses deux approches consiste à identifier, analyser et évaluer le risque. Ce qui confirme la deuxième hypothèse.
- ❖ Le management du risque est un processus qui aide l'audit interne à élaborer le plan d'audit, en utilisant la cartographie des risques comme un outil pour choisir les risques prioritaire dans le plan d'action. Ce qui infirme la troisième hypothèse.
- ❖ L'audit interne est une activité de conseil et d'assurance. Ce qui infirme la quatrième hypothèse.

Dans le cas pratique on a détecté des points forts et des points faibles.

On peut résumer les points forts par les points suivants :

Conclusion générale

- Le CPA a une division qui a pour mission d'élaborer la cartographie des risques.
- La séparation entre la fonction de management du risque et l'audit interne
- L'existence d'une cartographie des risques
- La banque suit le règlement de la banque d'Algérie 11-08

On peut résumer les points faibles par les points suivants :

- La cartographie des risques n'est pas actualisée.
- Manque de communication entre la division de risque et contrôle permanent et la division de contrôle périodique.
- Gestions insuffisante des compétences.

A travers notre mission établie, nous sommes arrivées à proposer des recommandations pour le Crédit Populaire d'Algérie « CPA » et pour l'école supérieure de commerce « ESC » :

1. Au niveau du CPA :

- ✓ Renforcer la formation et sensibiliser les personnels sur l'importance de contrôle des risques ;
- ✓ Renforcer la division de risque et le contrôle permanent par des nouveaux effectifs ;
- ✓ L'actualisation de la cartographie des processus ;
- ✓ L'actualisation de la cartographie des risques si non elle sera obsolète.

2. Au niveau de l'ESC :

Il est très important de signaler l'importance du management des risques dans les banques, c'est pourquoi l'apprentissage de cet aspect-là est nécessaire, à travers des conférences, ou comme un module intégré dans tous les spécialités.

Limite de la recherche :

Ceci dit, notre parcours en élaborant ce travail a été semé d'embûches et d'obstacles entre autres :

- Le manque d'ouvrages et de publications en la matière ;
- La complexité du sujet, tant qu'au niveau théorique qu'au niveau pratique ;
- Le manque de données au niveau de la banque du fait d'une confidentialité non-fondée nous a induits à une perte de temps précieuse, et un égarement dans les idées ;
- La durée de stage est trop courte, voire insuffisante.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- COHEN (Elie) : *Dictionnaire de gestion*, Ed La découverte, Paris, 1997.
- C.MARMUSE, X.MONTAIGNE, *management du risque*, l'imprimerie Hérissey, Evreux, 1989.

- CORDEL (Frederic), *Gestion des risques et contrôle interne, de la conformité à l'analyse décisionnelle*, Magnard-Vuibert, 2013.
- IFACI, *Cahier de la recherche*, 2013.

- IFACI et Price Water House Coopers : *Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application*, édition d'organisation, Paris, 2005.
- LERAY (Jean), *organiser une démarche de cartographie des risques*, AFNOR, 2008.
- Jean le Ray, *De la gestion des risques au management du risque-pourquoi ? Comment ?*, AFNOR EDITION, 2015.

- .REDING (Kurt f), SOBEL (Paul j), URTON L. (Anderson), HEAD (Michael j), RAMAMOORI (Sridhar), SALAMASICK (Marck) et RIDDLE (Cris) : *Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*, FSC, juin, 2015.

- RENARD (Jacques) : *théorie et pratique de l'audit interne*, Groupe Eyrolles, 2010.

- SARDI (Antoine), *audit et contrôle interne bancaire*, éditions AFGES, 2002.

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

- SCHICK (Pierre) ; VERA (Jacques) et BOURROUILH-PERGE (Olivier) : *Audit interne et référentiels de risque*, Dunod, Paris, 2010.

Mémoires et thèses professionnels :

- GULMA (Saadia), *Elaboration de la cartographie des risques opérationnel bancaires*, mémoire de fin d'étude en vue l'obtention de magister en sciences commerciales et financières, Ecole supérieur de commerce, 2016.

Articles et revues :

- Article 40, Journal officiel, 27ème, N°2, mercredi 13 janvier 1988, P.22.