**Ecole Supérieure de Gestion et d’Economie Numérique**

**ESGEN**

**Mémoire de fin d’études en vue de l’obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : AUDIT ET CONTOLE DE GESTION**

**THEME :**

**LE ROLE DE L’AUDIT INTERNE DANS LA MAITRISE DE MANAGEMENT DES RISQUES**

**ETUDE DE CAS : ERENAV SPA**

 **Présenté par : Encadreur :**

 **Mlle. LAIB Manel M. BELMAHDI Tarek**

 **Mlle. LOUAAR Rayane**

**Promotion**

**Juin 2022**

**Ecole Supérieure de Gestion et d’Economie Numérique**

**ESGEN**

**Mémoire de fin d’études en vue de l’obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : AUDIT ET CONTOLE DE GESTION**

**THEME :**

**LE ROLE DE L’AUDIT INTERNE DANS LA MAITRISE DE MANAGEMENT DES RISQUES**

**ETUDE DE CAS : ERENAV spa**

 **Présenté par : Encadreur :**

 **Mlle. LAIB Manel M. BELMAHDI Tarek**

 **Mlle. LOUAAR Rayane**

 **Promotion**

**2021/2022**

Dédicaces Manel

Je dédie ce travail accompagné d’un profond amour à :

Ma mère,

L’être le plus cher dans ma vie, la source de mon bonheur, à celle qui m’a arrosé de tendresse et d’espoir, Tes prières et ta bénédiction m’ont été d’un grand secours pour mener à bien mes études,

Mon père,

Mon exemple dans la vie, celui qui m’a toujours soutenu et dirigé, qui m’a tout donner et sacrifier pour me voir réussir,

Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserve et vous accorde santé, bonheur et longue vie

Mes frères,

**Houssem et Ibrahim**, Aucune dédicace ne saurait exprimer tout l’amour que j’ai pour vous Merci pour votre appui et vos encouragements permanents, que dieu vous préserve et vous guide dans votre vie.

Mes chères amies,

**Sarah, Chahinez, Nour, Kaouther, Roufaida et Lamis** Votre joie et votre gaieté me comblent de bonheur, Je ne vous ai jamais vu comme mes amis, mais mes sœurs.

Aux personnes qui m’ont toujours aidé et accompagné, qui m’ont toujours supporté et cru en moi, que dieu vous protège et vous accorde le bonheur et la réussite dans votre vie.

Mon cher **Aymen** pour sa présence, son soutien tout au long de ce projet.

Dédicace Rayane

Je dédie ce modeste travail à :

Mon frère **Haithem,** que Dieu le bénisse, le protège pour nous

**LOUAAR Zohir**, mon école de confiance et de bon sens

**SMAILI Fatiha,** mon école de patience et d’indulgence

Mes parents, dont le mérite, les sacrifices, les valeurs et les vertus a n’en point douter, un vibrant hommage, une vive gratitude et une infinie reconnaissance, bien plus que cette humble

Dédicace ne saurait exprimer, toute ma fierté de tout ce que vous m’avez prodigué. Puisse

Dieu tout puissant vous combler de santé, de bonheur et vous procurer une longue vie

Mes Frères **Hamza, Firas, Chahine** et ma sœur **Raounak** pour être toujours là pour moi

Un grand dédicace à mes copines : **Amal, Lyna, Houda, Amira, Anfel, Amira, Meroua, Rofaida , Khalissa , Ines** pour être ma deuxième famille

Mon cher ami **Med Lamine** pour sa présence, son soutien tout au long de ce projet.

Remerciements

Ce travail est l’aboutissement d’un dur labeur et de beaucoup de sacrifices ; nos

Remerciements vont d’abord au Dieu qui nous a donné le courage et la santé pour mener à bien nos années d’études et qui nous a aidés à faire notre travail de fin de cycle.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de notre stage et qui nous a aidés lors de la rédaction de ce mémoire

Nous tenons aussi, à exprimer notre vive reconnaissance à l’ensemble du corps professionnel de **l’École Supérieure gestion et économie numérique**, qui tout au long de notre cousus universitaire, n’ont pas lésiné sur les meilleures méthodes pour nous transmettre leur savoir et une partie de ce qu’ils sont.

Nous offrons nos remerciements, notre respect et notre gratitude à notre promoteurs **Mr Kafi et Mr Sadik Mohamed Saidi** les responsables de service audit interne au sein de **ERENAV**, qui notre assistée et accordé tout son attention et pour sa bienveillance et la pertinence de ses suggestions.

Enfin, Nous tenons à remercier les membres du jury qui nous ont honorés en évaluant et en jugeant notre travail.

1. **Liste des tableaux**

[**Tableau 01:** Système de progrès de l’audit 8](#_Toc105898571)

[**Tableau 02**: L’audit interne et le management des risques 49](#_Toc105898572)

[**Tableau 03** : la distinction entre l’audit interne et le contrôle interne 54](#_Toc105898573)

[**Tableau 04 :** les différences entre l'Audit Interne et le Contrôle Interne 55](#_Toc105898574)

[**Tableau 05 :** Les points de différence entre l’AI et CG 59](#_Toc105898575)

[**Tableau 06 :** Echelle de cotation de la probabilité de survenance d’un risque 77](#_Toc105898576)

[**Tableau 07 :** Echelle de cotation de la gravité d’un risque 78](#_Toc105898577)

[**Tableau 08 :** Identification des risques liée au processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (Siège) 82](#_Toc105898578)

[**Tableau 09 :** Identification des risques liée au processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNO) 83](#_Toc105898579)

[**Tableau 10 :** Identification des risques liée au processus de facturation et encaissements 83](#_Toc105898580)

[**Tableau 11 :** évaluation des risques 84](#_Toc105898581)

[**Tableau 12 :** Hiérarchisation des risques 88](#_Toc105898582)

[**Tableau 13** : Matrice des risques (inhérents) 91](#_Toc105898583)

[**Tableau 14 :** Les risques majeurs 93](#_Toc105898584)

[**Tableau 15 :** Les risques modérés 94](#_Toc105898585)

[**Tableau 16 :** Les risques mineurs 96](#_Toc105898586)

1. **Liste des figures**

[**Figure 01 :** Les cinq (5) types des outils de description 14](#_Toc105898599)

[**Figure 02:** Les outils d’interrogation 16](#_Toc105898600)

[**Figure 03 :** Apprentissage en simple boucle et en double boucle 29](#_Toc105898601)

[**Figure 04 :** Les systèmes de contrôles 31](#_Toc105898602)

[**Figure 05:** Processus de gestion 32](#_Toc105898603)

[**Figure 06 :** La courbe de Farmer 38](#_Toc105898604)

[**Figure 07:** Les étapes d’une décision 51](#_Toc105898605)

[**Figure 08 :** Principaux éléments de la gouvernance 58](#_Toc105898606)

[**Figure 09** : Les liens entre risques, audit Interne et le Contrôle Interne 61](#_Toc105898607)

[**Figure 10 :** L’organigramme de l'entreprise URNAL 67](#_Toc105898608)

[**Figure 11 :** Le processus de réalisation de la cartographie des risques 74](#_Toc105898609)

[**Figure 12 :** Représentation d’un processus 75](#_Toc105898610)

[**Figure 13 :** Représentation graphique de la classification des risques (Matrice) 79](#_Toc105898611)

[**Figure 14 :** Identification des risques liée au processus d’élaboration budgétaire 81](#_Toc105898612)

1. **Liste des abréviations**

**IIA :** Institue des auditeursinternes.

**IFACI :** Institut français d’audit et de control de gestion.

**GAM :** Méthodologie d’audit global.

**QCI :** Questionnaire de control interne.

**FRAP :** La feuille de révélation et d’analyse de problème.

**COSO :** Comite d’organisme parrain **«** Committee of sponsoring organization  ».

**C NCC :** Compagnie nationale de commissaires aux comptes.

**MEDEF :** Mouvement des entreprises en France.

**COCO :** Critère sur comite de control « Criteria on Control Comittee ».

**GRE :** Gestion du risque d’entreprise.

**SCF :** Le système comptable financier.

**CG :** Control de gestion.

**AI :** Audit interne.

**ERENAV :** Entreprise nationale de réparation navale.

**GATMA :** Groupe de transport maritime.

**PMR :** Processus de management de risque.

**RH :** Ressources humaines.

**URNAL :** Chantier naval d’Alger.

**URNO :** Chantier naval d’Oran.

**T°n :** Numérotation des taches.

**CR :** Cartographie des risques.

**SOMMAIRE**

Liste des tableaux…………………………………………………………….………………. I

Liste des figures……………………………………………………………….……………... II

Liste des abréviations………………………………………………………….…………….. III

Les annexes…………………………………………………………………….……………. IV

INTRODUCTION GÉNÉRALE ………………………………….………………….……. 1-4

 **Chapitre 01** : L’audit interne

Section 01 : Généralités sur l’audit interne ………………………………..………..…….......6

Section 02 : les normes de l’audit interne de l’IIA ……………………..………….…….…. 10

Section 03 : Notion sur le contrôle interne …………………………………………….…… 19

 **Chapitre 02** : Le rôle de l’audit interne dans le management des risques

Section 01 : Le management des risques……………………………….…………….…….. 36

Section 02 : La contribution de l’audit interne dans le management des risques……….…... 45

Section 03 : La relation entre audit interne, contrôle interne et le management des risques ……………………………………………………………………………………...………... 53

 **Chapitre 03** : L’élaboration de la cartographie des risques : cas de l’entreprise de réparation navale (ERENAV)

**Section 01 :** Présentation de l’organisme d’accueil …...…………………………….……… 67

**Section 02 :** Approche conceptuelle et méthodologique de la cartographie des risques …….71

**Section 03 :** La pratique de l’Audit interne pour une mise en place d’une cartographie des risques………………………………………….………..……………………………...…….82

CONCLUSION GÉNÉRALE ………………………………………………………...…….. 92

BIBLIOGRAPHIE………………………………………………………………...………….96

ANNEXES…………………………………………………………………………..............110

TABLE DES MATIÈRES…………………………………………………………………. 113

**INTRODUCTION GENERALE**

**T**outes les entreprises quelle que soit leurs activités, leurs tailles se développent dans un environnement concurrentiel en perpétuelle turbulence. C'est-à-dire qu'ils opèrent dans un environnement qui comporte des risques. L’accélération du progrès technologique et les transformations sociales donne un aperçu de la mesure dans laquelle le management d’entreprise évolue presque inévitablement vers un risque accru.

Une fois cet horizon stratégique établi, il s'agit de définir les moyens nécessaires pour l'atteindre et de faire en sorte qu'ils soient correctement mis en œuvre.

Par ailleurs, l'organisation est chaque jour confrontée à une multitude de risques et la réalisation de ces objectifs n'est évidemment pas certaine, la prise de risque est inévitable et nécessaire, cependant elle doit être maîtrisée. Il faut s’assurer que l’organisation a atteint ses objectifs initiaux, et maîtrise ses risques afin de «boucler la boucle».

L'audit interne est une fonction de conseil indépendante au sein de l’organisation dont l’objectif est d’assurer la pérennité et la continuité de l’entreprise dans le cadre de la réalisation des buts .L'auditeur interne veille au bon fonctionnement du contrôle interne à travers l’établissement des diagnostics et des recommandations, qui renforcent et améliore les dispositifs de contrôle interne.

Il garantit le niveau de contrôle sur les opérations des organisations, grâce à une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, et l'expression de propositions visant l'amélioration de leur efficience.

L’évaluation du management des risques est un des objectifs prioritaires de l’audit interne. Il peut prendre des formes très diversifiées d’une entreprise à l’autre et doit être adapté à la culture, au style de opération, à la taille, la structure et aux objectifs de l’entreprise. Il peut englober plusieurs niveaux de la cartographie des risques.

Quelle que soit la forme du PMR L’audit interne doit s’assurer que les objectifs du management des risques. L’évaluation du management des risques est un des objectifs prioritaires de l’audit interne. Il peut prendre des formes très diversifiées d’une entreprise à l’autre et doit être adapté à la culture, au style de management, à la taille, la structure et aux objectifs de l’entreprise. Il peut englober plusieurs niveaux de la cartographie des risques. Quelle que soit la forme du PMR L’audit interne doit s’assurer que les objectifs du management des risques.

Notre travail, consacré au management des risques, portera sur l'audit interne et sa contribution à l'élaboration de la cartographie des risques.

L'environnement au sein duquel vit l'organisation est caractérisé par sa complexité et son changement permanent. Dans cette optique, la survie de l'entreprise dépend principalement de sa capacité à contrôler son environnement. A cet effet, la direction de l'entreprise introduit un système d'audit pour assurer ce contrôle.

Ainsi, le terme audit est devenu synonyme d'objectivité, d'efficience et d'appui à la gestion.

L'audit est un processus systématique, indépendant et documenté avec précision pour collecter des informations objectives pour la mesure dans laquelle les composants du système cible satisfont aux exigences des systèmes de référence de domaine concernés.

En tant qu’étudiants en audit et contrôle de gestion, nous avons toujours été intéressés par le management des risques, Nous voulions donc souligner l’importance de l'audit interne dans le processus de management des risques.

Dans ce travail‚ nous allons tenter de mettre l’accent sur l’apport de l’audit interne dans la maitrise de la gestion des activités de l’entreprise ERENAV, Ainsi dans l’orientation des risques. Dans cette perspective, notre problématique est énoncée comme suit :

**« Comment la fonction d’audit interne peut-elle améliorer le processus de management des risques au sein d’une entreprise ? »**

Pour répondre à cette problématique nous avons choisi L’ENTREPRISE NATIONAL DE REPARATION DES NAVALS D’ALGER,

Une analyse approfondie de notre problématique nous a mené à poser les questions suivantes :

* En quoi consiste la notion d’audit interne ?
* Quel rapport l'audit interne a-t-elle avec le management des risques et le contrôle interne ?
* Y a-t-il une cartographie des risques au sein de l'entreprise de réparation navale (ERENAV) et comment elle contribue au processus de l'audit interne et maitrise les risques ?

Au regard des questions que nous avons soulevées dans notre recherche, nous pouvons provisoirement avancer que :

**Hypothèse nᵒ 01 :** L’audit interne est une activité indépendante et objective qui vise à assurer la régularité et la conformité du fonctionnement de toutes les fonctions d’une entreprise. **Hypothèse nᵒ 02 :** Il y’a une relation entrel'audit interne, le contrôle interne et le management des risques car l'audit interne et le contrôle interne sont des fonctions complémentaires et essentielles pour la maitriser les risques.

**Hypothèse nᵒ 03 :** Il doit y avoir une cartographie des risques dans ce secteur d'activité, parce qu’elle est un outil très important pour gérer les risques dans une entreprise. Elle permet aux responsables d'avoir une vision globale des risques auxquels ils sont confrontés et qu'ils doivent traiter par ordre de priorité, et de créer un plan d'action pour prévoir des mesures visant à les minimiser.

Afin d’atteindre notre objectif nous avons adopté les deux méthodes : Méthode descriptive : qui consiste en notre partie théorique et une méthode analytique : qui consiste en la réalisation de la cartographie des risques

Dans cette étude, nous avons organisé notre travail autour de (03) trois chapitres ventilés en deux parties, l’une théorique et l’autre pratique :

* Le premier chapitre est consacré de généralités sur l’audit interne et la mission d’audit interne, en présentant d’abord, son historique, ses différentes définitions, ses objectifs, ses normes internationales. Ensuite, nous abordons la mission d’audit et comment elle est conduite puis les normes internationales d’audit interne pour avoir une idée plus approfondie. Enfin, nous présentons les notions de contrôle interne.
* Un deuxième chapitre portera sur le rôle l’audit interne dans la maitrise de management des risques, nous abordons le management des risques ses définitions, ses avantages et ses limites. Ainsi nous présentons la contribution de l’audit interne dans le management des risques puis, nous présentons le rôle référentiel de l’audit interne dans le management des risques. Enfin le lien entre le management des risques et l’audit interne et le contrôle interne.
* Enfin, le troisième chapitre présent notre étude de cas pratique, nous allons tout d’abord présenter l’établissement d’accueil ERENAV d’ALGER, ensuite nous destinons la démarche d’élaboration d’une cartographie des risques puis nous allons essayer mettre en place une cartographie des risques au sein des processus de l’entreprise.

**CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS SUR L’AUDIT INTERNE**

**Introduction**

**C**es dernières années, les risques accrus dans les économies des pays et la faillite de plusieurs entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer d'instruments de contrôle et de suivi de plus en plus efficaces.

L'audit interne devient la fonction vitale et se trouve au cœur du management, car elle vise à créer de la valeur ajoutée dans un environnement. Cette étude vise à examiner la fonction d'audit interne en tant que mécanisme important pour améliorer la gouvernance d'entreprise.

Ce chapitre vise à travers ses trois sections, à présenter la fonction d’audit interne et ces normes ainsi que la relation entre l’audit interne et le contrôle interne.

Ce chapitre est structuré comme suit :

* La première section porte sur l’audit interne ;
* La deuxième section est consacrée aux normes de l’audit interne de l’IIA ;
* La troisième section est consacrée pour définir les notions du contrôle interne.

# Section 01 : L’audit interne

# Dans cette section, nous allons concentrer sur la présentation de la dimension historique de l’audit interne, dans lequel nous aborderons la définition, missions et objectifs, ainsi que la démarche et ses outils

## Historique définition et champ d’application de l’audit interne

* + 1. **Historique de l’audit interne**

Au début du Moyen Âge, les Sumériens ont ressenti le besoin de contrôler la comptabilité des agents. Ce système de contrôle croisé consiste à comparer des informations provenant de deux sources indépendantes d'enregistrement[[1]](#footnote-1).

Le mot " AUDIT ", n'apparaît que sous l'Empire romain, c'est un mot latin qui vient du verbe " AUDIRE " qui signifie écouter. Les Romains utilisaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ce contrôle a été développé grâce aux efforts des anglais, et ses objectifs sont principalement la détection de fraude, la recherche d’erreurs et la régularité et la sincérité des états financiers. Au XIXème siècle, les législateurs ont institué le contrôle des entreprises par des agents externes car [[2]](#footnote-2) :

* + - * Du développement de l'industrie, le commerce, les banques, des assurances...
			* La charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs de capitaux à l'égard des abus des gestionnaires, dès le début du XXème siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable. EN tant que fonction dans une entreprise, l’audit interne est apparu aux États Unis après la crise de 1929. La crise finie, les auditeurs ayant beaucoup d’expérience dans les domaines comptables se sont imposés, C’est en ce moment que la fonction d’audit interne a pris naissance.

