

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

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE-KOLEA

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

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème :

**Le contrôle de gestion et son rôle dans le système de
management anti-corruption**

CAS:2M-INDUSTRIES

Présenté par :

BEDRAOUI Djihad

KADI Lyticia Selma

Encadré par :

Dr .OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu de stage : 2M-INDUSTRIES Bab Ezzouar, Alger.

Période de stage : Du 12/03/2023 au 25/05/2023.

Année universitaire : 2022 / 2023.

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

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE-KOLEA

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

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème :

**Le contrôle de gestion et son rôle dans le système de
management anti-corruption**

Cas : 2M-INDUSTRIES

Présenté par :

BEDRAOUI Djihad

KADI Lyticia Selma

Encadré par :

Dr. OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu de stage : 2M-INDUSTRIES Bab Ezzouar, Alger.

Période de stage : Du 12/03/2023 au 25/05/2023.

Année universitaire : 2022 / 2023.

Remerciement

Nous tenons tous d'abord à remercier dieu qui nous aide et nous donne la patience et le courage durant ces longues d'étude.

Nous souhaitons avant tout remercier Dr : OUDAI Moussa, pour le temps qu'il a consacré à nous apporter les outils méthodologiques indispensables à la conduite de ce travail et pour son orientation,

Aide et ses conseils.

On désire aussi remercier les professeurs de l'école supérieure de commerce, qui ont fourni les outils nécessaires à la réussite de nos études universitaires.

Nous remercions Monsieur le Directeur Général MEDDAHI Omar, d'avoir accepté de nous accueillir pour réaliser ce stage pratique au niveau de 2M-INDUSTRIES.

Un grand merci à notre maître de stage Mr : BOUANANE Raouf qui nous a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Enfin, Nous remercions l'ensemble des employés de 2M-INDUSTRIE pour les conseils qu'ils ont pu nous prodiguer au cours de la période de stage ;

Un grand merci pour nos parents, pour leur soutien constant et leurs encouragements.

Dédicace

Par amour infini, je dédie humblement ce travail:

À ma chère mère, la source inépuisable de mes efforts, la flamme qui enlace mon cœur, celle qui m'a donné la vie, la tendresse et le courage nécessaires pour m'élever, celle qui a fait tant de sacrifices pour mon succès. Que Dieu préserve votre santé et vous accorde une longue vie.

À l'âme bienveillante de mon père et de ma grand-mère, qui ont quitté ce monde, que Dieu les accueille avec miséricorde et leur ouvre les portes du paradis.

À mes sœurs bien-aimées : Rachida, Mouna, Khadidja, vous qui avez toujours été présentes, du fond du cœur, je vous remercie pour vos encouragements sincères et pour votre soutien.

À mes frères, mes compagnons de vie, mes piliers solides, je vous adresse ces mots empreints d'affection et de gratitude.

À mes chères amies, celles qui ont toujours été à mes côtés, je vous suis reconnaissant pour votre soutien inébranlable, enraciné au plus profond de mon être.

À mon binôme Kadi Lyticia et à sa famille, du fond du cœur, je vous remercie pour votre précieuse présence et votre collaboration sans faille.

Cette dédicace est un hommage à vous tous, qui a joué un rôle essentiel dans ma vie. Vous avez été les rayons de lumière dans mes moments sombres, les épaules sur lesquelles je suis appuyé et les guides qui m'ont montré le chemin. Je suis reconnaissante pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Dédicace

Chers parents,

Je tenais à vous dédier pour exprimer toute ma gratitude et mon amour infini. Votre courage et vos sacrifices ont façonné la personne que je suis aujourd'hui, et je ne pourrai jamais assez-vous remercier. Tout au long de ma vie, vous avez créé autour de moi un entourage familial rempli d'amour et de soutien, Votre présence constante et vos encouragements infailibles ont été une source inépuisable de force et de motivation pour moi. Vous avez tout sacrifié pour que je puisse bénéficier d'une éducation précieuse, et grâce à votre amour inconditionnel, je me rapproche chaque jour davantage de la réalisation de mes rêves académiques. Chaque étape franchie dans mes études supérieures est un triomphe pour nous tous, et je suis profondément reconnaissante de votre fierté et de votre bonheur. Votre soutien indéfectible et votre amour sans limites me donnent la force de persévérer, de me dépasser et de viser toujours plus haut. Je m'engage à honorer vos sacrifices en donnant le meilleur de moi-même pour terminer mes études avec succès. Votre confiance en moi est ma source d'inspiration constante. Je vous aime infiniment, mes merveilleux parents, vous êtes mes héros, mes guides et mes piliers.

À mes chères grandes sœurs AMINA & AMIRA et mon cher frère SALEM, Je souhaite vous dédier ces mots emplis d'affection et de gratitude pour tout le soutien et les précieux conseils que vous m'avez offerts tout au long de ma période d'études, Votre présence dans ma vie a été un cadeau précieux, et je suis fière de vous avoir comme grandes sœurs et frère. Puisseons-nous continuer à grandir ensemble et à partager de merveilleux moments remplis de complicité et de soutien.

QUE DEVI GARDE MA MERVEILLEUSE FAMILLE.

À mes deux amis adorés djihad et Tarek, je vous aime du plus profond de mon cœur. Vous êtes plus que de simples amis, vous avez été bien plus que des collaborateurs dans ce mémoire.

Vous êtes devenus une véritable source de soutien et d'inspiration dans ma vie. Notre amitié s'est renforcée à travers cette expérience partagée, et je suis reconnaissante de vous avoir à mes côtés.

UN GRAND MERCI À VOUS.

AINSI, je remercie ma famille KADI et la famille MAZZOUZA et BEDRAOUI.

Lyticia

SOMMAIRE

<i>SOMMAIRE</i>	<i>IV</i>
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i>	<i>V</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>VII</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>VIII</i>
<i>RÉSUMÉ</i>	<i>IX</i>
<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	<i>B</i>
<i>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION</i>	<i>2</i>
SECTION01 : LES CONCEPTS DE BASE DU CONTRÔLE DE GESTION	<i>3</i>
SECTION 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION DANS L'ORGANISATION.....	<i>11</i>
SECTION 03 : LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA MAITRISE DES RISQUES	<i>19</i>
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	<i>26</i>
<i>CHAPITREII : SYSTEME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION</i>	<i>28</i>
SECTION 01 : LES CONCEPTS DE BASE DE LA NORME ISO	<i>29</i>
SECTION 02 : LA NORME ISO 37001	<i>39</i>
SECTION 03 : ÉVALUATION ET AMÉLIORATION DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES SELON ISO 37001	<i>47</i>
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	<i>53</i>
<i>CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA SOCIETE 2M-INDUSTRIES</i>	<i>55</i>
SECTION 01 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	<i>56</i>
SECTION02: LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ANTI- CORRUPTION	<i>64</i>
SECTION03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION	<i>69</i>
CONCLUSION DE TROISIÈME CHAPITRE.....	<i>91</i>
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	<i>93</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	<i>97</i>
<i>ANNEXES</i>	<i>101</i>
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	<i>108</i>

LISTE DES ABREVIATIONS

ALGERAC : Organisme Algérien d'Accréditation

ANAPRIM : Association des Professionnels d'Instruments de Mesure

CAPOLCO : Committee Of Consumer Policy

CASCO : Comité pour L'évaluation de la Conformité

CCI : Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie

CCIAF : Chambre de Commerce et d'Industrie Algéro-Française

CD: Committee Draft

COSO: Comité Of Sponsoring Organizations

CPAG: Commercial Policy Advisory Group

CSC/FIN : Comité Permanent du Conseil sur les Finance

CSC: Council Standing Committee

DEVCO: Committee On Developing Countries

DIS: **Draft** International Standard

FDIS : Final Draft International Standard

FFA : Forum France Algérie

AFNOR : Agence Française de Normalisation

HSE : Hygiène Security Environnement

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

IEC : Commission Électronique Internationale

IPFA : Instruments de Pesage a Fonctionnement Automatique

IPFNA : Inspection des Instruments de Mesure à Fonctionnement Non Automatique

ISO/CS: Central Secretariat

ISO: International Standard Organization

IT: Information Technologie

ITSAG: Information Technology Strategy Advisory Group

MN : Membres Nationaux

NOM : ReviewsNominations

NP : Nouvelle Proposition

OIML : Organisation Internationale de la Métrologie Légale

ONML : Office National de Métrologie Légale

OVE : Gouvernance

PME : Petite Moyen Entreprise

PMP : Matrice de Pouvoir Intérêts

RH : Ressources Humaines

SARL : Société À Responsabilité Limitée

SMAC : Système de Management Anti-corruption

SME : Système de Management Environnemental

SMQ : Système de Management de Qualité

SMS : Système de Management de Sécurité

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats

TC : Comités Techniques

TMB : Technical Management Board

WD: Working Draft

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les majeures périodes passer par le contrôlé de gestion.	4
Figure 2: Processus de contrôle	6
Figure 3: Triangle de la performance	9
Figure 4: Processus d'élaboration des procédures de gestion.	13
Figure 5: Processus d'élaboration des prévisions	14
Figure 6: Étapes d'élaboration et pilotage du processus budgétaire.	15
Figure 7: Amélioration des performances de l'entreprise.	15
Figure 8: Les outils de contrôle de gestion.	16
Figure 9: Les questionnaires du risque.	21
Figure 10: Les stratégies de traitement des risques.	25
Figure 11: structure de l'organisme ISO.	32
Figure 12: Processus d'élaboration des normes ISO.	35
Figure 13: La matrice pouvoir intérêt des parties prenantes.	41
Figure 14: Historique de 2M-INDUSTRIE.	58
Figure 15: Organigramme 2M-INDUSRIES.	60
Figure 16: Parcours de certification et accréditation.	63
Figure 17: Accompagnement d'IANOR/QMS.	64
Figure 18: Cartographie des processus.	74
Figure 19: La cartographie des risques de corruption.	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: récapitulatif sur les niveaux de décision et les types de controle utilisés.....	6
Tableau 2: Cartographie des risques.....	24
Tableau 3: signification des couleurs dans la cartographie des risques.	24
Tableau 4: Analyse des parties prenantes.....	42
Tableau 5:Analyse SWOT En Matière SMAC.	69
Tableau 6: Les parties intéressées pertinentes externe.	70
Tableau 7:Tableau 6: Les parties intéressées pertinentes interne.....	73
Tableau 8: Risques liés Processus Achat.....	75
Tableau 9:Risques liés à la comptabilité et finance.....	75
Tableau 10:Risques lies au processus commercial.....	75
Tableau 11:Risques lies au processus RH.	76
Tableau 12:Risques lies au d'autres division.....	77
Tableau 13: Analyse des risques lies au Processus achat.....	77
Tableau 14: Analyse des risques lies au processus commerciale.....	78
Tableau 15:Analyse des risques lies au processus RH.	79
Tableau 16:Echelle de mesure la probabilité de survenance et la gravité du risque.	80
Tableau 17:L'évaluation des risques de corruption.....	80
Tableau 18:Classification des risques par familles.....	82
Tableau 19:Matrice de confrontation de la gravité et la probabilité du risque.....	83
Tableau 20: Signification des couleurs.....	83
Tableau 21:Les degrés de priorité.	86
Tableau 22:Plan d'action.....	87

LE ROLE DE CONTROLE DE GESTION DANS LE SYSTEME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION.

RÉSUMÉ

La corruption a des impacts négatifs sur tous les aspects de la société, l'identification et l'évaluation des risques de corruption doivent être des priorités des entreprises qui veillent à introduire une politique anti-corruption à leur stratégie de maîtrise des risques.

Ce mémoire a pour but de maîtriser et anticiper efficacement un exemple des risques de corruption qui est susceptible de se produire au sein d'une entreprise PME en Algérie, il résume aussi les spécificités de L'ISO 37001 par rapport à d'autres normes de système de management.

Cette recherche utilise deux méthodes : une méthode descriptive pour la partie théorique de l'étude, et une méthode analytiques utilisée dans l'aspect appliqué afin de projeter l'étude théorique sur le cas de l'entreprise 2M-INDUSTRIES.

La gestion du risque de corruption est un ensemble précis de procédures et d'exigences relatives à la détection, à l'évaluation et à l'atténuation des risques de corruption au sein d'une organisation.

Le contrôle de gestion fournit un outil de maîtrise de ces risques, donc il s'agit d'un volet important de la mise en œuvre de la politique anti-corruption.

Nous avons essayé d'adopter une approche qualitative basée sur l'avis du maître de stage afin de développer une cartographie des risques de corruption et de les traiter.

Mots clés : La corruption, La norme iso37001, contrôle de gestion, La cartographie des risques, politique anti-corruption.

THE ROLE OF MANAGEMENT CONTROL IN THE ANTI-CORRUPTION MANAGEMENT SYSTEM

ABSTRACT:

Corruption has negative impacts on all aspects of society, the identification and assessment of corruption risks must be a priority for companies that ensure that an anti-corruption policy is introduced in their risk management strategy.

In order to master and anticipate effectively an example of the risks of corruption that is likely to occur within an SME company in Algeria, it also summarizes the specificities of ISO 37001 compared to other management system standards.

This research uses two methods: a descriptive method for the theoretical part of the study, and an analytical method used in the applied aspect to project the theoretical study on the case of the company 2M-INDUSTRIES.

Corruption risk management is a specific set of procedures and requirements for the detection, assessment and mitigation of corruption risks within an organization.

Management control provides a tool to control these risks, so it is an important part of the implementation of the anti-corruption policy.

We have tried to adopt a qualitative approach based on the opinion of the internship master to develop a mapping of the risks of corruption and to treat them.

Keywords: Corruption, The iso37001 standard, management control, Risk mapping, anti-corruption policy.

دور مراقبة التسيير في نظام إدارة مكافحة الفساد.

ملخص:

للفساد آثار سلبية على جميع جوانب المجتمع؛ ويجب أن يكون تحديد مخاطر الفساد وتقييمها من أولويات الشركات التي تكفل إدراج سياسة لمكافحة الفساد في إستراتيجيتها لإدارة المخاطر.

ومن أجل إتقان وتوقع مثال فعال على مخاطر الفساد التي يحتمل حدوثها داخل إحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الجزائر، فإنه يلخص أيضاً خصوصيات المعيار 37001 للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس مقارنة بالمعايير الأخرى لنظام التسيير.

يستخدم هذا البحث طريقتين: طريقة وصفية للجزء النظري من الدراسة، وطريقة تحليلية تستخدم في الجانب التطبيقي لعرض الدراسة النظرية على حالة لشركة 2م-صناعات.

إدارة مخاطر الفساد هي مجموعة محددة من الإجراءات والمتطلبات لكشف مخاطر الفساد وتقييمها والتخفيف من حدتها داخل المنظمة.

وتوفر مراقبة التسيير أداة للسيطرة على هذه المخاطر، ولذلك فهي جزء هام من تنفيذ سياسة مكافحة الفساد.

لقد حاولنا اعتماد نهج نوعي يستند إلى رأي سيد التدريب الداخلي لوضع خريطة لمخاطر الفساد ومعالجتها.

كلمات مفتاحية: الفساد معيار iso37001، مراقبة التسيير رسم خرائط المخاطر سياسة مكافحة الفساد.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le contrôle de gestion occupe désormais une fonction à la fois stratégique et opérationnelle qui revêt une importance cruciale au sein de toute organisation ou entreprise. D'une part, la concurrence intense qui caractérise tous les secteurs économiques actuels nécessite que le contrôle de gestion devienne un levier d'innovation organisationnelle et de conseil pour les dirigeants et les gestionnaires, afin de réduire les dysfonctionnements et les risques, et d'améliorer continuellement les performances.

D'une autre part, la corruption est un phénomène répandu qui soulève de sérieuses préoccupations d'ordre social, moral, politique et économique, et entrave la bonne gouvernance. Elle entraîne également une augmentation des coûts des affaires, des incertitudes dans les transactions commerciales, une hausse des coûts des biens et des services, une dégradation de la qualité des produits et des services, une décredibilisation des institutions, et interfère avec l'équité et le bon fonctionnement des marchés.

La politique anti-corruption et le système de management qui la sous-tend aident les organisations à éviter ou atténuer les coûts, les risques et les préjudices liés à la corruption, afin de promouvoir la confiance dans le cadre de leurs activités commerciales et d'améliorer leur réputation.

Le déploiement du plan opérationnel de prévention de la corruption relève de la responsabilité du contrôle de gestion, compte tenu de son expertise dans la mise en place d'actions préventives et de la minimisation des risques de perte de contrôle au sein de l'entreprise, ainsi que de l'efficacité attendue dans certains processus décisionnels.

Les contrôleurs de gestion et les auditeurs internes sont donc des soutiens précieux pour la direction dans la construction et la gestion d'un système de management anti-corruption.

Objectifs recherchés :

Notre recherche a pour objectifs :

- D'avoir une connaissance approfondie sur le contrôle de gestion et son rôle dans la maîtrise des risques.
- De connaître la mise en place de système de management anti-corruption.

- D'identifier l'un des outils de contrôle de gestion pour la maîtrise des risques de corruption.
- De comprendre la norme ISO37001.

Intérêt du sujet :

L'étude menée dans ce travail a pour but de prendre connaissance de la nécessité d'un SMAC au vu de l'ampleur du phénomène de la corruption et de ses conséquences désastreuses sur l'économie et le développement de populations et pays entiers, et comment agir au niveau de contrôle de gestion en mettant en place des moyens de prévention auprès de tous les acteurs exposés aux risques de corruption.

Raisons du choix du sujet :

Le choix de thème est motivé par plusieurs raisons:

- Sujet d'actualité.
- L'intérêt de connaître le SMAC.
- Manque d'expertise en gestion des risques de corruption dans les entreprises algériennes.
- L'insuffisance de recherche sur la norme ISO37001 (VS) 2016.
- L'envie de connaître comment les entreprises peuvent traiter les risques de corruption.

Les études antérieures :

- BALA Merbouha, Contribution de contrôle de gestion à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, au niveau de l'ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2016/ 2017.
- BENYAHIA Sara, gestion des risques opérationnels, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences commerciales et financiers, au niveau de l'ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2016/2017.
- BOUARAB Ghenima et OUCHENE Tassadit, le contrôle de gestion au service de la performance commerciale, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de gestion, Au niveau de l'université Mouloud MAMMARI, TIZI-OUZOU, 2018.

- KAOUK Kenza, Essai de mise en place d'un système de contrôle de gestion axé sur le tableau de bord de gestion, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de gestion Au niveau de L'ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2016/2017.
- KHATAR Soumia et LEFLOUFA Makhoulouf, l'apport de l'audit interne sur la maîtrise des risques comptables et financiers, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de gestion, au niveau de l'ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2021/2022.
- REFAS Ibrahim El Khalil, la certification qualité (iso9001) et environnementale(14001) comme la démarche de la responsabilité sociétale de l'entreprise, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de gestion, Au niveau de l'ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2014/2015.

Problématique :

Cette étude tente de répondre aux questions postérieures à cette problématique principale :

Comment contribue le contrôle de gestion à travers ses outils à la maîtrise des risques de corruption ?

De cette problématique certaines questions secondaires peuvent être posées à savoir:

- Quels sont les apports du contrôleur de gestion à la maîtrise des risques de corruption ?
- Qu'est-ce que L'ISO37001 ? Et Quelle est la valeur ajoutée d'une démarche d'un système de management anti-corruption ?
- Quel est l'outil de contrôle de gestion le plus efficace pour la maîtrise des risques de corruption ?

Hypothèses :

- Hypothèse 01: Le contrôleur de gestion est responsable de l'analyse des données financières et opérationnelles de l'organisation pour détecter les comportements frauduleux ou pratiques de corruption.
- Hypothèse 02: Un système de management anti-corruption est une approche systématique qui aide à prévenir, détecter et traiter la corruption.
- Hypothèse 03: La matrice des risques est un outil de contrôle de gestion utile pour identifier, évaluer et prioriser les risques à l'organisation.

Méthodologie de recherche :

La démarche méthodologique que nous avons suivie compte sur deux méthodes :

- **Méthode descriptive** : dans la partie théorique (recherche documentaire sur le contrôle de gestion et la norme ISO37001).
- **Méthode analytique** : dans la partie pratique (l'analyse de Contexte de l'organisme, processus de l'identification, analyse, l'évaluation et traitement des risques de corruption, à partir de l'observation et les entretiens...).

Plan de recherche :

Notre travail sera développé sur trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré aux généralités sur le contrôle de gestion, il est subdivisé en trois sections.
- Le deuxième chapitre portera sur la norme ISO37001 ce chapitre est subdivisé aussi en trois sections.
- Le troisième chapitre représente la partie pratique qui sera réalisée au niveau de l'entreprise, il portera sur la présentation de l'entreprise, mettre en pratiques les connaissances acquises au titre des deux chapitres précédents.

CHAPITRE I :

Cadre théorique du contrôle de gestion

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion est une fonction clé de la gestion d'une entreprise qui consiste à collecter, analyser et interpréter des données financières et opérationnelles pour aider les dirigeants à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles éclairées.

La gestion des risques est une partie intégrante du contrôle de gestion. Elle consiste à identifier, évaluer et atténuer les risques potentiels qui pourraient affecter la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. Les risques peuvent être financiers, opérationnels, juridiques, stratégiques, politiques.

Le rôle du contrôle de gestion dans la gestion des risques est important car il permet à une entreprise de surveiller et d'évaluer les risques potentiels qui pourraient affecter son activité et de mettre en place des stratégies pour les minimiser.

Par conséquent, le contrôle de gestion est un outil clé pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs stratégiques tout en minimisant les risques associés à leurs activités.

Au niveau de ce chapitre, on va voir des généralités sur la notion de contrôle de gestion, qui est une fonction fondamentale dans l'entreprise et l'axe principal de notre travail de recherche, Donc nous tenterons de présenter :

- Section 01: Les concepts de base du contrôle de gestion.
- Section 02 : Le positionnement, les outils, les missions de contrôle de gestion.
- Section 03 : Le contrôle de gestion et la maîtrise des risques.

SECTION01 : LES CONCEPTS DE BASE DU CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion est en pleine évolution depuis des années, c'est un processus continu de pilotage globale de l'entreprise et de gestion en temps réel des réalisations, visant à améliorer la performance, il s'agit d'un outil décisionnel qui évalue l'efficience et l'efficacité de l'implantation des ressources de l'entreprise.

La présente section porte sur les éléments suivants:

- L'historique de contrôle de gestion;
- Évolution de contrôle de gestion;
- Les notions de contrôle et gestion.

1. L'historique de contrôle de gestion

Au début du XXe siècle aux États-Unis, en raison de la concurrence croissante dans le contexte de la révolution industrielle, la notion de contrôle de gestion a émergé. Cela s'est produit dans le cadre de l'évolution des grandes entreprises industrielles, où il devenait nécessaire de mesurer les coûts et de contrôler les activités économiques. Le contrôle de gestion a été initialement développé selon une perspective taylorienne en 1918, visant à rationaliser le travail et à décomposer les mouvements afin de contrôler la productivité du travail. Cette approche a donné naissance à la comptabilité des coûts standards. À ses débuts, la fonction de contrôle était principalement perçue comme une forme de "contrôle-sanction", avec un accent strict sur le contrôle¹.

Ce qui est aujourd'hui connu sous le nom de "contrôle de gestion" a été développé au tout début des années 1920 par les dirigeants de General Motors, une entreprise dont le principal actionnaire était les Du Pont de Nemours (référéncé par l'historien Alfred D. Chandler).

L'objectif était de rassembler les divisions d'une entreprise fragmentée, formée par des acquisitions, afin de saisir les opportunités considérables du marché automobile en plein essor.

Alors que Ford se concentrait sur son célèbre modèle taylorien, une production unique à faible coût, General Motors a choisi une approche différente: "un modèle pour chaque budget et chaque usage"².

¹Patrick Boisselier, « contrôle de gestion », Ed: Magnard-Vuibert, PARIS, 2013, p8.

²Henri Bouquin, « Les fondements du contrôle de gestion », Édition : Presses Universitaires de France, 2011, pages 48.

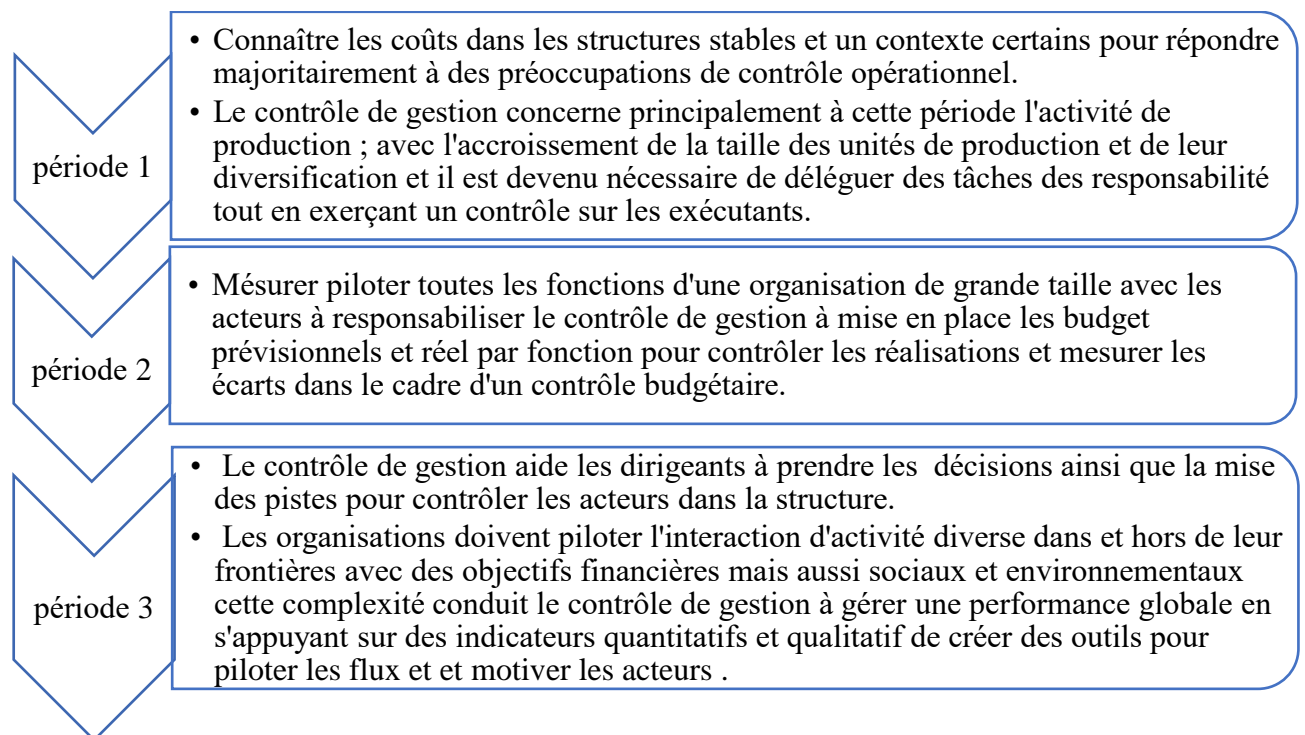
Effectivement la création de l'institut des contrôleurs de gestion "Institute of Management Controllers" aux États-Unis en 1931 est la date officielle de l'émergence du contrôle de gestion ;

Depuis lors, il s'est développé dans ce pays après la Seconde Guerre mondiale, et ce développement a conduit à son émergence en Europe, où il a acquis une large présence dans des grandes entreprises¹.

2. Évolution de contrôle de gestion

On peut distinguer trois majeures période de l'évolution de contrôle de gestion chaque phase est caractériser par des idées de base sur le contrôle et outils à mettre en œuvre.

Figure 1 : Les majeures périodes passer par le contrôlé de gestion.



Source : Élaboré par nous-mêmes.

²<https://fr.scribd.com/document/546424692/Evolution-historique-et-definition-du-controle-de-gestion>, consulté le 20/05/2023 à 01:01min.

¹Groupe Professionnel Industrie et Commerce, "guide d'audit, Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, édition: IFACI, 2003, p16.

3. Les deux notions « Contrôle » et « Gestion »

L'expression **contrôle de gestion** mérite une discussion par les deux mots qui la composent : (contrôle / gestion).

3.1. La notion de contrôle

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises¹.

Selon P.DRUCKR : « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail, il peut aussi signifie la domination d'une personne par une autre »².

Le contrôle peut prendre deux sens, soit :

- contrôle-vérification : s'assurer que les règles ou les normes ont bien été respectées ;
- contrôle-maîtrise (to control) : selon G. Hofstede, un système ne peut être contrôlé que si quatre conditions sont réunies :
 - le système doit être doté d'objectifs non ambigus ;
 - il est possible de mesurer le résultat atteint par rapport à l'objectif ;
 - l'organisation dispose d'un modèle prédictif ;
 - celui qui a la charge du contrôle doit avoir accès aux différentes solutions possibles et doit avoir la possibilité de prévoir les effets des actions correctives³.

Mais contrôler peut aussi renvoyer à la notion d'influence, il s'agit d'influencer ou d'orienter les comportements dans le sens de l'accomplissement des buts organisationnels⁴.

¹Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, "contrôle-de-gestion-manuel-et-applications", Édition : Dunod, 2^{ème} édition, p5, 2010.

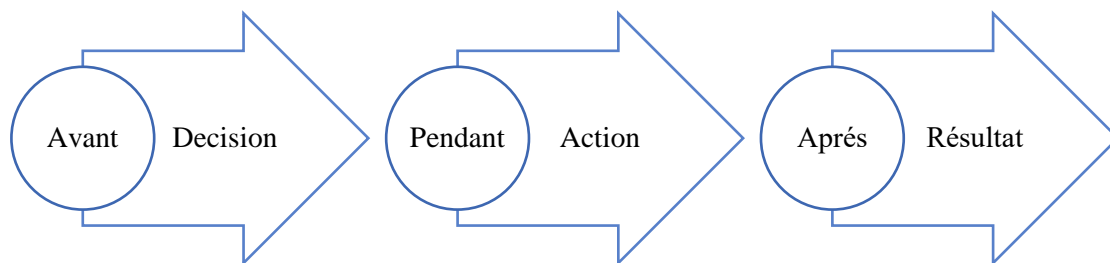
²Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, PIERRE-Laurent BESCOS, 2002, p21.

³Christelle BARATAY, LAURENCE Monaco, "contrôle de gestion -Cours et applications corrigées-", 9^{ème} édition, GUALINO, 2020/2021, p17.

⁴Bernard Augé, Gérald Naro, "mini manuel de contrôle de gestion Cours + QCM/QROC", édition : Dunod, Paris, 2011, p5.

3.2. Le processus de contrôle

Figure 2: Processus de contrôle



Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, "contrôle-de-gestion-manuel-et-applications", 2^{ème} édition, page 8, 2010.

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise,

R. Anthony propose trois types de contrôle correspondant aux trois niveaux de prise de décision dans l'entreprise :

- **Le contrôle stratégique (long terme)**: il s'intéresse aux processus et aux systèmes permettant à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, des activités en matière stratégique.
- **Le contrôle de gestion (court et moyen terme)**: il permet de transformer les objectifs de l'entreprise en des actions courantes et de les contrôler.
- **Le contrôle d'exécution** : on appelle également le contrôle opérationnel, il s'applique aux tâches élémentaires répétitives, pour garantir sa conformité avec les règles de fonctionnements¹.

Tableau 1: récapitulatif sur les niveaux de décision et les types de contrôle utilisés

Niveau de décision	Stratégique	Tactique	Exécution
La durée	Long terme	Moyen terme	Court terme
Type de Contrôle	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle d'exécution

Source: Élaborer par nous memes.

¹BOISSELIER P. et AUTRES, " Contrôle de gestion", 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013, p 10.

3.3. La notion de gestion

- Le mot gestion peut être défini comme : « Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose »¹.
- La gestion : « est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficience en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources »².
- La gestion : « c'est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante, ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres »³.
- La gestion selon PIERRE et BERGERON est définie comme étant : « un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés »⁴.

A Travers ces définitions la gestion est un processus de planification, d'organisation de coordination et de contrôle et de direction des ressources (financières /humaines /matérielles), d'une organisation pour atteindre les objectifs fixés. Et donc les fonctions de la gestion sont : planification, organisation, coordination, contrôle...

4. La notion du contrôle de gestion

4.1. Définitions

Nous avons plusieurs définitions de cette notion parce que chaque auteurs et comment la définir. Voici quelques définitions les plus connues :

- Selon Robert N. Anthony (1965-1988) : « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »⁵.

¹<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853> , consulté le 02/02/2023, 23:51.

²Franck BAZUREA et Alli, « dictionnaire d'économie, et de science sociales », édition : Berti, Paris, 2007, P 465.

³<https://hem.ac.ma/fr/gestion-etou-management>, consulté le 09/05/2023, 16:04 min.

⁴https://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas10.html, consulté le 12/05/2023 à 16:00.

⁵Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-book, Paris, 2009, P 15.

- Selon Robert Anthony en 1988 : Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie de manière efficace et efficiente¹.
- Selon A. KHEMAKHEM : Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergie set des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »².
- Selon H. BOUQUIN : le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment au contrôle d'exécution»³.
- Selon Z. DJERBI ET AUTRES : Ils définissent le contrôle de gestion comme : « un ensemble de systèmes techniques et de processus d'animation de ces systèmes, mis en œuvre par un dirigeant ou un manager, afin d'influencer les comportements de ses collaborateurs pour répondre aux exigences d'évolution de son organisation »⁴.
- Selon A. BURLAUD et C. SIMONS (1997) : Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus Particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »⁵.

D'après les définitions précédentes, nous concluons que le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place des systèmes d'information destinés à guider le comportement des employés et les managers, et leur permettre d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre les objectifs, les moyens, les résultats .il doit être considéré comme un outil de pilotage de l'entreprise , puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacité des actions et des moyens (économie des ressources) pour réaliser les objectifs de l'organisation.

¹Nicolas BERLAND, op.cit. P15.

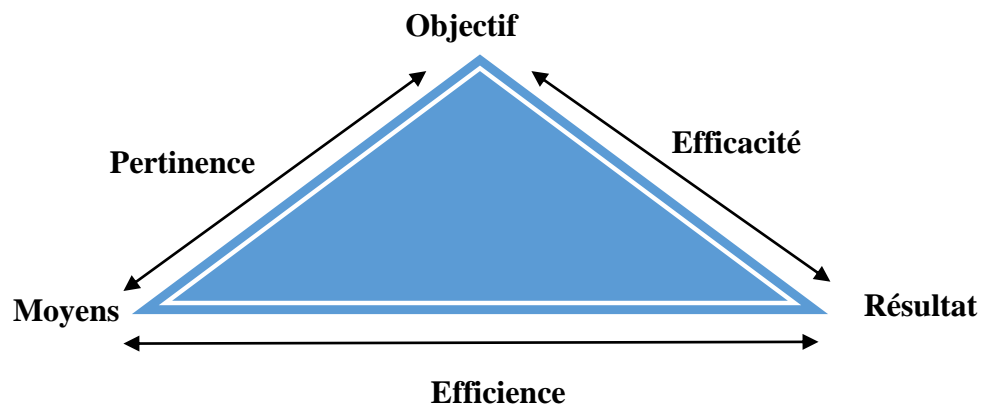
²KHAMAKHEM (A),"introduction au contrôle de gestion", édition : Dunod, paris, 1971, p10.

³CHRISTOPHE G et AUTRES, « Management et contrôle de gestion : Manuel et applications », Édition : Vuibert, paris, 2017, p13.

⁴DJERBI Z. et AUTRES, "Contrôle de gestion", édition: Dunod, Paris, 2020, p01.

⁵BURLAUD A. et SIMON C, " Le contrôle de gestion", édition La découverte, Paris, 1997, p 24.

Figure 3: Triangle de la performance



SOURCE:MARANAZANA Nicolas,« Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », 2009, page 56.

Pertinence : est le rapport entre les moyens utilisés et les objectifs fixés.

Efficacité: est le rapport entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

Efficience: est le rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus.

4.2. Processus du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion est une approche systématique de gestion qui permet aux entreprises de planifier, coordonner, surveiller et ajuster leurs activités afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

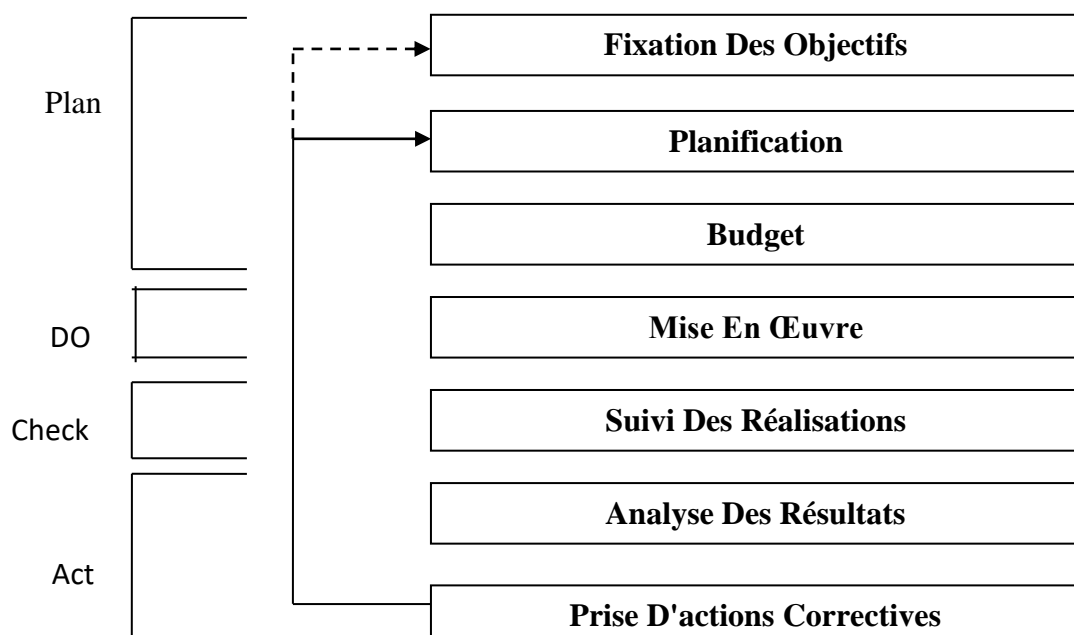
Le processus de contrôle de gestion se compose de plusieurs étapes clés :

- La planification : Cette étape consiste à :
 - Définir les objectifs de l'entreprise;
 - Élaborer des plans d'action pour les atteindre;
 - Allouer les ressources nécessaires ;
 - Élaborer des budgets pour les activités de l'entreprise.
- La mesure des performances : Cette étape consiste à recueillir des données sur les performances de l'entreprise en termes de réalisations par rapport aux objectifs définis dans la phase de planification.
- L'analyse des écarts : Cette étape consiste à analyser les différences entre les performances réelles et les performances attendues afin de déterminer les raisons de ces écarts.

- La correction des écarts : Cette étape consiste à prendre des mesures correctives pour corriger les écarts entre les performances réelles et les performances attendues.
- Le suivi et l'évaluation : Cette étape consiste à suivre les performances de l'entreprise après la mise en place des mesures correctives et à évaluer l'efficacité de ces mesures.
- Le processus de contrôle de gestion est un processus itératif et continu qui permet aux entreprises de s'adapter à un environnement commercial en constante évolution.

Les données recueillies lors de la mesure des performances peuvent être utilisées pour ajuster les plans d'action, les budgets et les priorités de l'entreprise en temps réel, en fonction des conditions économiques et commerciales.

Figure4: Le contrôle de gestion en quatre étapes: un processus d'apprentissage



Source: LÖNING H. et AUTRES, "Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques", édition: Dunod, 3ème édition, paris, 2008, p03.

SECTION 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION DANS L'ORGANISATION

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle au sein d'une organisation et il a des liens étroits avec les autres fonctions.

Dans cette section on va mettre l'accent sur les points suivants :

- le positionnement du contrôle de gestion ;
- Les objectifs du contrôle de gestion ;
- Les missions du contrôleur de gestion.

1. Le positionnement du contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion occupe une position distincte dans l'organigramme de l'entreprise. Il fait partie des services fonctionnels, également appelés fonctions supports ou technostructure, qui sont en dehors de la ligne hiérarchique opérationnelle traditionnelle.

En réalité, le contrôleur de gestion est rattaché à la fois au contrôleur de gestion de niveau N+1 et au responsable opérationnel de l'unité à laquelle il est rattaché. Selon la nature de ce double rattachement, on peut distinguer deux situations :

- Situation 1 : Le contrôleur de gestion a pour client le contrôle de gestion central. Il est fonctionnellement rattaché à son unité opérationnelle et hiérarchiquement rattaché au contrôle de gestion central (ou au contrôleur de l'unité supérieure).
- Situation 2 : Le contrôleur de gestion a pour client son unité opérationnelle. Dans ce cas, il est fonctionnellement rattaché au contrôle de gestion central (ou au contrôleur de l'unité supérieure) et hiérarchiquement rattaché à son unité opérationnelle.

Dans les deux situations, le contrôleur de gestion joue un rôle crucial en assurant la liaison entre le contrôle de gestion central et l'unité opérationnelle, en fournissant des analyses, des rapports et des recommandations pour améliorer la performance et la prise de décision¹.

2. Les objectifs du contrôle de gestion

Il est possible de classer ses objectifs et missions au sein de deux dimensions inséparables :

¹Benoît Gérard, Anne-Laure Farjaudon, Bénédicte Merle, Yves Levant Pro, « Pro En Contrôle de gestion », Édition : Vuibert, 2018,p18.

2.1. La première dimension est de nature technico-économique

Elle procède essentiellement de calculs économiques et mobilise à cette fin tout un appareillage de techniques quantitatives et d'outils de gestion. Le contrôle de gestion doit garantir aux managers une gestion économe, efficiente et efficace des ressources mobilisées. Pour cela, il apporte son expertise en matière de modélisation, d'aide à la décision et d'évaluation des performances.

2.2. La deuxième dimension est de portée managériale

Elle présente un caractère plus immatériel. Le contrôle de gestion est une fonction considérée comme stratégique dans l'entreprise. S'il peut apporter son expertise dans l'aide à la décision stratégique, il joue un rôle central dans le déploiement de la stratégie depuis le sommet stratégique jusqu'aux niveaux les plus opérationnels.

On parlera alors d'alignement stratégique, cela est d'autant plus important dans des structures organisationnelles décentralisées en de multiples centres de responsabilité autonomes (filiales, divisions, établissements, services, ateliers, etc...).

Tout en favorisant l'autonomie et l'exercice des responsabilités, le contrôle de gestion joue alors un rôle majeur de coordination à travers la production de représentations partageables et l'orientation des comportements en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques¹.

3. Les missions du contrôleur de gestion

La mission du contrôleur de gestion est d'assurer la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain.

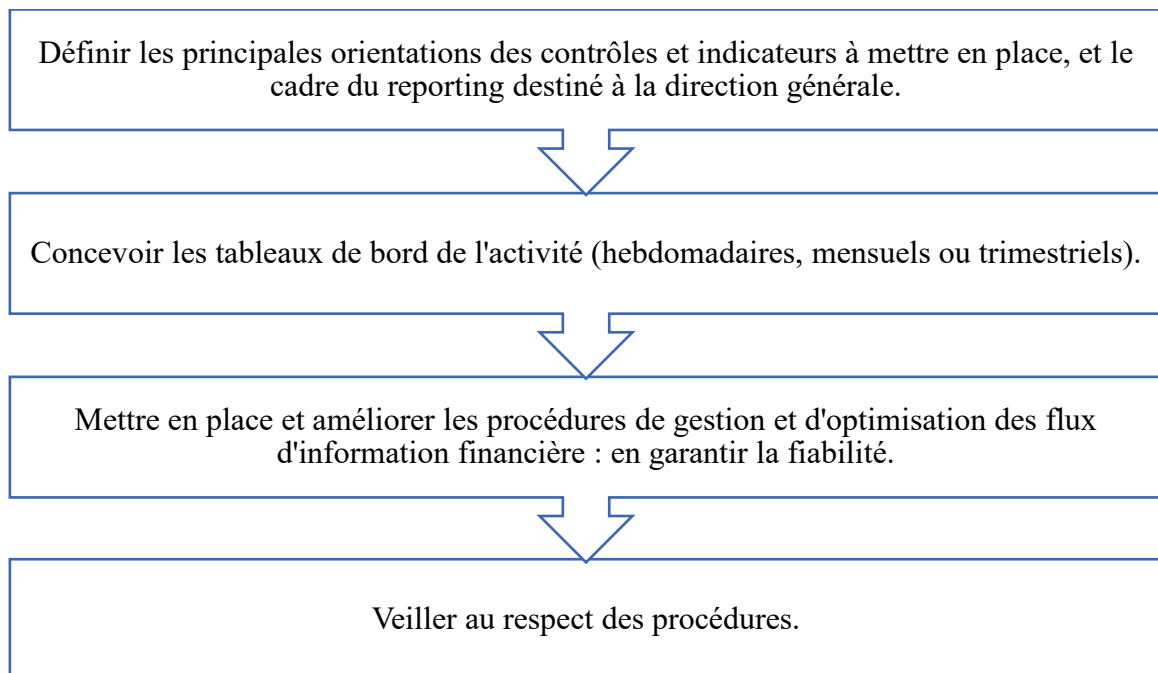
Cela implique que le contrôleur de gestion est face à faire plusieurs choses :

- Gère non seulement les coûts mais aussi la valeur par la construction d'indicateurs de performance;
- Gère le changement dans une dynamique de progrès continu, par une pratique permanente d'analyse et de diagnostic ;
- Construit les moyens du pilotage, assurant la convergence des comportements

¹Bernard Augé, Gérald Naro.op.cit.P8.

3.1. Élaboration des procédures et outils de gestion

Figure 4: Processus d'élaboration des procédures de gestion.



Source : Élaboré par nous-mêmes

3.2. Suivi et contrôle des risques

Nous pouvons considérer que cette étape est une étape très importante dans le processus de gestion des risques car elle permet de surveiller l'évolution des risques identifiés, de vérifier si les mesures d'atténuation mise en place sont efficaces, et de prendre des mesures correctives si nécessaires¹.

3.3. Contrôleur de gestion comme un acteur dans le processus de la gestion des risques

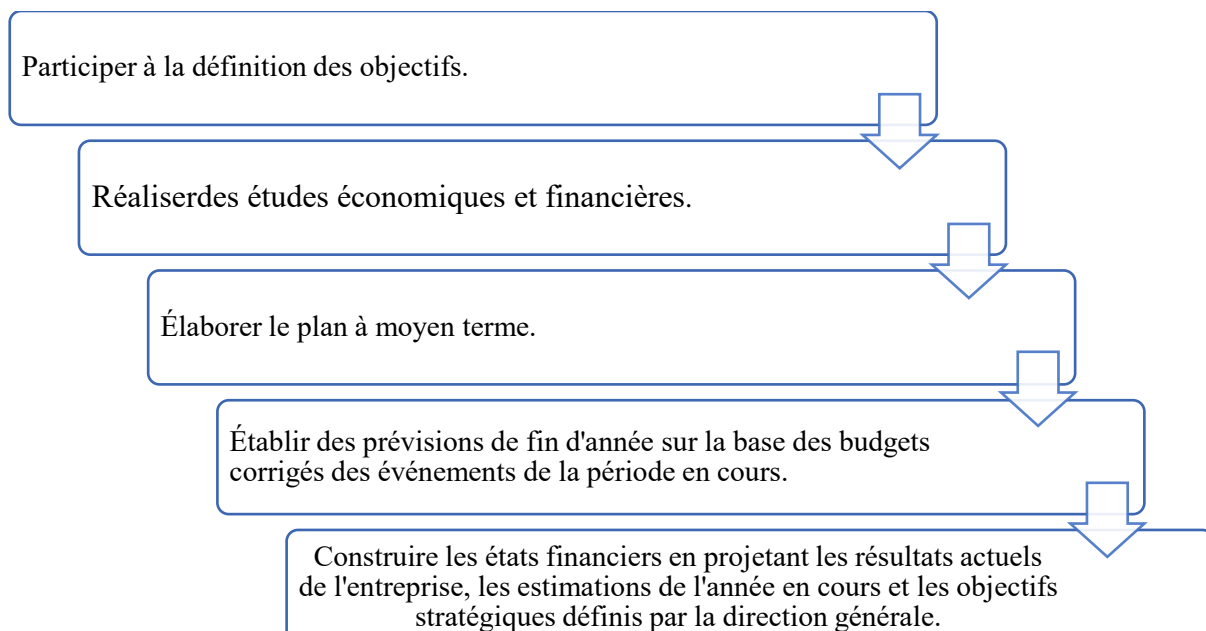
- A une vision transversale de l'entreprise et aide ainsi au déploiement de la cartographie;
- Contribue à clarifier les objectifs à tous les niveaux et dans tous les processus de l'entreprise;
- Assure le lien entre la stratégie définie par la direction générale, et l'activité opérationnelle, en élaborant les plans à court et moyen terme et les budgets.

¹Fédération des établissements privés, « guide-gestion des risques », 2020, P7.

- Suit les coûts et valeurs, ce qui permet de prévenir d'éventuelles pertes ou destructions de valeur ou, a contrario, d'identifier des couples risques/opportunités intéressants pour l'entreprise ;
- Aide au suivi des actions engagées pour prévenir ou réduire les risques, en fournissant, notamment, des indicateurs chiffrés. Directions opérationnelles et fonctionnelles¹.

3.4. La prévision

Figure 5: Processus d'élaboration des prévisions

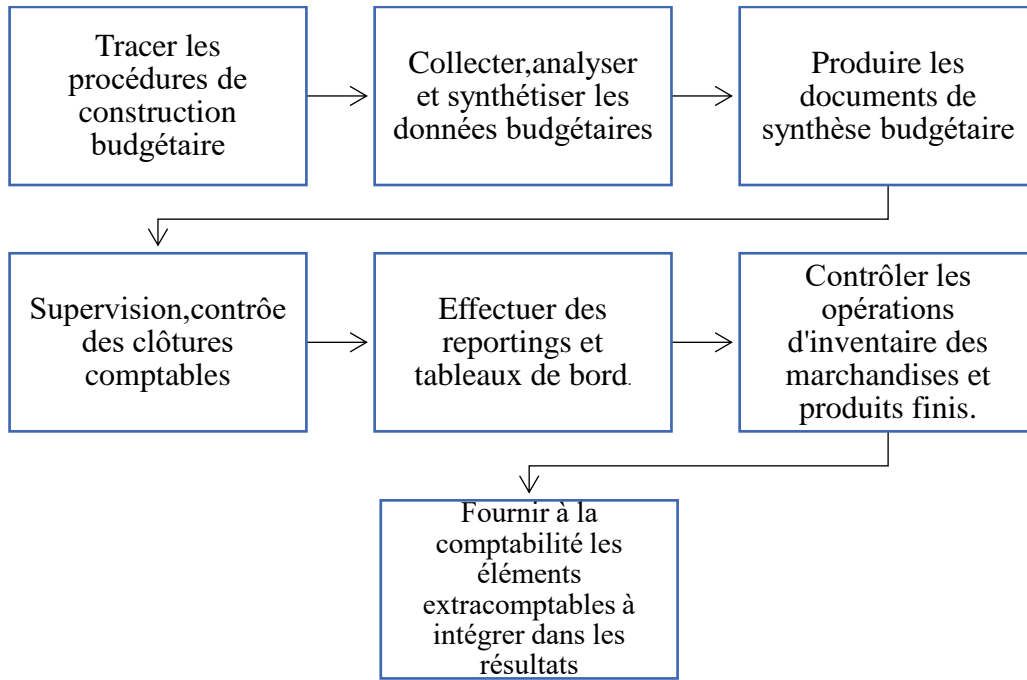


Source : Élaboré par nous-mêmes.