Le tableau suivant présente le système de progrès de l’audit sur différentes périodes :

**Tableau 01:** Système de progrès de l’audit

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Période | Prescripteurs de l’audit | Auditeurs | Objectifs de l’audit |
| Avant 1700 | Rois, empereurs, Eglises et états | Clercs, Ecrivains. | Punir pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine. |
| 1700 à 1850 | Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires | Comptables. | Réprimer et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine. |
| 1850 à1900 | Etat et actionnaires | Professionnels de la comptabilité. | Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan. |
| 1900 à 1940 | Etat et actionnaires | Professionnels d’audit et de comptabilité. | Eviter les fraudes les erreurs. |
| A partir de 1990 à ces jours | Etats, tiers et Actionnaires | Professionnels d’audit et du conseil. | Attester l’image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale. |

***Source*** *: Collins (L) et Vallin (G), Audit et contrôle interne, édition Dalloz, 4e édition, Paris, 1992, p17.*

Le tableau précèdent présente l'évolution et les progrès de l'audit interne au cours des périodes de report et présente les prescripteurs des auditeurs et les objectifs d’audit de chaque période.

En Algérie, l’audit interne est et obligatoire d’après l’article 40 de la loi 88/01 du 12 Janvier 1988 dans toutes les entreprises publiques économiques, ce dernier est comme suit : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d’organiser et de renforcer les structures internes d’audit et d’améliorer d’une manière constante leurs procédés de fonctionnement. »[[3]](#footnote-3)

L’obligation l’égale fut abrogée à partir de l’année 1995. A partir de 2011, le décret exécutif N°11 – 202 du 26 Mai 201, consacré aux normes des commissaires aux comptes en Algérie, puis, il y a eu la décision N°002 du 04 Février 2016 du ministère des finances donnant lieu à la naissance des première normes *International Auditing and Assurance Stantards Broard* (IAASB) de l*’International Federation of Accountants* (IFAC)[[4]](#footnote-4) .

* + 1. **Définition de l’audit interne**

**Selon l’IFACI** (l’institut français de l’audit et du contrôle internes),L’audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes, que les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées[[5]](#footnote-5).

**Selon l’IIA** (*Institue of Internal Auditors*), L’audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité[[6]](#footnote-6).

**Une fonction évolutive,** l’audit interne est une fonction indépendante d’appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation[[7]](#footnote-7).

* + 1. **Champ d’application de l’audit interne**

Le champ d’application de l’audit interne est très vaste car il est inclus non seulement dans toutes les fonctions de l’entreprise, mais également dans leurs dimensions. Il englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l’élaboration des états financiers et toutes les fonctions de l’entreprise. En revanche, l’audit externe l’miterait ses observations et investigations au secteur comptable.[[8]](#footnote-8)

* 1. **Le rôle et les objectifs de l’audit interne**
		1. **Le rôle de l’audit interne**

Le rôle principal de l'audit est d'aider la direction à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, en lui fournissant des analyses, des recommandations et des commentaires concernant la période auditée. En particulier, l'auditeur interne s'intéresse à toutes les phases de l'activité de la société, puisque son objectif principal est d'examiner et d'évaluer l'exactitude, l'adéquation et l'application des contrôles comptables, financiers et opérationnels afin de promouvoir un contrôle efficace à un coût raisonnable, ils doivent à ce titre [[9]](#footnote-9) :

* + - * Examiner la fiabilité et la qualité des informations financières et opérationnelles
			* Examiner les systèmes et les procédures qui ont pour objet d’assurer le respect des politiques, des plans et des directives internes, ainsi que les lois et les règlementations administratives.
			* Examiner les dispositions prie pour protéger le patrimoine de l’entreprise et vérifier l’existence et la valeur des actifs tant corporels qu’incorporels.
		1. **Les objectifs de l’audit interne**

Les objectifs de l'audit interne sont classés comme par [[10]](#footnote-10):

* **Régularité :** l'auditeur interne à ce niveau doit vérifier que :
	+ - * Les instructions de la direction générale et les dispositifs légales et réglementaires sont appliqués correctement.
			* Les opérations de l’entreprise sont régulières.
			* Les procédures et les structures de l’entreprise fonctionnement de façon normale et qu’elles produisent des informations fiables.
			* Le système de contrôle interne remplie sa mission sans défaillance.
		- **L’efficacité :** l’auditeur interne ne vérifier pas que la régularité et la conformité de l’entreprise, mais aussi l’efficience et l’efficacité.
		- **La pertinence :** l’auditeur interne, à ce niveau, s’intéresse à :
			* La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l’entreprise.
			* La qualité des orientations de la direction générale.
			* La pertinence (exprimée comme l’écart entre le résultat que l’on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.
	1. **Une mission d’audit interne, définition et objectifs**

L'audit interne est une fonction qui répond à une définition précise et qui est mise en œuvre selon une méthodologie bien définie pour mener à bien la mission d'audit interne. Pour ce faire, nous définirons la mission et ses objectifs.

* + 1. **Définition de la mission d’audit interne**

Une mission d’audit désigne vaguement un audit effectué par un auditeur. C’est une activité de révision particulière pour accroitre et préserver la valeur de l’organisation[[11]](#footnote-11) .

* + 1. **Les objectifs de la mission d’audit**

Les objectifs d’une mission d’audit interne sont [[12]](#footnote-12):

* + - * L’atteinte des objectifs stratégiques de l’organisation.
			* La fiabilité et l’intégrité des informations financières et opérationnelles.
			* L’efficacité et l’efficience des opérations et des programmes.
			* La protection des actifs.
			* Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats
		1. **Les étapes de la mission d’audit**

Une mission d’audit se divise en trois étapes principales et chacune des phases a ses propres outils. Ces étapes retracent le processus de réalisation de la mission.

La première étape de l'approche de l'auditeur pour une mission d'audit interne est l'émission d'un ordre de mission qui est pour objectif de réaliser la mission de manière rentable et conforme.

Trois phases fondamentales caractérisent la mission d’audit interne à savoir [[13]](#footnote-13):

* **Phase de préparation**

L’intervention de l’audit commence par la phase de préparation. La durée de cette phase est comprise entre 10 à 30% du temps total de la mission. Cette phase exige des auditeurs ayant une capacité importante de lecture, d’attention et d’apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l’aptitude à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l’entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C’est au cours de cette phase que l’auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d’imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l’action, une méthode de planification structurée et rigoureuse contribuera à l’exécution efficace et efficiente de la mission.

Les principales étapes de cette phase sont les suivants :

* + - * Le plan d’approche : Les modalités d’application du plan d’approche s’articulent autour des trois étapes suivantes : La prise de connaissance du domaine à audité, La décomposition en objets audit ables et la Prise de conscience des risques et opportunités d’amélioration.
			* Le rapport d’orientation**:** Le rapport d’orientation définit les objectifs de la mission d’audit interne sous trois rubriques : Les objectifs généraux, les objectifs spécifiques, le champ d’action.
* **La phase de réalisation**

La durée de cette phase est de 20 à 50% du temps total de la mission et fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Être accepté est le premier impératif de l'auditeur, être désiré est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que les capacités d'analyse et de déduction sont les plus sollicitées. C'est à ce stade que l'auditeur va faire les observations et les constats qui lui permettront de développer la thérapie.

Les principales étapes de cette phase sont les suivants :

* + - * Réunion d’ouverture.
			* Le programme d’audit.
			* Le questionnaire de contrôle interne (QCI).
			* Le travail sur le terrain.
* **La phase de conclusion**

La phase de conclusion requiert aussi et surtout une grande capacité de synthèse et une certaine aptitude à l'écriture, bien que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. Cette fois, l'auditeur va élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de ses constatations en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé "Rapport d'audit interne". Les principales tâches de cette phase sont :

* + - * Réunion de clôture.
			* Rédaction du rapport d’audit interne.
			* Suivi du rapport d’audit interne.
	1. **Les outils d’une mission d’audit**

Les outils utilisés par l'auditeur pour réaliser un audit peuvent être divisés en deux catégories, les outils de description et les outils d'interrogation.

* + 1. **Les outils de description**

Les outils de description sont des outils qui aident l'auditeur à clarifier les spécificités des situations rencontrées. Pour mieux illustrer l’évolution de la production du secteur nous avons élaboré la figure suivante[[14]](#footnote-14) :

**Figure 01 :** Les cinq (5) types des outils de description

***Source****: Etabli à partir des outils d’audit interne, IFACI.*

L’ensemble des outils de description vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

* L'observation physique consiste à se rendre dans des locaux en relation avec les
* Opérations de l'entité auditée afin d'observer l'état des locaux, l'état du contenu des locaux ou le déroulement de certaines tâches. Pour un but d’obtenir une preuve directe d'une situation.
* La grille d’analyse des tâches : c’est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes/services en colonne ou inversement. Une grille d'analyse des tâches permet de mettre en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions.
* Le diagramme de circulation :c’est un outil dynamique qui permet à représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité.
* La grille d’analyse des tâches : c’est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes/services en colonne ou inversement. Une grille d'analyse des tâches permet de mettre en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions.
* Le diagramme de circulation :c’est un outil dynamique qui permet à représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité.
* La narration est une technique qui consiste à décrire la procédure en vigueur sous forme d’un écrit qui synthèse l’ensemble des informations recueillies sur la procédure étudiée. Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne [[15]](#footnote-15) :
	+ - * La narration par l’audité : c’est une narration orale qui nécessite aucune préparation, l’auditeur écoute et note.
			* La narration par l’auditeur : c’est une mise en ordre des idées et des connaissances à partir d’observations physiques.
* L’organigramme fonctionnel doit être construit par l’auditeur à partir d’informations recueillies par observations, interviews et narrations. En général c’est le document qui permet de passer de l’un à l’autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d’aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de poste[[16]](#footnote-16).
	+ 1. **Les outils d’interrogation**

Les outils d'interrogation sont des outils qui aident l'auditeur interne à formuler des questions ou à y répondre.

**Figure 02:** Les outils d’interrogation

***Source****: Etabli à partir des outils d’audit interne, IFACI*

Les sondages statistiques : L’échantillonnage en audit consiste à appliquer une procédure d'audit à moins de 100 % des éléments d'une population, afin d'en tirer une conclusion pour l'ensemble de la population. L'échantillonnage est le plus souvent utilisé lorsque l'on met en œuvre des procédures d'audit telles que la vérification par piste d'audit ascendante et descendante qui nécessitent l'inspection d'une forme de piste d'audit constituée de pièces compilées manuellement.[[17]](#footnote-17)

Les interviews : L’interview est pour une objective principale de collecter des informations afin de prendre connaissance des activités. Provenant du secteur audité et pouvant recueillir des éléments probants qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit.[[18]](#footnote-18)

Les outils informatiques : Ils sont de plus en plus en nombreux et sont d’autant plus difficiles à inventorier que la plupart des services d’audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d’adopter des logiciels peu adaptés à la fonction. Nous nous limiterons à un classement des différents outils utilisés avec quelques commentaires éventuels. Trois catégories d’outils informatiques peuvent être définies [[19]](#footnote-19):

* + - * Les outils de travail de l’auditeur.
			* Les outils de réalisation des missions.
			* Les outils de gestion du service.

Les vérifications, analyses, et rapprochements divers : Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l’auditeur au cours du travail sur le terrain. Ces procédés sont utilisés par tous les responsables chargés de la vérification au premier degré et les auditeurs externes[[20]](#footnote-20).Les vérifications : Elles sont extrêmement diverses, les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs : il suffit qu’une erreur initiale se soit glissée dans la logique de construction du tableur pour que celle-ci se répète indéfiniment. C’est pourquoi les auditeurs avisés utilisent des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs. On peut assimiler aux vérifications arithmétiques l’utilisation des ratios, largement utilisés en audit comptable. L’auditeur interne peut également y avoir recours mais à condition de disposer d’un référentiel (absolu ou dans le temps) lui permettant de déceler les déviations. L’auditeur externe qui a à sa disposition des points de comparaison, est mieux armé dans ce domaine que l’auditeur interne. Ajoutons à cette rubrique, la vérification de l’existence de documents et la recherche d’indices, tous éléments que nous retrouverons en parlant de l’observation.

Les analyses : Les analyses de données permettent d’utiliser les potentialités du système d’informations pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux. Leur mise en œuvre exige une bonne connaissance des données disponibles dans les applications informatiques (données financières et techniques) et une bonne fiabilité dans la technique de saisie des informations.

Les rapprochements : c’est dans l’utilisation de ces techniques de rapprochements que l’auditeur interne va faire preuve d’imagination pour aller chercher – là où on ne saurait les soupçonner – les réponses à son questionnaire de contrôle interne.

La feuille de révélation et d’analyse de problème (FRAP) (**ANNEX N°01**) : C’est un extrait d’un rapport d’audit et de FRAP réalisés pour le compte d’un PMI du Nord Vaucluse. Ce document est issu d’un rapport authentique et permet d’avoir une première approche, certes incomplète, mais suffisante de ce type de document. Afin de préserver l’anonymat de la société réelle, tous les noms et toutes les références ont été volontairement modifiés.

**Section 02 : les normes de l’audit interne de l’IIA**

**L**es Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, adoptées officiellement par l'IIA en 1978, sont devenues un point de référence essentiel et très important pour permettre aux auditeurs internes d'assumer leur responsabilité dans des environnements juridiques et culturels différents.

* 1. **Les normes d’audit interne de l’IIA**

L’audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d’organisations dont l’objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l’audit, internes ou externes à l’organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l’audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne de l’IIA, les normes pour que les auditeurs internes et la fonction d’audit interne s’acquittent de leurs responsabilités[[21]](#footnote-21).

##  Historique de l’Institut des Auditeurs Internes (IIA)

« Créé en 1941, l'Institut des auditeurs internes (IIA) est une association professionnelle internationale dont le siège mondial est à Lake Mary, en Floride, aux États-Unis. L'IIA est la voix mondiale de la profession d'audit interne, une autorité reconnue, un leader reconnu, un avocat principal et un éducateur principal. Généralement, les membres travaillent dans l'audit interne, la gestion des risques, la gouvernance, le contrôle interne, l'audit des technologies de l'information, l'éducation et la sécurité. À l'échelle mondiale, l'IIA compte plus de 210 000 membres. L’IIA en Amérique du Nord comprend 159 chapitres desservant plus de 70 000 membres. Les avantages offerts par le centre de service nord-américain, y compris le réseautage professionnel local, national et mondial, formation de classe mondiale, certification, normes et conseils, rechercher, développement exécutif, opportunités de carrière, et plus. Les membres de l'IIA à travers l'Amérique du Nord bénéficient de webinaires gratuits réservés aux membres et d'économies pour les membres sur les conférences nationales telles que la gestion générale de l'audit (GAM) et les conférences All Star. L'audit Exécutive Center de l'IIA fournit aux responsables de l'audit un leadership éclairé pertinent et opportun et des liens avec leurs pairs pour l'analyse comparative et le partage des meilleures pratiques. Et des ressources telles que les services de qualité de l'IIA font de l'Institut un partenaire indispensable pour les organisations »[[22]](#footnote-22).

* 1. **Les formes IIA**

 Les normes sont des principes obligatoires constituées de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l’audit interne et pour l’évaluation de sa performance.[[23]](#footnote-23)

* + 1. **Les objectifs des normes IIA**

Selon L’IFACI (2017), les Normes ont pour objet [[24]](#footnote-24):

* + - * De guider l’application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l’audit interne ;
			* De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d’un large éventail d’activités d’audit interne à valeur ajoutée ;
			* D’établir les critères d’évaluation de l’audit interne ;
			* De favoriser l’amélioration des processus et des opérations de l’organisation.
		1. **Le code de déontologie :**

La profession d’audit interne ne saurait exister sans un socle solide reposant sur un engagement en faveur d’un comportement déontologique. Le code de déontologie de l’IIA s’appuie sur quatre piliers fondamentaux[[25]](#footnote-25) :

* + - * **Intégrité**: l’intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
			* **Objectivité**: les auditeurs internes montrent le plus haut degré d’objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l’activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
			* **Confidentialité** : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu’ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu’avec les autorisations requises, à moins qu’une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
			* **Compétence**: les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux

Ces composantes sont caractéristiques d’un comportement exemplaire dans la profession d’audit interne.

* + 1. **Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne**

Les normes sont constituées de trois principales catégories de normes [[26]](#footnote-26):

* + - * **Les normes de qualification (série 1000)** : les normes de qualification, au nombre de dix-huit (18), énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d’audit interne.
			* **Les normes de fonctionnement (série 2000)** : les normes de fonctionnement, au nombre de trente et un (31), décrivent la nature des activités d’audit interne et définissent des critères de qualité permettant d’évaluer les services fournis.
			* **Les normes de mise en œuvre**: qui précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d’assurance ou de conseil.

**Section 03 : Notions sur le contrôle interne**

**C**onsidérant que le contrôle interne utilise des outils universels c'est-à-dire applicables à n'importe quel type d'entreprise, il nous semble intéressant de voir si ces outils s'appliquent de la même manière dans toutes les entreprises.

Dans cette section, nous aborderons certains aspects du contrôle interne à savoir ses définitions, ses principaux objectifs et son importance pour le gouvernement d’entreprise. Puis on va décrire l'évolution du référentiel du Comite d’organisme parrain « *Commitee of sponsoring organization*» dédié au contrôle interne d'une entreprise.

* 1. **Définition de contrôle interne**

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne, mais elles font l'unanimité. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts comptables ont été les premiers en France à développer et à approfondir la notion de contrôle interne.

* + 1. **Définition selon la CNCC**(compagnie nationale de commissaires aux comptes) **:**

Le système de contrôle interne est l’ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d’une entité en vue d’assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités ». Le système de contrôle interne comprend [[27]](#footnote-27) :

* + - * L’environnement général de contrôle interne.
			* Les procédures de contrôle Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et erreurs, l’exactitude et l’exhaustivité des enregistrements comptables et l’établissement en temps voulu d’informations comptables et financières fiables ».
		1. **Définition selon MEDEF**(Mouvement des entreprises en France) :

En France, le MEDEF précise, s’agissant des procédures de contrôle interne qu’elles ont pour objet [[28]](#footnote-28) :

* + - * De veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
			* De vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité la situation de la société.
		1. **Définition selon le COSO** (*Commitee of sponsoring organization*)

Le contrôle interne vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise et de trois objectifs principaux [[29]](#footnote-29) :

* + - * Accroître l'efficacité opérationnelle : la réalisation et l’optimisation des opérations ou utilisation efficiente des ressources disponibles.
			* Assurer la fiabilité des informations financières et de gestion :
* Intégrité, exhaustivité, exactitude, valorisation, existence et présentation.
* Comptes annuels, comptes consolidés, états financiers, reportions, etc.
	+ - * Veiller à la conformité aux lois et réglementations en vigueur ainsi qu'au respect des politiques et procédures internes :
	+ Règles et procédures comptables, droit fiscal, des sociétés, du travail, etc.,
	+ Contrôle fiscal des comptabilités informatisées, propriété intellectuelle, etc.