¹Groupe Professionnel Industrie et Commerce, "guide d'audit, Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, édition: IFACI, 2003, p16.

3.5. Élaboration et pilotage du processus budgétaire

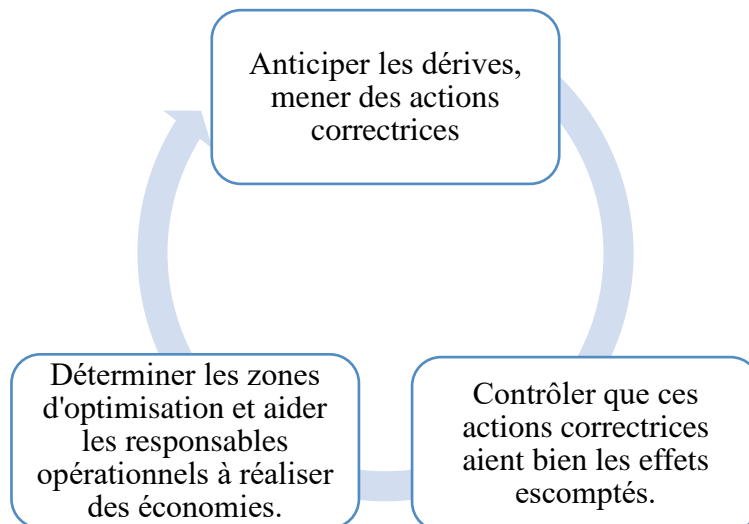
Figure 6: Étapes d'élaboration et pilotage du processus budgétaire.



Source : Élaboré par nous-mêmes.

3.6. Amélioration des performances de l'entreprise par le contrôle de gestion

Figure 7: Amélioration des performances de l'entreprise.



Source: Élaboré par nous-mêmes.

4. Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être étudié en deux composantes :

- Le système d'analyse, base de la connaissance de l'organisation et du diagnostic.
Il s'agit de la connaissance des coûts, par la comptabilité analytique (quelle que soit la méthode retenue), et du processus de création de valeur que permet la comptabilité à base d'activités;
- Le système de pilotage qui a pour vocation d'orienter les comportements afin de traduire la stratégie en actions.

La gestion budgétaire, les tableaux de bord, la mise en place d'un système d'animation, participent au pilotage¹.

Les outils de contrôle de gestion : sont des techniques et des méthodes utilisées pour aider les entreprises à mesurer analyser et à gérer leur performance.

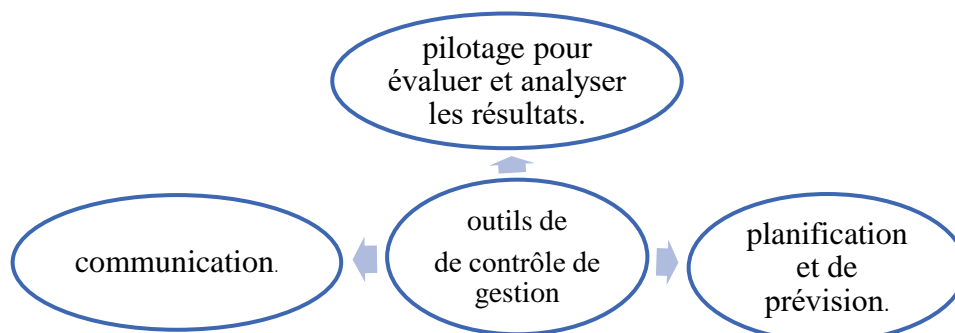
Ces outils permettent aux gestionnaires de suivre les résultats et de prendre des décisions en conséquence pour atteindre les objectifs fixés.

Voici quelques-uns des outils de contrôle de gestion les plus couramment utilisés :

Ces outils peuvent être classés en 3 catégories :

- Les outils de planification et de prévision.
- Les outils de pilotage pour évaluer et analyser les résultats.
- Les outils de communication².

Figure 8: Les outils de contrôle de gestion.



Source: Élaboré par nous-mêmes.

¹BRIGITTE Doriath, "contrôle de gestion en 20 fiches ", 5ème, Dunod, Paris, 2008, p7.

²<https://www.zendesk.fr/blog/les-outils-du-contrôle-de-gestion/>, consulté le 17/05/2023,23:16min.

4.1. Les outils de pilotage pour évaluer et analyser les résultats

La comptabilité générale

La comptabilité générale est la première source d'information fiable de l'entreprise.

C'est un système d'organisation dans lequel des flux et opérations sont traduits en terme financier.

La comptabilité générale fournit au contrôleur de gestion une vue globale des résultats de l'entreprise, de la situation de son patrimoine et des flux de trésorerie entrants et sortants.

Elle permet d'observer, contrôler, enregistrer et classer les opérations comptables.

La comptabilité analytique

Est un système d'information destinés à suivre et à examiner le cout et le résultat exacte des flux internes de l'entreprise réalisée par chaque produit afin de fournir aux dirigeants les informations nécessaires pour prendre des décisions.

Elle donne au contrôleur de gestion une vision plus détaillé sur les performances de l'entreprise que celui de la comptabilité générale.

En effet, ça consiste à analyser les coûts et les revenus de chaque département ou activité de l'entreprise.

Elle permet de comprendre comment chaque département contribue à la performance globale de l'entreprise.

4.2. Les outils de planification et de prévision

La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en budget le budget s'agit d'un plan financier qui prévoit les revenus et les dépenses pour une période donnée, généralement un an.

Les budgets permettent aux entreprises de planifier leurs activités et de suivre leur performance par rapport à leurs objectifs.

Le contrôle budgétaire peut se définir, un rapprochement de la comparaison des prévisions budgétaire avec la réalisation pour prendre les mesures correctives nécessaires.

- minimisation des coûts.
- anticiper les erreurs commis au départ.

La planification stratégique

Cette méthode consiste à définir la vision et les objectifs à long terme de l'entreprise, ainsi que les actions à mettre en place pour les atteindre.

Elle permet de définir les priorités et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs à long terme de l'entreprise.

4.3. Les outils de communication

Les tableaux de bord

Le tableau de bord est une représentation graphique synthétique d'un ensemble des indicateurs donnant à un responsable tous les éléments lui permettant de prendre visuellement et rapidement des décisions. Un tableau doit nécessairement être simple tout en étant explicite et rigoureux. Il utilise des pictogrammes et des couleurs permettant d'identifier en un coup œil le problème.

Les tableaux de bord peuvent être utilisés pour suivre les ventes, les marges, les coûts, la productivité et d'autres indicateurs importants.

Le reporting

Il consiste à rendre compte aux décisionnaires de l'activité, de ses résultats et performances dans un format spécifique. Le reporting permet aux managers de prendre connaissance de façon globale et brute des performances d'un produit, d'une activité, d'un département ou de l'entreprise. Il existe plusieurs types de reporting :

- le reporting financier pour communiquer de l'état de la trésorerie et des résultats financiers;
- le reporting commercial qui rend compte des performances des commerciaux ;
- le reporting RH pour communiquer sur les salaires, les chiffres du recrutement, les absences...¹.

¹<https://www.zendesk.fr/blog/les-outils-du-contrôle-de-gestion/>, consulté le 17/05/2023,23:20min.

SECTION 03 : LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA MAÎTRISE DES RISQUES

Le contrôle de gestion et la maîtrise des risques sont deux dimensions clés de la gestion d'entreprise. Le contrôle de gestion permet d'évaluer la performance de l'entreprise, tandis que la maîtrise des risques vise à identifier, évaluer et gérer les risques potentiels pour atteindre les objectifs fixés de manière sûre et efficace.

Cette section comprend les éléments suivants :

- La notion de risque ;
- Définition de la gestion des risques ;
- Les parties prenantes aux risques ;
- Processus de gestion des risques.

1. La notion de risque

1.1. Définition de la gestion des risques selon la norme ISO 31000 : 2018

- Selon la norme iso 31000 : le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »¹.
- Le risque : peut-être définit comme « la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs, le risque se mesure en termes de conséquences (impact) et de probabilité »².

1.2. Définition de la gestion des risques selon COSO

Selon COSO 2 : le risque définit comme « la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs »³.

COSO définit la gestion des risques de l'entreprise comme : « processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

¹Le RAY jean, « la gestion des risques au management des risques pourquoi ? Comment ? », Édition: Afnor, PARIS, 2015, p81.

²<https://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/Exe-CGI-Gestion-des-risques-BD.pdf>, consulté le : 09/05/2023,18:17min.

³<https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>, consulté le : 09/05/2023,18:17min.

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 »¹.

2. Les parties prenantes aux risques

Toute personne ou groupe de personnes ayant des intérêts directs ou indirects à l'entreprise et qu'ils peuvent influencer son activité, on appelle ça partie prenante (partie intéressée).

On distingue deux types des parties prenantes aux risques :

- Les producteurs de risque.
- Les gestionnaires de risque.

2.1. Les producteurs du risque

En externe d'entreprise

- les consommateurs ;
- les médias ;
- les citoyens ;
- la concurrence ;
- les fournisseurs.

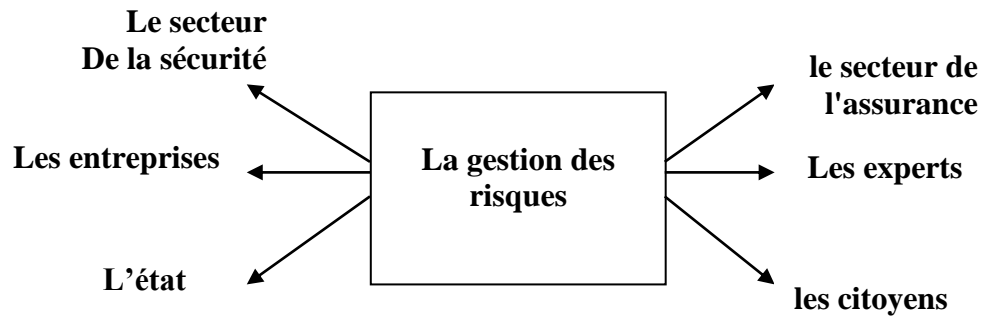
En interne d'entreprise

- Les dirigeants;
- Les salariés ;
- Les actionnaires;
- Syndicats ;
- Les responsables opérationnels.

¹Kurt F, Reding, Paul Sobel, Urton Anderson, Michael J. Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasick, Cris Riddle, « Manuel d'audit interne », IFACI, 2015, P167.

2.2. Les gestionnaires du risque:

Figure 9: Les gestionnaires du risque.



Source: OLIVIER Hassid, "la gestion des risques", 2^{ème} édition, édition : Dunod, paris, 2008, p51.

3. Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques comporte les étapes suivantes :

3.1. Identification des types de risques

Cette étape implique l'identification de tous les risques potentiels auxquels l'entreprise est confrontée. Cela peut inclure les risques suivants :

Risques stratégiques

Ce sont des risques qui affectent la stratégie de l'organisation et ils visent les objectifs stratégiques à long terme, ils peuvent être affectés par des facteurs tels que disponibilité des capitaux, risques politiques, changements légaux...¹.

Exemples :

- Variation démographique;
- Prises de décisions inefficaces;
- Défaillance dans la surveillance des risques de l'organisation;
- Corruption.

¹Fédération of européen Risc management associations, "le cadre de la référence de la gestion des risques ", 2003, p6.

Risques financiers

Ce sont des risques qui affectent directement ou indirectement les activités financières et économiques de l'organisation.¹

Nous constatons que les risques financiers sont des pertes résultantes des opérations financières.

Exemples :

- Fraudes financières, problèmes de liquidités, fluctuations des taux de change;
- les taux d'intérêts, les emprunts inappropriés...

Risque opérationnel

Le comité de Bâle a défini le risque opérationnel comme : « le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs »².

Exemple :

- Négligence des ressources humaines de l'établissement.

Risque lié aux technologies

Est le risque associé à l'utilisation de la technologie, qui peut causer des dommages à la santé humaine, à l'environnement ou à l'économie. Les avancées technologiques peuvent apporter de nombreux avantages mais elles peuvent également entraîner des risques.

Exemples :

- Défaillance du système informatique au niveau d'un service;
- Piratage, le vol des informations privées;
- Les catastrophes naturelles (les risques liés à l'environnement).

¹Fédération des établissements privés, op.cit.p7.

²Laurent PIERANDREI, « RISC Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Édition : Dunod, 2015, P61.

Risques juridiques

Ce risque peut être défini comme le non-respect des exigences légales ou réglementaires auxquelles l'organisation est soumise pour toutes ces activités c'est-à-dire la non-conformité des activités de l'entreprise avec les lois et les réglementations.

Exemples :

- Les contrats (des fois on trouve des contrats génèrent des pertes financières / ou bien le non-respect de délais des contrats ...);
- Risques liés au statut juridique de l'entreprise.

3.2. Évaluation et analyse des risques

Après l'identification des risques, l'analyse et l'évaluation de ces risques sont très importants,

L'évaluation des risques se traduit par deux termes : la probabilité et l'impact.

Les deux termes sont les axes de la cartographie des risques (la matrice des risques).

3.3. La matrice des risques

Est un outil de contrôle de gestion utilisé pour identifier, analyser et classer les risques. Son objectif principal est de prévenir et de maîtriser les risques afin de les réduire, voire de les éliminer. La cartographie des risques, également appelée tableau de bord des risques, est une représentation graphique qui permet de visualiser les zones à risque.

La cartographie des risques se base sur deux axes principaux, qui sont les caractéristiques du risque :

- Probabilité (occurrence) : il s'agit de la fréquence à laquelle un risque peut se produire.
- Plus la probabilité est élevée, plus le risque est susceptible de se produire.
- Impact (gravité) : il représente les conséquences ou les résultats de la survenance d'un risque. L'impact peut varier en termes de gravité, allant d'effets mineurs à des conséquences majeures.

Le niveau de risque est déterminé en fonction de la criticité, qui est calculée en multipliant la probabilité par l'impact. Ainsi, plus le score de criticité est élevé, plus le risque est considéré comme critique.

En hiérarchisant les risques en fonction de leur degré de criticité, permet de les classer selon leur importance relative. Cette classification permet de concentrer les efforts de gestion des

risques sur les éléments les plus critiques, en mettant en place des mesures de prévention et de contrôle adaptées.

Tableau 2: Cartographie des risques.

La probabilité	Très fort					
	Fort					
	Moyenne					
	Faible					
	Très faible					
		Très faible	Faible	Moyenne	Fort	Très fort
	La gravité					

Source: Élaboré par nous-mêmes.

Chaque couleur a une signification

Tableau 3: signification des couleurs dans la cartographie des risques.

Couleurs	Signification
	Risques catastrophiques
	Risques majeurs
	Risques très grave
	Significatif
	Mineur

Source: Élaboré par nous-mêmes.

Par conséquent, la cartographie des risques est un outil de pilotage et d'aide à la décision.

La classification des risques nous aide à savoir les risques prioritaires pour les traiter immédiatement.

4. Les stratégies de traitement des risques

Les gestionnaires pourront utiliser différentes stratégies pour faire face aux risques, parmi les stratégies il existe :

4.1. la Stratégie de réduction (prévention)

La mise en place des mesures à prendre pour réduire l'impact ou la probabilité d'occurrence de risque ¹;

4.2. La stratégie d'externalisation (partage)

Cette stratégie consiste à transférer le risque à une autre partie, telle qu'une compagnie d'assurance;

4.3. La stratégie d'évitement

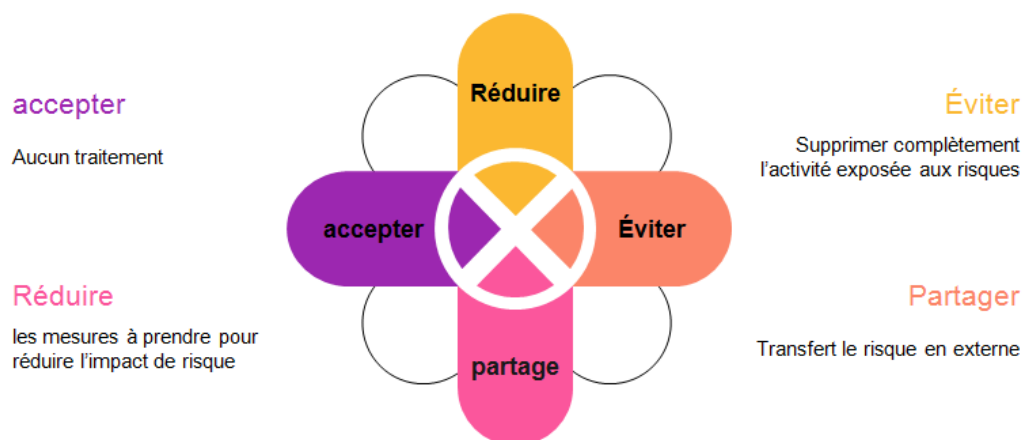
Cette stratégie consiste à éviter complètement l'activité ou la situation à risque;

4.4. La stratégie d'acceptation

Aucun traitement, aucune modification dans l'activité, l'organisation ou les procédures².

Figure 10: Les stratégies de traitement des risques.

Les stratégies de traitement des risques



Source: Élaboré par nous-mêmes.

¹ RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », édition : Eyrolles, Paris, 2010, P161.

² Laurent Cappelletti, Philippe Baron, GÉRARD Desmaison, François-Xavier Ribiollet, " Toute la fonction, contrôle de gestion", édition : Dunod, 2014, p38.

Après avoir identifié, évaluer et analyser les risques, les gestionnaires doivent mettre en place des procédures de contrôle pour limiter leur impact.

Par conséquent, les gestionnaires sont tenus d'envisager des contrôles qui peuvent affecter la cause et les conséquences des risques potentiels. Et de créer un plan d'action¹.

Un plan d'action : est un référentiel d'analyse pour piloter la gestion des risques, en identifiant les domaines d'action prioritaires, poursuivre leurs évolutions dans le temps.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Le contrôle de gestion est un processus clé pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en fournissant des renseignements précis, pertinents pour la prise de décision.

L'histoire du contrôle de gestion remonte à plus d'un siècle et il est considéré comme un ensemble d'outils et de processus visant à planifier, mesurer, analyser et ajuster les activités pour optimiser la performance de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion joue un rôle crucial dans la maîtrise des risques en collaborant avec les acteurs de l'entreprise pour identifier et évaluer les risques et en mettant en place des processus et des mesures pour les gérer.

¹Fédération des établissements privés, op.cit., p11.

***CHAPITRE II : SYSTEME DE
MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION***

CHAPITRE II : SYSTEME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION

La corruption est un problème majeur qui peut avoir des conséquences économiques, sociales et politiques graves. Les comportements corrompus peuvent conduire à des pertes financières importantes, à des violations des droits de l'homme, à des impacts négatifs sur la santé publique et l'environnement, ainsi qu'à des niveaux élevés d'injustice et d'inégalité.

C'est pourquoi la mise en place de systèmes de management anti-corruption est cruciale pour lutter contre la corruption et minimiser les risques associés à ces comportements.

Le système de management anti-corruption vise à protéger l'entreprise ou l'organisation contre les risques de corruption et à assurer que les pratiques commerciales soient éthiques et intègres. Il permet aux entreprises de réduire leur exposition aux risques de corruption, et de renforcer leur réputation et la confiance des parties prenantes, et améliorer leur rentabilité à long terme.

En somme, les systèmes de management anti-corruption sont un outil essentiel pour lutter contre la corruption et minimiser les risques associés à ces comportements. Ils permettent aux entreprises de se conformer aux lois et réglementations en vigueur, de renforcer leur réputation et leur viabilité à long terme, et de promouvoir une culture d'intégrité et de transparence.

Dans ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur la norme iso et tous ce qui concerne le système de management anti-corruption, donc nous tenterons de présenter :

- Section 01 : Généralités sur la norme ISO.
- Section 02 : présentation de la norme ISO 37001.
- Section 03 : la mise en place de SMAC et leurs avantages.

SECTION 01 : LES CONCEPTS DE BASE DE LA NORME ISO

La norme ISO (International Organization for Standardization) est une organisation internationale indépendante qui élabore et publie des normes internationales dans divers domaines, les normes ISO sont utilisées pour garantir la qualité, la sécurité et l'efficacité des produits, services et systèmes dans des nombreux secteurs industriels.

La présente section traite les points suivants :

- Généralités sur la norme ISO ;
- L'accréditation;
- La certification.

1. Généralités sur la norme ISO

1.1. La Norme

Peut être définie comme «un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné»¹.

1.2. Définitions de L'ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) :« Est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 167 membres sont les organismes nationaux de normalisation.

Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux »².

¹Agence française de normalisation, Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité," Management et assurance qualité", 4^{ème} édition, Paris, AFNOR, 1992, p376.

²<https://www.iso.org/home.html>, consulté le 29/03/2023, 21:10minute.

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) : « L'organisation internationale de normalisation élabore et publie des normes internationales dans tous les domaines à l'exception de l'électricité de l'électronique et des technologies apparentées.

L'ISO a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges des marchandises et les prestations de services et de réaliser une entente dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique »¹.

D'après les définitions précédentes on constate que La norme ISO: est une organisation internationale qui établit des normes pour les INDUSTRIES et les entreprises dans le monde entier. Elle a été créée en 1947 et son siège est à Genève, en suisse.

Les normes ISO sont élaborées par des experts techniques de différents pays et INDUSTRIES, qui travaillent ensemble pour développer des normes de qualité, de sécurité, d'efficacité et de compatibilité. Ces normes peuvent être utilisées par les entreprises pour améliorer leurs processus et leurs produits, pour accroître leur compétitivité et pour s'assurer qu'elles répondent aux exigences de leurs clients.

2. Les membres de L'ISO

Il existe trois catégories de membres

2.1. Le comité membres

C'est le seul organisme qui représente L'ISO dans leurs pays.

- Ils impactent les travaux de normalisation et les stratégies iso;
- Ils informent les parties intéressées dans leurs pays à toutes les occasions en matière de normalisation 2;
- Ils ont le droit de vote à toutes les réunions techniques et politiques de L'ISO;
- Ils peuvent vendre les normes internationales ISO et les adopter en tant que normes nationales;
- Ils reçoivent les normes existantes avant et après la date de leur accession.
- Dans le cas de l'Algérie, le représentant de L'ISO est l'IANOR (instituts algérien de normalisation).

¹CS/CCI, "Influencer et respecter les normes internationales, les défis pour les pays en développement", p7.

²CS/CCI, ibid. P9.

2.2. Les membres correspondants

- Ils observent l'évolution des normes et des stratégies ISO.
- Ils n'ont pas le droit de vote ni le droit de participer aux travaux techniques ni à l'élaboration des orientations politiques.
- Ils peuvent assister comme des observateurs aux réunions techniques et politiques.
- Ils peuvent vendre les Normes internationales ISO et les adopter en tant que normes nationales.

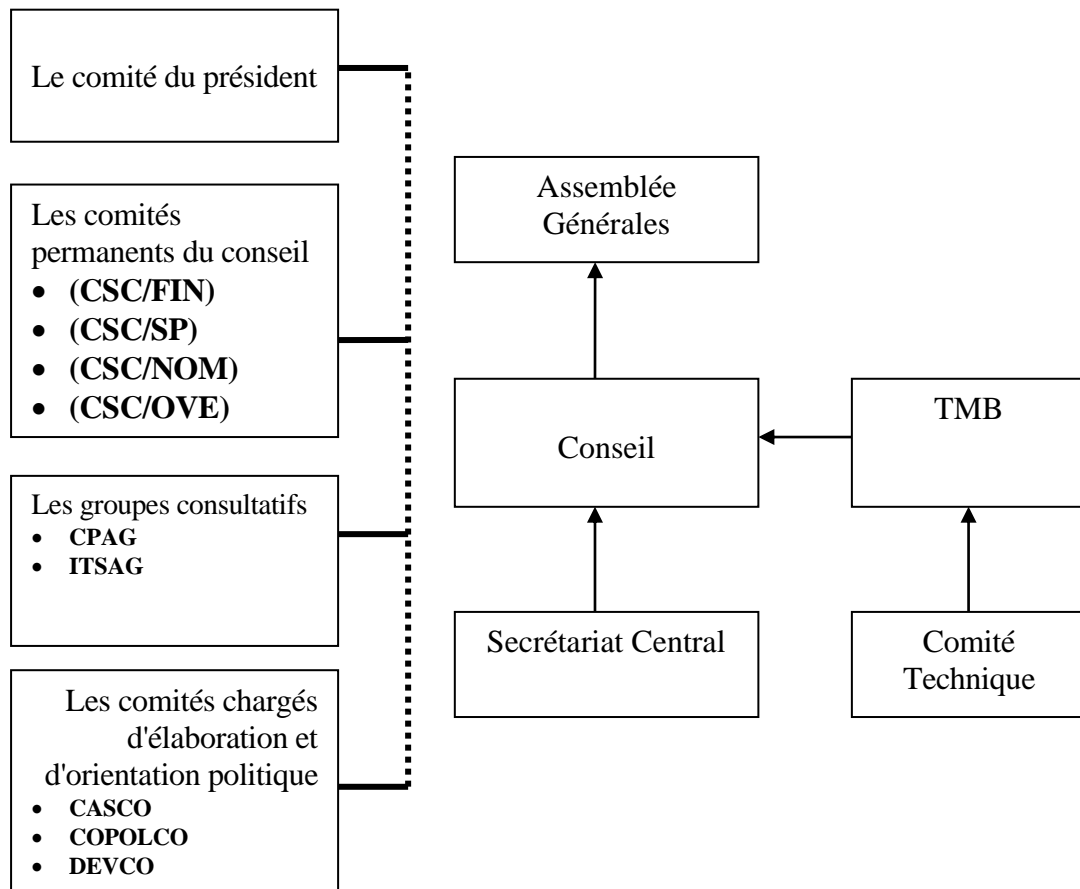
2.3. Les membres abonnés

- Ils se tiennent au courant les activités de L'ISO mais ne peuvent y participer.
- Ils ne peuvent pas vendre les Normes internationales ISO ni à les adopter en tant que normes nationales.
- ils reçoivent que les bulletins et autres publications de L'ISO¹.

¹<https://www.iso.org/fr/members.html>, consulté le 29/03/2023, 21:30 minute.

3. Structure de L'ISO

Figure 11: structure de l'organisme ISO.



Source : <https://www.iso.org/fr/structure.html>, consulté le 17/05/2023,13:15min.

3.1. Assemblée Générale

L'assemblée générale est le principal organe suprême de l'organisation. Composée des membres de L'ISO (les organismes nationaux de normalisation de chaque pays membre). L'assemblée générale se réunit tous les ans (une fois par an) pour discuter des questions importantes liées à l'organisation et pour élire les membres du conseil de L'ISO (l'organe exécutif de L'ISO). L'assemblée générale examine également les rapports sur les activités de L'ISO et approuve les projets de budgets et les états financiers.

3.2. Le conseil de L'ISO

Est l'organe central de gouvernance de l'organisation et fait rapport à l'assemblée générale. Il se réunit trois fois par an et est composé de 20 comités membres, des dirigeants de L'ISO et des présidents des comités de L'ISO chargé de l'élaboration d'orientations politiques (CASCO, COPOLCO, DEVCO). Un certain nombre d'organes faisant rapport au conseil relèvent directement de la responsabilité du conseil :

- le comité du président donne des avis au conseil sur des questions décidées par le conseil;
- Les comités permanents du conseil examinent des questions relatives aux finances (CSC), à la stratégie et la politique (CSC/SP), à la présentation des candidatures aux postes de gouvernance (CSC/NOM), et à la surveillance des pratiques de l'organisation en matière de gouvernance (CSC/OVE);
- Les groupes consultatifs donnent des avis sur des questions relatives à la politique commerciale de L'ISO (CPAG) et aux technologies de l'information (ITSAG);
- CASCO : orientations sur l'évaluation de la conformité;
- COPOLCO : orientations sur les questions relatives aux consommateurs;
- DEVCO : orientations sur les questions relatives aux pays en développement;

La possibilité de siéger au conseil est ouverte à tous les comités membres selon un système de rotation visant à assurer, en son sein, la représentativité de la communauté des membres¹.

3.3. Bureau de gestion technique (TMB)

Le bureau de gestion technique de L'ISO (technical management board en anglais) est le comité de direction technique de L'ISO. Il est responsable de la coordination et de la supervision des travaux techniques menés par les comités techniques de L'ISO (ISO/TC). Le rôle principal de L'ISO/TMB est d'assurer la cohérence et la qualité des normes ISO en assurant une coordination efficace entre les différents comités

Techniques ISO. Il supervise également la création de nouveaux comités techniques et leur dissolution si nécessaire.

L'ISO/TMB est composé de représentants des organismes nationaux de normalisation, des membres de L'ISO et des partenaires de liaison de L'ISO, ainsi que des membres du conseil de L'ISO. Il est exécuté par un président parmi les membres du comité.

¹<https://www.iso.org/fr/committee/55010.html>, consulté le:06/04/2023 à 02:20minute.

4. Le processus d'élaboration des normes ISO

4.1. Les étapes d'élaboration des normes

Le processus d'élaboration des normes se déroule en six étapes :

- Stade proposition : NP, préparation du projet d'étude nouvelle;
- Stade préparation : WD, élaboration du projet par les experts, au sein GT: l'établissement d'un consensus des experts;
- Stade comité : CD, projet pour examen par les membres (P) de L'ISO/TC : édification du consensus au sein des membres nationaux (MN);
- Stade enquête : été menée par L'ISO/CS auprès de tous les MN de L'ISO, consensus de tous les membres ISO;
- Stade approbation : FDIS, vote mené par L'ISOCS auprès de tous les MN de L'ISO, consensus de tous les membres ISO;
- Stade publication : Norme internationale¹.

En résumer ces étapes en 3 phases:

4.2. Les phases d'élaboration d'une norme

Phase 01

- L'expression de besoin d'une norme par un secteur d'industrie;
- La vérification si cette besoin est reconnu et officiellement approuvé par l'ensemble de L'ISO;
- les experts techniques des pays intéressés à l'élaboration de cette nouvelle norme travaillent à définir les objets techniques de cette dernière.

Phase 02

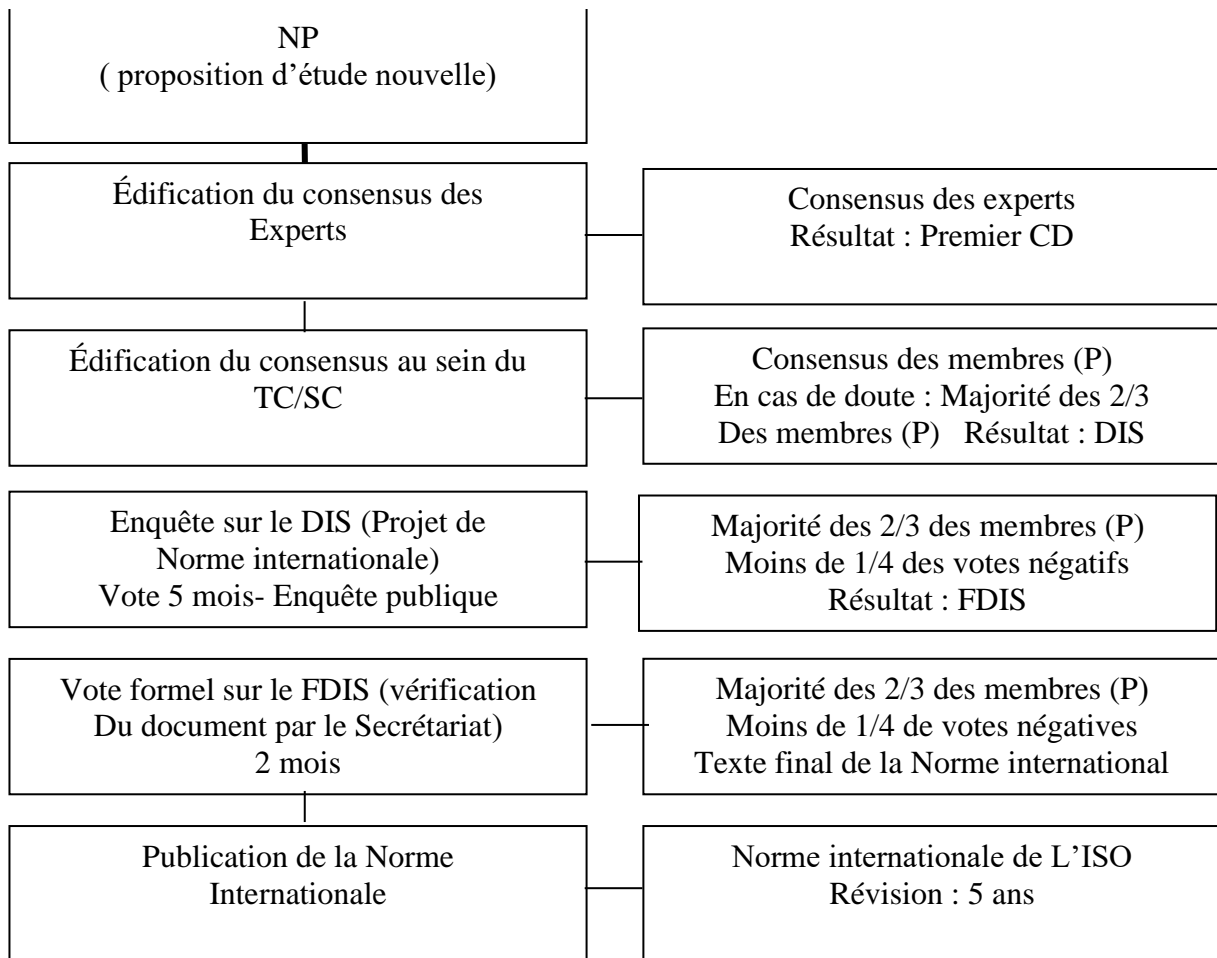
- L'obtention de l'accord sur les aspects techniques traités dans la norme;
- La négociation sur les spécifications détaillées de la norme, à travers le consensus.

Phase 03

- L'approbation officielle du projet de norme internationale résultant.
- Contrôle d'épreuve de texte finale de la norme internationale.
- Publication de la norme internationale ISO¹.

¹Mme Sophie Clivio, AIF, IEPF, " les mécanismes de négociation des normes signification du consensus", Marrakech, 2005, p13.

Figure 12: Processus d'élaboration des normes ISO.



Source : Mme Sophie Clivio, AIF, IEPF, les mécanismes de négociation des normes signification du consensus, Marrakech2005, p14.

Les normes iso doivent être révisées au moins une fois dans les trois ans après leur publication.

Les normes iso peuvent être confirmées (rien à changer), révisées (modifiées sur certains points) ou annulé (n'est plus actif). Selon la décision prise par la majorité des voix des "membres p".

¹CS/CCI, op.cit.p9.

5. La classification d'une norme

Les normes sont généralement classées en quatre catégories selon leur contenu :

- les normes fondamentales concernent la terminologie, la métrologie, les statistiques, les signes et les symboles ;
- les normes de méthodes d'essais et d'analyse décrivent des méthodes d'analyse ou des règles de calcul qui permettent de vérifier les caractéristiques d'un produit ou d'un procédé de fabrication ;
- les normes de spécifications fixent les caractéristiques d'un produit, d'un service, d'un procédé ou d'un système ainsi que des seuils de performance à atteindre (aptitude à l'emploi, santé, sécurité, protection de l'environnement, contrat-type, documentation accompagnant le produit ou le service, ...).

Ce type de normes comprend également les normes qui s'intéressent à la description des fonctions de l'entreprise et à leurs liaisons, ainsi qu'à la modélisation des activités (gestion et assurance de la qualité, maintenance, analyse de la valeur, logistique, management de la qualité, de projet ou de systèmes, gestion de production...);

- les normes de méthodologie permettent d'élaborer des guides ou des lignes directrices. Dans cette catégorie il y a le plus de normes relatives à la SSI¹.

6. Accréditation

« Procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques »².

7. La certification

« Une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un service, un processus ou un produit est conforme aux exigences spécifiées »³.

8. Types de certification

On peut distinguer trois types de certifications :

- La certification du personnel ;
- La certification de produits ;
- La certification de systèmes.

¹Normalisation et certification en SSI, Octobre 2011, Altran cis, p12.

²<https://bivi.afnor.org/notice-details/le-role-de-l-accreditation/1294550>, consulté le: 21/05/2023 à 22:21min.

³<https://www.mdcqualite.fr/detailscertification+iso+definitions+processus+mise+en+place+et+accompagnement/+avec+un+consultant+expert-191.html>, consulté le: 04/04/2023, à 02:14 minute.

8.1. La certification du personnel

La

certification du personnel est un processus de reconnaissance formelle des compétences, des connaissances acquise par une personne dans un domaine spécifique, pour exécuter une tâche donnée.

8.2. La certification des produits

La certification des produits est un processus qui vise à garantir que les produits répondent aux normes de qualité et de sécurité définies par les organismes de certification. Ces normes peuvent être spécifiques à une industrie ou à un type de produit, telles que les normes de sécurité pour les jouets ou les normes de qualité pour les produits alimentaires.

8.3. La certification des systèmes

La certification des systèmes est un processus de vérification et d'évaluation des systèmes de management de l'entreprise par un organisme tiers pour s'assurer qu'ils sont conformes à des normes, des réglementations ou des spécifications spécifiques

La certification des systèmes est importante car elle garantit que les systèmes sont fiables, sécurisés, fonctionnent comme prévu et sont compatibles avec les autres systèmes.

9. Systèmes De Management

Les systèmes de management sont des outils de gestion qui permettent aux entreprises de structurer et d'organiser leurs activités en vue d'atteindre des objectifs spécifiques. Ils sont conçus pour aider les entreprises à améliorer leur efficacité, leur efficience, leur qualité, leur sécurité et leur durabilité, ainsi que leur capacité à répondre aux besoins de leurs clients et des parties intéressées.

Il existe plusieurs types de systèmes de management, tels que :

Le système de gestion de la qualité (SMQ) : Il est destiné à améliorer la qualité des produits et des services fournis par une entreprise.

Le système de management environnemental (SME) : Il est destiné à réduire l'impact environnemental des activités d'une entreprise.

Le système de management la santé et de la sécurité au travail (SMS) : Il est destiné à protéger la santé et la sécurité des travailleurs.

Le système de management anti-corruption (SMAC) : Est une méthode utilisée par les organisations pour prévenir, détecter et répondre à la corruption et à d'autres pratiques

illégalles ou contraires à l'éthique. Les SMAC sont conçus pour aider les organisations à identifier les risques de corruption dans leurs activités, à mettre en place des politiques et des procédures pour prévenir la corruption, à former leur personnel pour qu'ils soient conscients des risques et à mettre en place des mécanismes pour signaler les comportements suspects.

Un SMAC efficace est basé sur une évaluation des risques de corruption dans toutes les activités de l'organisation, de la planification à la mise en œuvre et à l'évaluation de l'efficacité des mesures anti-corruption.

9.1. Normalisation

« Activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné »¹.

9.2. La Norme ISO 37001

« Est une norme internationale qui permet aux organisations de tout type de prévenir, détecter et traiter les problèmes de corruption.

La mise en place d'un système de management anti-corruption vise à promouvoir une culture anti-corruption au sein des organismes et à mettre en œuvre des moyens de contrôle appropriés, permettant d'augmenter les chances de déceler la corruption et d'en réduire d'emblée l'incidence »².

9.3. La corruption

« Offre, promesse, don, acceptation ou sollicitation d'un avantage indu de toute valeur (financière ou non financière), directement ou indirectement, indépendamment du ou des lieux, en violation des lois applicables, pour inciter ou récompenser une personne ou à ne pas agir dans le cadre de ses fonctions »³.

¹Guide 59: Pratiques de normalisation recommandées par L'ISO et l'IEC à leurs organismes nationaux, 2019(Fr).

²<https://www.deryel.com/blog/10/management-anti-corruption>, consulté le 13/05/2023.

³La Norme internationale ISO37001-2016.

SECTION 02 : LA NORME ISO 37001

La planification de L'ISO 37001 comprend plusieurs étapes clés pour assurer la mise en œuvre réussie d'un système de gestion anti-corruption au sein d'une organisation. Cette section traite les étapes qui aident à planifier la norme ISO 37001 par ces points :

- Domaines d'application;
- Contexte de l'organisme;
- Le leadership;
- Planification ;
- Support.

1. Domaines d'application

La norme ISO 37001 est appliquée uniquement à la corruption. Elle précise les exigences et fournit les lignes directrices d'un système de management conçu pour aider une organisation à prévenir, détecter et traiter la corruption. Son adhésion est volontaire. Ce système peut être mis en place seul ou être intégré dans un système général de Management.

Cette norme adresse les points suivants en relation avec les activités de l'organisme:

- Corruption dans les secteurs publics, privés et sans but lucratif ;
- Corruption par l'organisme ;
- Corruption par le personnel de l'organisme agissant pour le compte de l'organisme ou dans son intérêt;
- Corruption par les partenaires commerciaux de l'organisme agissant pour le compte de l'organisme ou dans son intérêt;
- Corruption de l'organisme¹.

2. Décrire le contexte de l'organisme

2.1. Définition de l'organisme selon ISO

L'organisme est «une personne ou un groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs »².

Un organisme est caractériser par sa :

- Mission ;

¹Jean Bourdeau, « ISO 37001Système de management anti-corruption, Un standard d'actualité! », p6.

²<https://www.iso.org/obp/ui/#!iso:std:45481:fr>, consulté le 17/05/2023,15:00min.

- Vision ;
- Stratégie ;
- Politique.

2.2. Compréhension de l'organisme et de son contexte

On déterminant les enjeux internes et externe lier avec le système de management anti-corruption, la norme iso 37001 définit Certains de ces facteurs incluent :

- Taille et structure de l'organisation ;
- Emplacements et secteurs dans lesquels l'organisation opère ou prévoit d'opérer ;
- Nature, échelle et complexité des activités et des opérations de l'organisation ;
- Entités sur lesquelles l'organisation exerce un contrôle ou toute coentreprise ;
- La nature et l'étendue des interactions avec les agents publics ;
- Partie externe avec qui l'organisme entretient, ou prévoit d'établir, une certaine forme de relation commerciale ;
- Obligations et devoirs légaux, réglementaires, contractuels et professionnels applicables.

Si en mis en place un SMAC il faut analyse le contexte de l'organisation par l'outil par exemple l'analyse SWOT qui permet de définir en interne les forces et les faiblesses et en externe les opportunités et les menaces cette analyse on peut la faire par un inventaire entre les directions pour regrouper à la fin les majeurs enjeux sur lesquels on va travailler par la suite.

3. Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées

Connaître Les tierces parties et leurs exigences anti-corruption en identifiants les parties intéressés pertinents et leur besoins et attentes, il s'agit donc de faire un inventaire sur ces personnes.

3.1. La définition des parties intéressées selon la norme ISO 37001

« Toute personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé ou s'estimer influencer par une décision ou une activité »¹.

¹<https://www.afnor.org> , consulté le 08/05/2023 à 18 :34 min.

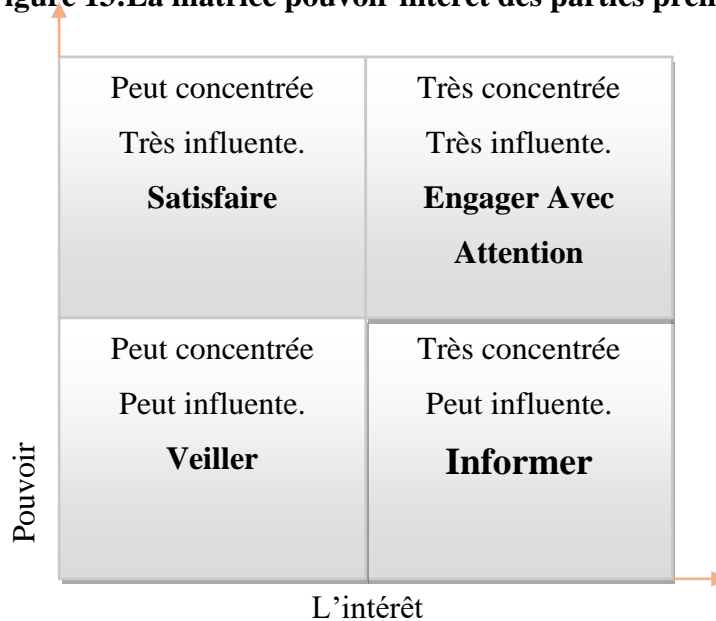
3.2. Identifier ses parties prenantes

L'inventaire de la partie intéressée concerne les fournisseurs, clients, actionnaires, pouvoirs publics, syndicats, organisation non gouvernementale, collaborateurs, les riverains.

3.3. Analyser les parties intéressées

Cette analyse est faite à partir d'un outil très fréquent le PMP (la matrice pouvoir-intérêt des parties prenantes) à fin de définir le profil de la partie intéressée selon le SMAC.

Figure 13: La matrice pouvoir intérêt des parties prenantes.



Source: <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/outils-et-matrice-pour-cartographier-les-parties-prenantes-de-son-projet>, consulté le 17/05/2023, 16:21 min.

3.4. Déterminer des actions adaptées

Les actions et interactions avec vos parties prenantes dépendent de leurs positions respectives sur la matrice.

Tableau 4: Analyse des parties prenantes

Profil de la partie prenante	Actions conseillées	Pertinence
Pouvoir élevé Intérêt fort	ENGAGER AVEC ATTENTION <ul style="list-style-type: none"> • Consulter la partie; • Proposer un partenariat; • Co-décider; • Gestion rapprochée. 	Oui
Pouvoir élevé Intérêt faible	SATISFAIRE <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que la partie soit satisfaite • Délivrer des informations de qualité -Augmenter son intérêt progressivement 	Oui
Pouvoir faible Intérêt fort	INFORMER <ul style="list-style-type: none"> • Délivrer l'information • Sonder les avis • Proposer un rôle d'ambassadeur 	Oui
Pouvoir faible Intérêt faible	VEILLER <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas aller à sa rencontre • L'information est à disposition 	Non

Source: <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/outils-et-matrice-pour-cartographier-les-parties-prenantes-de-son-projet>, consulté le:17/05/2023,16:34min.

3.5. Identification des attentes de parties intéressées pertinentes

On retient les attentes des parties intéressées pertinentes avec le SMAC, Il est bien noté qu'il y a une distinction entre exigences obligatoires et exigences non obligatoires des parties intéressées, et leurs engagements volontaires.

Après avoir les identifier il faut prise en compte des attentes, Si l'organisme répond à ces attentes donc il doit saisir si ces attentes sont considérer comme des opportunités ou un risque.

4. Détermination du périmètre d'application du système de management anti-corruption

Pour établir son champ d'application, l'organisation doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de gestion anti-corruption. Le champ d'application doit être disponible sous forme d'informations documentées. Lors de la détermination du champ d'application, l'organisme doit prendre en compte :

- Facteurs externes et internes selon le point de compréhension de l'organisme et de son contexte ;
- Exigences visées dans la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées ;
- Résultats de l'évaluation du risque de corruption selon la norme.

4.1. Système de management anti-corruption

Ce point est la description détaillée du SMAC, établir, maitre en œuvre, améliorer le processus ;

Conformément aux exigences d'un système de gestion anti-corruption, une organisation doit établir, mettre en œuvre, maintenir, réviser en permanence et, si nécessaire, améliorer le système de gestion anti-corruption, y compris les processus nécessaires et leurs interactions. Le système de gestion anti-corruption doit contenir des mesures conçues pour identifier, évaluer le risque de corruption et pour prévenir, détecter et traiter la corruption¹.

4.2. Évaluation des risques de corruption

L'évaluation des risque de corruption ce fait à partir la cartographie des risque en suivant ces étapes selon la norme iso 37001 :

D'abord:

- Identifier les risques de corruption;
- Analyser, évaluer et hiérarchiser les risques de corruption identifiés;
- Atténuer les risques de corruption évalués.
- Ainsi :
- Établir des critères d'évaluation du niveau de risque de corruption.

Enfin :

- Revoir l'évaluation du risque de corruption en cas de changement dans la structure ou les activités ou un changement signifiant dans la planification.

¹Eric LACHAPELLE, Faton ALIU, Lorika BINA, Donika MUÇOLLI, "Anti-bribery management systems requirements with guidance for use, ISO 37001:2016", p7.

L'organisme doit tenir des informations documentées démontrant qu'une évaluation des risques de corruption a été réalisée et utilisée pour concevoir ou faire avancer le système de management anti-corruption.

5. Le leadership

5.1. Le leadership et l'engagement de la direction

Organe de gouvernance

ISO 37001 définit l'organe de gouvernance comme un : « Groupe ou organe qui détient la responsabilité et l'autorité ultimes des activités, de la gouvernance et des politiques d'un organisme, à qui la direction rend compte de ses décisions et par lequel celle-ci est tenue responsable »¹.

L'organe de gouvernance ou la direction si l'organisation ne dispose pas d'organe de gouvernance doit faire preuve de leadership et d'engagement à l'égard du système de gestion anti-corruption en :

- La direction doit s'engager à lutter contre la corruption ;
- La direction doit approuver les politiques et les procédures de prévention de la corruption au sein de l'organisation ;
- La direction doit être engagée à promouvoir une culture anti-corruption et mettre en place des procédures qui ne tolèrent pas la corruption.²

5.2. Politique anti-corruption

Dans une stratégie anticorruption, un leadership au plus haut niveau et un soutien des acteurs-clés concernés sont essentiels pour impulser les réformes nécessaires et infuser l'énergie requise pour les mener à leur terme.

Il est en effet souvent rapporté que les stratégies anti-corruption commencent souvent par quelques « mesures chocs », dont le but essentiel est d'envoyer un message clair et fort sur l'engagement total des promoteurs de la stratégie et sur leur véritable volonté de changer les choses³.