Cette définition est celle qui reste la plus largement partagée à ce jour. Elle identifie cinq (5) éléments essentiels du cadre de gestion des risques d'une organisation :

* Environnement du contrôle interne ;
* Evaluation des risques ;
* Des activités du contrôle ;
* Une information et une communication ;
* Un pilotage.

Cette confrontation de définitions nous amène à penser qu'une lecture attentive des rapports des dirigeants peut révéler la diversité des approches liées à cette coexistence de cadres conceptuels. N'oublions pas que notre objectif n'est pas de recommander une approche particulière, mais d'analyser en détail comment les dirigeants se situent dans cette diversité potentielle afin de pouvoir maîtriser les risques qui se déplacent au sein de l'organisation et de ses fonctions.

* 1. **Le COSO et le contrôle interne d'une activité**

Le bon fonctionnement du contrôle interne dans l'entreprise nécessite la contribution de chaque membre actif à tous les niveaux, en utilisant les moyens pour remplir la tâche assignée.

* + 1. **Le concept et son évolution :**

Au-delà de ces définitions à caractère historique le contrôle interne s’est trouvé placé au centre des préoccupations des managers de tous bords et de toutes appartenances. Ce regain d’intérêt trouve sa source dans une conjonction de phénomènes énoncés en introduction à l’audit interne[[30]](#footnote-30) :

* + - * La complexité croissante des activités et la dispersion géographique des opérations avec leur corollaire : la multiplication des délégations de pouvoirs ;
			* Le foisonnement des réglementations : celui-ci ne cesse de s’accélérer et multiplie du même coup les textes faisant référence au contrôle interne. Citons en vrac : le règlement bancaire 97-02 (modifié en mars 2005), les rapports Viénot et Bouton, le rapport Marini, la loi NRE, la loi de sécurité financière (LSF). Et l’étranger n’est pas en reste : comité Cadbury, Combined code on corporate governance et comité Turnbull, Kontrag, Sarbanes Oxley Act, etc...

En parallèle et pour répondre à ces attentes des recherches a été entreprises pour approfondir la notion de contrôle interne et en proposer une approche claire, universelle et améliorée. Ces recherches sont encore en cours tant il est vrai que le contexte étant évolutif, l’adaptation permanente est nécessaire.

* + 1. **Le COSO I**

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d’administration, les dirigeants et le personnel d’une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants [[31]](#footnote-31):

* + - * La réalisation et l’optimisation des opérations ;
			* la fiabilité des informations financières ;
			* La conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Selon Siruguet et Koessler, la traduction littérale du terme anglais « Internal Control » par « contrôle interne » prête à confusion. En effet, « To control » signifie en anglais : conserver la maîtrise de quelque chose. Alors qu’en français « contrôler » signifie : pouvoir d’exercer une action de surveillance sur quelque chose pour la juger (surveiller et vérifier). Le contrôle interne recouvre la notion large de maîtrise des activités de l’entreprise Ainsi, le contrôle interne est plutôt préventif que répressif. L’objet du contrôle interne n’est pas de sanctionner, mais de créer les conditions optimales et dissuasives aux fraudes, aux gaspillages, aux négligences, aux erreurs et aux omissions[[32]](#footnote-32).

Le système de contrôle interne doit être désormais conçu comme « un actif immatériel qui contribue à l’efficacité de l’organisation et protège la capacité de création de valeur de l’entreprise »[[33]](#footnote-33).

* + 1. **Le COSO II**

Sur la base du COSO I, les différents éléments identifiés ont été affinés et complétés, avec une attention particulière sur le ventre mou de la pyramide, c'est-à-dire l'évaluation des risques. Un nouveau concept, la gestion du risque d'entreprise (GRE), ou la gestion globale des risques, est ensuite remplacé. L'approfondissement du travail du COSOI a en effet montré que c'est l'ensemble de ce processus ; qui peut le plus efficacement permettre l’implantation d’un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques.

* + 1. **Le COCO**

Les Canadiens sont entrés en fonction en 1995 avec la publication du COCO (*Criteria on Control Committee*) avec la définition suivante du contrôle interne : « Éléments de l’organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs. » Une définition qui sous-tend un cadre de contrôle qui inclut les éléments ci-dessus [[34]](#footnote-34):

* + - * Universalité mais qui vise ici plus les moyens que les personnes ;
			* Caractère relatif (cf. « aide à ») ;
			* S’y ajoute la note volontariste (cf. « mis ensemble ») : cela ne se fait pas tout seul. Alors que le COSO mettait l’accent sur les acteurs, le coco met l’accent sur les moyens mis en œuvre. Il met en évidence quatre éléments essentiels au contrôle et à la réalisation des objectifs :
* Le but (objectif) ;
* L’engagement ;
* La capacité (action) ;
* Le Suivi Et L’apprentissage
	+ 1. **Le guide de contrôle interne «** *the turnbull guidance* **»**

Le Turnbull guidance définit le contrôle interne comme étant un système qui englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects qui sont combinés ensemble en vue de [[35]](#footnote-35) :

* + Faciliter l’efficacité et l’efficience des opérations ;
	+ Aider à assurer la qualité du reportions interne et externe ;
	+ Et aider à assurer la conformité aux lois et réglementations.

Ce modèle britannique constitue un guide synthétique de meilleures pratiques adoptant ainsi une approche par les risques que ce soit pour la conception d’un contrôle interne solide intégré dans les activités courantes et les processus de gouvernance ou bien pour l’évaluation de son efficacité.

* 1. **Les objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne contribue à la réalisation d'un objectif général qu'il est possible de décomposer en objectifs spécifiques. L'objectif général consiste à assurer la continuité de l'entreprise dans le contexte de la réalisation des objectifs poursuivis. Cette définition globale des objectifs acceptés par la plupart des grandes entreprises a permis de mettre en lumière certains points [[36]](#footnote-36) :

* + Le contrôle interne n’est pas un ensemble d’éléments statiques, il doit également être apprécié d’une façon dynamique, chacun des éléments qui le composent ayant sa place dans le processus de fonctionnement de l’entreprise ;
	+ Tous les niveaux de management sont concernés au même titre que la direction générale, tous étant considérés comme des managers ayant à instaurer un contrôle interne ;
	+ De façon réaliste, on donne une assurance raisonnable à la réalisation des objectifs.

En fait, un contrôle interne destiné à un fonctionnement parfait afin d'atteindre les résultats attendus serait à la fois paralysant et hors de prix, donc irréaliste. Le contrôle interne n'est pas conçu pour assurer le succès de l'organisme, son objet est relatif et non absolu.

Pour concevoir un système de contrôle interne [[37]](#footnote-37) :

* + Pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs.
	+ Pour aider les entreprises à réduire tous les risques à un niveau acceptable.

Afin d'atteindre cet objectif global, des objectifs permanents sont confiés au contrôle interne. En outre, les définitions déjà citées de Turnbull et de l'Autorité des marchés financiers sont moins complètes. Dans la norme 2120.A1 les normes professionnelles définissent ainsi les aspects sur lesquels doit porter l’évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d’objectifs à atteindre :

* + Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
	+ Efficacité et efficience des opérations ;
	+ Protection du patrimoine ;
	+ Respect des lois, règlements et contrats.

Par conséquent, le vérificateur interne s'alignera de préférence sur ces objectifs.

Le contrôle interne représente toutes les procédures mises en place par l'employeur pour contrôler ses activités et gérer les risques qu'elles comportent. Bien que l’audit interne représente la fonction indépendante au sein de l'organisme, dont l'objectif est d'examiner et d'évaluer le fonctionnement approprié. Los Angeles cohérence et l’efficacité du système de contrôle interne. L'audit interne agit comme un véritable consultant auprès des administrateurs de la société. Son rôle est de fournir des analyses, des évaluations et des recommandations sur les procédures de contrôle interne de l'entreprise dont il relève. Si le provider d'audit ne répond pas aux attentes de l'itinéraire général, ce dernier devrait prendre les mesures appropriées pour l'améliorer. Ce document traite de l'apport de l'audit interne à l'amélioration du système de contrôle interne de l'entreprise[[38]](#footnote-38).

* 1. **Les composants du contrôle interne**

Aux États-Unis, la Sarbanes-Oxley Act (SOX 2002) et en France, la Financial Security Act (LSF 2003) a rendu obligatoire la mise en place et le renforcement des contrôles internes. En Algérie, le règlement de la Banque d'Algérie a instauré un contrôle interne dans la législation algérienne[[39]](#footnote-39).

Le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise. Assurer raisonnablement que les objectifs suivants sont atteints [[40]](#footnote-40) :

* + Réalisation et optimisation des opérations ;
	+ Protection des actifs ;

On peut également extraire les composants suivants :

* + Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
	+ Une organisation comptable et du traitement de l’information ;
	+ Des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques ;
	+ Un système de documentation et d’information dispositif de surveillance des flux.

L'objectif du contrôle interne est par conséquent de promouvoir l'efficacité et l'efficience et de contribuer à la réduction des risques et des pertes d'actifs. Il favorise également l'exactitude des états financiers et la conformité aux lois et aux règlements. Il faut signaler que cette définition a été adoptée par le système algérien de comptabilité financière. Le système comptable financier (SCF) utilise la notion du contrôle interne en définissant la comptabilité comme étant un système d’organisation qui nécessite de la part des organes de gestion de l’entreprise l’existence d’un ensemble de procédures permettant une répartition des tâches ainsi qu'une organisation pratique de la comptabilité. Il précise seulement que les comptes doivent être organisés d'une manière qu'il permet :[[41]](#footnote-41)

* + La saisie complète, l’enregistrement de toutes les opérations ;
	+ La conservation des données de base ;
	+ La disponibilité des informations élémentaires ;
	+ La restitution de l’information en temps opportuns sous forme d’état dont la production est prévue ou requise ;
	+ Le contrôle de l’exactitude des données et des procédures de traitement.
	1. **Les conditions d’un contrôle interne efficace**

La gestion des risques est un préalable à un bon contrôle interne. D'où l'exigence d'une approche logique, et globale de l'appréciation des risques.

Le déroulement d’un projet contrôle interne passe, par une bonne vision de ces 04 étapes fondamentales [[42]](#footnote-42) :

* + Traduction des activités et de l’organisation en « processus » ;
	+ Identification des risques pouvant être associés aux processus ;
	+ Choix du niveau de contrôle interne comme réponse graduée face aux risques et enjeux pour l’organisation ;
	+ Optimisation et amélioration continue de la chaîne ;
	1. **Types de contrôle**

On distingue, d’une manière générale deux types de contrôle [[43]](#footnote-43):

* + 1. **Le contrôle réactif :** est basé sur la notion de boucle de rétroaction. Il permet de déclencher une action suite à un écart comme illustré à la figure suivante :

**Figure 03 :** Apprentissage en simple boucle et en double boucle

**Conséquences**

**Stratégies d’action**

**Valeurs directives (programme maitre)**

 ***Apprentissage en simple boucle***

 ***Apprentissage en double boucle***

***Source :*** *Argyris. C, Schon. D, « L’apprentissage organisationnel, théorie, méthode et pratique », Organizational Learning, 1978.*

Le contrôle réactif commence par un calendrier de travail principal, comme illustré dans le schéma ci-dessus. Ensuite, utilisez les outils d'action pour arriver à l'objectif du travail accompli, Enfin arriver au les conséquences .En boucle simple, revenez aux outils de travail pour refaire le contrôle et en double boucle, vous devez revenir en arrière et utiliser un programme différentiel.

* + 1. **Le contrôle proactif**

Le contrôle proactif est basé sur l’idée de prévention. Il anticipe les évènements afin d’éviter des difficultés ultérieures. Il doit fonctionner de façon continue.

**OUCHI,** a déterminé les mécanismes qui permettent à l’organisation de réaliser ses objectifs. Les paramètres adoptés sont le niveau de connaissance du processus de production ainsi que la capacité de mesurer les résultats. Il propose trois systèmes dominants de contrôle :

* + Un contrôle clanique (ou traditionnel) : est nécessaire lorsque les règles de production ne peuvent pas être établies et que les résultats ne sont pas disponibles. Elle est fondée sur une forte socialisation des individus, l'internalisation du contrôle dans chacun d'entre eux par leur adhésion volontaire aux principes et aux valeurs de l'organisation.
	+ Le contrôle du marché : est utile lorsque les objectifs stratégiques ou le procédé de fabrication ne sont pas contrôlés. Il s'agit de l'introduction de mécanismes de marché au sein de l'organisation afin de parvenir à une réglementation grâce aux échanges économiques dans un contexte concurrentiel.
	+ Le contrôle par la bureaucratie: constitue un ensemble de règles et de procédures formelles. Quand les objectifs stratégiques sont clairs et que les moyens pour les atteindre sont maîtrisés, la spécification des règles de comportement et de production entraîne la création d'un système bureaucratique.

**Macintosh**, préconise la réalisation de tests instrumentaux pour voir si des objectifs intermédiaires sont atteints. Cette forme de contrôle est applicable dans un environnement prévisible. Il a distingué deux types de contrôle :

* + Le contrôle charismatique est défendue lorsque les objectifs sont clairs, mais dans un contexte en constante évolution. Le rôle du management sera de favoriser le dialogue au sein de l'entreprise afin d'identifier les meilleures perspectives d'avenir.
	+ Le contrôle collégialest intéressant lorsque les objectifs ne sont pas clairs, alors que les connaissances requises pour la transformation et les moyens de sa mise en œuvre sont maitrisés. Un collège de personnes, choisies pour leur compétence, doit délibérer sur les grandes valeurs de l'entreprise.
		1. **Le contrôle par les compétences**

Selon **Challagalla et Shervani**, est une autre forme de contrôle qui constituerait une variante du contrôle du comportement. C’est un contrôle qui passe par une standardisation des compétences des subordonnés.

Selon **Simons**, les grandes organisations ont des systèmes similaires de contrôle, mais il y a des différences dans la manière d’y utiliser. Cette constatation l’amène à identifier deux catégories de systèmes de contrôle :

* + Les systèmes de contrôle interactifs : sont utilisés pour donner une rétroaction stratégique afin de positionner adéquatement l'organisation. Ils permettent aux gestionnaires de participer à la gestion en interagissant étroitement avec leurs subordonnés, de saisir les occasions et d'éviter les menaces futures.
		- Les systèmes de contrôle diagnostic : sont des systèmes d'information formels que les gestionnaires utilisent pour surveiller les résultats par des indicateurs. Et corriger les déviations par rapport aux standards définis de performance. (Simons, 1995) décrit aussi deux autres secteurs stratégiques de contrôle :
		- Les systèmes de croyances : ou de valeur définissent et combinent les valeurs principales de l’entreprise, sa raison d’être et ses orientations. Elles décrivent les normes et les comportements attendus de l'ensemble des managers et des collaborateurs. Les systèmes de valeurs agissent sur la motivation intrinsèque, qui favorise la performance, ce qui implique que nous pratiquons une activité pour le plaisir et la satisfaction que nous en tirons[[44]](#footnote-44).
		- Les systèmes de barrières :ou de limitations définissent les actions et les comportements insupportables dans la poursuite de la mission. Ils comprennent les normes de conduite et les codes de conduite à l'intention de tous les employés, y compris les interdictions. L’intégrité morale des responsables est une nécessité incontournable. La figure suivante montre les systèmes de contrôle de la façon suivante :

**Figure 04 :** Les systèmes de contrôles

 **Système traductionnel de contrôle**

 Système de croyance **Systèmes stimulants** Système de barrière

**Valeurs Fondamentales**

foFFF

f

**Risque à Eviter**

 **Contrôle**

 **Stratégique**

Stratégie

Le consensus sur la raison d’être Délimitation du territoire

Positionnement pour l’avenir Faire le travail

**Incertitudes**

**Stratégiques**

**Domaines de performances critiques**

**Contrôle de**

 **Gestion**

 Système interactif

 de contrôle Système de diagnostic/contrôle

**Contrôle Interne**

 **Contrôle opération**

***Source:*** *Simons. R, « levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal », Harvard Business Press, 1995*

Selon la théorie des mesures d'urgence, aucun système de contrôle n'est universellement applicable à toutes les organisations. Au contraire, il doit s’adapter à un ensemble de variables contingentes (stratégie, structure, environnement économique et concurrentiel, technologie, culture de l’organisation, etc.). Le contrôle participe alors au processus de gestion comme suit :

**Figure 05:** Processus de gestion

Information Décision Action Contrôle

***Source :*** *Alazard. (C), Sépari. (S), Contrôle de gestion, 6e édition, Manuel & applications, 2004*

L'analyse des écarts par rapport aux prévisions permet de déterminer s'il y a lieu d'apporter des ajustements au niveau opérationnel. La planification établit des buts et met en œuvre des stratégies adéquates. L'organisation fournit l'appui structurel dont elle a besoin pour atteindre les objectifs. Le contrôle permet de contrôler l'apport des acteurs à la réalisation des objectifs et de déterminer si les normes sont respectées.

En raison de son importance, le contrôle interne est un outil de réussite pour les institutions financières, commerciales, industrielles et de services. Dans cette recherche, nous avons mis en évidence les différents types de contrôle, qu'il s'agisse de la comptabilité, de la comptabilité ou du contrôle interne, afin de protéger le capital de la banque et d'assurer son exactitude.

Tenir des registres comptables appropriés et des informations financières fiables grâce à des procédures conçues pour éviter ou minimiser les risques, ainsi que pour assurer la conformité aux lois et règlements en vigueur, et pour assurer l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle. Veiller à l'établissement et au maintien des procédures nécessaires, évaluer l'efficacité du système de contrôle interne, définir les objectifs de l'audit, examiner les politiques de contrôle importantes et établir les procédures de contrôle correspondantes.

**Conclusion**

**D**epuis l'émergence de la fonction d'audit interne, l'entreprise évite les crises et améliore ses performances économiques. Cependant, le concept d'audit interne est encore peu connu dans certains pays.

Le concept d'audit interne n'est toujours pas bien compris. Le rôle de l'audit interne est si vaste qu'il va au-delà de la crise économique. Mais il permet aussi de sécuriser l'entreprise en évaluant l'appareil, en détectant les faiblesses du contrôle interne et en faisant des recommandations.