Une politique anti-corruption établie, maintenue et révisée par la direction doit :

¹La norme internationale ISO 37001, première édition, 2016.

²Jean Bourdeau, op.cit.p11.

³ Taïeb Hafsi, César Garzon, « L'évaluation des stratégies de lutte contre la corruption, Dans Revue française de gestion », Éditions : Lavoisier, 2007, pages 61.

- Être disponible pour les parties prenantes concernées;
- Interdire la corruption;
- Se conformer aux lois sur l'anti-corruption;
- Fournir un cadre pour mise en place, révision et la réalisation des objectifs;
- S'engager à satisfaire aux exigences du SMAC;
- S'engager dans l'amélioration continue de SMAC;
- Être disponible en tant qu'information documentée;
- Être communiqué au sein de l'organisation.

6. Planification

Planifier et faire vivre le SMAC et s'assurer que l'organisme est en mesure de tenir les objectifs de son SMAC, pour cela la partie planification est en relation avec d'autres exigences de la même norme.

Dans le cadre de la planification de son système de management anti-corruption, l'organisme doit tenir compte des enjeux mentionnés :

6.1. La planification après la compréhension de contexte de l'organisme

- on définit l'intitulé pour chaque enjeux si c'est un risque ou opportunité;
- on va mettre les actions sur lesquelles on va travailler;
- définir les processus concernés par ces actions (processus commercial, processus de production ...);
- Nommé le responsable de chaque action;
- Définir le critère d'efficacité.

6.2. La planification après la compréhension des besoins des parties intéressées

Si l'attente constitue une obligation de conformité on doit saisir une opportunité ou un risque;

- on définit l'intitulé de risque associé aux attentes des partis intéressées ;

Si les dispositions sont prévues dans le système de management anti-corruption :

- On définit les processus concernés pour ces disposition;

Si les dispositions sont insuffisantes :

- on prendra des actions complémentaires.

6.3. La planification et l'évaluation des risques

la partie évaluation des risques de corruption est en relation avec la planification par la prise en compte des résultats analyser par l'outil la cartographie des risque et mettre des plans d'action relative aux enjeux détecter .

7. Support

L'organisation doit fournir les ressources nécessaires à l'établissement, à la mise en œuvre, maintenance et amélioration continue du système de gestion anti-corruption.

De plus, l'organisation déterminera les personnes compétentes pour mettre en œuvre un cadre de système de gestion anti-corruption ainsi que avec ses politiques au sein de l'organisation, et fournir une formation et une sensibilisation appropriée au personnel, y compris les associés d'affaires agissant en son nom ou pour son compte, et qui pourrait poser plus qu'un faible risque de corruption pour l'organisation.

L'organisation doit mettre en œuvre des procédures liées à l'emploi avec des contrôles sur:

- Conditions d'emploi pour se conformer aux SMAC et droit à la discipline;
- Accès à la politique et à la formation en informatique;
- Mesures à prendre en cas de violation de la politique anticorruption et des SMAC;
- Le personnel n'est pas pénalisé pour avoir refusé de participer à une activité pour laquelle il a jugé qu'il y ait un risque plus que faible de corruption ou pour avoir soulevé des préoccupations ou des rapports sur des faits réels ou suspicion de corruption ou de violation de la politique / SMAC1.

¹Éric LACHAPELLE, Faton ALIU, Lorika BINA, Donika MUÇOLLI, op.cit.p9.

SECTION 03 : ÉVALUATION ET AMÉLIORATION DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES SELON ISO 37001

Pour évaluer régulièrement la conformité l'organisation, L'ISO 37001 mis en œuvre les mesures de vérification régulière de la conformité de l'organisation, il identifie les points à améliorer et prendre des mesures correctives pour renforcer le SMAC.

Cette section traite les points suivants :

- la réalisation des activités opérationnelles;
- Évaluation des performances;
- Amélioration;
- Les avantages de la norme iso 37001.

1. La réalisation des activités Opérationnelles

1.1. Planification et maîtrise opérationnelles

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre, revoir et maîtriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences du système de management anti-corruption et réaliser les actions.

Il doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues et en cas de partage de risque on doit s'assurer que les processus externalisés sont maîtrisés.

Ces processus doivent comprendre les moyens de contrôle spécifiques.

1.2. Les diligences raisonnables

Lorsque l'évaluation des risques de corruption a identifié des risques de corruption plus que faible associée à :

- des catégories spécifiques d'opérations, des projets ou d'activités;
- des relations actuelles ou prévues avec certaines catégories de partenaires commerciaux;
- des catégories spécifiques de personnes occupant des postes spécifiques ;
- Les organisations doivent évaluer la nature et l'étendue des risques de corruption associés aux transactions, projets, activités, partenaires commerciaux et personnes entrant dans ces catégories.
- Cette évaluation doit être fondée sur tous les efforts raisonnables nécessaires pour obtenir des informations suffisantes pour évaluer le risque de corruption.

La diligence raisonnable doit réviser à une fréquence définie pour quels changements et les nouvelles informations soient correctement prises en compte.

1.3. Moyens de contrôle financiers

Les moyens de contrôle financiers sont les systèmes de management et les processus mis en œuvre par l'organisme pour gérer ses transactions financières et les enregistrer avec exactitude, ces moyens peuvent comprendre :

- Une séparation des pouvoirs;
- Des niveaux d'autorité appropriés pour l'autorisation de paiements;
- Vérification de la désignation du bénéficiaire du paiement;
- Obligation d'apposer au moins deux signatures sur les autorisations de paiement et joindre leurs justificatifs;
- Restriction de l'utilisation d'espèces;
- Catégorisation et description des paiements dans la comptabilité;
- Revue de direction périodique des transactions financières importantes;
- Audits financiers périodiques et indépendants.

1.4. Moyens de contrôle non financiers

Les moyens de contrôle non financiers sont les systèmes de management et les processus mis en œuvre par l'organisme pour assurer la bonne gestion des aspects de ses activités relatifs aux achats, les ressources humaines, les ventes et les autres aspects non financiers. Ces moyens de contrôle peuvent comprendre:

- L'évaluation de la nécessité et de la légitimité des services sur le point d'être fournis par un partenaire commercial, la réalisation correcte des services et la nature raisonnable et proportionnée des paiements à effectuer au partenaire commercial eu égard auxdits service;
- L'attribution des contrats après un appel d'offres équitable, appropriée et transparent;
- Surveillance plus complète de transactions exposées à risques élevés.

1.5. Engagements anti-corruption

L'organisme doit mettre en œuvre des procédures pour prévenir la corruption et mettre fin à la relation avec le partenaire commercial si un cas de corruption est identifié.

S'il est impossible, l'organisme doit tenir compte de l'évaluation des risques de corruption relative à la relation établie avec le partenaire commercial.

1.6. Cadeaux, marques d'hospitalité, dons et avantages similaires

L'organisme doit savoir que les cadeaux, marques d'hospitalité, dons et autres avantages peuvent être considérés comme une acte de corruption par une tierce partie. Les procédures mises en œuvre par l'organisateur peuvent être conçues pour contrôler l'étendue et la fréquence des cadeaux et marques d'hospitalité, en interdisant ou autorisant les cadeaux et marques d'hospitalité, en limitant en accord avec des facteurs tels que le montant maximal, la fréquence, le moment, la nature raisonnable et l'identité du bénéficiaire.

1.7. Gestion de l'inadéquation des moyens de contrôle anti-corruption

Les diligences raisonnables appliquées à une transaction, projet, activité ou relation avec un partenaire commercial établissent que les risques de corruption ne peuvent être gérés par les moyens de contrôle anti-corruption existants, dans ce cas l'organisme doit prendre des mesures appropriées pour mettre fin, interrompre, suspendre ou retirer.

1.8. Signalement des inquiétudes

L'organisation doit mettre en œuvre des procédures de signalement de problèmes pour permettre aux personnes de signaler les tentatives, les cas de corruption avérés et les cas de corruption suspectés, ou une violation ou une lacune du système de management anticorruption, à la fonction de conformité anti-corruption ou au personnel approprié. La procédure doit également préserver la confidentialité, permettre le signalement anonyme, Interdire les représailles et protéger le personnel contre les représailles. L'organisation doit s'assurer que les personnes sont informées de la procédure de signalement, de leurs droits et de leurs protections¹.

1.9. Enquête et traitement des cas de corruption

L'organisme doit mettre en œuvre des procédures qui imposent l'évaluation de toute cas de corruption ou de violation de la politique anti-corruption ou du système de management anti-corruption, requièrent la mise en place de mesures appropriées si l'enquête révèle un cas de corruption, donnent les moyens et la légitimité aux enquêteurs, donnent la coopération du personnel concerné, rapporter l'état d'avancement et les résultats de l'enquête à la fonction de conformité anti-corruption. L'enquête doit être réalisée de manière confidentielle.

¹Éric LACHAPELLE, Faton ALIU, Lorika BINA, Donika MUÇOLLI, op.cit.p10.

2. Évaluation des performances

2.1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation

L'organisation doit surveiller, mesurer, analyser et évaluer les politiques anti-corruption. Cependant, avant pour compléter cela, l'organisation doit déterminer :

- Ce qui doit être surveillé;
- Quelles méthodes doivent être utilisées pour garantir des résultats valides;
- Lorsque la surveillance et la mesure doivent être effectuées;
- Comment est-il documenté?

L'organisme doit conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des méthodes et des résultats. Il doit évaluer la performance anti-corruption, ainsi que l'efficacité et l'efficience du système de management anti-corruption.

En conséquence, un audit interne doit être organisé afin de fournir des informations sur la question de savoir si le système est conforme aux exigences de l'organisation et aux exigences des normes internationales¹.

2.2. L'audit interne

L'Organisme doit planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un ou des programmes d'audit pour assurer l'objectivité et l'impartialité.

Veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés aux responsables concernés, la fonction de conformité anti-corruption, à la direction et, suivant le cas, à l'organe de gouvernance (s'il existe);

Conserver des informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit.

Ces audits doivent être raisonnables, proportionnés et basés sur les risques. L'organisme doit s'assurer que ces audits sont réalisés selon l'une des options suivantes:

- Une fonction ou un personnel indépendant ;
- Une personne appropriée d'un service ou d'une fonction autre que celui/celle qui est audité(e) ;
- Une tierce partie appropriée.

L'organisme doit s'assurer qu'aucun auditeur n'audite son propre domaine d'activité.

Si l'organe dispose d'un organe de gouvernance, elle peut orienter la sélection et la fréquence des audits de l'organe et demander à accéder à tous les rapports et résultats des audits.

¹Éric LACHAPELLE, Faton ALIU, Lorika BINA, Donika MUÇOLLI, op.cit.p11.

2.3. Revue de direction

- **Revue de direction (à son plus haut niveau)**

À des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du système de management anti-corruption pour s'assurer qu'il est approprié, adéquat et efficace.

La revue de direction doit prendre en compte:

- L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes;
- Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le SMAC;
- Les informations sur la performance du SMAC;
- L'efficacité des actions mises en place pour gérer les risques de corruption;
- Les opportunités d'amélioration continue du SMAC.

Le résultat de la revue de direction doit inclure des décisions relatives aux opportunités d'amélioration continuée à toute modification apportée au système de management anti-corruption.

Une synthèse des résultats de la revue de direction doit être remise à l'organe de gouvernance (s'il existe).

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves des résultats des revues de direction.

- **Revue de l'organe de gouvernance**

L'organe de gouvernance (s'il existe) doit réaliser des revues périodiques du système de management anti-corruption à travers les informations fournies par la direction et par la fonction de conformité anti-corruption, et conserver ces informations documentées de synthèse.

- **Revue par la fonction de conformité anti-corruption**

La fonction de conformité anti-corruption doit évaluer de façon continue si le système de management de la corruption est adéquat pour gérer efficacement les risques de corruption.

3. Amélioration

L'organisme doit réagir promptement à la non-conformité, faire face aux conséquences, évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, mettre en œuvre toutes les actions requises, examiner l'efficacité de toute action corrective et modifier le système de management anti-corruption.

De plus, grâce à l'amélioration continue, l'organisation augmente l'efficacité du système d'exploitation et atteint ses objectifs plus facilement.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves:

- De la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement;
- Des résultats de toute action corrective.

4. Les avantages de la norme iso 37001

La certification ISO 37001 permettra à l'organisme de :

- Réduire les risques de corruption en mettant en place des contrôles financiers à un stade précoce ;
- Améliorer continuellement les pratiques anti-corruption ;
- Gagner un avantage concurrentiel;
- Veiller à ce que les associés et les clients adhèrent pro-activement aux processus anti-corruption ;
- Attirer de nouvelles entreprises ;
- Prévenir, détecter et traiter les risques de corruption ;
- Accroître la reconnaissance internationale ;
- Promouvoir la fiabilité et la confiance ;
- Réduire les coûts ;
- Prévenir les conflits d'intérêts ;
- Promouvoir une culture anti-corruption¹.

¹<https://pecb.com/fr/education-and-certification-for-individuals/iso-37001>, consulté le 08/05/2023 à 11:10m unite.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

La norme ISO 37001 - Systèmes de management anti-corruption, élaborée par l'Organisation internationale de normalisation en 2016, vise à aider les organisations de tous types à prévenir, détecter et traiter la corruption. Ce système de management anti-corruption permet d'établir des contrôles financiers et non financiers, de développer des procédures de signalement et d'enquête.

L'adoption de cette norme offre aux consommateurs l'assurance et la confiance dans les capacités et les compétences d'une organisation. Peu importe la taille, le secteur ou la nature de l'activité, la norme ISO 37001 présente de nombreux avantages, tels que la promotion d'une culture d'intégrité, de transparence et de conformité, ce qui améliore la qualité des produits, des services et des opérations.

La norme comprend des clauses relatives à l'évaluation et à la gestion, au leadership, à la diligence raisonnable du personnel, ainsi qu'à la surveillance continue des améliorations. Elle constitue un progrès significatif pour les organisations cherchant à mieux gérer le risque de corruption et à se conformer aux législations anti-corruption.

Le respect de la norme ISO 37001 témoigne de l'engagement fort de la direction envers le respect des principes éthiques et permet de valider les efforts déployés sur le long terme en matière de prévention de la corruption. Cela représente également un moyen de démontrer aux actionnaires l'engagement de l'organisation dans la lutte contre la corruption.

CHAPITRE III :

***CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA
SOCIETE 2M-INDUSTRIES***

CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA SOCIETE 2M-INDUSTRIES

La société 2M-INDUSTRIES, une entreprise privée spécialisée dans le domaine de métrologie et elle fait partie du secteur industriel.

La première entreprise algérienne certifiée ISO37001 Système de management anti-corruption, et le troisième membre technique dans la métrologie au niveau mondial.

Afin de développer notre cas pratique qui s'est déroulé au sein de l'entreprise 2M-INDUSTRIES, nous sommes basés sur l'étude théorique qui est présentée dans les deux chapitres précédents.

Notre objectif dans ce dernier chapitre est pour élaborer une cartographie des risques de corruption au sein du 2M-INDUSTRIES, Pour cela ce dernier chapitre sera divisé en trois sections structurées comme suit:

- SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE;
- SECTION 02 : LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION;
- SECTION 03 : ÉLABORATION DE LA MATRICE DES RISQUES.

SECTION 01 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

2M-INDESTRIES est spécialisée dans le secteur d'activité de pesage et métrologie ;

2-M INDUSTRIES est aussi:

- Membre du comité technique national de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR);
- Préside l'Association Nationale des Professionnels d'Instruments de Mesure (ANAPRIM);
- Membre de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie d'Alger;
- Préside la Commission Technique « Qualité-HSE-Métrologie » de la CCI d'Alger;
- Membre de la chambre du commerce et de l'industrie Algéro-française (CCIAF);
- Membre du Forum France Algérie (FFA);

Cette section sera consacrée à:

- Présentation de l'entreprise ;
- la structure sociale de l'organisation ;
- Certifications et accréditations.

1. Présentation de l'entreprise

1.1. L'entreprise et son secteur d'activité

Le secteur d'activité de l'entreprise

2M INDUSTRIES est entreprise algérienne qui opère dans le secteur de la métrologie, elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'instruments de pesage et d'ensachage. Elle propose également des services d'étalonnage et de réparation pour une large gamme d'instruments de mesure.

Généralité sur le secteur de pesage et de la métrologie

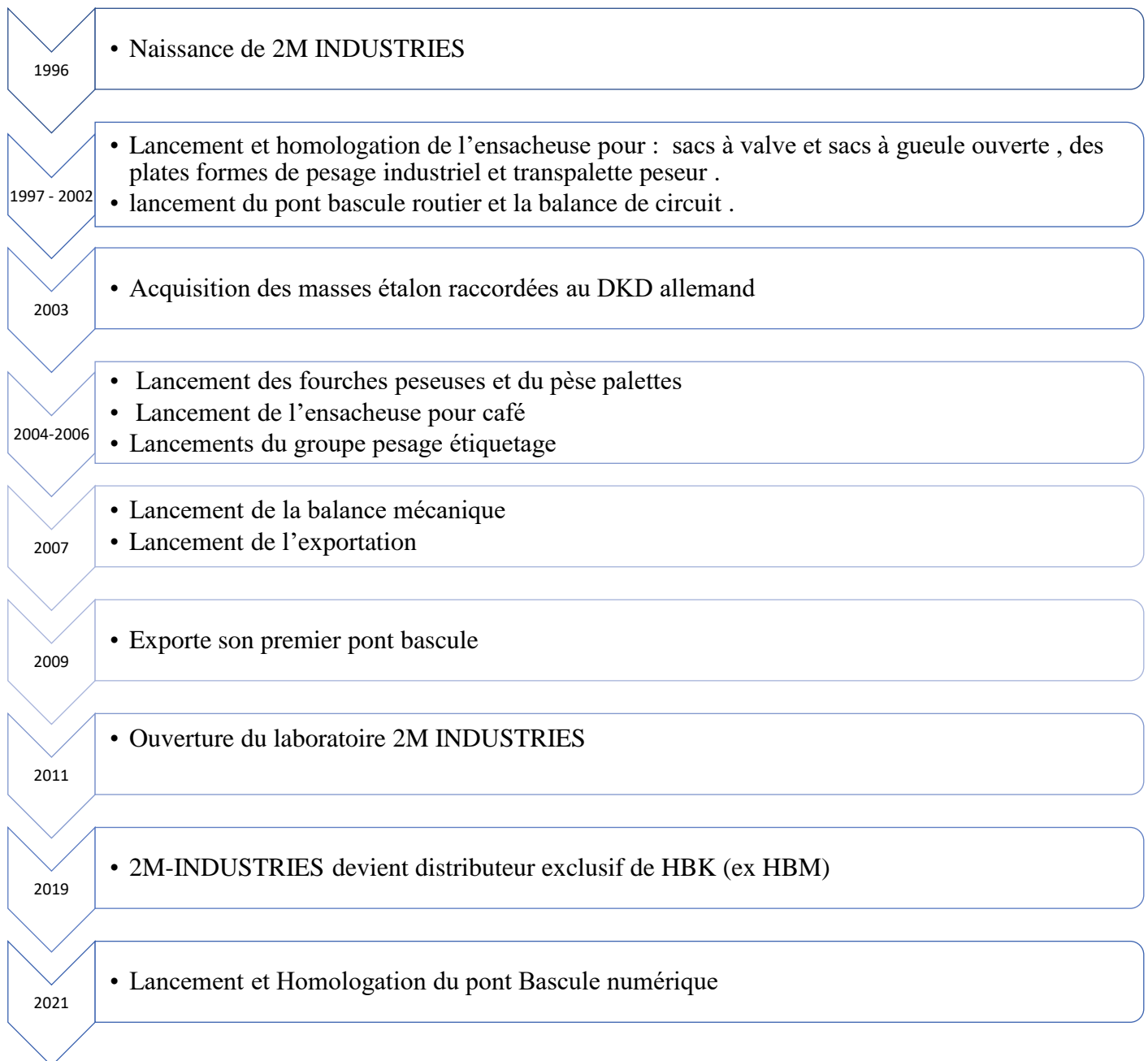
- La métrologie et le pesage sont des outils clés pour garantir la qualité et la sécurité des produits et des services en assurant la précision et la fiabilité des mesures;
- Le pesage est crucial dans de nombreux secteurs industriels, tels que l'agroalimentaire, la chimie, la pharmacie et la logistique;

-
- Il intègre des équipements et des logiciels de pesage spécifiques, adaptés à différents domaines d'activités du secteur de l'industrie, pharmaceutique, agroalimentaire, biotechnologie, pétrochimie...;
 - Les instruments de pesage, tels que les balances, les ponts bascules et les dynamomètres, sont soumis à des normes et des réglementations strictes pour garantir leur précision et leur fiabilité;
 - Les normes et les certifications, telles que la norme ISO 9001, IS et les normes de L'OIML (Organisation Internationale de Métrologie Légale), sont importantes dans le domaine du pesage pour garantir la qualité et la conformité des instruments.

L'entreprise par rapport au secteur

Ayant plus de 26 ans d'expérience dans le domaine de la métrologie, 2M INDUSTRIES a connu une évolution constante au fil des années. Les étapes clés de son parcours sont :

Figure 14: Historique de 2M-INDUSTRIE.



Source : <https://2m-INDUSTRIES.com/>, (consulté le: 20/05/2023 à 15:23min).

Aujourd'hui 2M INDUSTRIES est leader sur le marché algérien dans le domaine de la métrologie.

1.2. Présentation géographique

2M INDUSTRIES dispose de 03 sites pour exercer ses activités :

Le siège social

Le siège social de 2M INDUSTRIES se trouve dans la résidence Gimmo, Immeuble N°03 à Bab-Ezzouar, Alger, abrite la direction générale ainsi que les différents services de l'entreprise.

L'unité de production

L'unité de production s'intéresse à la fabrication des produits semi-finis, dont les principaux produits fabriqués sont :

- Les Pont bascules ;
- Les Transpalettes ;
- Les Pèses palettes ;
- Les Plateformes ;
- Les Balances ;
- Les Ensacheuses.

Chacun de ces produits est constitué de plusieurs composants, dont certains sont fabriqués en atelier, d'autres sont importés ou achetés auprès d'un fournisseur.

Le laboratoire et la zone de stockage

Une unité située à Rouïba, Alger, contient un entrepôt pour le stockage des composants utilisés dans le processus de fabrication, ainsi que le stockage de certains produits légers semi-finis. Et un laboratoire pour l'étalonnage des instruments de mesure, tandis que les instruments les plus lourds sont étalonnés sur le site du client, comme les ponts bascules.

2. Structure sociale de l'entreprise

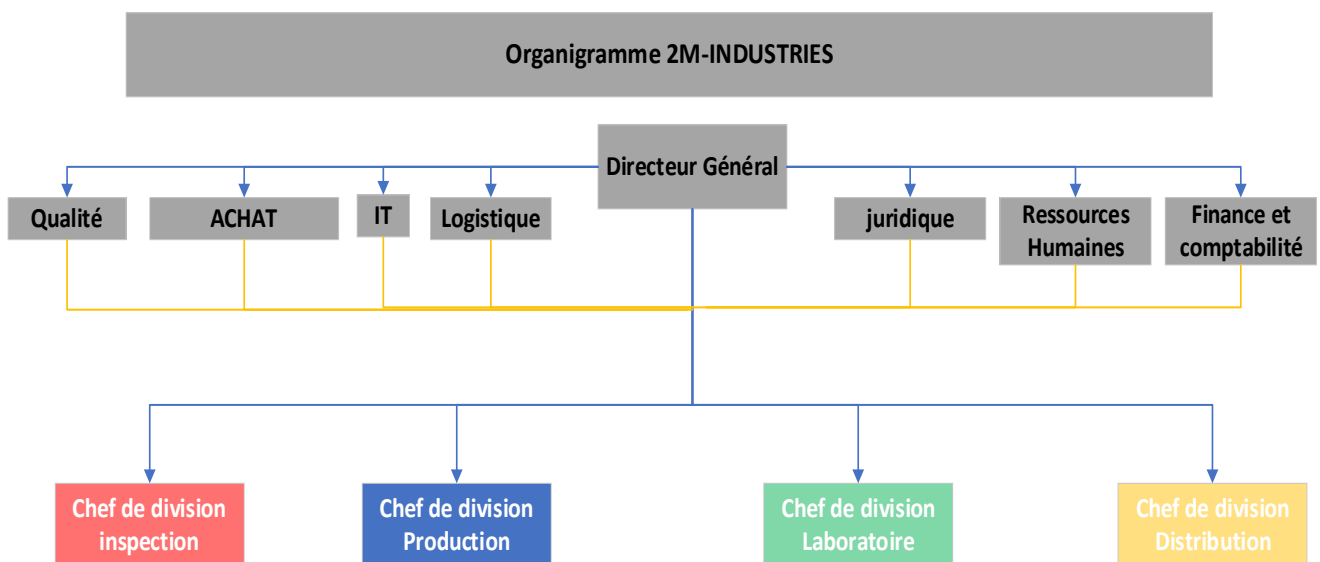
2.1. Statut juridique

2M-INDUSTRIES est une société à responsabilité limitée (SARL) appartenant au secteur privé avec un capital social de 150.000.000 DA.

2.2. L'organigramme de l'entreprise

L'entreprise d'accueil, 2M INDUSTRIES, est une PME dirigée par Mr. Omar Meddahi. Elle emploie plus 37 personnes réparties dans différents services.