Les missions d'audit interne impliquent une série de préparations, d'examens et d'enquêtes afin de parvenir à des conclusions et de rechercher des solutions, en conseillant l'entité auditée pour corriger les déficiences détectées.

A la fin de ce chapitre, nous concluons que la fonction d'audit interne est l'une des plus importantes pour les entreprises. Sans eux, l'entreprise restera dans une position mystérieuse, sous des menaces inconnues.

**CHAPITRE 02 :**

**LE RÔLE DE L’AUDIT INTERNE DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES**

**Introduction**

**I**l est devenu indispensable de prendre en compte l'ensemble des risques encourus par l'entreprise dans le cadre de son activité. Mieux percevoir et détecter ces risques par l'utilisation d'outils appropriés, puis réduire leur impact potentiel, est un véritable défi pour l'entreprise qui veut assurer sa pérennité et être compétitive.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le risque et la gestion des risques dans la première section, ainsi que le lien entre le contrôle interne et la gestion des risques et enfin le rôle de l'audit interne dans cette dernière en introduisant la cartographie des risques dans la troisième section. Afin de mener à bien notre travail, nous avons structuré ce chapitre comme suit :

* **Section 01 :** Le management des risques ;
* **Section 02 :** La contribution de l’audit interne dans le management des risques ;
* **Section 03 :** La relation entre audit interne, contrôle interne et le management des risques.

**Section 01 :** **Le management des risques**

**L**a gestion des risques n'est pas présente dans toutes les organisations en tant que fonction individuelle et spécifique. L'objectif de cette section est de fournir un aperçu théorique des concepts de base de la gestion des risques et des différentes formes qu'elle peut prendre dans une organisation.

* 1. **Définition du risque**

La définition du risque est relativement difficile, le dictionnaire le définit comme une exposition au danger, certains le rapprochent même du hasard, car selon eux le risque dérive du danger, entrons dans ce qui permet de définir le risque et de citer sa typologie.

* + 1. **Notion du risque**

En réalité, on peut interpréter la notion de risque de plusieurs façons. Dans ce qui suit, nous citerons les définitions suivantes

**Selon le Petit Robert**, le risque est défini comme «un danger éventuel plus ou moins prévisible »[[45]](#footnote-45).

**Selon Besson et Possin** ; « le risque désigne un danger bien identifié, associé à l’occurrence d’un événement ou d’une série d’événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s’ils se produiront mais dont on sait qu’ils sont susceptibles de se produire »[[46]](#footnote-46).

**Selon Bressy** ; « les risques d’entreprise sont tous les évènements pouvant survenir et qui sont de nature à réduire sa rentabilité, voire à remettre en question son existence. Il peut s’agir de menaces qui se réalisent, d’erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d’aléas défavorables »[[47]](#footnote-47).

Jusqu'à maintenant, il n'y a pas eu de consensus sur une définition, mais beaucoup de recherches et de discussions ont donné la description suivante du risque :

‹‹ Le risque se rapporte à l’incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l’expression de la probabilité et l’incidence d’un évènement susceptible d’influencer l’atteinte des objectifs de l’organisation ››[[48]](#footnote-48).

La notion de risque implique la coexistence d’un aléa et d’un enjeu :

* **Aléa :** un événement, un phénomène, un risque ou la probabilité d'un événement susceptible d'affecter notre environnement.
* **Enjeu :** personne, bien, équipement, environnements susceptibles de subir les conséquences de l’événement.

**Figure 06 :** La courbe de Farmer

**Risque majeur**

**Risque majeur de vie quotidienne individuel**

**Risque individuel
 de vie quotidienne individuel**

**Risque individuel
 de vie quotidienne individuel**

**Domaine 3**

**Domaine 2**

**Domaine 1**

***Source :*** *Patrick Pigeon, «Catastrophes dites naturelles, risques et développement durable : Utilisations géographiques de la courbe de Farmer», VERTIGO – La revue en sciences de l'environnement, avril 2010.*

L'ingénieur nucléaire britannique Farmer a établi une courbe qui relie la fréquence et la gravité des accidents avec une courbe décroissante : les plus fréquents sont les moins graves. Cependant, comme on l'a dit, ce rapport inverse n'est pas universel. La courbe est divisée en secteurs que l'on peut illustrer par l'exemple des accidents de la route :

**Domaine 1 :** Événements très fréquents et de faible gravité qui font généralement partie du domaine de risque individuel.

**Domaine 2 :** Événements à fréquence moyenne et de gravité importante

**Domaine 3 :** Évènements de basse fréquence et de gravité extrême.

On peut classer en fonction de la fréquence de leur apparition et de leur gravité tous les risques précédemment cités ou répertoriés. Les travaux de Farmer mettent en corrélation ces 2 critères “fréquence” et “gravité” pour caractériser un risque.

Ce concept peut s'appliquer au domaine des entreprises où le risque, par exemple, consiste à prévoir difficilement l'évolution du marché et des besoins des clients, quelles sont les nouvelles innovations techniques ou matérielles. En ce qui concerne la question, c'est la façon de réaliser le gain espéré ou d'éviter la perte soit par l'investissement, en maintenant une activité, ...

Le COSO définit le risque comme étant « la possibilité qu’un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs »[[49]](#footnote-49). « Dans le cadre du processus d'identification et d'évaluation des risques une organisation peut également déceler des opportunités, qui sont des événements susceptibles d’affecter positivement la réalisation des objectifs. Il est important de saisir ces opportunités et de les communiquer au processus de définition des objectifs »[[50]](#footnote-50).

« La notion du risque est inhérente à la vie des organisations. En conséquence, ces dernières ont cherché à maîtriser la part d’incertitude et à pallier par des contrôles et procédures, notamment afin de protéger le patrimoine de l’entreprise et atteindre les quatre objectifs permanents d’une entreprise : économie, efficacité, efficience et sécurité. »[[51]](#footnote-51)

Le risque est généralement associé à trois concepts : le facteur de risque, le caractère critique et la vulnérabilité.

* + **Le facteur de risque :** c’est l’élément qui peut mener à l’apparition du risque ;
	+ **La criticité :** c’est la combinaison de la gravité et de la probabilité d’un risque ;
	+ **La vulnérabilité :** c’est les pertes dues à l’accomplissement d'un événement aléatoire frappant une ressource de l’entreprise.
		1. **Classification des risques**

Les risques peuvent être classés selon trois niveaux, à savoir :

* + **Niveau 1 :** Risques élevés (actions prioritaires).
	+ **Niveau 2 :** Risques moyens (actions sont envisagées).
	+ **Niveau 3 :** Risques faibles (situation acceptable).
		1. **Typologie des risques en entreprise**

L'identification de ces risques est la condition sine qua non de toute politique de gestion des risques au sein de l'entreprise. Cette première étape exige l'élaboration d'une typologie des risques qui peut être classifiée de différentes façons[[52]](#footnote-52) :

* + **Par leur nature :** on distingue ainsi les risques purs et les risques spéculatifs ;
	+ **Par leur origine :** ils peuvent provenir de l’entreprise elle-même ou de son environnement ;
	+ **Par les objectifs affectés,** quelle que soit leur nature ou leur origine, les risques peuvent impacter différents objectifs de l’entreprise.

En fonction des objectifs touchés, quelle que soit leur nature ou leur origine, les risques peuvent avoir un impact sur différents objectifs de l'entreprise. Selon les objectifs qu'ils touchent, ils seront classifiés comme [[53]](#footnote-53):

* **Risques stratégiques :** ils sont liés à la stratégie générale de l’entreprise et concernent donc les choix stratégiques qu’elle établit pour se positionner sur le marché et s'adapter à son environnement concurrentiel ; Choix qui auront un impact sur ses revenus futurs. Les objectifs stratégiques (à long terme) de l'entreprise peuvent varier en fonction de divers facteurs. Compte tenu de ces facteurs, nous présenterons trois principaux risques :
	+ Risques macroéconomiques, issus des grands agrégats de l’économie tels que les dépenses des consommateurs, l’inflation, la situation de l’emploi, le niveau d’imposition, ...
	+ Risques liés à l’expansion, issus de la diversification de l’entreprise de ses activités et leur développement.
	+ Risques liés à l’activité concurrentielle, liés aux décisions de la concurrence en matière de prix, d’investissement, de communication, ...
* **Risques opérationnels :** Ils concernent les objectifs opérationnels que l’entreprise vise à atteindre à travers ses activités quotidiennes en poursuivant ses objectifs stratégiques et sont liés à des dysfonctionnements tels que :
	+ Risques portant sur le matériel de production (machines, véhicules…) comme les pannes.
	+ Risques portant sur le matériel et les réseaux informatiques tels que les pannes, vol de données, bugs.
	+ Risques portant sur la chaine d’approvisionnement et de livraison (fournisseurs, sous-traitants) tels que les retards de livraison, rupture de stock, retard de transport. Risques portant sur l’organisation interne (désorganisation et modification des plannings dus à divers facteurs).
* **Risques financiers :** elles sont liées à la réalisation des objectifs de rentabilité et de cash-flow de l'entreprise et portent sur la gestion et le contrôle effectif de ses finances se concentrer sur les effets des facteurs externes susceptibles d'avoir une incidence sur eux. tels que la variation des cours de matières premières, défaut de paiement d’un client important, fluctuation des taux de change ou d’intérêt, …
* **Risques de gestion des connaissances :** il s'agit de la maîtrise et de la gestion efficace des connaissances et des connaissances de l'entreprise, de leur production ainsi que de leur protection et de leur communication**.**
* **Risques de conformité :** Il s’agit des risques liés aux aspects légaux et règlementaires (lois et leurs évolutions) en matières d’hygiène, de sécurité, d’environnement, de la publicité et protection des consommateurs, de protection des données, de pratiques sur l’emploi …aux sanctions administrative, judiciaire et disciplinaire encourues ou à la perte de réputation de l’entreprise qui peut en découler.

C’est cette typologie (selon les objectifs affectés) que l’on retrouve le plus souvent dans la littérature liée au management des risques. Dans notre module, nous nous intéresserons principalement aux risques opérationnels et financiers.

* + **Autres types de risques :**

Dans la littérature, nous pouvons rencontrer d’autres concepts à savoir :

* **Risque inhérent (intrinsèque ou brut) :** c’est le risque tel qu’il a été identifié sans aucune mesure de contrôle ou de prise en charge. La gestion des risques passe par l’identification de ce risque, son évaluation, et le choix d'une stratégie pour le maîtriser et le contrôler.
* **Risque résiduel :** c’est le risque subsistant après que des mesures de prévention ont été prises, c'est à-dire ce qui reste du risque après l’analyse des dispositifs de contrôle disponibles pour le maitriser ou après son traitement.
* **Risque secondaire :** C’est le risque pouvant découler de l’option choisie c'est-à-dire un risque issu de la décision prise par l’entreprise pour gérer le risque intrinsèque.
	1. **Définition du management des risques**

La gestion des risques de l'entreprise est un processus structuré, cohérent et continu, opérationnel à l'échelle de l'organisation, qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et faire rapport sur les possibilités et les menaces qui ont une incidence sur l'atteinte des buts de l'organisation.

Selon le *committee of sponsoring organization of the treadway commission* (COSOII report, 2004) le management des risques est défini comme Un processus mis en œuvre par le Conseil d’administration, la direction générale, le management et l’ensemble des collaborateurs de l’organisation. Il est pris en compte dans l’élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l’organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d’affecter l’organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence au risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l’atteinte des objectifs de l’organisation[[54]](#footnote-54).

Il s'agit d'une méthode rigoureuse d'évaluation et de détermination de tous les risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques. Cette définition contient certains concepts fondamentaux. Le management des risques[[55]](#footnote-55) :

* Est un processus permanent qui irrigue toute l’organisation ;
* Est mis en œuvre par l’ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l’organisation ;
* Est pris en compte dans l’élaboration de la stratégie ;
* Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque entité de l’organisation ;
* Permet d’obtenir une vision globale de l’exposition aux risques de l’organisation ;
* Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d’affecter l’organisation.

La notion de « *Risk Appetite* » désigne la prise de risque acceptée par l’entreprise dans le but d’accroître sa valeur. L'organisme doit avoir une vue d'ensemble des risques en jeu, d'où la notion de « portefeuille de risques ». Il additionne les risques encourus par chaque unité opérationnelle et nous permet de vérifier si leur ajout correspond au maximum autorisé par l'organisation. La gestion des risques comprend les éléments suivants : aligner l'appétit pour le risque sur la stratégie de l'organisation, élaborer des modalités de traitement des risques ; réduire les pertes et les déceptions opérationnelles, identifier et gérer les enjeux multiples et transversaux, saisir les opportunités, améliorer l'utilisation du capital.

* 1. **Les objectifs du management des risques**

Dans le cadre de la mission de l’organisation ainsi que de sa vision, la direction fixe divers objectifs qui favorisent la réalisation de la mission, sont cohérents et se déploient dans toute l’organisation. Les objectifs d’une organisation en quatre catégories[[56]](#footnote-56) :

* + **Objectifs stratégiques** : objectifs de haut niveau (liés à la stratégie de l’organisation). Ils sont en lignes avec sa mission et la supportent ;
	+ **Objectifs opérationnels :** objectifs vastes visant à l’utilisation efficace et efficiente des ressources ;
	+ **Objectifs de conformité** : objectifs relatifs à la conformité aux lois et à la réglementation en vigueur ;
	+ **Objectifs de *reporting* :** liés à la fiabilité du *reporting*.

L'organisme qui contrôle les objectifs liés à la production de rapports fiables et au respect des lois et des règlements, il est légitime de s'attendre à des garanties raisonnables du processus de gestion des risques quant à la réalisation de ces objectifs. Par contre, la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels dépend parfois d'événements extérieurs qui échappent au contrôle de l'entreprise. Par conséquent, dans ce cas-ci, la gestion des risques ne peut que fournir l'assurance raisonnable que la direction et le conseil d’administration, dans le cadre de son rôle de surveillance, être informé en temps opportun des progrès réalisés par l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs.

* 1. **Traitement et la maîtrise des risques**

Une fois l'étape d'évaluation complétée, le responsable doit déterminer une modalité de traitement pour chaque risque évalué, « la maîtrise des risques consiste à atténuer la sévérité ou l’impact potentiel des risques en recourant à des modalités de traitement des risques. ».

Il convient de choisir une stratégie pour chacun des risques évalués :

* + Minimiser l’impact en développant une politique de protection.
	+ Minimiser la fréquence en développant une politique de prévention. Ça dépend de la nature et du coût évalué.

Il existe quatre façons pour faire face aux risques, c'est-à-dire[[57]](#footnote-57) :

* **Acceptation (conservation) :** Accepter le risque dans sa forme actuelle. Certains risques sont inhérents aux activités de l’organisation ; l'organisme peut accepter ou conserver tout ou partie d'un risque ainsi que ses répercussions financières.
* **Atténuation (Réduction) :** Prendre les mesures nécessaires pour réduire son impact en améliorant le système de contrôle interne grâce à la participation des auditeurs internes.
* **Evitement (Refus) :** Lorsque le risque est trop élevé et qu'aucune réaction déterminée n'a réduit son incidence ou sa probabilité à un niveau acceptable, l'arrêt de l'activité en question constitue la seule solution permettant de faire disparaître ce risque.
* **Transfert (partage) :** L'entreprise est susceptible de transférer tout ou partie de son risque et de ses conséquences à des tiers, sous-traitance ou délégation de certaines tâches auprès de tiers, Par exemple mettre le transport de marchandises sous la responsabilité des fournisseurs afin d'éviter tous les risques associés au transport.

Les points essentiels pour maîtriser les risques sont[[58]](#footnote-58) :

* **Premier vecteur essentiel de maîtrise proactive des risques :** la formation et la sensibilisation des équipes aux enjeux de la gestion des risques et se sentir tout simplement concerné par la démarche.
* **Deuxième vecteur clé de la démarche risque :** le traitement effectif des risques entrants. Chaque dysfonctionnement ou risque entrants doit être collecté, traiter, analysé dans ces causes de survenance et faire l’objet de plan de correction, de suivi de traitement effectif et de veille.
* **Troisième vecteur de pérennisation :** la mise en place d’indicateurs et de dispositifs de pilotage et de suivi des risques.
* **Quatrième vecteur d’efficacité :** la définition, la mise en œuvre et le maintien opérationnel des dispositifs de gestion de crise et de continuité permettant de limiter les impacts sous-jacents des risques, en cas de survenance.
	1. **Les avantages du dispositif de management des risques**

Le management des risques peut jouer un rôle déterminant dans la gestion des risques et l'atteinte des objectifs de l'organisation. Bref, grâce au déploiement d'un tel dispositif, une société est mieux outillée pour atteindre ses objectifs et éviter les pièges et les circonstances imprévues. Au nombre d'avantages que cela présente, on peut citer :

* **Aligner l’appétence pour le risque avec la stratégie de l’organisation :** L’appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu’elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.
* **Développer les modalités de traitement des risques :** Le dispositif de management des risques apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont : l’évitement, la réduction, le partage ou l’acceptation du risque.
* **Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles :** Les organisations améliorent leur capacité à identifier et traiter les événements potentiels, ce qui leur permet d’atténuer les impondérables et de diminuer les coûts ou pertes associés.
* **Identifier et gérer les risques multiples et transverses :** Chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l’organisation. Le dispositif de management des risques renforce l’efficacité du traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples.
* **Saisir les opportunités :** C’est en prenant en compte un large éventail d’événements potentiels que la direction est le mieux à même d’identifier et de tirer parti des opportunités de façon proactive.
* **Améliorer l’utilisation du capital :** C’est en ayant une vision claire des risques de l’organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l’allocation.

Ces éléments du dispositif de management des risques contribuent à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l’organisation et à la minimisation des pertes. Le dispositif de management des risques contribue aussi à la mise en place d’un reporting efficace et au respect de la conformité aux lois et réglementations. Ce faisant, il protège l’image de l’entité et lui épargne les conséquences néfastes d’une perte de réputation. En bref, grâce au déploiement d’un tel dispositif, une société est mieux armée pour atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables.

* 1. **Les limites du management des risques**

Les limites inhérentes aux processus de gestion peuvent influer sur l'atteinte des objectifs. Ces limites sont le résultat de nombreux facteurs dont nous tenterons de traiter dans cette section[[59]](#footnote-59) :

* **Erreur de jugement :** L’efficacité d’un dispositif de management des risques est restreinte par la réalité de la fragilité humaine en termes de prise de décision. Les décisions doivent être prises sur la base du jugement humain, dans les limites de temps fixées, sur la base des informations disponibles et sous la pression de la poursuite de l'activité. Après coup, certaines décisions peuvent être considérées comme contre-productives et nécessiter une révision.
* **Défaillance :** Des systèmes de gestion des risques bien conçus peuvent mal comprendre les directives et faire des erreurs dans les évaluations. Ils peuvent aussi pécher en faisant preuve de négligence, de distraction ou de fatigue.
* **Collusion :** Un accord entre plusieurs personnes peut conduire à des dysfonctionnements du système de management des risques. En agissant de façon collective, une personne peut commettre ou cacher une action qui peut avoir une incidence sur les données financières ou d'autres renseignements de management d'une façon non identifiable par le mécanisme de management des risques.
* **Rapport cout-bénéfices :** Lorsqu'il s'agit de déterminer si une mesure ou un contrôle particulier doit être mis en place, Il est important de tenir compte des coûts et des avantages liés à l'identification des événements et à l'évaluation des risques, de même que des réponses et des activités de suivi connexes.
* **Abus du management :** Le terme « abus du management » fait référence au fait de ne pas respecter les politiques ou les procédures prescrites à des fins illégitimes. Étant donné qu'aucun système de gestion ou de contrôle n'est infaillible, il est toujours possible aux individus malveillants de tenter de contourner ces systèmes. Cependant, un système efficace de gestion des risques améliorera la capacité de l'organisation à prévenir ou à détecter ces abus.

En raison de ces limites, un conseil d'administration ou la direction ne peut obtenir l'assurance absolue que les objectifs globaux de l'organisme sont atteints.

**Section 02 : La contribution de l’audit interne dans le management des risques**

**C**omme indiqué implicitement dans la section précédente, la gestion des risques vise à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et la stratégie de l'entité. Elle vise à maintenir le système d'entreprise tout en préservant les ressources. Dans cette section, nous allons aborder la relation entre le management des risques et l'audit interne.

* 1. **Identification et maîtrise du risque de l’entreprise par l’audit interne**

La fonction d'audit interne fournit à la société une assurance quant au degré de maîtrise des risques, fournit des conseils sur la manière de les améliorer dans une perspective de création de valeur ajoutée. Le rôle de l’audit interne dans l’assistance de management et du conseil d’administration pour gérer les risques et leur permettre d’atteindre les objectifs de l’entreprise est de plus en plus reconnu.

L'audit interne demeure un domaine de recherche négligé, particulièrement parce que les arguments de la théorie de l'agence demeurent la principale théorie de la vérification interne, n'explique pas complètement comment l'audit interne s'inscrit dans le cadre de contrôle multicouches qui relie les employés, la direction, le conseil d'administration et les actionnaires de l'entreprise.

L'audit interne peut faciliter ou permettre l'implantation de processus (établir une cartographie des risques, mettre en place des équipes des gestionnaires, animer des ateliers d'identification des risques...), mais ne doit en aucun cas assumer la responsabilité de gérer les risques identifiés. Il doit obtenir la confirmation du management que c'est celle-ci qui est chargée d'identifier et de surveiller les risques.

Si l'on intègre la gestion des risques dans l'audit interne, cela signifie que l'on accepte un « audit fondé sur les risques » et que l'on utilise des outils de gestion des risques pour planifier, réaliser et finaliser les audits internes. Il s'agit là d'une démarche ou les rôles, les relations et le cadre doivent être clairement définis.

Pour aider à la maîtrise des risques, l'audit interne doit évidemment connaître ces risques mais également leur évolution, laquelle est constante. Il lui faut mettre ses compétences à jour en permanence.

* 1. **L’audit interne et le management des risques**

Une meilleure perception des risques et une réduction économique de leurs impacts potentiels constituent un véritable dispositif de management. Dans le même temps l'art de gérer une entreprise est celui de savoir prendre seulement les risques qui sont valables. Plus important encore, il est important de définir quelques notions clés afin de bien comprendre le sujet.

Les risques sont des événements futurs incertains qui peuvent avoir une incidence sur l'atteinte des stratégies, des objectifs opérationnels, financiers et de conformité de la société. Les risques constituent un élément incontournable du processus opérationnel, mais une bonne gestion des risques protège l'organisation contre les pertes évitables. La gestion des risques est donc le processus par lequel les risques sont évalués à l'aide d'une approche systématique qui identifie et priorise les risques, et met en place des stratégies de réduction des risques[[60]](#footnote-60).

**Tableau 02**: L’audit interne et le management des risques

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elément | Audit interne | Risk management |
| Risques visés | Risques de dysfonctionnement : transgressions des règles, désordre et inefficacité. | Risques purs, aléatoires, accidents : sans espérance de gain. |
| Traitement de ces risques | Identification, démonstration, recommandation. | Identification, résolution. |
| Référentiel | Contrôle interne, pratiques d’organisation, communément adoptées. | Coûts/bénéfices : les probabilités et l gravité des risques. |
| Degré | 2ème : s’assurer que les responsables maîtrisent leurs risques spéculatifs.  |  1 er : détecte et traite les risques purs. |

***Source :*** *Meryem B, p.20*

En dernière analyse, la vérification interne et la gestion des risques sont deux fonctions complémentaires et interdépendantes. Il faut qu'il y ait un équilibre entre les deux démarches.

L'audit interne est une fonction objective et indépendante qui est apparue lors de la crise économique de 1929 aux Etats-Unis afin de résoudre plusieurs problèmes, y compris la difficulté à surveiller et à gérer les diverses activités.

Il joue à présent un rôle très important dans l'évaluation du contrôle interne et de l'efficacité de toute organisation en prenant plusieurs formes en fonction des objectifs ou du domaine d'intervention.

Il est important de noter que malgré les caractéristiques qui distinguent cette fonctionnalité, elle maintient des relations de complémentarité avec ses fonctions avoisinantes telles que le contrôle interne et le management des risques.

* 1. **L’audit interne comme outil d’aide à la prise de décision**
		1. **Définition de la décision :**

La décision est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action[[61]](#footnote-61).

Selon **BELLUT Serge** la décision : « c’est choisir l’action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles.[[62]](#footnote-62) ».

«Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre. »[[63]](#footnote-63).

* + 1. **Les étapes de la décision**

La prise de décision comporte un certain nombre d'étapes, que nous essaierons de résumer en cinq étapes principales :

* + - 1. **Identification des problèmes :**

Les problèmes auxquels nous devons faire face ; ce qui nous amène à faire une analyse détaillée de la situation.

* + - 1. **Recherche des solutions :**

Cette phase consiste à faire une évaluation des risques et les faire comparer aux moyens dont dispose l’entreprise pour faire un classement des solutions possibles.

* + - 1. **Choix d’une ou plusieurs solutions** :

C’est la phase où les compétences du décideur jouent un grand rôle pour un choix décisif puisque c’est l’étape où on met en place une décision. Mise en œuvre de la solution C’est le moment où on passe l’ordre aux exécuteurs et leur donner tous les moyens nécessaires pour la réalisation de la mission.

* + - 1. **Contrôle ou phase de suivi** :

Après la prise d’une décision et le passage de l’ordre d’exécution, il y a lieu de suivre le degré d’exécution de l’ordre et d’avancement des travaux pour faire une comparaison des résultats par rapport aux provisions.

**Figure 07:** Les étapes d’une décision

Quel est le problème ?

Quelles sont les solutions ?

Quelle est la meilleure solution ?

Mise en œuvre

Contrôler et réguler

***Source :*** *Anelka (T), Dhenin (J.F), Pico (P), Poumeroulie (M), Collectif, Économie - Droit, Édition Bréal, France, 2004, p.108.*

* 1. **La fonction d'audit interne au sein des entreprises algériennes**

L'audit interne est une fonction objective et indépendante qui est reconnue à l'échelle mondiale comme une fonction d'assurance et de consultation pour l'amélioration des activités des entreprises.

En Algérie, vers le développement durable et la croissance de l'économie notamment avec la mondialisation, qui stimule l'intensification de la concurrence et l'émergence d'une culture de transparence et de qualité, les entreprises publiques algériennes doivent s'adapter au nouveau contexte et entreprendre plusieurs réformes afin de promouvoir leur compétitivité, parmi ces réformes, il y a la création d'une fonction d'audit interne qui peut orienter le système de contrôle interne pour le rendre plus efficace et efficient[[64]](#footnote-64).

Généralement, en Algérie, le seul sous-système, le plus fiable et le plus développé dans les entreprises publiques est le système de comptabilisation, qui est une obligation légale, et sa maîtrise a été favorisée par le commissariat aux comptes. En effet, c’est une activité définie par le code de commerce, et sa principale mission et de s’assurer que les comptes de l’entreprise sont bien sincères, puisque tous les acteurs se basent sur la situation financière de l’entreprise. Toutefois, le commissaire aux comptes doit posséder plusieurs qualités et compétences lui permettant de déceler les fraudes et de les communiquer dans son rapport. Quant à la fonction de l’audit interne, il s'agit d'une activité que le grand public ne connaît pas, et très peu de recherches l'ont abordée en Algérie.

L’audit interne devenu obligatoire en Algérie en 1988 par un texte réglementé, l’article 40 de la loi 88-01du 12 janvier 1988 portants la loi d’orientation sur les entreprises publiques économiques, les entreprises publiques économiques algériennes étaient donc soumises à l’obligation d’instaurer un audit interne dans leurs organigrammes pour maitriser les procédures mises en œuvre et leur fonctionnement [[65]](#footnote-65).

Les entreprises économiques publiques algériennes étaient donc assujetties à l'obligation d'instituer un audit interne dans leurs organigrammes afin de contrôler les procédures mises en œuvre et leur fonctionnement. On peut observer en toute objectivité que l'audit interne, longtemps limitée à la comptabilité et à la fonction financière, est devenue obligatoire en 1988.[[66]](#footnote-66)

La gouvernance est un nouveau terme au sein des organisations et des établissements économiques et financiers. Avec des audits internes réalisés dans ces entités et soutenues par les professionnels, elle édicte les règles pour un meilleur contrôle de l’entreprise.

De plus, la fonction a encore était soutenue en Algérie surtout après l’implantation des cabinets d’audit internationaux. En effet, depuis leur installation en Algérie, les BIG FOUR (DELIOTE, KPMG, PWC, .etc.) ont réalisés une grande influence sur le développement de l’audit interne par leurs formations, leurs études et leurs examens afin d’assurer l’amélioration et le bon fonctionnement de l’audit interne[[67]](#footnote-67).

 Ces cabinets réputés par leurs expériences et succès dans le domaine d’audit, favorisent une culture d’audit au sein des organisations pour améliorer les compétences des auditeurs internes améliorant ainsi le rendement de leurs missions.

**Section 03 : La relation entre audit interne, contrôle interne et le management des risques**

**E**n ce qui concerne la gestion des risques organisationnels, le rôle clé de l'audit interne est de fournir au Conseil une assurance objective sur l'efficacité de cette activité, la bonne gestion des principaux risques de la société et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.

**3.1. Articulation entre le contrôle interne et le management des risques**

Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de management des risques. Le COSO II intègre le contrôle interne, constituant ainsi une modélisation et un outil de management plus « solide »[[68]](#footnote-68) . Selon SHICK, bien que le COSO I (5 composants) concerne le contrôle interne et le COSO II (8 composant) le management des risques, bien que le COSO I (5 composants) concerne le contrôle interne et le COSO II (8 composant) le management des risques, les deux cadres de références sont complémentaires. La composante « évaluation des risques » du COSO Il est divisée en quatre éléments (définition des objectifs, détermination des événements, évaluation des risques, traitement des risques). En outre, la dimension « stratégie » complète les trois objectifs traditionnels du contrôle interne tels qu'ils sont définis dans sa définition.

Le modèle de gestion des risques des entités représente en outre une conceptualisation plus approfondie de la manière dont les décisions de gestion prises par une organisation devraient découler de sa mission principale et des objectifs dérivés ; de plus, il représente un outil susceptible d’aider la direction à déterminer la réponse correcte face à un événement particulier[[69]](#footnote-69).

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne jouent un rôle complémentaire dans le contrôle des activités de la société :

Par conséquent, le système de gestion des risques vise à cerner et à analyser les principaux risques de l'entreprise. Les risques excédant les limites acceptables fixées par l'entreprise sont pris en compte et, le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ce dernier peut prévoir la mise en œuvre de contrôles, un transfert de conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisme. Les contrôles à réaliser font partie du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier permet de faire face aux risques auxquels les activités de l'entreprise sont exposées ;

Sur la base des notions fondamentales d'audit interne et de contrôle interne, il est possible de conclure que ces deux fonctions sont complémentaires et indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

La vérification interne est une fonction d'enquête et d'évaluation du contrôle interne, mais elle contribue au renforcement de l'efficacité de la fonction de vérification.

Pour mieux comprendre la différence et la complémentarité entre l'audit interne et le contrôle interne, et reconnaître le caractère indispensable de l'existence de ces deux structures au sein d'une entreprise, Voici une table de comparaison de ces deux fonctionnalités :

 **Tableau 03** : la distinction entre l’audit interne et le contrôle interne

|  |  |
| --- | --- |
| L’audit interne | Le contrôle interne |
| * Est une activité Indépendante.
* Est une vérification du système de contrôle interne.
* Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l’entreprise.
 | * Est une activité dépendante
* Est un outil ou support de l’audit interne.
* Est l’ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maitrise de l’entreprise.
* Est réalisé pour suivre le système de

gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger. |

***Source :*** *GRAND.B, VERDALLE.B, audit comptable et financier, Edition ECONOMICA, Paris, 1999, P.27*

* 1. **Les différences entre l’Audit Interne et le Contrôle Interne**

Afin de mieux saisir la différence entre « Audit Interne » et « Contrôle Interne », nous présentons dans le tableau ci-dessous une comparaison du rôle de chacune de ces deux fonctions[[70]](#footnote-70) :

**Tableau 04 :** les différences entre l'Audit Interne et le Contrôle Interne

|  |  |
| --- | --- |
| **Audit Interne (contrôle périodique)** | **Contrôle Interne (contrôle permanent)** |
| Agit sur mandat de la Haute Direction dans le cadre du plan annuel. | Agit sous sa propre initiative dans le cadre de son travail habituel |
| Collecte des informations et recherche les documents. | Exige les informations et on lui communique les documents. |
| Analyse les faits. | Vérifie les dossiers et les pièces. |
| Procède par échantillonnage. | Procède par l’exhaustivité. |
| Remet en cause les procédures. | Sans remettre en cause les procédures. |
| Formule une opinion. | Sans interprétation aucune. |
| propose des recommandations. | Exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions. |
| évalue le travail des hommes (performance, efficacité etc.) | Contrôle les hommes dans le cadre d’exercice de leurs tâches. |
| Agit sur le fond. | Agit sur la forme. |

***Source :*** *BOUDRIGA (Zied), L’AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques, Collection Azurite, Tunisie, septembre 2012, p228*

* 1. **Le contrôle interne et la gestion des risques**

L'évaluation du système de contrôle interne a pour objectif de détecter s'il contient des éléments susceptibles d'entraîner des erreurs, anomalies, fraudes, etc... Chaque risque déterminé peut être évalué en fonction de la probabilité de survenance et de l'incidence sur l'objectif stratégique de l'entreprise[[71]](#footnote-71).

L'auditeur effectue une évaluation du contrôle interne en vue de réduire les risques susceptibles d'avoir une incidence sur la qualité des activités de l'entreprise. Un processus de gestion des risques comprend trois étapes[[72]](#footnote-72) :

* **Identification des risques :** étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l’atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences. L’identification des risques s’inscrit dans une démarche continue.
* **Analyse des risques :** étape consistant à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence. Cette démarche est continue.
* **Traitement du risque :** étape permettant de choisir le(s) plan(s) d’action le(s) plus adapté(s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l’acceptation d’un risque.

L'identification des risques et des dysfonctionnements conduit notamment à la détermination des critères de qualité du contrôle interne et à la vérification du respect de ces critères[[73]](#footnote-73).

Une fois les menaces les plus importantes sont identifiées, l’auditeur évalue la probabilité de leur apparition et propose des solutions et des suggestions pour réduire les risques opérationnels susceptibles de se produire. Au terme de la mission, l'auditeur établit son rapport dans lequel il met en évidence :

* + Les faits constatés ;
	+ Les forces et les faiblesses ;
	+ Les risques les plus significatifs ;
	+ Les recommandations les solutions.

À cette fin, l'analyse des risques permet de cerner les principales forces et faiblesses liées au contrôle interne, afin de maintenir et d'améliorer ses forces et de réduire ses faiblesses. L'analyse des points forts et des points faibles est un moyen pour l'auditeur d'aider l'entreprise à mieux contrôler ses activités, faire prendre conscience à la direction de l'impact de ces risques sur la fiabilité des états financiers et réduire les risques les plus importants liés à ses processus mis en œuvre. Ainsi, l'auditeur appréciera la qualité du contrôle interne et les solutions permettant d'en améliorer l'efficacité.

* 1. **L’audit interne et le contrôle de gestion**

« Le CG est défini comme le processus par lequel le cadre supérieur s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs organisationnels. De façon générale, le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les RESPENSABLES et à les encourager à mener des activités qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation »[[74]](#footnote-74).

Les organismes doivent assurer l'efficacité des structures de gouvernance et de gestion des risques.

La structure de gouvernance encadre les activités de ceux qui gèrent quotidiennement les risques inhérents au modèle opérationnel de leur organisation, ces activités devraient être gérées de façon à garantir la cohérence.

Les trois éléments de gouvernance sont présentés ci-dessous :

**Figure 08 :** Principaux éléments de la gouvernance

Audit interne

 ***Source :*** *IFACI, Manuel d'audit interne.*

Le contrôle de gestion en tant que mode de management peut être défini comme « le processus par lequel les dirigeants de l’entreprise s’assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ».[[75]](#footnote-75)

**Tableau 05 :** Les points de différence entre l’AI et CG

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Les points de différence | Audit internet | Contrôle de Gestion |
| Objectifs | Vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. | Définir ou d’aider à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation. |
| Champ d’application | Prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable. | Intervenir dans des domaines tels que la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement, etc. |
| Périodicité | Les missions sont périodiques et dépendent du niveau de risque encouru | Les travaux dépendent des résultats et des périodes de reporting |
| Méthodologie | Est spécifique à la fonction. | Originales et elles s’appuient sur les informations des opérationnels et sont largement analytiques et déductives. |

***Source :*** *Inspiré de JACQUES (Renard), The Institute of Internal auditors lui a décerné le Bradford Cadmus Award. P 94-95.*

Dans l'ensemble de ses activités, la vérification interne contribue au contrôle de la direction : le contrôle de gestion est d'autant plus efficace lorsqu'il reçoit des informations développées et transmises dans un dispositif de contrôle interne fiable et validé par l'audit interne.