Figure 15: Organigramme 2M-INDUSTRIES.



Source: Document interne de l'entreprise.

2.3. Les divisions de 2M- INDUSTRIES

Afin d'assurer une meilleure organisation 2M- INDUSTRIES a choisi d'adopter un système de division qui se compose de 04 divisions :

Division fabrication et commercialisation

Cette division comprend les activités de fabrication, de contrôle qualité et de commercialisation des instruments de mesure ;

Division Inspection

Cette division est responsable des activités d'inspection des instruments de pesage à fonctionnement automatique (IPFA) et des activités d'inspection des instruments de mesure à fonctionnement non automatique (IPFNA).

Division Étalonnage

Cette division est chargée des activités d'étalonnage, de réglage et de calibration des différents instruments de mesure.

Distribution Marques Partenaires

Cette division est responsable de la distribution des produits issus des partenariats stratégiques conclus par 2M-INDUSTRIES avec des marques telles que HBK, GIBERTINY, METLER TOLEDO, etc.

2.4. Produits et services offerts par l'entreprise

L'entreprise propose à ses clients une large gamme de produits et services comprenant notamment :

Les gammes de produits fabriqués

- Conditionneuses ;
- Pesage industriel ;
- Pesage mobile ;
- Pont bascule ;
- Pesage de process ;
- Pesage du vrac.

Les Services et les prestations

- Étalonnage et poinçonnage ;
- Réglage et maintenance ;
- Solution de pesage et de dosage ;
- Inspection ;
- Formation et accompagnement.

3. Certifications et accréditations

Afin de renforcer ses compétences et sa maîtrise autant qu'un leader dans son domaine, 2M-INDUSTRIES à adopter plusieurs systèmes de management :

3.1. La certification des systèmes de management

Pour ses activités de fabrication et commercialisation

Un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001, afin de garantir la satisfaction de ses clients, la conformité des produits et l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise.

Pour Ses activités d'inspection

Un système de management conforme aux exigences de fonctionnement d'un organisme d'inspection, pour renforcer ses principes d'indépendance et d'impartialité.

Pour Ses activités d'étalonnage

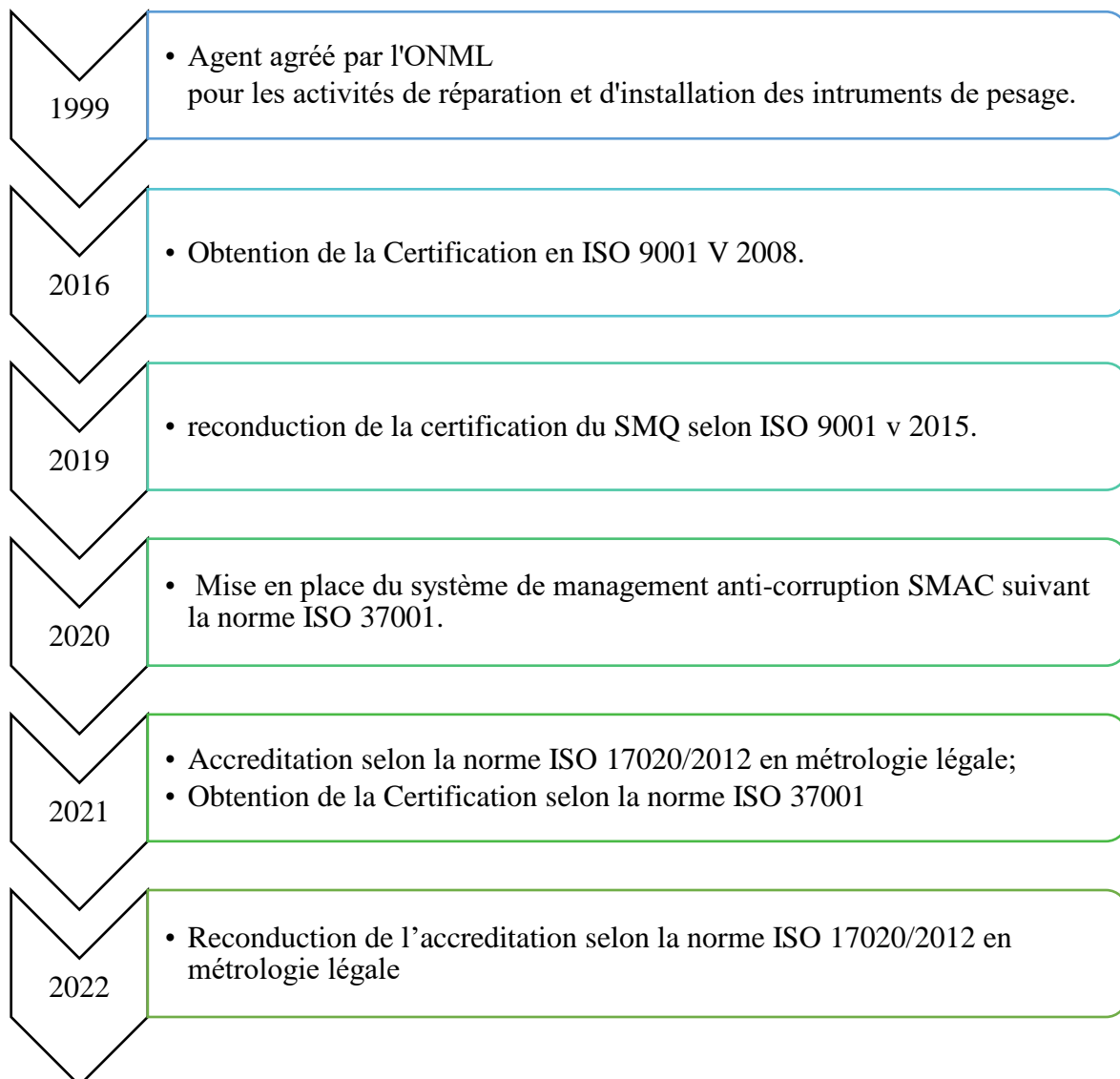
Un système de management conforme aux exigences de compétence des laboratoires norme ISO/IEC 17025, pour garantir la fiabilité des résultats d'étalonnage fournis aux clients, ainsi que la conformité des équipements aux normes de métrologie en vigueur.

Pour L'ensemble de ses activités

Un système de management de lutte anti-corrupcion conformément aux exigences de la norme ISO 37001, afin de prévenir les risques de corruption et renforcer la confiance de ses clients, de ses partenaires.

3.2. Parcours de certification et accréditation

La société spécialisée dans la fabrication des instruments de pesage démente son engagement envers le développement économique en Algérie à travers l'acquisition des certifications des Normes internationales pour l'ensemble de ses activités et la première à être accrédité pour ses activités d'inspection en métrologie légale des instruments de pesage.

Figure 16: Parcours de certification et accréditation.

Source : Élaborer par nous-mêmes.

SECTION02: LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION

La mise en place d'un système de management anti-corruption (SMAC) est un processus complexe et structuré qui nécessite une planification minutieuse et une mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés.

Dans cette section on traite les points suivants :

- La mise en place de SMAC au 2M-INDUSTRIES ;
- Mise en œuvre du SMAC ;
- Audit.

1. La mise en place d'un système de management anti-corruption

La mise en place d'un système de management anti-corruption (SMAC) est un processus complexe et structuré qui nécessite une planification minutieuse et une mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés. Pour 2M-INDUSTRIES la mise en place d'un SMAC a été un processus long et rigoureux dont les étapes clés de cette démarche sont les suivantes :

Figure 17:Accompagnement d'IANOR/QMS.



Accompagnement de l'IANOR et QMS

Source :Élaborer par nous-mêmes.

1.1. L'engagement de la direction

La direction générale de 2M-INDUSTRIES s'est engagée à mettre en place un système de management anti-corruption en définissant une politique claire et cohérente avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Cette politique anti-corruption a été diffusée auprès de tous les employés pour qu'ils puissent comprendre l'importance de la lutte contre la corruption.

La direction a également mis à disposition les ressources nécessaires telles que des solutions informatiques pour limiter les risques de corruption.

1.2. L'identification et l'évaluation des risques

2M-INDUSTRIES a procédé à une évaluation des risques de corruption dans ses activités. Cette évaluation a permis d'identifier les points sensibles à risque de corruption et les parties prenantes qui peuvent être exposées à ces risques. Ces risques sont liés à la nature des activités de l'entreprise, aux partenaires commerciaux, aux zones géographiques, aux employés, etc.

L'identification de ces risques permet à l'entreprise de mettre en place des mesures adaptées pour prévenir et détecter la corruption.

1.3. La conception du SMAC

2M-INDUSTRIES a conçu un système de management anti-corruption adapté à ses activités et aux risques identifiés lors de l'étape précédente.

Ce système est basé sur la norme internationale ISO 37001 V 2016, il comporte plusieurs éléments, tels que des politiques et des procédures anti-corruption, un système de surveillance et de contrôle, des systèmes d'alerte, etc.

Le système est clair et facilement compréhensible par tous les employés.

1.4. La formation et la sensibilisation du personnel

L'entreprise a dispensé des formations et des sensibilisations à l'ensemble de ses salariés pour leur permettre de comprendre les enjeux de la lutte contre la corruption et leur apprendre comment agir en cas de situation à risque et aussi les inciter à respecter les règles éthiques de l'entreprise.

Ces formations sont régulièrement mises à jour et adaptées aux nouveaux risques identifiés.

La sensibilisation est assurée à tous les niveaux hiérarchiques, y compris les managers.

2. La mise en œuvre du SMAC

2M-INDUSTRIES a mis en place des procédures et des contrôles pour prévenir et détecter la corruption dans ses activités, Ces procédures et contrôles incluent notamment la gestion des conflits d'intérêts, la surveillance des transactions financières, l'analyse des risques liés aux partenaires commerciaux, etc.

L'entreprise a également désigné un responsable pour le pilotage du SMAC, son rôle est de d'établir les mesures de contrôle, et d'identifier tout dysfonctionnement ou besoin d'amélioration.

3. L'audit

3.1. Les audits internes

2M-INDUSTRIES a réalisé des audits internes réguliers pour évaluer l'efficacité de son système de management anti-corruption et identifier les éventuelles faiblesses à corriger. Ces audits sont menés par des personnes indépendantes pour garantir l'objectivité des résultats.

3.2. L'audit de certification

2M-INDUSTRIES a été certifiée par EUROCOMPLIANCE, un organisme de certification de renommée internationale, pour sa conformité à la norme ISO 37001. Cette certification atteste que l'entreprise a mis en place un système efficace de lutte contre la corruption et qu'elle est en mesure de prévenir, détecter et répondre aux risques de corruption dans ses activités. L'obtention de cette certification est une preuve de l'engagement de 2M-INDUSTRIES en matière de transparence et de bonne gouvernance, renforçant ainsi la confiance de ses partenaires et de ses parties prenantes dans ses activités.

4. L'accompagnement de L'IANOR et QMS

Tout au long du processus, 2M-INDUSTRIES a été accompagnée dans la mise en place de son système de management anti-corruption par L'IANOR et QMS.

4.1. L'accompagnement de L'IANOR

L'IANOR est un organisme public Algérien chargé de promouvoir et de développer la normalisation, la certification, l'accréditation et la métrologie en Algérie.

Dans le cadre de la mise en place du système de management anti-corruption chez 2M-INDUSTRIES, IANOR a accompagné l'entreprise dans la conception du système de management anti-corruption à travers un diagnostic accompagné d'une proposition de plan d'action consistant en des mesures de prévention des risques de corruption, ainsi que des formations organisées au profit des cadres de l'entreprise afin d'instaurer une culture anti-corruption.

4.2. QMS (quality measurement Society)

QMS est une société privée spécialisée dans l'accompagnement des entreprises dans les domaines de la qualité, de la métrologie et de la mise en place des systèmes de management.

Dans le cadre de la mise en œuvre du système de management anti-corruption de 2M-INDUSTRIES, QMS a soutenu l'entreprise dans l'ensemble des processus de mise en œuvre du système, y compris les audits internes, la formation des responsables, l'élaboration de politiques et de procédures, et a également fourni des conseils et une assistance technique pour aider 2M-INDUSTRIES à atteindre ses objectifs de lutte contre la corruption.

En résumé, LIANOR et QMS ont joué un rôle crucial dans l'accompagnement de 2M-INDUSTRIES pour la mise en place de son système de management anti-corruption. Grâce à leur expertise et leur expérience dans ce domaine, ils ont aidé 2M-INDUSTRIES à atteindre son objectif de devenir la première entreprise en Algérie à obtenir la certification ISO 37001 :2016.

5. La vision de 2M-INDUSTRIES à la mise en place d'un système de management anti-corruption

Cette vision se caractérise par :

- Promotion d'une culture d'intégrité, de transparence et de responsabilité.
- Engagement à être un acteur exemplaire, en mettant en avant des pratiques commerciales éthiques.
- Lutte active contre toutes les formes de corruption.
- Maintien de la confiance des clients, partenaires commerciaux et parties prenantes.
- La prévention des pratiques de corruption et l'évaluation et la réduction voir l'élimination des risques associés.
- Être Leader dans la promotion de l'intégrité et de l'éthique des affaires.
- Contribution à la construction d'un environnement commercial sain et équitable.

6. L'apport du système de management de corruption chez 2M-INDUSTRIES

- Accès à des partenariats stratégiques : En adoptant un système de management anticorruption, 2M-INDUSTRIES a renforcé sa crédibilité et sa réputation en tant que partenaire commercial fiable. Cela lui a ouvert des opportunités de collaboration avec d'autres acteurs clés de l'industrie des instruments de mesure.
- Une réputation solide et fiable sur le marché a été établie grâce à l'engagement d'intégrité et d'éthique des affaires de l'entreprise.
- La conformité légale a été assurée, permettant à 2M-INDUSTRIES de respecter les lois et réglementations nationales et internationales relatives à la lutte contre la corruption.
- 2M-INDUSTRIES a gagné un avantage concurrentiel en étant perçue comme un partenaire commercial fiable et digne de confiance par ses clients, fournisseurs et autres parties prenantes.
- Les processus internes ont été améliorés grâce à l'analyse approfondie réalisée dans le cadre du système de management anticorruption, permettant une meilleure identification des risques de corruption et des pratiques de gestion plus efficaces.
- Une culture d'intégrité a été renforcée au sein de 2M-INDUSTRIES, favorisant un environnement de travail éthique et responsable.
- L'entreprise a pu accéder à de nouveaux marchés et partenariats commerciaux grâce à sa conformité aux normes élevées en matière de lutte contre la corruption exigées par certains pays et organisations.
- L'adoption d'un système de management anti-corruption a aidé 2M-INDUSTRIES à renforcer ses principes d'impartialité dans les prestations d'inspection et d'étalonnage.
- Confiance des clients : La lutte contre la corruption renforce la confiance des clients envers 2M-INDUSTRIES. Les clients ont l'assurance que les instruments de pesage fournis par l'entreprise sont soumis à des procédures d'inspection et d'étalonnage rigoureuses, sans aucune influence corruptrice. Cela favorise la fidélité des clients et peut conduire à des recommandations positives.

SECTION03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION

La matrice des risques de corruption est un outil utilisé pour évaluer et analyser les risques liés à la corruption dans un contexte donné, que ce soit dans le secteur public ou privé.

Elle permet de cartographier et de classer les différentes situations, processus, activités ou entités en fonction de leur niveau de risque de corruption.

La matrice des risques de corruption aide à hiérarchiser les risques identifiés en fonction de leur gravité et de leur probabilité de survenue. Cela permet de concentrer les ressources et les efforts de lutte contre la corruption là où ils sont les plus nécessaires et les plus efficaces. En se concentrant sur les risques les plus élevés, on peut maximiser l'impact des mesures de prévention et de contrôle.

La présente section traite les points suivants:

- Le contexte de l'organisme ;
- L'identification et l'analyse des risques de corruption ;
- Évaluation et traitement des risques de corruption.

1. Le contexte de l'organisme

1.1. Analyse SWOT En Matière SMAC:

Tableau 5:Analyse SWOT En Matière SMAC.

Les Forces	Les Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs certifications (Les postes clés sont audités par plusieurs systèmes). • Maîtrise du domaine d'activité. • Taille de l'entreprise PME (mise en place facile du SMAC, maîtrise des risques). • L'entreprise dotée d'un ERP (traçabilité sur les échanges entre les 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une grille des salaires. • Externalisation de l'activité de comptabilité.

services). <ul style="list-style-type: none"> • Organisation transversale. 	
Les Opportunités	Les Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs solutions technologiques disponibles sur le marché. • Développement des TIC. • Convention avec les prestataires pour des engagements anti-corruption. • Promouvoir une image attractive de l'entreprise. • L'état encourage la lutte contre la corruption. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'engagement des parties externes à la politique anti-corruption de l'entreprise. • Pression externe contre les règles et les engagements anti-corruption de l'entreprise. • Conflits d'intérêts (parties prenantes externe- interne).

Source : Élaborer par nous-mêmes.

1.2. L'identification Des Parties Prenantes

Externe

Tableau 6: Les parties intéressées pertinentes externe.

Parties intéressées externe							
Partie intéressée	Exigences/attentes	Pouvoir		Intérêt		Décision	Pertinence SMAC
		Fort	Faible	Fort	Faible		
Fournisseurs à risque (Beaucoup de transactions, Chiffre)	<ul style="list-style-type: none"> - Engagements anti-corruption. - Éthique. -Intégrité des transactions. - Paiement à temps. 	Oui		Oui		Engager	Pertinente

d'affaires important)							
Fournisseurs sans risque (Peu de transactions Faible chiffre d'affaires)	- Engagements anti-corruption. - Éthique. -Intégrité des transactions. - Paiement à temps.		Oui		Oui		Non pertinente
Clients à risque (Beaucoup de transactions, Chiffre d'affaires important)	- Engagements anti-corruption. - Éthique. -Intégrité des transactions.	Oui		Oui		Engager	Pertinente
Clients sans risques (Peu de transactions Faible chiffre d'affaires)	- Engagements anti-corruption. - Éthique. -Intégrité des transactions.		Oui		Oui		Non pertinente
Les banques	-Fiabilité des informations. -Solvabilité.	Oui		Oui		Engager	Pertinente
L'administration fiscale	-Fiabilité des informations (Déclarations fiscales). -Conformité aux réglementations applicables.	Oui			Oui	Satisfaisante	Pertinente
Les transitaires	- Respect des exigences contractuelles. -Intégrité des transactions.	Oui			Oui	Satisfaisante	Pertinente

Les centres de formation	- Paiement à temps. - Intégrité des transactions.		Oui	Oui		Informers	Pertinente
Cabinet de comptabilité	- Déclaration réelle. - Fiabilité dans le traitement des données. - Respect des exigences contractuelles.	Oui		Oui		Engager	Pertinente
La douane	- Conformité aux réglementations applicables. - Engagements anti-corruption.						
ONML	- Conformité aux réglementations applicables.	Oui		Oui			Pertinente
CNAS	- Déclaration réelles. - Fiabilité des informations.	Oui			Oui		Non pertinente

Source : Élaborer par nous-mêmes.

En interne

Tableau 7: Tableau 6: Les parties intéressées pertinentes interne.

Parties intéressées interne							
Partie intéressée	Exigences/attentes	Pouvoir		Intérêt		Décision	PERTINENCE
		Fort	Faible	Fort	Faible		
Les actionnaires		Oui		Oui		Engager	Pertinente
Les salariés		Oui		Oui		Engager	Pertinente

Source : Élaborer par nous-mêmes.

2. Démarche d'élaboration de la cartographie des risques de corruption

2.1. Identification des postes à risque

Identification du périmètre s'appuyait sur une approche par processus et les activités qui sont en interaction avec des tiers ;

Concernent les acteurs on prend l'implication de tous les niveaux hiérarchiques.

Le travail va être collaboratif avec le personnel et varier les niveaux des interviews pour arriver à rencontrer différents points de vue pour mieux faire ressortir les zones des risques.

L'objectif des entretiens est une source de faire sortir des scénarios de corruption probables à fin de les traiter par la suite comme des risque de corruption.

Deux étapes ont été effectuées pour identifier les postes clés qui sont face au risque :

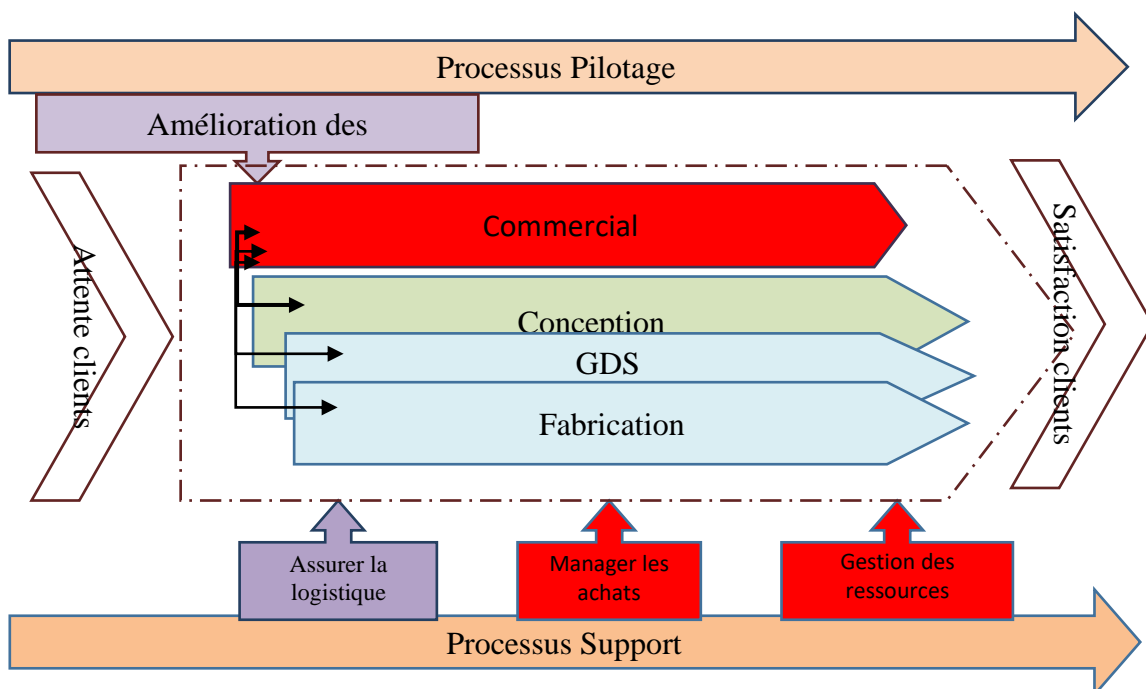
- Faire apparaître les divisions qui englobent les activités clés de l'entreprise ou les activités liées directement aux flux monétaires ;
- D'après l'organigramme de 2M-INDUSTRIES on a distingué les divisions qui seront focalisées dans notre étude qui sont la division de fabrication et de finance et comptabilité.
- En deuxième lieu faire apparaître les activités qui sont vis-à-vis aux risques de corruption dans la division de fabrication ou autres divisions en contact avec la division de fabrication ;

Figure 18:Cartographie des processus.

Source : Élaborer par nous-mêmes.

À l'aide de la cartographie des processus de fabrication en 2M-INDUSTRIES, On retient que les postes à risque son :

- service commercial ;
- service achat ;
- service ressource humaines.



2.2. L'identification des risques

L'identification des risques de corruption est d'une importance capitale dans divers domaines de l'entreprise tels que les processus d'achat, les ressources humaines, les activités commerciales et la comptabilité. Il est essentiel de reconnaître les facteurs qui peuvent favoriser la corruption et d'être proactif dans la prévention de ces risques.

Processus Achat

Tableau 8: Risques liés Processus Achat.

Processus	CODE	Situation de risque
ACHAT	R1	Surfacturation dans les cas des transactions étrangères.
	R2	Surestimation de responsable fabrication sur les quantités à acheter.
	R3	L'état du stock n'est pas visible pour le responsable des achats.
	R4	Mauvaise sélection des fournisseurs.
	R5	Le responsable d'achat peut avoir des connaissances informelles avec les fournisseurs en dehors des heures de travail.
	R6	Achat d'un produit à un prix supérieur en échange d'un avantage indu.
	R7	L'achat des Matières égarés.
	R8	Le fournisseur refuse la facturation d'une commande (demande d'un achat en noir).
	R9	Communication informelle avec les fournisseurs (utilisation fréquente des appels téléphoniques).
	R10	Achat sans livraison de commande (complicité entre l'acheteur, le fournisseur et les gestionnaires de stock).

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Processus comptabilité

Tableau 9: Risques liés à la comptabilité et finance.

Processus	CODE	Situation de risque
Comptabilité	R11	Le processus de comptabilité est externalisé chez un prestataire externe.
	R12	Le même prestataire pour la comptabilité depuis plus de 3 ans.
	R13	Absence de rapprochement entre l'inventaire physique et comptable.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Processus commerciale

Tableau 10: Risques liés au processus commercial.

Processus	CODE	Situation de risque
	R14	Le client propose un cadeau, un repas etc. notamment dans les salons et foires).
	R15	Le client propose d'acheter un article à un prix inférieur au prix réel en échange d'un pot de vin.

Commerciale	R16	Le client offre au commercial un avantage personnel non financier afin de vendre le produit au prix plus bas.
	R17	Communications et contact informelles avec le client.
	R18	Complicité entre le commercial et le technicien pour effectuer des prestations en noir à l'insu de l'entreprise.
	R19	Le client demande au commercial de vendre un produit en noire (sans facturation).
	R20	Favoriser un client par rapport un autre en contrepartie d'un cadeau.
	R21	Mauvaise enquête de due diligence sur le client.
	R22	Les marges de remise ne sont pas bien formalisées (Beaucoup de liberté pour le commercial pour faire des remises).