De la même manière et vice versa, l'audit interne trouvera avec le responsable de la gestion de l'information, Il s'agira de feux clignotants qui attireront l'attention des auditeurs sur les faiblesses à prendre en considération lors des missions d'audit.

* 1. **Le rôle de l’audit interne dans le management des risques**

L’audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objectifs. Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au Conseil l’assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s’accordent à dire que les deux activités d’audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes [[76]](#footnote-76):

* + Apporter l’assurance objective que les principaux risques sont bien gérés.
	+ Apporter l’assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement.
		1. **Les principaux rôles de l’audit interne dans le processus de management des risques**

Ces rôles, qui se trouvent à la gauche du spectre, font partie de l'objectif général de fournir une assurance sur le management des risques. Ils font partie de l'objectif plus vaste de fournir une assurance en matière de gestion des risques. Une fonction d'audit interne conforme aux normes internationales professionnelles de l'audit interne peut et doit s'acquitter de ces activités, au moins en partie.

 Ces activités sont décrites ci-dessous[[77]](#footnote-77) :

* + Donner une assurance sur les processus de gestion des risques.
	+ Donner l’assurance que les risques sont bien évalués.
	+ Évaluer les processus de gestion des risques.
	+ Évaluer la communication des risques majeurs.
	+ Examiner la gestion des principaux risques.
		1. **Le rôle de l’audit interne dans le processus de management des risques selon les normes**

D'après l'IFACI, la norme 2120 relative à la gestion des risques stipule que l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. Afin de déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, les auditeurs internes doivent s’assurer que :

* + Les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l’organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d’exercer leurs responsabilités.
	1. **La relation entre le management des risques, l’audit interne et le contrôle interne**

Afin de conclure cette section, il est nécessaire de rappeler le lien qui existe entre les différents concepts déjà cités ; l’audit interne est une activité indépendante, son rôle est de donner une assurance sur les processus de gestion des risques. Elle veille à faciliter l’identification et l’évaluation de ces derniers. Pour le contrôle interne, la définition de la gestion des risques d’entreprise donnée par COSO dans son référentiel le présente comme un sous ensemble de la gestion des risques[[78]](#footnote-78).

**Figure 09** : Les liens entre risques, audit Interne et le Contrôle Interne

**Audit interne**

**Résultat d’audit, Evaluation du degré de maitrise des activités**

**Résultats d’audit, détection de nouveaux risques**

**Evaluation du degré de maitrise des risques majeurs**

**Besoins d’audit, identification des zones sensibles à examiner**

**Elaboration du programme d’audit**

**Préparation des missions**

**Se réinterroger régulièrement sur les risques majeurs**

**Prioriser les actions de maitrise des activités selon les risques (métier/**

**« Compliance »)**

**Cartographie des risques**

**Contrôle interne**

**Mise sous contrôle des risques majeurs**

**Aide à l’identification des risques majeurs**

***Source :*** *La maitrise globale des risques dans les grands groupes industriels atelier lambda-mu 18 du 16/10/2012.*

**Conclusion**

**C**e chapitre a été consacré à la définition du risque ; qui constitue l’objet de notre recherche, ses différents types, ses composantes ainsi que la méthodologie de manager et gérer cette catégorie de risques. Nous avons aussi traité le rôle et la contribution de l’audit interne dans l’évaluation des risques opérationnels et du processus de management des risques.

L’audit interne est idéalement placé pour promouvoir le management des risques, voire pour diriger un projet de management des risques, surtout lors des premières phases si l’entreprise n’est pas doté d’un tel dispositif.

Suite aux évolutions qui ont marqué les entreprises en matière du contrôle, l'audit est devenu un élément indispensable au sein de la gouvernance d'entreprise afin qu'il détecte les erreurs et les anomalies.

L'audit ne se limite plus maintenant à l'audit financier comme il était à ses débuts, il est plus orienté vers les systèmes et les processus de l'entreprise. La pratique professionnelle de l'audit interne est régit par référentiel très riche, élaboré par L'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associé.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies.

Ainsi, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de l'entreprise. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance de cette dernière.

Par ailleurs, ce travail pourrait permettre aux dirigeants des entreprises de ne plus considérer l'audit interne comme une contrainte réglementaire mais comme une fonction essentielle et nécessaire qui pourrait avec l'apport des autres fonctions de l'entreprise, l'ériger de plus en plus haut ; le contexte économique actuel nécessite en effet que chaque entreprise ait par divers elle un dispositif qui lui permettra d'évoluer en toute quiétude.

**CHAPITRE N°03 :**

**L’ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES : CAS DE L’ENTREPRISE DE REPARATION NAVALE (ERENAV spa)**

**Introduction**

Afin de mettre en application l’ensemble des concepts théoriques évoqués dans les précédents chapitres sur l’audit interne, les risques et le management des risques, on a effectué un stage pratique d’une durée de trois mois dans l’entreprise ERENAV dans l’ultime but d’acquérir le maximum d’informations nécessaires à notre travail de recherche et de débuter une expérience qui nous ouvre les portes sur le monde professionnel.

Même si les dirigeants et les managers ont une vision globale des risques inhérents à leurs activités, construire une cartographie des risques leur apportera de nouveaux éléments d’observation destinés à mieux maîtriser et orienter leurs objectifs.

Ainsi, la dimension « risques » vient enrichir la vision des dirigeants en complément des axes stratégiques et opérationnels et devient un élément de management à part entière.

Les applications d’une cartographie des risques sont nombreuses et conduisent les utilisateurs à privilégier tel ou tel aspect des résultats obtenus afin de redéfinir leurs priorités. Du conseil d’administration à la direction générale, en passant par les responsables opérationnels, les risk managers, les contrôleurs internes et les auditeurs internes, chacun pourra utiliser la cartographie comme support à des actions propres à leur organisation.

Cette étude nous permettra d’abréger et de formaliser ces risques dans une cartographie pour une bonne maîtrise des risques et proposer des recommandations pour un renforcement et une amélioration du système.

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

Ce chapitre sera décomposé en trois sections,

La première fera l’objet de présenter l’organisme d’accueil qui évolue dans le secteur agroalimentaire ERENAV ; La deuxième comprendra l’élaboration de la cartographie des risques ; Suite à l’audit du service recrutement et développement des talents.

**Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil**

**D**ans cette section nous allons commencer par faire une présentation de l’entreprise **ERENAV spa** et sa structure d’audit interne.

* 1. **Présentation de l’entreprise d’ERENAV (entreprise nationale de réparation navale)**

Dans cette partie nous allons aborder l'historique de la société ERENAV spa, son organigramme, ses missions, objectifs et son domaine d'activité.

* + 1. **Historique de l’entreprise**

La construction et la réparation navales existent depuis la nuit des temps en Algérie. Mais ce n'est que sous la régence d'Alger que ces activités ont connu leur apogée, avec la construction d'une multitude de navires de différents types, utilisant le bois tiré des forêts de Béjaïa.

En 1869, la chambre de commerce d’Alger a construit deux formes de radoub du port d’Alger. Six ans plus tard, soit en 1875, la société «Les Ateliers Terrin » a été créée. Elle a assuré, depuis, l’activité de réparation navale, et ce jusqu’à 1975.

Par la suite, la Société Algérienne de Réparation et de Construction, SARCOS, prend le relais. En 1980, SARCOS devient Entreprise de Réparation Navale de la Wilaya d’Alger, par abréviation ERENAWA. En 1987, la fusion de l’unité de maintenance de la SNTM/CNAN et de l’ERENAWA, a donné naissance à l’Entreprise Nationale de Réparation Navale – ERENAV. Spa- et ce, pour une prise en charge efficiente de cette activité.

* + 1. **Présentation de l’entreprise**

L’Entreprise de Réparation Navale, ERENAV spa, est une entreprise publique économique au capital social de 1 550 millions de dinars, détenu en totalité par le groupe de transport maritime « GATMA ». Elle est sous la tutelle du ministère des travaux publics et des transports.

Son implantation géographique au niveau des plus grands ports d’Algérie, avec des tirants d’eau favorables (Oran : -13 m, Arzew : -16 m, Bejaia : -12 m et Alger : -8 m), lui permet, d’une part, de couvrir l’ensemble de la façade maritime Algérienne et, d’autre part, d’attirer des navires de différentes tailles. Cela constitue, pour ERENAV, une opportunité d’affaires avantageuse.

L 'Entreprise de la Réparation Navale se compose de trois Chantiers :

* **URNAL :** CHANTIER NAVAL D'ALGER : Le Siège social et le Chantier Naval d'Alger ‘’URNAL’’ sont implantés à l’intérieur du Port d’Alger.
* **URNAB :** Chantier Naval de Bejaïa ;
* **URNO :** Chantier Naval d’Oran.
	+ 1. **L****’organigramme de l’entreprise**

**Figure 10 :** L’organigramme de la Direction Générale de ERENAV spa

**Direction Générale**

**Direction d’Audit Interne**

**Assistants, conseillers**

**Secrétariat**

**Responsable HSE/SIE**

**Responsable communication**

**Environnement**

**Directeur Général Adjoint**

**Secrétariat**

**Responsable SMQ**

**Direction Technique**

**Direction Des Ressources Humaines**

**Direction des Finances et de la comptabilité**

**Direction Commerciale**

**Direction Système d’information**

**Département Marchés**

**Département Juridique**

***Source :*** *Document Interne de l’entreprise.*

* + 1. **Le domaine de compétences**

ERENAV intervient dans la réparation et la maintenance navales. C’est le cœur de métier. C’est une activité de service, particulière dans sa structure industrielle. Elle a pour objectif d’apporter des solutions (globales et sur mesure) aux différents problèmes techniques que rencontrent les navires quel qu’en soit le type (Ferries, Cargos, Portes conteneurs, Engins de servitude, Pétroliers et Bâtiments des Forces Navales).

* + 1. **Le domaine de compétences**

ERENAV intervient dans la réparation et la maintenance navales. C’est le cœur de métier. C’est une activité de service, particulière dans sa structure industrielle. Elle a pour objectif d’apporter des solutions (globales et sur mesure) aux différents problèmes techniques que rencontrent les navires quel qu’en soit le type (Ferries, Cargos, Portes conteneurs, Engins de servitude, Pétroliers et Bâtiments des Forces Navales).

* + 1. **Les domaines d’intervention**

Les principaux domaines d’intervention sont :

* **Arrêts Techniques :** important travail de réparation navale à sec. Généralement exigés par la classe du navire ;
* **Travaux d’Escale :** de courtes périodes, ils sont exécutés à flot lors des opérations commerciales des navires ;
* **Travaux Terrestres** : ce sont des prestations réalisées au profit de l’industrie ou pour le compte d’armateurs, telle que la réparation des conteneurs ;
* **Etudes et Expertises Maritimes.**
	+ 1. **Les activités de l’entreprise**

Le catalogue de prestation, mis au profit des clients, est autant riche que varié. L’équipes interviennent principalement dans les travaux de :

* Traitement des surfaces des navires ;
* Chaudronnerie et tuyauterie ;
* Mécanique et système de propulsion ;
* Hydraulique et pneumatique ;
* Régulation de vitesse et suralimentation des moteurs ;
* Reconditionnement des organes auxiliaires et usinage ;
* Electricité, automates et systèmes de sécurité ;
* Aménagement à l’intérieur des navires ;
	+ 1. **Les valeurs d’ERENAV spa**

A ERENAV, partage des valeurs qui cimentent les énergies de l’entreprise au service de ses clients, à savoir : La compétitivité, l’écoute, l’engagement.

* + 1. **L’engagement de l’entreprise**

ERENAV capitalise un savoir-faire attesté, acquis depuis de très longues années. Il est en constante amélioration pour faire face aux exigences technologiques et règlementaires.

ERENAV s’est ainsi lancée dans une démarche de certification de management de la qualité selon la norme ISO 9001, version 2015, visant ainsi le développement de ses compétences en matière de technicité, de la fidélisation et satisfaction client.

ERENAV s’inscrit, en outre, dans une démarche écologique par une politique environnementale. Parallèlement à la certification, ERENAV est en phase de mettre en œuvre un plan de développement et de modernisation pour répondre à la demande et aux attentes du marché algérien et régional de la réparation navale.

* + 1. **L’ambition de l’entreprise**

ERENAV, se positionne d’emblée comme leader en Algérie dans le secteur de la réparation et de la maintenance navales. Dans son plan de développement, ERENAV ambitionne de devenir le premier constructeur de bateaux en Algérie à l’horizon 2020.

**Section 02 : Approche conceptuelle et méthodologique de la cartographie des risques**

**D**ans cette section, nous allons présenter la méthodologie qui a servi à notre étude, nous nous concentrons sur la présentation de l’approche conceptuelle de la cartographie des risques, définitions, le rôle et les objectifs ainsi le processus de la cartographie.

* 1. **Définition de la cartographie de risque**

Une carte des risques est un outil de visualisation de données visant à signaler les risques spécifiques auxquels une organisation est confrontée. Une carte des risques doit permettre à une organisation de mieux comprendre son profil de risque et de chercher à obtenir des précisions quant à la nature et à l'incidence des risques. Une carte des risques peut être utile pour expliquer et signaler différents risques à l'encadrement et au personnel[[79]](#footnote-79).

La cartographie des risques est un outil clé du PMR qui permet de répondre aux trois premières phases du PMR, à savoir [[80]](#footnote-80):

* Identifier et évaluer les risques ;
* Traiter les risques ;
* Suivre leur évolution.

Donc la cartographie des risques c’est un positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l’impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques.

* 1. **Les objectifs de la cartographie de risques**

L’établissement d’une cartographie des risques peut être motivé par les objectifs suivants :[[81]](#footnote-81)

* Identifier les risques et ce qui les lie ;
* Fournir un mécanisme permettant de développer une solide stratégie de gestion des risques ; comparer et évaluer la manière dont les risques sont traités actuellement et aider à choisir les bonnes stratégies ;
* Indiquer les risques persistant une fois que toutes les stratégies d'atténuation des risques ont été mises en place.
	1. **Les avantages de la cartographie des risques**

Les avantages de la cartographie des risques en matière de corruption sont [[82]](#footnote-82):

* Permet d'identifier les risques qui pourraient ralentir les performances de la douane et donner une image négative de celle-ci ;
* Maximalise le processus décisionnel en évitant les étapes superflues et permet de ce fait de gagner du temps et d'être plus efficace ; si le processus de gestion des risques de l'organisation prévoit un profilage des risques, les avantages seront encore beaucoup plus nombreux ; par exemple, une décision prise par un département peut sembler appropriée dans un cas isolé, mais elle peut ne pas être optimale du point de vue de l'organisation dans son ensemble ;
* Apporte des preuves supplémentaires de corruption réelle ou perçue dans un contexte donné afin d'appuyer les stratégies et politiques de lutte contre la corruption ou de défendre des intérêts ;
* Donne aux cadres supérieurs une vision plus globale des domaines et des postes qui sont vulnérables à la corruption et leur permet de cibler les efforts sur ces domaines et ces postes en particulier ;
* Responsabilise les cadres supérieurs dans une plus large mesure, ceux-ci ayant été officiellement informés des risques et des solutions préconisées.
	1. **Typologie des cartographies des risques**

 Etant donnée la diversité des risques auxquels l’organisation est exposée, la sélection du type de cartographie à mettre en place dépend uniquement du type de risque à étudier. Toutefois, deux grandes études peuvent se présenter[[83]](#footnote-83) :

* Une cartographie globale c’est l’étude de façon exhaustive des risques susceptibles de porter atteinte à la pérennité et au bon fonctionnement de l’organisation.
* Cartographie thématique c’est l’étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier.
	1. **Les acteurs du projet de cartographie des risques**

Pour le pilotage du projet de cartographie des risques il y’a deux types de acteurs concernés[[84]](#footnote-84) :

* **Internes :** direction des risques (*Risk Manager*), direction de l’audit interne En principe, c’est le *Risk Manager* qui se charge de l’élaboration de la cartographie des risques. Cependant, en l’absence de ce dernier la direction d’audit peut prendre en charge le projet. On verra dans le quatrième chapitre la différence qui pourrait y avoir entre la cartographie élaborée par la direction des risques et celle de la direction de l’audit interne.
* **Externes** : cabinets de consultants, experts thématiques. L’organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l’assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d’une externalisation des processus ou activités. L’intervention d’un acteur externe tel qu’un cabinet d’audit pour la réalisation d’une cartographie des risques peut également être une obligation contractuelle notamment dans le cadre des fusions acquisition ou des privatisations.
	1. **Les étapes d’élaboration de la cartographie des risques**

La cartographie des risques est un outil utilisé pour identifier, contrôler et gérer les risques. Elle peut être la première phase d'un processus interne de gestion des risques ou bien constituer le processus principal de gestion des risques à part entière.

La construction et la mise à jour d'une cartographie des risques est un processus complexe qui nécessite la participation de tous les dirigeants d'entreprise au niveau international et des correspondants management des risques par zone géographique[[85]](#footnote-85).

**Figure 11 :** Le processus de réalisation de la cartographie des risques

***Source:*** *WILLIAMS T, SAPORITO S. (2001), "Risk mapping – a risk management tool with powerful applications in the new economy". Dernier accès 29.05.2022*

La réalisation d’une cartographie des risques se fait à travers ces étapes[[86]](#footnote-86) :

* + 1. **La phase de préparation**

Avant de commencer à cartographier les risques, nous devons d'abord déterminer la portée de l'organisation. En effet, il s'agit de la phase la plus importante, dans la mesure où elle permet de structurer et d'organiser la future cartographie.

Il s'agit de mettre en place la cartographie des processus pour effectuer la démarche de gestion des risques dans une organisation puisque cette dernière est une condition préalable qui sert de base à la cartographie des risques.

Pour cela, cette étape est d'une grande importance, en ce sens qu'elle nous permet de comprendre la portée de l'activité ou du processus à couvrir.

* **Définition d’un processus**

La définition d'un processus est conforme à la norme ISO 9000 :2000 : « Ensemble d’activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d’entrée en éléments de sortie ».

Et plus exactement il est « l’enchainement ordonné d’un ensemble d’activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale [[87]](#footnote-87)».

**Figure 12 :** Représentation d’un processus

Taches

Taches

Sous-processus

Taches

Taches

Sous- processus

***Source :*** *Elaboré par nos soies.*

Pour pouvoir identifier les risques d’une entreprise, il faut d’abord la connaître (détail de ses activités) et disposer d’une description de ses différents processus apparaît comme un prérequis indispensable qui servira de base à la cartographie des risques.

En effet, afin de bien maîtriser les risques relatifs à chaque activité, il est important de bien répertorier les processus auxquels ils sont rattachés et de définir avec précision les rôles et les responsabilités de chaque intervenant interne ou externe dans ces processus

Un processus est l’enchainement ordonné d’un ensemble d’activités, produisant une valeur ajoutée croissante, et permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service qu’il attend. Un processus relie donc des activités indépendantes au sein d’une entreprise et montre comment elles interagissent afin d’atteindre un objectif.

* **Lien entre Risque et processus**

Le lien entre les risques et les processus est exprimé dans la « matrice processus/risque » comme suit [[88]](#footnote-88):

Les processus se croisent avec les risques, et afin d’évaluer les associations, pour chaque croisement, le lien doit être qualifié soit de :

* Premier lien : « le processus joue un rôle direct dans le management des risques ».
* Lien secondaire : « le processus contribue à gérer le risque indirectement ».

Afin de mieux préciser la notion de lien entre les risques et les processus, nous avons utilisé l'exemple suivant tiré du « Manuel d'audit interne de l'IAI » : « Un processus présentant des liens clés avec plusieurs risques nécessitera un audit complet de l’intégralité du processus».

* + 1. **La phase d’identification des domaines à risque**

Cette phase se déroule souvent dans le cadre d'un exercice de brainstorming entre des responsables de haut niveau de toute l'organisation (informatique, planification stratégique, opérations, service juridique, RH). Elle ne débouche pas seulement sur l'élaboration d'une liste complète mais constitue également un soutien à l'exercice de cartographie des risques. Il convient ensuite de vérifier que la "liste de risques" finale soit bien cohérente avec les plans d'activité de l'organisation et les processus envisagés de gestion des risques.

Les risques doivent être identifiés pour :

* S'assurer que l'éventail complet des risques majeurs est pris en compte dans le processus de gestion des risques ;
* Développer des processus qui mesurent l'exposition à ces risques ;
* Commencer de développer un langage commun sur la gestion des risques au sein des organisations.
	+ 1. **Phase d’évaluation des risques**

L'étape suivante de la cartographie des risques consiste à évaluer les risques provenant de différentes situations en :

* Estimant la fréquence des risques ;
* Estimant la gravité potentielle des risques, par exemple : faible, moyenne ou élevée, envisageant des facteurs compensatoires pour limiter la fréquence ou la gravité des risques et comprendre les processus de contrôle potentiels**.**

Pour faire une évaluation globale de chaque risque, cette étape est divisée en types d’évaluation

* Appréciation de la gravité.
* Appréciation de la probabilité de survenance.
	+ - 1. **Evaluation de la probabilité de survenance**

La probabilité d’un risque C’est le degré de survenance ou non D’un risque. Selon **Curaba et al**, « La probabilité est un critère intéressant car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ses « chances de se réaliser ». Pour évaluer la probabilité d’apparition d’un risque, nous lui affectons un exemple de critères d’échelle résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 06 :** Echelle de cotation de la probabilité de survenance d’un risque

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Niveau** | **Qualificatif** | **Probabilité de survenance** |
| **1** | Rare | Très faible |
| **2** | Improbable | Faible |
| **3** | Possible | Modérée |
| **4** | Probable | Élevée |
| **5** | Presque sur | Très élevée |

***Source :*** *A partir de l’IFACI et Bernard et al*

* + - 1. **Evaluation de la gravité**

C’est la gravité ou les conséquences en cas de survenance d’un risque. Selon **Mader**, Les échelles « longue » et « courte » sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation de ces conséquences. Par ailleurs, un exemple d’échelle de la gravité d’un risque peut être représenté comme suit dans le tableau suivant :

**Tableau 07 :** Echelle de cotation de la gravité d’un risque

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Niveau | Qualificatif | Impact |
| 1 | Aucune conséquence remarquable. | Insignifiant |
| 2 | Reste tolérable. | Gênant |
| 3 | Tolérance provisoire. | Relativement grave |
| 4 | Ne met pas vraiment l’entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité. | Vraiment grave |
| 5 | Met l’équilibre de l’entreprise en cause, voir sa survie. | Inadmissible |

 ***Source :*** *A partir de Bernard et al et IFACI.*

* + 1. **Hiérarchisation des risques**

L'évaluation de la fréquence, de la gravité et des contrôles des risques, décrite à l'étape trois ci-dessus, peut être consignée dans un rapport où les risques sont classés selon un indice global calculé à partir de ces trois composantes. Le classement commence par le risque présentant la pire combinaison en termes de fréquence, de gravité et de contrôle. Une fois que les domaines à risque ont été classés et évalués et que tous les scénarios possibles ont été exposés, il est conseillé de formuler des recommandations et des mesures correctives afin de prévenir ou au moins de limiter le risque de corruption. Pour apprécier et classer les risques bruts que nous allons obtenir selon leur nature, il convient de poser les conditions suivantes :

* Risque brut inférieur ou égal à 6 : Risque mineur.
* Risque brut compris entre 6 et 12 : Risque modéré.
* Risque brut supérieur ou égal à 12 : Risque majeur.
	+ 1. **Phase de révision des risques**

La révision des risques comprend le suivi et l'évaluation visant à :

* S'assurer que les contrôles sont efficaces ;
* Obtenir de plus amples informations afin de mieux évaluer les risques ;
* Analyser les phénomènes de risque et en tirer les enseignements nécessaires (évolutions, tendances, réussites et échecs) ;
* Déceler des changements dans le contexte interne et externe, notamment des changements liés aux critères de risque et aux risques, pouvant nécessiter de réviser le traitement et les priorités des risques ;
* Identifier de nouveaux risques ;
	+ 1. **Phase de représentation graphique (matrice des risques)**

Il s’agit d’un graphique à deux axes, traditionnellement (Probabilité (fréquence) et gravité (impact)). Cette représentation graphique donne un aperçu des principaux risques et des domaines prioritaires à traiter. Il y a différentes façons de représenter une cartographie, notamment :

* **Le diagramme à deux axes**

Les risques sont représentés en utilisant les caractéristiques de fréquence et d'impact. La gravité ou l’impact correspond à l’axe des abscisses « X »et la fréquence ou probabilité à celui des ordonnées « Y »

**Figure 13 :** Représentation graphique de la classification des risques (Matrice)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5** | **Risque modéré****5** | **Risque modéré****10** | **Risque majeur****15** | **Risque majeur****20** | **Risque majeur****25** |
| **4** | **Risque modéré****4** | **Risque modéré****8** | **Risque modéré****12** | **Risque majeur****16** | **Risque majeur****20** |
| **3** | **Risque mineur****3** | **Risque modéré****6** | **Risque modéré****9** | **Risque modéré****12** | **Risque majeur****15** |
| **2** | **Risque mineur****2** | **Risque mineur****4** | **Risque modéré****6** | **Risque modéré****8** | **Risque modéré****10** |
| **1** | **Risque mineur****1** | **Risque mineur****2** | **Risque mineur****3** | **Risque mineur****4** | **Risque modéré****5** |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

***Source :*** *Etabli à partir de Konsta Korhonen, « Évaluation de la sécurité de la matrice des risques ».*

**Section N°03 : Résultats et tests d’hypothèses**

**D**ans cette section, S'agissant de l'observation constatant l'absence de cartographie des risques au niveau d'ERENAV ALGER, nous chercherons à élaborer une cartographie thématique des risques appliquée sur les processus suivants :

* L’élaboration budgétaire, de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNAL) ;
* La prise d’inventaire physique des immobilisations et de stocks (Siège) ;
* La prise d’inventaire physique des immobilisations et de stocks (URNO) ;
* La facturation et encaissements ;

Sachant que l'entreprise détermine la gravité du risque uniquement en fonction de son impact sur l’entreprise de trois niveaux (faible, moyen et élevé) comme présente (**ANNEX N°02**) et ne donne pas d’importance au nombre de risques répétés autrement, sans calculer les fréquences des risques. Alors notre mission est de proposer une cartographie des risques en vue d'identifier l'ensemble des risques directement liés au processus précédant. D'après une analyse détaillée de la synthèse du rapport d'audit de la direction de l'audit interne de l'exercice 2022.

Nous allons décrire le processus d'implémentation de cette cartographie thématique des risques opérationnels sur la base de la méthodologie présentée précédemment dans la partie théorique.

* 1. **Identification de risques liés au processus de l’entreprise**

Après voir analyser les différentes activités du processus d’ERENAV, nous avons mis en évidence les principaux risques basés sur chaque opération citée précédemment la nomenclature des risques identifiés :

* + 1. **Processus d’élaboration budgétaire**

Le tableau suivant présente la détermination des risques associés à la procédure d’élaboration budgétaire :

**Figure 14 :** Identification des risques liée au processus d’élaboration budgétaire

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Numéro de tâche  | Tâches | Risques |
| T°01 | Absence des procès-verbaux des réunions de confirmations du budget par unité | Non mobilisation de la ressource humaine pour l’atteinte des objectifs  |
| T°02 | Les charges ne sont pas réparties par nature d’activité  | -Non maitrise des coûts par nature d’activité   - La prise de décision peut être altérée  |
| T°03 | Les indicateurs de mesure de performances usitées ne couvrent pas toute l’activité de la société  | - Risque sur la prise de décision   - Ne pas donner une image fidèle  |
| T°04 | Absence d’un système d’informations qui couvre le processus d’élaboration budgétaire  | - Les informations collectées ne sont pas sécurisées (EXCEL)   - Le traitement des informations peut être influencé par l’intervention humaine (mauvaise manipulation |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* + 1. **Processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNAL)**

Le tableau suivant présente les risques les plus importants à identifier au niveau du processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNAL) :

**Tableau 09 :** Identification des risques liée au processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNAL)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Numéro de tâche  | Tâches | Risques |
| T°05 | Non-respect du calendrier de la prise d’inventaire  | Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  |
| T°06 | Changement dans la composante des équipes de comptage | Peut retarder la prise d’inventaire  |
| T°07 | Manque des numéros d’inventaire de certains biens  | Perte du patrimoine de l’entreprise  |
| T°08 | Les écarts (équipe C) ne sont pas identifiés ni reportés sur un état explicatif  | Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan)  |
| T°09 | Utilisation de deux logiciels différents (« Big informatique » pour la gestion des immobilisations et « PC Compta » pour la gestion comptable)  | L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée ce qui génère une perte de temps et d’efficacité  |
| T°10 | Les documents du processus de prise d’inventaire ne sont pas correctement utilisés  | L’opération ne répond pas aux exigences de la procédure  |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* + 1. **Processus de** **prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (Siège)**

Le tableau suivant présente tous les risques liés au processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (Siège) :

**Tableau 08 :** Identification des risques liée au processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (Siège)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Numéro de tâche  | Tâches | Risques |
| T°11 | Non-respect du calendrier de la prise d’inventaire  | Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  |
| T°12 | Absence de la gestion des immobilisations  | Perte du patrimoine de l’entreprise  |
| T°13 | Manque des numéros d’inventaire de certains biens  | Perte du patrimoine de l’entreprise  |
| T°14 | Les écarts ne sont pas identifiés ni reportés sur un état explicatif  | Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan)  |
| T°15 | Absence de la gestion des stocks  | Perte du patrimoine de l’entreprise  |
| T°16 | Les documents du processus de prise d’inventaire ne sont pas correctement utilisés  | L’opération ne répond pas aux exigences de la procédure  |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* + 1. **Processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNO)**

Le tableau suivant présente les risques les plus importants surveillés au niveau Processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNO) :

**Tableau 09 :** Identification des risques liée au processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNO)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Numéro de tâche**  | **Tâches** | **Risques** |
| **T°17** | Non-respect du calendrier de la prise d’inventaire  | Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  |
| **T°18** | L’absence de la phase de préparations des inventaires des stocks et des immobilisations | Non réalisation de l'opération dans les règles et la procédure  |
| **T°19** | L’absence des fiches de stocks au magasin | - Perte du patrimoine de l’entreprise - Rupture de stock  |
| **T°20** | L’utilisation de deux logiciels différents DLG / GENI-SOFT  | L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée ce qui génère une perte de temps et d’efficacité  |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* + 1. **Processus de facturation et encaissements**

Les risques identifiés au procède de facturation et encaissements sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 10 :** Identification des risques liée au processus de facturation et encaissements

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Numéro de tâche | Tâches | Risques |
| T°21 | Constat des zones d’ombres non couvertes par des procédures | - Non maitrise des flux d’informations inter-structures- Risque d’imputation d’une charge ne concernant pas le projet. |
| T°22 | La liste des travaux n’est pas diffusée au magasin | Utilisation inadéquate de la fourniture de l’entreprise |
| T°23 | Manque d’un système d’informations qui permet d’assurer la sécurité et la fiabilité des informations | Asymétrie d’informations qui impacte directement le processus lié à la facturation |
| T°24 | Les rapports journaliers ne sont pas validés par la hiérarchie | Modification des informations des rapports journaliers. |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* 1. **La cotation des risques identifiés**

Les risques identifiés pour les différentes activités du processus sont alors cotés sur la base des échelles de mesure définies, ce qui permettra de mesurer leur criticité (fréquence x impact).

**Tableau N°02 : Échelle de notation des risques**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Note |  **1** |  **2** | **3** |  **4** |  **5** |
| Impact | Insignifiant | Mineur | Modéré | Majeur | Catastrophique |
| Fréquence | Très faible  | Faible  | Moyenne  | Forte  | Très forte |

**Tableau 11 :** évaluation des risques

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Les risques | Impacts(Gravité) | Fréquence(Probabilité d’occurrence) |
| Non mobilisation de la ressource humaine pour l’atteinte des objectifs  | 4 | 2 |
| Non maitrise des coûts par nature d’activité    | 5 | 5 |
|  La prise de décision peut être altérée  | 5 | 3 |
|  Risque sur la prise de décision    | 5 | 3 |
| Ne pas donner une image fidèle | 4 | 2 |
| Les informations collectées ne sont pas sécurisées (EXCEL)   | 5 | 5 |
|  Le traitement des informations peut être influencé par l’intervention humaine (mauvaise manipulation) | 4 | 3 |
|  Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  | 2 | 2 |
| Peut retarder la prise d’inventaire  | 3 | 2 |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°07) | 5 | 4 |
| Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan)  | 4 | 2 |
| L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée cet lui génère une perte de temps et d’efficacité  | 2 | 5 |
| L’opération ne répond pas aux exigences de la procédure  | 3 | 2 |
| Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  | 2 | 2 |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°12) | 5 |  5 |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°13) | 4 | 5 |
| Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan)  | 3 | 5 |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°15) | 3 | 5 |
| L’opération ne répond pas aux exigences de la procédure  | 3 | 2 |
| Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  | 2 | 3 |
| Non réalisation de l'opération dans les règles et la procédure  | 4 | 1 |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°19) | 5 | 3 |
|  Rupture de stock | 3 | 2 |
| L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée ce qui génère une perte de temps et d’efficacité  | 4 | 3 |
| Non maitrise des flux d’informations inter-structures   | 5 | 4 |
| Risque d’imputation d’une charge ne concernant pas le projet. | 5 | 3 |
| Utilisation inadéquate de la fourniture de l’entreprise  | 4 | 5 |
| Asymétrie d’informations qui impacte directement le processus lié à la facturation  | 5 | 4 |
| Modification des informations des rapports journaliers | 3 | 3 |
| Risque de sous facturation ou de surfacturation | 4 | 5 |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* 1. **Hiérarchisation des risques**

Pour hiérarchiser les risques, nous allons maintenant calculer la criticité qui s’obtient en multipliant la fréquence par l’impact.

Nous présenterons ci-dessus les risques bruts détaillées par les étapes qui composent les quatre processus de l’exercice 2022 pour mettre en avant les étapes à risque majeur

**Tableau 12 :** Hiérarchisation des risques

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risques**  | **Impact**  | **Fréquence**  | **Criticité**  |
| Les informations collectées ne sont pas sécurisées (EXCEL)    | **5** | **5** | **25** |
| Non maitrise des coûts par nature d’activité  | **5** | **5** | **25** |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°12) | **5** | **5** | **25** |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°07) | **5** | **4** | **20** |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°13) | **4** | **5** | **20** |
| Non maitrise des flux d’informations inter-structures   | **5** | **4** | **20** |
| Utilisation inadéquate de la fourniture de l’entreprise  | **4** | **5** | **20** |
| Asymétrie d’informations qui impacte directement le processus lié à la facturation  | **5** | **4** |  **20** |
| Risque de sous facturation ou de surfacturation | **4** | **5** | **20** |
|  La prise de décision peut être altérée  | **5** | **3** | **15** |
|  Risque sur la prise de décision    | **5** | **3** | **15** |
| Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan)  | **3** | **5** | **15** |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°15) | **3** | **5** | **15** |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°19) | **5** | **3** | **15** |
| Risque d’imputation d’une charge ne concernant pas le projet. | **5** | **3** | **15** |
|  Le traitement des informations peut être influencé par l’intervention humaine (mauvaise manipulation) | **4** | **3** | **12** |
| L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée ce qui génère une perte de temps et d’efficacité  |  **4**  | **3** | **12** |
| L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée ce qui génère une perte de temps et d’efficacité  | **2** | **5** | **10** |
| Modification des informations des rapports journaliers | **3** | **3** |  **9** |
| Non mobilisation de la ressource humaine pour l’atteinte des objectifs  | **4** | **2** | **8** |
| Ne pas donner une image fidèle  | **4** | **2** | **8** |
| Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan)  | **4** | **2** | **8** |
| Peut retarder la prise d’inventaire  | **3** | **2** | **6** |
| L’opération ne répond pas aux exigences de la procédure  | **3** | **2** | **6** |
| L’opération ne répond pas aux exigences de la procédure  | **3** | **2** | **6** |
| Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  | **2** | **3** | **6** |
|  Rupture de stock | **3** | **2** | **6** |
|  Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  | **2** | **2** | **4** |
|  Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  | **2** | **2** | **4** |
| Non réalisation de l'opération dans les règles et la procédure  | **4** | **1** | **4** |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* 1. **Cartographie des risques**

Nous allons représenter les risques hiérarchisés dans une matrice de criticité qui se présente comme suit :