Source : Élaboré par nous-mêmes.

PROCESSUS RH

Tableau 11: Risques liés au processus RH.

Processus	CODE	Situation de risque
RH	R23	Expression du besoin de recrutement par la même personne qui fait l'entretien et qui évalue le candidat plus tard.
	R24	Une complicité entre un responsable et le gestionnaire de ressources humaines fin d'embaucher un membre de la famille.
	R25	Mauvaise enquête sur les postes clés.
	R26	Réaliser l'enquête de poste clé par une seule personne.
	R27	Existence d'un lien de parentalité entre deux salariés.
	R28	Limite d'accès aux informations pour les nouvelles recrues (pendant la période d'essai).
	R29	Modifier le rapport d'évaluation de la période d'essai en contrepartie d'un cadeau.
	R30	Perte de la culture anti-corruption et de connaissance SMAC à cause du turn-over.
	R31	Absence des procédures de gestion des carrières et de promotions.
	R32	Absence de grille de salaire.
	R33	Conflit d'intérêt entre le responsable RH et les employés dans le calcul de paie.
	R34	Rémunération variable (le commercial peut faire des actes de corruption pour atteindre son objectif).
	R35	Non-dénonciation d'un acte de corruption.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Autres Devisions

Tableau 12:Risques lies au d'autres division.

Processus	CODE	Situation de risque
Autres	R36	Fausse déclaration sur les entrés et les sorties de stock.
	R37	Absence d'une procédure pour la maîtrise des chutes d'acier et des déchets de fabrication.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2.3. Analyse des risques

Processus achat

Tableau 13: Analyse des risques lies au Processus achat

Processus	Code	Description de risque	Évènements déclencheur
Achat	R3	L'état du stock n'est pas visible pour le responsable des achats.	<ul style="list-style-type: none"> • Accès limité sur les informations de stock. • Profite cette situation pour échapper aux contrôle interne et des vérifications pour faciliter la corruption.
	R4	Mauvaise sélection des fournisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Une seule personne qui effectue la sélection. • L'insuffisance des critères de sélection. • La dépendance excessive égard d'un seul fournisseur.
	R7	L'achat des Matières égarés.	<ul style="list-style-type: none"> • L'absence de visibilité des états de stocks par le responsable d'achat. • Mauvaise expression de besoin. • Revente en noir.
	R8	Le fournisseur refuse la facturation d'une commande (demande d'un achat en noir).	<ul style="list-style-type: none"> • Évitement fiscal. • Obtenir des gains financiers illicites. • Pratique commerciale illégale.
	R9	Communication informelle avec les fournisseurs (utilisation fréquente des	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise rémunération. • Absence de contrôle sur la durée

		appels téléphoniques).	<p>autorisé pour les appels téléphoniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation du téléphone mobile personnel dans la communication.
--	--	------------------------	---

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Processus Commerciale

Tableau 14: Analyse des risques lies au processus commerciale

Processus	Code	Description de risque	Évènements déclencheur
Commerciale	R15	Le client propose d'acheter un article à un prix inférieur au prix réel en échange d'un pot de vin.	<ul style="list-style-type: none"> • gain financier illégitime. • pour garantir une relation commerciale. continue ou remporter des nouveaux contrats. • gagner des parts de marché en utilisation des pratiques illégales. • difficultés économiques.
	R18	Complicité entre le commercial et le technicien pour effectuer des prestations en noir à l'insu de l'entreprise.	
	R20	Favoriser un client par rapport un autre en contrepartie d'un cadeau.	<ul style="list-style-type: none"> • Être motivé par des gains personnels. • Promesse d'opportunité de croissance commerciale. • Le cadeau est perçu comme une de faveur personnelle qui renforce les relations avec le client. • Faire des connaissances pour construire des liens informelles.
	R21	Mauvaise enquête de due diligence sur le client	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources adéquates en termes de temps d'argent et personne qualifiée. • Bais ou conflit intérêt influence l'enquête (incomplète). • Pression externe (les délais serrés /des intérêts financières).

			<ul style="list-style-type: none"> • Absence de contrôle sur les enquêtes effectuées par le commercial.
	R22	Les marges de remise ne sont pas bien formalisées (Beaucoup de liberté pour le commercial pour faire des remises).	

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Processus RH

Tableau 15:Analyse des risques lies au processus RH.

RH	R23	Expression du besoin de recrutement par la même personne qui fait l'entretien et qui évalue le candidat plus tard.	
	R25	Mauvaise enquête sur les postes clés.	
	R26	Réaliser l'enquête de poste clé par une seule personne.	
	R29	Modifier le rapport d'évaluation de la période d'essai en contrepartie d'un cadeau.	
	R35	Non-dénonciation d'un acte de corruption.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de sensibilisation sur la procédure de signalement, procédure des alertes.
	R37	Absence d'une procédure pour la maîtrise des chutes d'acier et des déchets de fabrication.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de contrôle des chutes dans les procédures de fabrication. • Manque de culture de recyclage.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2.4. L'évaluation des risques

Échelle de mesure la probabilité de survenance et la gravité du risque

Tableau 16:ÉCHELLE de mesure la probabilité de survenance et la gravité du risque.

Probabilité	Note	Gravité	Note	Risque	Couleur
Rare	1	Faible	1	<u>Négligeable</u>	
Probable	2	Moyen	2	<u>Indésirable</u>	
Fréquent	3	Fort	3	<u>Inacceptable</u>	

Source : Élaboré par nous-mêmes.

L'évaluation des risque de corruption

C'est deux paramètres combinés déterminent la criticité du risque :

$$\text{Criticité} = \text{probabilité} \times \text{impact}$$

Tableau 17:L'évaluation des risques de corruption.

Processus	code	Probabilité	Gravité	Criticité
ACHAT	R1	1	3	3
	R2	2	2	4
	R3	3	3	9
	R4	2	3	6
	R5	2	2	4
	R6	1	3	3
	R7	1	3	3
	R8	2	3	6
	R9	3	2	6
	R10	1	3	3
Comptabilité et Finance	R11	3	2	6
	R12	3	2	6
	R13	2	3	6
	R14	2	2	4
	R15	3	3	9
	R16	1	3	3

Commercial	R17	3	2	6
	R18	1	3	3
	R19	2	3	6
	R20	1	3	3
	R21	2	3	6
	R22	3	3	9
RH	R23	2	3	6
	R24	1	3	3
	R25	2	3	6
	R26	2	2	4
	R27	2	2	4
	R28	2	3	6
	R29	2	3	6
	R30	2	2	4
	R31	2	3	6
	R32	3	2	6
	R33	1	3	3
	R34	1	3	3
	R35	2	3	6
	Autre	R36	1	3
R37		3	3	9

Classification des risques par familles

Tableau 18:Classification des risques par familles.

Probabilité	Gravité	Criticité	Risques inhérent	Familles des risques
3	3	9	R3, R15, R22 R37.	Risque majeur
3	2	6	R9, R11, R17R12, R32	
2	3		R4, R8, R13 R19, R21, R23R25, R28, R29R31, R35.	
2	2	4	R2, R5, R14 R26, R27, R30.	Risque courant
1	3	3	R1, R6, R7, R10, R16, R18 R20, R24, R33R34, R36	

Source : Élaboré par nous-mêmes.

La Matrice des risques

La cartographie des risques est une représentation graphique des risques corruption, ce qui permet de communiquer et de classer les risques en fonction de leur criticité.

Matrice de confrontation de la gravité et la probabilité du risque.

Tableau 19:Matrice de confrontation de la gravité et la probabilité du risque.

PROBABILITE	Fréquent	3	6	9
	Probable	2	4	6
	Rare	1	2	3
		Faible	Moyen	Fort
		GRAVITÉ		

La source : Élaborer par nous-mêmes.

- **Signification des couleurs**

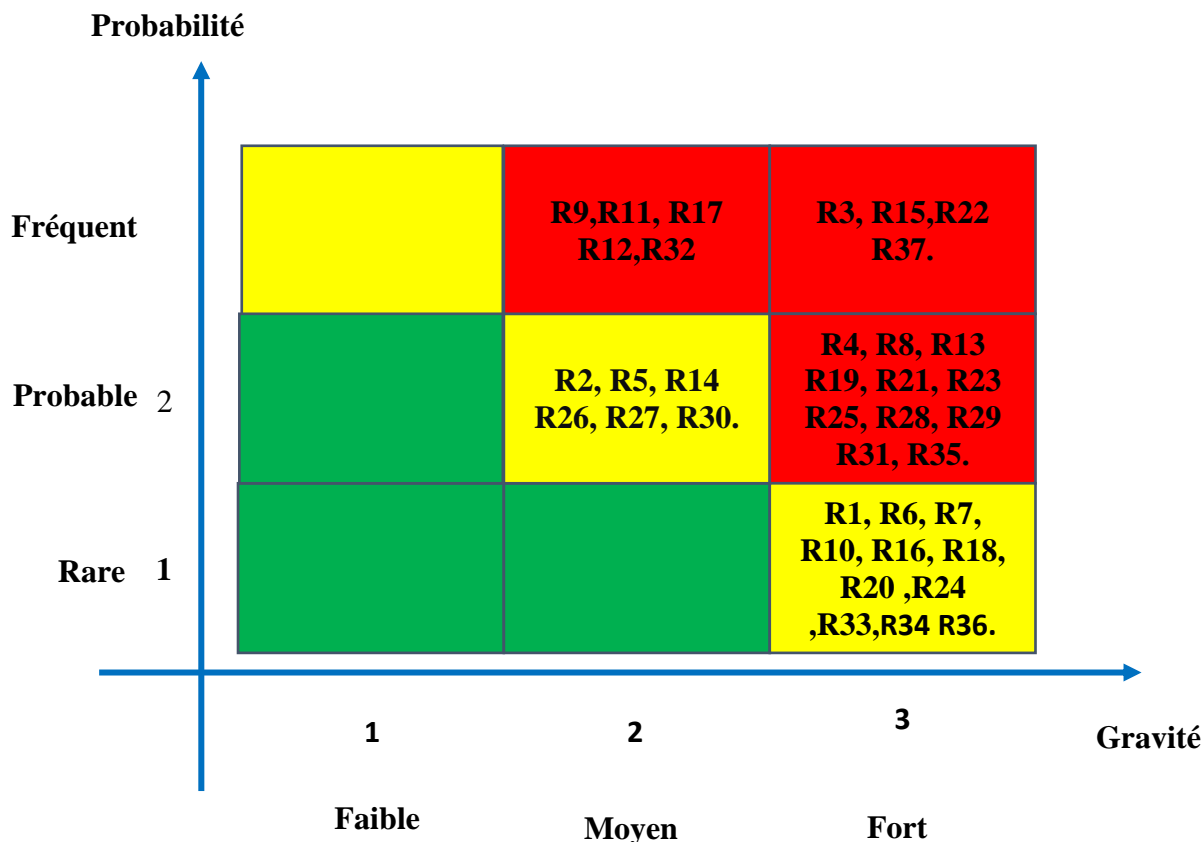
Tableau 20: Signification des couleurs.

Couleurs	Signification
	Risque Insignifiant avec une zone de criticité de [1-2].
	Risque courant avec une zone de criticité de [3-4].
	Risque majeur avec une zone de criticité de [6-9].

Source : Élaboré par nous-mêmes.

La cartographie des risques de corruption.

Figure 19:La cartographie des risques de corruption.



Source : Élaboré par nous-mêmes.

Interprétation de cartographie des risques de corruption

Ce tableau de bord présente trois catégories de risques, identifiées par la couleur rouge, jaune et verte.

- **Risques majeurs de corruptions**

Sont indiqués par la couleur rouge et une criticité entre 6 et 9, Fait référence aux dangers ou menaces les plus significatifs et les plus préoccupants pour les processus (achat, commerciale, RH, comptabilité et finance et autre division),

Ces risques peuvent être associés à des facteurs tels qu'un manque de transparence, de faibles contrôles internes, des lacunes réglementaires, une culture d'impunité ou des niveaux élevés de collusion entre des acteurs publics et privés corrompus.

- **Risque courant de corruptions**

Sont indiqués par la couleur jaune et une criticité entre 3 et 4 ;

Fait référence aux dangers fréquents et récurrents liés à la corruption au sein de ces processus clés (achat, commerciale, RH, et autre division), ces risques courants de corruption sont souvent associés à des pratiques déloyales, des pots-de-vin, des conflits d'intérêts et d'autres comportements malhonnêtes qui peuvent compromettre l'intégrité, la transparence et l'éthique des activités.

Dans ce cas il faut renforcer la mise en place de politiques anti-corruption, de contrôles internes, de formations sur l'éthique, ainsi que des mécanismes de signalement et de sanctions en cas de comportements frauduleux.

- **Risque Insignifiant de corruptions**

Sont indiqués par la couleur jaune et une criticité entre 1 et 2 ;

Fait référence à une évaluation indiquant que le niveau de menace lié à la corruption pour un processus est négligeable ou très faible.

Cela signifie que les chances de rencontrer des cas de corruption significatifs ou d'être exposé à des comportements malhonnêtes sont minimales.

2.5. Plan d'actions et recommandations

La cartographie des risques de corruption constitue une phase préliminaire essentielle à l'élaboration d'un plan d'actions qui permet d'identifier les recommandations spécifiques concernant les risques présentant une probabilité élevée et un impact majeur.

Les recommandations émises suite à l'analyse des risques de forte probabilité et d'impact majeur visent à éliminer les vulnérabilités identifiées.

L'objectif final de ces recommandations est de renforcer le système de management anticorruption globalement, en utilisant les résultats de la cartographie des risques comme base, ces recommandations stratégiques permettent d'élaborer un plan d'actions concret visant à prévenir, détecter et combattre la corruption de manière efficace et systématique, tout en renforçant la confiance des parties prenantes et préservant la réputation et la durabilité de l'organisation.

Les degrés de priorité

Tableau 21: Les degrés de priorité.

criticité	Niveau du risque	type d'actions	Priorité	Couleur de priorité
9	Inacceptable	Urgent	1	
6	Élevé	Prioritaire	2	
[4-6]	Modérément élevé	Important	3	

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Signification des couleurs de priorité

- **Rouge foncé** : Cela indique que la situation des risques de corruption est critique et demande une intervention immédiate ou nécessitent une attention prioritaire.
- **Rouge** : Cela signifie que les risques de corruption sont considérés comme ayant une importance supérieure à d'autres risques ayant moins de criticité, Les actions nécessitent une intervention rapide, mais elles ne doivent pas nécessairement être effectuées immédiatement.
- **Jaune** : Cela indique que les risques de corruption revêtent une grande importance et exigent une attention particulière, même s'ils ne nécessitent pas d'action immédiate. Ils peuvent être planifiés et gérés en suivant un calendrier spécifique.

Le plan action

Le plan d'action visant à traiter les risques de corruption se concentrera principalement sur les processus exposés à un plus grand risque de corruption.

Tableau 22:Plan d'action.

Objectif	Priorité	Action à mener
<ul style="list-style-type: none"> • Agir rapidement pour traiter les risques critiques ou immédiats qui présentent un danger imminent pour l'entreprise. • Minimiser les impacts négatifs immédiats sur les opérations, les finances ou la réputation de l'entreprise. • Mettre en place des mesures d'urgence pour prévenir ou atténuer les conséquences néfastes des risques identifiés. 		<ul style="list-style-type: none"> • Donner l'accès au responsable d'achat de voir et suivre les états de stocks. • Établir des procédures pour calculer la consommation de la matière première (acier) par article. • Mettre des procédures qui déterminent les accès aux l'information des nouveaux recrutés pendant la période d'essai. • Collaborez avec les autorités compétentes pour Signalez toute demande de pot-de-vin ou tout acte de corruption. • Effectuer la sélection des fournisseurs par plusieurs personnes. • Améliorer les critères de choix de fournisseur (prix, qualité, délais, rotation périodique de fournisseur). • Clarifier les procédures des remise selon la réglementation et limité le seuil de remise. • Établir des politiques et des procédures claires pour gérer les chutes de production, avec des règles strictes sur la manipulation, le stockage et l'élimination, et des conséquences en cas de vol. • Mettre en place des mesures de sécurité physiques telles que des systèmes de surveillance, des contrôles d'accès restreints et des scellés pour les conteneurs de chutes de production. • Sensibiliser et former les employés sur les conséquences du vol des chutes, en mettant l'accent sur l'intégrité et la responsabilité individuelle. • Mettre en œuvre des contrôles internes pour surveiller les quantités de chutes de production, avec des vérifications régulières pour détecter les anomalies. • Établir des canaux de signalement confidentiels pour permettre aux employés de signaler les activités suspectes. • Appliquer des sanctions claires pour les employés impliqués dans le vol, allant des mesures disciplinaires aux poursuites légales

		<p>si nécessaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des systèmes de suivi et de contrôle de l'inventaire des chutes de production pour assurer une correspondance précise des quantités. • Promouvoir une culture d'intégrité et de transparence, en communiquant régulièrement sur les politiques et les mesures prises pour prévenir le vol des chutes de production.
<ul style="list-style-type: none"> • Accorder une attention et des ressources spécifiques aux risques qui ont été identifiés comme étant les plus importants ou les plus préoccupants pour l'entreprise. • Développer des actions ciblées pour réduire la probabilité ou l'impact de ces risques prioritaires. • Assurer une allocation efficace des ressources en se concentrant sur les risques qui ont le plus grand potentiel de 		<ul style="list-style-type: none"> • Établir des politiques claires et des procédures précises régissant les interactions avec les fournisseurs, mettant l'accent sur la communication formelle et documentée. • Organiser des sessions de formation pour sensibiliser les employés aux risques associés à la communication informelle, en insistant sur la transparence, l'éthique et la conformité aux politiques de l'entreprise. • Mettre en place des canaux de communication internes clairs et structurés pour les échanges avec les fournisseurs, encourageant l'utilisation de ces canaux et la documentation des interactions pour assurer la traçabilité et la transparence. • Instaurer des mécanismes de contrôle tels que des revues périodiques, des vérifications des commandes et des contrôles des factures pour surveiller les communications avec les fournisseurs, ainsi que des audits réguliers pour détecter toute communication informelle suspecte. • Établir une séparation claire des tâches et des responsabilités entre les employés impliqués dans les communications avec les fournisseurs, avec une supervision adéquate pour éviter les abus et les pratiques informelles. • Limiter l'accès aux informations sensibles en mettant en place des mesures de sécurité telles que des permissions d'accès restreintes et des mots de passe sécurisés. • Mettre en place des outils de surveillance des transactions et des flux de communication pour détecter les signaux d'alerte précoce de pratiques informelles ou frauduleuses.

<p>nuire à l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Intégrer des clauses spécifiques dans les contrats avec les fournisseurs, les engageant à respecter les normes éthiques et à éviter les communications informelles non autorisées.• Effectuer régulièrement des audits externes indépendants pour évaluer l'efficacité des mesures de contrôle.• mises en place et détecter toute faille potentielle dans la relation avec le prestataire de services de comptabilité externalisé.• mettre en place un processus de sélection rigoureux instauré une rotation des prestataires.• vérifier les activités du prestataire de services de comptabilité externalisé.• Mettre en place des procédures de vérification indépendantes pour valider les travaux réalisés et détecter toute anomalie ou signe de corruption potentielle. • Établir des politiques claires et transparentes régissant les enquêtes sur les postes clés.• Fournir une formation adéquate aux responsables des enquêtes pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires.• Garantir l'indépendance et l'objectivité des enquêtes en évitant les conflits d'intérêts.• Mettre en place un processus rigoureux de vérification des références des candidats.• Assurer une supervision adéquate et une vérification régulière des enquêtes.• Établir une grille salariale transparente et basée sur des critères objectifs.• Définir des critères transparents pour la promotion et l'augmentation de salaire.• Mettre en place des procédures formelles et documentées pour l'augmentation de salaire et la promotion.• Le contrôle aléatoire sur la paie des employé par une tierce partie.
------------------------------	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer de manière transparente les critères et les opportunités de progression.
<ul style="list-style-type: none"> • Traiter les risques qui, bien qu'ils ne soient pas urgents ou prioritaires, peuvent encore avoir un impact significatif sur l'entreprise à moyen ou long terme. • Développer des mesures préventives ou d'atténuation pour réduire la probabilité ou les conséquences de ces risques importants. • Éviter les éventuelles perturbations ou dommages futurs en prenant des mesures appropriées dès que possible. 		<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse détaillée des coûts en utilisant des méthodes telles que l'Activity-Based Costing(ABC) pour déterminer les quantités nécessaires. • Établir des politiques claires et objectives pour les délais de livraison. • Assurer une communication transparente et équitable avec tous les clients. • Renforcer les contrôles internes pour superviser les délais de livraison et détecter toute partialité. • Exiger la déclaration de tous les cadeaux offerts qu'ils soient d'une certaine valeur ou non.

source: Élaborer pour nous-mêmes.

Pour améliorer le système de management anti-corruption au sein de l'entreprise, voici quelques recommandations :

- Créer une structure de contrôle de gestion au sein de l'entreprise.
- Nommer un responsable du contrôle de gestion anti-corruption.
- Établir des objectifs clairs et mesurables, mettre en place des outils de suivi et de mesure.
- Intégrer le contrôle de gestion dans les processus anti-corruption, promouvoir la collaboration interne.
- Assurer une communication et une formation adéquates
- Et effectuer des audits réguliers.
- En suivant ces recommandations, l'entreprise renforcera son système de management anti-corruption, préviendra et détectera plus efficacement la corruption.

CONCLUSION DE TROISIÈME CHAPITRE

Le contrôle de gestion et ces outils fournissent une bonne maîtrise des risques de corruption, pour se conformer à la loi, préserver la réputation, maintenir des normes éthiques, protéger les intérêts financiers et accéder aux opportunités commerciales internationales. Cela contribue à la durabilité et à la croissance à long terme de 2M-INDUSTRIES.

Lors de ce stage, nous avons appliqué nos connaissances théoriques pour élaborer la cartographie des risques liés au 2M-INDUSTRIES, Notre mission consistait à identifier, analyser et évaluer les risques de corruption, et à formuler des recommandations.

En adoptant une approche qualitative basée sur l'avis de maitre de stage, nous avons pu représenter ces risques dans un tableau de bord dédié.

Cette cartographie des risques de corruption offre une vision globale permettant à l'entreprise de mettre en place des mesures préventives et des contrôles adaptés pour réduire ces risques et préserver son intégrité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte où les entreprises évoluent dans un environnement marqué par la présence de la corruption, il devient essentiel de créer une unité spécialisée en contrôle de gestion au sein des entreprises. Cette structure occupe une position centrale dans l'évaluation permanente et l'amélioration d'un système de management anti-corruption.

L'outil de contrôle de gestion que nous avons étudié, à savoir la cartographie des risques, offre une approche permettant d'identifier et d'analyser les risques, y compris ceux liés à la corruption.

Peu importe le type d'organisation, cet outil nous permet d'évaluer les risques de corruption spécifiques auxquels on est confrontés et de formuler des recommandations adaptées au système de management anti-corruption. Cela nous aide à renforcer notre résilience face à la corruption et à prendre des mesures préventives pour protéger l'intégrité de notre organisation.

L'objectif fondamental de cette recherche était d'approfondir notre compréhension de la réalité et d'établir un lien analytique entre le domaine du contrôle de gestion et le système de management anti-corruption.

Notre intention était d'explorer en détail les interconnexions, les synergies et les implications pratiques entre ces deux domaines.

En nous appuyant sur des concepts et des principes académiques, nous cherchions à évaluer l'impact du contrôle de gestion sur l'efficacité et l'efficience du système de management anti-corruption.

L'étude que nous avons menée est organisée en trois chapitres distincts :

Le premier chapitre est consacré à l'approfondissement du cadre fondamental du contrôle de gestion, avec pour objectif d'examiner en détail les principaux aspects de cette discipline.

Nous avons abordé les concepts de base d'élaboration d'une cartographie du risque.

Le deuxième chapitre aborde les principes et les éléments clés d'un système de gestion de lutte contre la corruption. Cela comprend l'établissement de politiques et de procédures pour prévenir et détecter la corruption, ainsi que l'engagement de la direction à promouvoir une culture d'intégrité et de transparence. La sensibilisation et la formation des employés sont également soulignées pour renforcer la vigilance et encourager des comportements éthiques. En dernier lieu, le troisième chapitre se concentre sur une étude empirique visant à démontrer

l'apport du contrôle de gestion dans la gestion des risques de corruption, en mettant en évidence l'utilisation de l'outil de cartographie des risques.

Nous avons entrepris un stage pratique au sein de 2M-INDUSTRIES, au cours duquel nous avons concrétisé l'étude théorique préalablement effectuée.

Cette approche nous a permis de répondre à notre problématique initiale:

« Comment contribue le contrôle de gestion à travers ses outils à la maîtrise des risques de corruption ? »

Dans le but d'apporter une meilleure clarté et compréhension à cette problématique, il est possible de formuler certaines questions secondaires, notamment :

- Quels sont les apports du contrôleur de gestion à la maîtrise des risques de corruption ?
- Qu'est-ce que L'ISO37001 ? Et Quelle est la valeur ajoutée d'une démarche d'un système de management anti-corruption ?
- Quel est l'outil de contrôle de gestion le plus efficace pour la maîtrise des risques de corruption ?

Résultat des tests d'hypothèses de recherche

Pour apporter des réponses aux questions susmentionnées, nous avons procédé à des recherches approfondies sur le sujet en question. De plus, notre étude pratique au sein de l'entreprise nous a permis de valider toutes les hypothèses établies au préalable.

- Effectivement, la première hypothèse A été vérifiée et confirmée ;

Le contrôleur de gestion travaille en collaboration avec les équipes opérationnelles et autres départements de l'entreprise pour recueillir, consolider et analyser les informations pertinentes. Il est responsable de l'analyse des données financières et opérationnelles pour détecter comportements frauduleux et pratiques de corruption.

- Ensuite, la deuxième hypothèse est confirmée dans le deuxième chapitre.

Un système de management anti-corruption est une approche essentielle pour prévenir, détecter et traiter la corruption au sein d'une organisation. Il comprend des mesures proactives et contrôles internes pour promouvoir une culture d'intégrité et minimiser les risques liés à la corruption.

- Ainsi que la troisième hypothèse est confirmée.

La matrice des risques est un outil précieux pour le contrôle de gestion car elle permet d'identifier, d'évaluer et de prioriser les risques. Elle fournit une vision claire des risques

auxquels l'organisation est confrontée, ce qui permet de prendre des décisions éclairées pour gérer ces risques de manière efficace et proactive.

Difficultés rencontrées

Lors de notre recherche, nous avons été confrontés à plusieurs défis :

- L'accès limité aux données en raison de contraintes de confidentialité et de restrictions d'accès.
- La difficulté à trouver des sources fiables et à jour sur la norme ISO37001.
- La complexité du sujet de la corruption et son traitement.
- La sensibilité entourant la corruption, ce qui peut rendre l'obtention d'informations complètes et objectives difficile.
- Le choix d'une méthodologie de recherche adaptée pour traiter spécifiquement les questions liées à la corruption.

Ces défis ont nécessité une planification minutieuse, une recherche approfondie et l'adaptation de notre approche pour obtenir des résultats significatifs malgré ces difficultés.

Perceptive de recherche

Les prochaines promotions d'étudiants auront l'opportunité d'explorer de nouveaux horizons de travail dans les thèmes suivants :

- L'impact de LA NORME L'ISO 37001 sur la réputation et la performance financière des entreprises.
- L'impact de l'ISO 37001 sur la gouvernance et la transparence dans les institutions publiques.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages

- Benoît Gérard, Anne-Laure Farjaudon, Bénédicte Merle, Yves Levant Pro, « Pro En Contrôle de gestion », Édition : Vuibert, 2018.
- Bernard Augé, Gérald Naro, "mini manuel de contrôle de gestion- Cours + QCM/QROC-", édition : Dunod, Paris, 2011.
- BOISSELIER P. et AUTRES, "Contrôle de gestion", 3ème édition, Vuibert, Paris, 2013.
- BRIGITTE Doriath, "contrôle de gestion en 20 fiches ", 5ème, Dunod, Paris, 2008.
- BURLAUD A, et SIMON C, "Le contrôle de gestion", édition : La découverte, Paris, 1997.
- Christelle BARATAY, LAURENCE Monaco, "contrôle de gestion -Cours et applications corrigées-", édition : GUALINO, 9ème, 2020/2021.
- CHRISTOPHE G et AUTRES, « Management et contrôle de gestion : Manuel et applications », Édition : Vuibert, paris, 2017
- Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, "contrôle-de-gestion-manuel-et-applications", Édition : Dunod, 2ème édition, 2010.
- DJERBI Z, et AUTRES, "Contrôle de gestion", édition : Dunod, Paris, 2020.
- Franck BAZUREA et Alli, « dictionnaire d'économie, et de science sociales», édition : Berti, Paris, 2007.
- Giraud, OLIVIER Saul pic Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond, PIERRE-Laurent boscos, "contrôle de gestion et pilotage de la performance", 2ème édition, 2002.
- HENRI Bouquin, "comptabilité de gestion", édition : économique, 4ème édition, 2006.
- Henri Bouquin, « Les fondements du contrôle de gestion », Édition : Presses Universitaires de France, 2011.
- IERANDREI, " RISC Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance ", 2015.
- KHAMAKHEM(A), "introduction au contrôle de gestion", édition : Dunod, paris, 1971.

- Kurt F, Reding, Paul Sobel, Urton Anderson, Michael J. Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasick, Cris Riddle, « Manuel d'audit interne », IFACI, 2015.
- Laurent Cappelletti, Philippe Baron, GÉRARD Desmason, François-Xavier Ribiollet, " Toute la fonction, contrôle de gestion", édition : Dunod, 2014.
- Laurent PIERANDREI, « RISC Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Édition : Dunod, 2015.
- le RAY (jean), " la gestion des risques au management des risques pourquoi ? Comment? ", édition : Afnor, PARIS, 2015.
- Mme Sophie Clivio, AIF, IEPF, " les mécanismes de négociation des normes signification du consensus", Marrakech, 2005.
- Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance», éd : e-book, Paris, 2009.
- Patrick Boisselier, « contrôle de gestion », Ed: Magnard-Vuibert, PARIS, 2013.
- RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », édition : Eyrolles, Paris, 2010.
- Taïeb Hafsi, César Garzon, « L'évaluation des stratégies de lutte contre la corruption, Dans Revue française de gestion », Éditions : Lavoisier, 2007.

Manuels et guides

- Agence française de normalisation, Gérer et assurer la qualité," Management et assurance qualité", 4^{ème} édition, Paris, AFNOR, 1992.
- Collection CGI Business Consulting, "La gestion des risques et le contrôle interne dans les collectivités locales, approche par les risques", 2012.
- CS/CCI, "Influencer et respecter les normes internationales, les défis pour les pays en développement", 2001.
- Eric LACHAPELLE, Faton ALIU, Lorika BINA, Donika MUÇOLLI, "Anti-bribery management systems requirements with guidance for use, ISO 37001:2016".
- Fédération des établissements privés, « Guide - Gestion des risques »,2020.
- Fédération of européen Risc management associations, "le cadre de la référence de la gestion des risques ", 2003.
- Groupe Professionnel Industrie et Commerce, "guide d'audit, Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques", édition: IFACI, 2003.
- Guide 59, Pratiques de normalisation recommandées par L'ISO et l'IEC à leurs organismes nationaux, France, 2019.
- ISO /IEC guide, Genève, 2004.

- Normalisation et certification en SSI, Octobre 2011, Altran cis.

Les Normes:

- Norme ISO 37001, système de management anti-corruption.

Mémoires

- BALA Merbouha, Contribution de contrôle de gestion à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, au niveau de ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2016/ 2017.
- BENYAHIA Sara, gestion des risques opérationnels, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences commerciales et financiers, au niveau de ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2016/2017.
- BOUARAB Ghenima et OUCHENE Tassadit, le contrôle de gestion au service de la performance commerciale, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de gestion, Au niveau de l'université Mouloud MAMMARI, TIZI-OUZOU, 2018.
- KAOUD Kenza, Essai de mise en place d'un système de contrôle de gestion axé sur le tableau de bord de gestion, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de gestion Au niveau de ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2016/2017.
- KHATAR Soumia et LEFLOUFA Makhoulf, l'apport de l'audit interne sur la maîtrise des risques comptables et financiers, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de gestion, au niveau de ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2021/2022.
- REFAS Ibrahim El Khalil, la certification qualité (iso9001) et environnementale(14001) comme la démarche de la responsabilité sociétale de l'entreprise, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de gestion, Au niveau de ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (ESC), 2014/2015.

Les sites internet

- <https://www.iso.org/obp/ui/#!iso:std:45481:fr>.
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853>.

-
- <https://www.mdcqualite.fr/detailscertification+iso+definitions+processus+mise+en+place+et+accompagnement+avec+un+consultant+expert-191.html>.
 - https://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas10.html.
 - <https://www.zendesk.fr/blog/les-outils-du-controle-de-gestion/>.
 - https://ceriu.qc.ca/system/files/2018-02/F2.5_J.Bourdeau.pdf
 - https://pecb.com/fr/education-and-certification-for-individuals/iso-37001_
 - <https://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/Exe-CGI-Gestion-des-risques-BD.pdf>.
 - <https://2m-industries.com/>.

ANNEXES

Annexes 1: Matériels d'étalonnage et de contrôle qualité.




2M-INDUSTRIES
Solutions de Pesage & Métrologie

**MATÉRIELS
D'ÉTALONNAGE ET
DE CONTRÔLE QUALITÉ**

Le calibrateur de pression permet l'étalonnage des manomètres analogique et numérique. L'étalonnage est réalisé en comparaison entre l'affichage du calibrateur et du manomètre à étalonner. Différents calibrateurs sont disponibles de 0 ... 1200 bars. La plus petite incertitude de mesure possible est de 0,7 mbar.

**CALIBRATEUR
DE PRESSION DE
0 À 1200 BAR**



SIKA®

SIKA®



**CALIBRATEUR
DE TEMPÉRATURE
DE -30 À 1300 °C**

Les calibrateurs de température se distinguent par leurs flexibilités. La mise en œuvre est facile, intuitive et permet un accès rapide à des fonctions claires. Un grand choix de calibrateurs avec différents plages de température de -30 à 1300 °C sont disponibles.

Deux siècles d'expérience ont forgé le savoir faire de ZWIEBEL qui s'affirme aujourd'hui comme le premier fabricant européen de poids et masses de précision. Nous vous proposons des masses étalons de 0,1 mg à 2 tonnes et cela dans toutes les classes de précision de E0 à M3, livrés avec leurs certificats d'étalonnage COFRAC.


**MASSE
ÉTALONS DE
0,1MG À
2 TONNES**



ZWIEBEL

METEX **IGLEDO**

GARVENS **SAFELINE**




**DÉTECTEURS
DE MÉTAUX ET
TRIEUSES
PONDÉRALES**

Une large gamme de trieuses pondérales conformes aux exigences légales et à la réduction du gaspillage dans les secteurs de production agroalimentaire, pharmaceutique, chimique et non alimentaire. Une gamme complète de détecteurs de métaux industriels pour détecter les contaminants métalliques dans la plupart des applications pharmaceutiques et agroalimentaires.

SARL au capital de 110 000 000 DA / Adresse : Résidence Gimmo Immeuble N°3, Bab Ezzouar, Alger.
Fax +213-(0)23-88-46-42 / Tel +213-(0)23-88-46-43 à 45 / Email contact@2m-industries.com
www.2m-industries.com

Source : Document interne de l'entreprise.

Annexes 2: Gammes de fabrication et prestations.



2M-INDUSTRIES
 Solutions de Pesage & Metrologie

2021
 Cérémonie de remise
 de certificat
 ISO 37001

Nos gammes de fabrication :


Nous vous présentons ici les principales Gammes de produits fabriquées par **2M-INDUSTRIES**.


<p>CONDITIONNEUSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensacheuse BIG BAG - Ensacheuse pour produits alimentaires (farine, semoule, café, etc.) - Ensacheuse pour produits de bâtiment (Ciment, plâtre, enduit, etc.) - Ensacheuse pour produits à risque d'explosions (ATEX) - Balance d'emplissage de GPL - Remplisseuse de peinture. 	<p>PESAGE INDUSTRIEL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plates formes de pesage de diverses portées - Automatisation du dosage sur les centrales à béton - Pesage sur tapis ou bande transporteuse - Balance pour pesage ou dosage pour milieu à risque d'explosion (ATEX) - Balance murale - Balance aérienne (pèse carcasse) - Balance romaine 	<p>PESAGE MOBILE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transpalette peseur - Pèse palettes - Poutres peseuses - crochets peseurs
<p>PONT BASCULE</p> <p>Plusieurs modèles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encastrés. - Aériens. - Bétons. - Métalliques. 	<p>PESAGE DE PROCESS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesage sur tapis convoyeur - Pesage de cuve, de trémies, de silo, etc. 	<p>PESAGE DU VRAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balances de circuit de diverses capacités.

Nos prestations :

ÉTALONNAGE
MAINTENANCE
INSPECTION
FORMATION

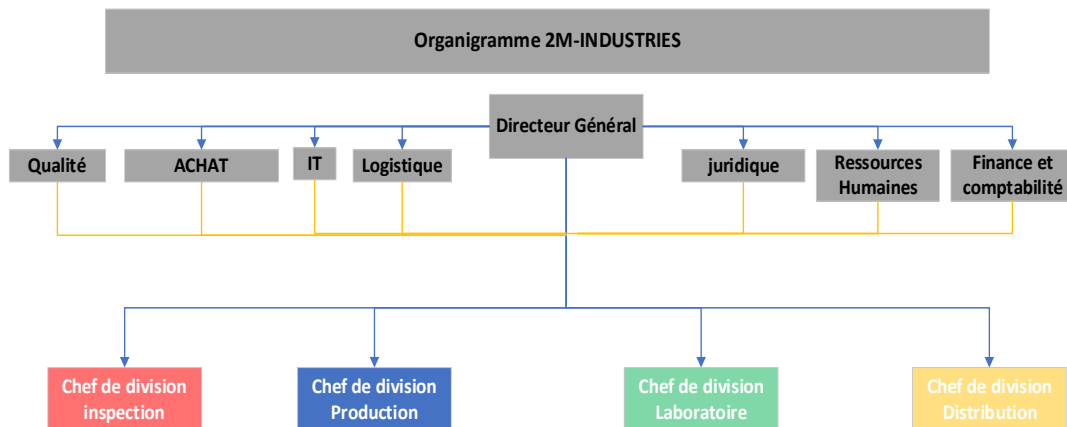
Nous nous efforçons de fournir des services et une assistance de haute qualité avec la technologie la plus récente et la plus innovante.





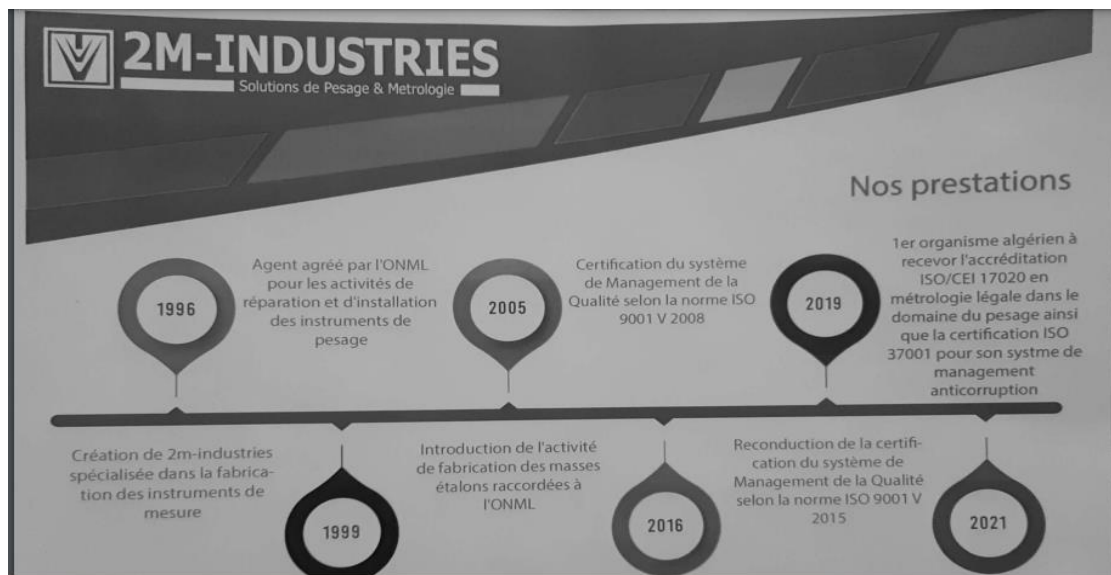
Source : Document interne de l'entreprise.

Annexes 3: Organigramme 2M-INDUSTRIES.



source: Document interne de l'entreprise.

Annexes 4: Parcours de certification et accréditation.



Source : Document interne de l'entreprise.

Annexes 5:Guide d'entretien employer.

Guide d'entretien

Le Thème : identification des risques de corruption des postes clés.

Fonction	Poste occupé	Questions
RH	Responsable RH	<ul style="list-style-type: none"> • Comment déclencher une offre d'emploi ? • Qui exprime le besoin d'emploi ? • Est-ce que vous faites enquêtes sur les candidats qui peuvent occuper des postes clés ? • Est-ce que vous contrôlez le lien familial entre le candidat et les employés ? • Comment vous évaluez des employés et les conditions de promotion ? • Autres questions selon la réponse donnée
ACHAT	Responsables des achats	<ul style="list-style-type: none"> • Quel sont les parties prenantes en relation directe avec ce services ? • Est-ce que vous disposez d'une obligation à respecter un seuil des prix d'achat ? • Est-ce que vous faites des enquêtes préalables sur les fournisseurs ? • Est-ce que vous travaillez avec un système informatisé ? • Est-ce que vous effectuez des achats en espèces. <p>Autres questions selon la réponse donnée.</p>
COMMERCIALE	Responsable commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Quel sont les parties prenantes en relation directe avec ce services ? • Comment vous établis les pros forma ? • Sur quelle base vous fixer les prix des ventes ? • Est-ce que vos clients peuvent bénéficier de la remise sur produit. • Y a-t-il des clients qui favorisent le paiement en espèce ? <p>Autres questions selon la réponse donnée.</p>
COMPTABILITE/ FINANCE	Responsable comptabilité finance	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle sont les procédures de comptabilité • Quelle sont les modalités de paiement utiliser ? • Est-ce que la double signature est une obligation pour effectuer des paiements ? • Est-ce que vous travaillez avec un système d'information automatisé ? • Comment vous fête le rapprochement entre

		l'inventaire comptable et physique ? <ul style="list-style-type: none"> • Comment vous analyser l'état financier de l'entreprise ? • Autres questions selon la réponse donnée
--	--	---

Source : élaboré par nous-mêmes

Annexes 6:Guide d'entretien directeur général.

Guide d'entretien

Le Thème : présentation de l'entreprise.

Fonction	Poste occupé	Questions
Direction générale	Directeur général	Quelle est la vision globale de l'entreprise ? Quel sont les raisons pour lesquelles 2M-INDUSTRIES a opter pour un SMAQ ? C'est quoi l'avantage de ce système sur l'entreprise ?

Source : élaboré par nous-mêmes

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
RÉSUMÉ	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	B
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION.....	2
SECTION01 : LES CONCEPTS DE BASE DU CONTRÔLE DE GESTION	3
1. L'historique de contrôle de gestion	3
2. Évolution de contrôle de gestion	4
3. Les deux notions « Contrôle » et « Gestion ».....	5
3.1. La notion de contrôle.....	5
3.2. Le processus de contrôle.....	6
3.3. La notion de gestion	7
4. La notion du contrôle de gestion	7
4.1. Définitions	7
4.2. Processus du contrôle de gestion.....	9
SECTION 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION DANS L'ORGANISATION.....	11
1. Le positionnement du contrôle de gestion	11
2. Les objectifs du contrôle de gestion	11
2.1. La première dimension est de nature technico-économique	12
2.2. La deuxième dimension est de portée managériale	12
3. Les missions du contrôleur de gestion.....	12
3.1. Élaboration des procédures et outils de gestion.....	13
3.2. Suivi et contrôle des risques	13

3.3. Contrôleur de gestion comme un acteur dans le processus de la gestion des risques.....	13
3.4. La prévention.....	14
3.5. Élaboration et pilotage du processus budgétaire	15
3.6. Amélioration des performances de l'entreprise par le contrôle de gestion	15
4. Les outils de contrôle de gestion	16
4.1. Les outils de pilotage pour évaluer et analyser les résultats.....	17
4.2. Les outils de planification et de prévision	17
4.3. Les outils de communication.....	18

SECTION 03 : LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA MAITRISE DES RISQUES19

1. La notion de risque	19
1.1. Définition de la gestion des risques selon la norme ISO 31000 : 2018.....	19
1.2. Définition de la gestion des risques selon COSO.....	19
2. Les parties prenantes aux risques	20
2.1. Les producteurs du risque.....	20
2.2. Les gestionnaires du risque:	21
3. Processus de gestion des risques.....	21
3.1. Identification des types de risques.....	21
3.2. Évaluation et analyse des risques	23
3.3. La matrice des risques	23
4. Les stratégies de traitement des risques.....	24
4.1. la Stratégie de réduction (prévention)	25
4.2. La stratégie d'externalisation (partage).....	25
4.3. La stratégie d'évitement	25
4.4. La stratégie d'acceptation	25
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	26

CHAPITRE II : SYSTEME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION 28

SECTION 01 : LES CONCEPTS DE BASE DE LA NORME ISO 29

1. Généralités sur la norme ISO.....	29
1.1. La Norme	29

1.2. Définitions de L'ISO	29
2. Les membres de L'ISO	30
2.1. Le comité membres	30
2.2. Les membres correspondants.....	31
2.3. Les membres abonnés.....	31
3. Structure de L'ISO.....	32
3.1. Assemblée Générale	32
3.2. Le conseil de L'ISO.....	33
3.3. Bureau de gestion technique (TMB)	33
4. Le processus d'élaboration des normes ISO	34
4.1. Les étapes d'élaboration des normes.....	34
4.2. Les phases d'élaboration d'une norme	34
5. La classification d'une norme.....	36
6. Accréditation.....	36
7. La certification.....	36
8. Types de certification	36
8.1. La certification du personnel	37
8.2. La certification des produits	37
8.3. La certification des systèmes.....	37
9. Systèmes De Management.....	37
9.1. Normalisation	38
9.2. La Norme ISO 37001	38
9.3. La corruption	38
SECTION 02 : LA NORME ISO 37001	39
1. Domaines d'application	39
2. Décrire le contexte de l'organisme	39
2.1. Définition de l'organisme selon ISO.....	39
2.2. Compréhension de l'organisme et de son contexte	40
3. Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	40
3.1. La définition des parties intéressées selon la norme ISO 37001	40
3.2. Identifier ses parties prenantes	41
3.3. Analyser les parties intéressées	41

3.4. Déterminer des actions adaptées.....	41
3.5. Identification des attentes de parties intéressées pertinentes.....	42
4. Détermination du périmètre d'application du système de management anti-corruption	43
4.1. Système de management anti-corruption	43
4.2. Évaluation des risques de corruption.....	43
5. Le leadership.....	44
5.1. Le leadership et l'engagement de la direction.....	44
5.2. Politique anti-corruption.....	44
6. Planification.....	45
6.1. La planification après la compréhension de contexte de l'organisme.....	45
6.2. La planification après la compréhension des besoins des parties intéressées	45
6.3. La planification et l'évaluation des risques.....	46
7. Support.....	46

SECTION 03 : ÉVALUATION ET AMÉLIORATION DES ACTIVITÉS

OPÉRATIONNELLES SELON ISO 37001	47
1. La réalisation des activités Opérationnelles.....	47
1.1. Planification et maîtrise opérationnelles.....	47
1.2. Les diligences raisonnables	47
1.3. Moyens de contrôle financiers.....	48
1.4. Moyens de contrôle non financiers.....	48
1.5. Engagements anti-corruption.....	48
1.6. Cadeaux, marques d'hospitalité, dons et avantages similaires.....	49
1.7. Gestion de l'inadéquation des moyens de contrôle anti-corruption	49
1.8. Signalement des inquiétudes	49
1.9. Enquête et traitement des cas de corruption	49
2. Évaluation des performances	50
2.1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation	50
2.2. L'audit interne	50
2.3. Revue de direction	51
3. Amélioration	51
4. Les avantages de la norme iso 37001	52
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	53

CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA SOCIETE 2M-INDUSTRIES 55**SECTION 01 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 56**

1. Présentation de l'entreprise	56
1.1. L'entreprise et son secteur d'activité	56
1.2. Présentation géographique.....	59
2. Structure sociale de l'entreprise	60
2.1. Statut juridique	60
2.2. L'organigramme de l'entreprise	60
2.3. Les divisions de 2M- INDUSTRIES	60
2.4. Produits et services offerts par l'entreprise	61
3. Certifications et accréditations	62
3.1. La certification des systèmes de management.....	62
3.2. Parcours de certification et accréditation.....	62

SECTION02: LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ANTI-CORRUPTION 64

1. La mise en place d'un système de management anti-corruption.....	64
1.1. L'engagement de la direction	64
1.2. L'identification et l'évaluation des risques	65
1.3. La conception du SMAC	65
1.4. La formation et la sensibilisation du personnel	65
2. La mise en œuvre du SMAC	65
3. L'audit	66
3.1. Les audits internes	66
3.2. L'audit de certification.....	66
4. L'accompagnement de L'IANOR et QMS	66
4.1. L'accompagnement de L'IANOR	66
4.2. QMS (quality measurement Society)	67
5. La vision de 2M-INDUSTRIES à la mise en place d'un système de management anti-corruption.....	67
6. L'apport du système de management de corruption chez 2M-INDUSTRIES.....	68

SECTION03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION	69
1. Le contexte de l'organisme.....	69
1.1. Analyse SWOT En Matiere SMAC:	69
1.2. L'identification Des Parties Prenantes	70
2. Démarche d'élaboration de la cartographie des risques de corruption.....	73
2.1. Identification des postes à risque.....	73
2.2. L'identification des risques	74
2.3. Analyse des risques	77
2.4. L'évaluation des risques	79
2.5. Plan d'actions et recommandations	85
CONCLUSION DE TROISIÈME CHAPITRE.....	91
CONCLUSION GENERALE.....	93
BIBLIOGRAPHIE	97
ANNEXES	101
TABLE DES MATIÈRES	108