**Tableau 13** : Matrice des risques (inhérents)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Catastrophique** |  |  | -Risque d’imputation d’une charge ne concernant pas le projet.-Perte du patrimoine de l’entreprise (T°19)-La prise de décision peut être altérée | -Asymétrie d’informations qui impacte directement le processus lié à la facturation.-Non maitrise des flux d’informations inter-structures.-Perte du patrimoine de l’entreprise (T°07) | -Non maitrise des coûts par nature d’activité -Les informations collectées ne sont pas sécurisées (EXCEL)  -Perte du patrimoine de l’entreprise (T°12) |
| **Majeure** | Non réalisation de l'opération dans les règles et la procédure. | -Non mobilisation de la ressource humaine pour l’atteinte des objectifs.-Ne pas donner une image fidèle -Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan) | -L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée ce qui génère une perte de temps et d’efficacité.-Le traitement des informations peut être influencé par l’intervention humaine (mauvaise manipulation) |  | -Risque de sous facturation ou de surfacturation-Utilisation inadéquate de la fourniture de l’entreprise.-Perte du patrimoine de l’entreprise (T°13) |
| **Modéré** |  | -Rupture de stock.-L’opération ne répond pas aux exigences de la procédure.-Peut retarder la prise d’inventaire | Modification des informations des rapports journaliers. |  | -Perte du patrimoine de l’entreprise (T°15) -Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan)  |
| **Mineur** |  | Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  | Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan  |  | L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée cet ui génère une perte de temps et d’efficacité |
| **Insignificant** |  |  |  |  |  |
| **Très faible** | **Faible** | **Moyenne** | **Forte** | **Très forte** |

* 1. **Recommandations**

À la suite de l'analyse de la matrice établie précédemment, il est important d'élaborer des recommandations qui peuvent renforcer le système de contrôle des risques :

* + 1. **Les risques majeurs**

Les risques de fond de couleurs rouges sont ceux dont la probabilité et l’impact sont élevés, ces risques sont très critiques et impliquent des actions de contrôles ou actions d’amélioration du mangement

**Tableau 14 :** Les risques majeurs

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Risques**  | **Criticité**  | **Recommandation**  |
| Non maitrise des coûts par nature d’activité    | 25 | Pour une prise de décision rassurante et une meilleure maitrise des couts, il est recommandé d’organiser le budget selon la nature d’activité tout en prenant considération toutes les |
| Les informations collectées ne sont pas sécurisées (EXCEL | 25 | Mettre en place une plateforme de gestion budgétaire |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°12) | 25 | Utilisation rationnelle du logiciel des investissements |
| Asymétrie d’informations qui impacte directement le processus lié à la facturation. | 20 | Mise en place d’un système d’informations intégré |
| Non maitrise des flux d’informations inter-structures | 20 | Revoir la procédure en tenant compte des relations inter-structures dans le but d’un renforcement du contrôle interne |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°07) | 20 | Affecter des numéros d’inventaires aux biens non codifiés |
| Risque de sous facturation ou de surfacturation | 20 | Création d’une comptabilité analytique au niveau de toutes les unités |
| Utilisation inadéquate de la fourniture de l’entreprise. | 20 | Diffusion de la liste des travaux simultanément aux Ateliers et au magasin |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°13) | 20 | Affecter des numéros d’inventaires aux biens non codifiés |
| Risque d’imputation d’une charge ne concernant pas le projet | 15 | Revoir la procédure en tenant compte des relations inter-structures dans le but d’un renforcement du contrôle interne |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°19) | 15 | Mise en place d’une gestion des stocks efficace |
| La prise de décision peut être altérée | 15 | Pour une prise de décision rassurante et une meilleure maitrise des couts, il est recommandé d’organiser le budget selon la nature d’activité tout en prenant considération toutes les |
| Perte du patrimoine de l’entreprise (T°15) | 15 | Mise en place d’une procédure d’inventaire intermittent |
| Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan) | 15 | Expliquer les écarts et les mettre en évidence sur un état distinct |
| Risque sur la prise de décision  | 15 | Intégrer les indicateurs non financiers tel que décrit dans notre rapport |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* + 1. **Les risques modérés**

Les risques de fond de couleur orange sont ceux dont la probabilité et l’impact sont moyens. Il faut les réduire en prenant des mesures pertinentes, qui doivent être abordées à court terme en raison de leurs conséquences moyennes sur les objectifs du processus.

**Tableau 15 :** Les risques modérés

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Risques**  | **Criticité**  | **Recommandation**  |
| Le traitement des informations peut être influencé par l’intervention humaine (mauvaise manipulation) | 12 | Mettre en place une plateforme de gestion budgétaire |
| L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée ce qui génère une perte de temps et d’efficacité | 12 | Automatiser la gestion des immobilisations depuis l’acte d’acquisition jusqu’au calcul de l’amortissement pour aboutir à une écriture comptable automatique |
| L’information comptable entre les deux logiciels n’est pas automatisée ce qui génère une perte de temps et d’efficacité (T20) | 10 | Automatiser la gestion des stocks depuis l’acte d’achat jusqu’à la sortie de l’article du magasin pour aboutir à une écriture comptable automatique |
| Modification des informations des rapports journaliers | 9 | Validation des rapports journaliers par toute la hiérarchie |
| Non mobilisation de la ressource humaine pour l’atteinte des objectifs | 8 | Le budget étant un outil de communication, il est recommandé une plus grande vulgarisation |
| Ne pas donner une image fidèle | 8 | Mentionner les indicateurs de productivités |
| Impact sur la fiabilité du bilan comptable (l’actif du bilan) | 8 | Expliquer les écarts et les mettre en évidence sur un état distinct |
| Peut retarder la prise d’inventaire | 6 | Etablissement des décisions avant le lancement de l’opération |
| L’opération ne répond pas aux exigences de la procédure | 6 | Utilisation des documents de la procédure |
| Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan | 6 | Respect des délais de la procédure |
| Rupture de stock | 6 | Mise en place d’une gestion des stocks efficace |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

* + 1. **Les risques mineurs**

Les risques mineurs sont les risques dans la zone vert, que l'on peut aborder à long terme en raison de leur faible impact sur la réalisation des objectifs du processus et ce qui n’empêche pas l’atteinte les objectifs du l’entreprise

**Tableau 16 :** Les risques mineurs

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Risques**  | **Criticité**  | **Recommandation**  |
| Peut impacter les délais prévus pour l’arrêt du bilan | 4 | Respect des délais de la procédure |
| Non réalisation de l'opération dans les règles et la procédure | 4 | Donner des conseils sur l'importance de l'inventaire et la phase préparation |

***Source :*** *A partir de document interne de l’entreprise ERENAV*

La gestion des risques est une démarche essentielle pour les entreprises, et on peut dire que la cartographie des risques est un outil qui assure une cohérence globale de la méthode de gestion des risques d’une activité à l’autre (ou d’une entité à l’autre), ainsi la CR est un outil visuel et synthétique pour réévaluer périodiquement les risques et l’efficacité des contrôles existants pour permettre de les gérer et pour veiller à l’émergence des nouveaux risques.

 Cet outil utilisé par tous les responsables et auditeurs internes pour le renforcement du management des risques pour mettre le doigt sur les risques et les points de dysfonctionnement, pour une meilleure gouvernance dans les établissements publics.

**Conclusion**

**L**e management des risques est une démarche essentielle pour les entreprises, et on peut dire que la cartographie des risques est un outil qui assure une cohérence globale de la méthode de gestion des risques d’une activité à l’autre (ou d’une entité à l’autre), ainsi la CR est un outil visuel et synthétique pour réévaluer périodiquement les risques et l’efficacité des contrôles existants pour permettre de les gérer et pour veiller à l’émergence des nouveaux risques.

 Cet outil utilisé par tous les responsables et auditeurs internes pour le renforcement du management des risques pour mettre le doigt sur les risques et les points de dysfonctionnement, pour une meilleure gouvernance dans les établissements publics.

**CONCLUSION GÉNÉRALE**

**P**arallèlement avec la taille de l’entreprise, Les risques évoluent continuellement, Les organisations doivent impérativement identifier tous les risques sociaux, déontologiques, environnementaux, financiers et opérationnels, afin d’y faire face, la cartographie des risques apparait comme l’outil le plus approprié car elle permet l’identification, l’évaluation et leur hiérarchisation, facilitant ainsi la prise des mesures correctives.

L’audit interne est une procédure qui permet de déterminer une perspective globale de tous les départements d'une entreprise, d’audit interne et ses diagnostics fournir une assurance sur le degré de maîtrise des opérations de l'entreprise, permettant la détection des dysfonctionnements et la formulation de recommandations efficaces pour les corriger, Afin d’atteindre les objectifs fixés par l’entreprise, la mission d’audit interne est pour analyser, les anomalies qu’ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance, Les Normes IIA sont des principes obligatoires internationale applicable aux auditeurs internes, un référentiel essentiel et très important pour que les auditeurs internes puissent s’acquitter de leur responsabilité quel que soit les différents environnements juridiques et culturels.

Le management des risques de l’entreprise est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l’organisation qui permet d’identifier et d’évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l’organisation. Le management des risques, ainsi que l’audit interne servent à identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques dans toutes les situations et pour tous les événements.

Nous avons choisi comme thème de recherche **« le rôle de l’audit interne dans la maitrise de management de risques »** et vu la diversité du sujet, nous avons choisi d’étudier cet impact dans le management des risques liés au processus de l’exercice 2022 de l’entreprise national de réparation de naval (ERENAV).

Pour essayer de répondre à notre problématique de départ **« comment la fonction d’audit interne peut-elle améliorer le processus de management des risques au sein d’une entreprise ? »,** Et comme outils de recherche et de récolte d’informations, nous avons utilisé une analyse approfondie de la synthèse des rapports d’audit élaboré par les responsables de services audit interne**.**

 Notre recherche scientifique est divisée en trois parties, un premier chapitre traitant les généralités sur l’audit interne, dans lequel, nous avons abordé la définition, missions et objectifs, le rôle ainsi que la démarche et ses outils, les normes d’audit interne de l’IIA. Ainsi un cadre conceptuelle sur le contrôle interne. Et le deuxième chapitre ou l’on a évoqué la notion du management des risques, et le lien entre le CI et le AI, ensuit la relation complémentaires entre le CI et le AI et le MR. Enfin un dernier chapitre concernant notre cas pratique cette partie qui montre la présentation d’entreprise, Explication détaillée de la méthodologie de la cartographie des risques, ou l’on a essayé d’élaborer une cartographie thématique des risques.

Cette étude pratique a été réalisée au niveau d’EREVAN ALGR qui est une entreprise de réparation naval.

Notre stage pratique au sein d'ERENAVE nous a permis d'avoir une vision générale sur l'audit interne et sur le déroulement d'une mission d'audit interne et les outils et techniques utilisés. Tout au long de notre mission, à l'aide de nos observations et de l'analyse du rapport d'audit, qui présentait clairement les risques liés à toutes les opérations, nous avons essayé de présenter un modèle de cartographie des risques.

 À la suite de ce travail, nous avons formulé les recommandations suivantes :

* Dans le cadre du processus budgétaire, si ce document doit être établi en fonction de la nature de l'activité (unité), cela nous permettra de mieux répartir les dépenses et de mieux contrôler les coûts.
* Pour le processus d'inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNAL), l'ouverture d'un registre répertorié et paraphé en vue de la sauvegarde de ces immobilisations.
* Pour le processus d'inventaire physique des immobilisations et des stocks (Siège), mise en place d'une procédure d'inventaire intermittent et attribution de numéros d'inventaire aux biens non codés.
* En ce qui concerne le processus d'inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNO), nous devons constater que la mise en place d'une gestion efficace des stocks et l'automatisation de la gestion des stocks depuis l'acte d'achat jusqu'à la sortie de l'article de l'entrepôt pour réaliser une écriture comptable automatique est la bonne solution.
* Pour le processus de facturation et de recouvrement, il est nécessaire de mettre en place un système de comptabilité analytique au niveau de toutes les unités et un système d'information intégré.

A travers notre travail de recherche, certaines de nos hypothèses de départ ont été renforcées :

**Hypothèse n°01** : Le processus d'audit interne est indépendant, complet et s'applique à tous les départements de l'organisation, c'est aussi une fonction de conseil, ceci est montré à travers ses missions, l'audit interne fait des recommandations pour améliorer le bon fonctionnement des tâches et des procédures de contrôle qui donne à une organisation une assurance sur le degré de contrôle de ses opérations ceci assure que les objectifs de la fondation sont atteints, ce qui confirme la première hypothèse.

**Hypothèse n°02** : Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil pour gérer l'ensemble des processus mis en œuvre pour atteindre ses objectifs, d'autre part l'audit interne fournit des résultats pour la détection de nouveaux risques et l'évaluation du degré de maîtrise des risques majeurs et pour la gestion des risques et pour la maîtrise des risques majeurs d'une entreprise. Dans le cadre de notre recherche, nous avons établi une relation complémentaire entre le risque et l'audit et le contrôle interne. Tout d'abord nous avons constaté que le contrôle interne à besoin de l'audit interne pour l'évaluation du degré de maîtrise de l'activité et l'audit interne a besoin aussi du contrôle interne pour l'identification des zones sensibles à examiner. Par conséquent nous pouvons dire que l'audit interne va détecter les nouveaux risques et évaluer le degré de maîtrise des risques majeurs pour une orientation vers le risque qui doit être traité par la gestion des risques ce qui confirme la deuxième hypothèse.

**Hypothèse n°03**: Malgré l'importance de la cartographie des risques et le rôle important qu'elle joue dans la maîtrise de la gestion des risques, nous avons constaté que la société ERENAV ALGER ne dispose pas d'une cartographie des risques. Notre mission était d'élaborer une cartographie des risques afin d'identifier tous les risques de l'entreprise en fonction de leur degré de gravité et d'élaborer des recommandations pour traiter ces risques de manière définitive. La troisième hypothèse n'est donc pas vérifiée.

Cependant, les horizons de travail s'ouvrent sur les thématiques suivantes :

* L’élaboration d'une cartographie des risques à une échelle plus vaste ;
* L'importance de mettre à jour la cartographie des risques afin de la rendre plus exact.

**BIBLIOGRAPHIE**

1. **Bibliographie**

**Ouvrages**

* ALBERTO. (S), *Audit er révision légale*, Edition Eska, 2000, p12
* Altair Conseil, Maitrise des risques : Elaborer la cartographie des risques (démarches et méthodes), Paris, 2008, page 08

Articles 622-1 et 622-2 du règlement général de l’AMF, n° 2010-07, p 07 (06/05/2022, à 01 :23).

BARBIER (E), *mieux piloter et mieux maitriser l’audit*, édition Maxima, Paris, 1999, p 53.

BELLUT (S), *Les processus de la décision,* Édition Afnor, France, 2002, p.87.

BESSON(Bernard) et POSSIN (Jean-Claude), *L'intelligence des risques dans Market Management*, 2006, p104.

BRENNEMANN (R) et SEPARI (S), *Économie d’entreprise*, Édition Dunod, Paris, 2002, p.13.

Collection C’est facile, *Economie de l’entreprise*, Édition Lasary, Alger, 2001, p.36.

* DARSA (Jean-David), *La gestion des risques en entreprise*,p. (239-240)

DSCG 4, *Comptabilité et audit,* 3eme édition, Nathan, p 411

* IFACI et PWC, *Le management des risques de l’entreprise* – cadre de référence – techniques d’application : COSO II report, édition d’Organisation, Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Coopers, 2005.
* Institute of Internal Auditors, UK and Ireland Ltd, Prise de position : *le rôle de l’audit interne dans le management des risques*, 09 septembre 2009, p5-6
* JIMENEZ. (C), MERLIER. (P), *prévention et gestion des risques opérationnels*, édition revue banque, 2004, P 25.
* KERBEL. (P), « *management des risques* », édition d’organisation, Paris, 2008, P.57
* LÖNING (Hélène) et all,*Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques*, 3e édition, éd DUNOD, Paris, 2008, P.2.

Marmuse (C), Montaigne (X), *Management des risques*, édition Vuibert, paris, 1989, p 45-56.

RENARD (J), *théorie et pratique d’audit interne*, édition 2009, page 342.

SILEM (A), ALBERTIN(J.M), *Lexique d'économie, éd. Dalloz*, Paris, 2006. p. 666*.*

SIRUGUET (J-L) et KOESSLER, *Le contrôle comptable bancaire, tome 1*, édition Banque Editeur, Paris, 1998, p26.

* TEZDAIL (Ali), *Maitrise du système comptable financier*, Edition ACG 2009, p25.
* VLAMINICK, (Q.H), *Histoire de la comptabilité*, Edition 1979, p17.
* WALTER (J) et NOIROT (P), *contrôle interne des chiffres porteurs de sens, éditionAFNOR*, La Plaine Saint Denis Cedex, 2010, p 54.

**Revues et périodiques**

* ALI BELHADJ (Y), NECIB (A), « *Importance des systèmes de contrôle de gestion dans l’entreprise économique* », V°17 / N° 4/ Décembre2021.
* Articles 622-1 et 622-2 du règlement général de l’AMF, n° 2010-07.
* BCf. Internal Control - Integrated Framework / COSO, (mai 2013), La version française paraîtra début, (2014).
* BENABDELHADI (A), « *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit* », RCCAISSN : 2550-469X, N°02, Septembre 2017.
* BOUDIA, (M) et DEBBI (A), « *The contribution of internal audit in improving the effectiveness of internal control in the Algerian company »,* Recherches économiques et managériales Vol:14 , N°: 03, 2020 .
* BOUHADIDA (M), « Audit interne aspects théoriques et pratiques », édition pages bleues.
* Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017 20/02.
* Composante évaluation des risques du COSO (2013).

DALMASSO (C), L’évolution du référentiel COSO : du contrôle interne au management des risques, value for business chez BPMS.

GALLOIS (L), Président d’EADS Prix IFACI 1995 du meilleur ouvrage sur l’audit interne Septième (7em) édition.

* IFACI, Code de déontologie, Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes, 2004.
* KPMG Americas, edition KPMG, New York, 2007.

KPMG, Contrôle interne et gestion des risques, «*Coordination Sud ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE* ».

* Le COSO II report se distingue du COSOI report au niveau des objectifs par la prise en compte dans le COSO II, des objectifs stratégiques.
* Norme CNCC 2-301.
* RESSY (K), *« Économie d'entreprise Broché »*, 13 mai 2004.

[SAHNOUNE (M) et BEDOUI (S),](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82466#90248)« *Contribution of internal audit in improving the performance of the company»*, Volume 3, Numéro 1, 2019-03-1

* The Institute of Internal Auditors, version 31/05/2017.
* Topo audit, Le 13 juin 2017.
* YAICH (N), « *Les référentiels de contrôle interne* », Centre Urbain nord.

**Travaux universitaires**

* BACHKAD (J), *l’audit des ressources humaines*, mémoire en ligne, Université Hassan Ι de Settat au Maroc, 2004.
* BENAISSA (M), «*La contribution de l’audit interne à la performance de l’entreprise : cas de l’entreprise portuaire de Bejaïa* », mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p. (59-60).
* FRITCH.H, « *la maitrise des risques liés au processus de gestion des réclamations clients* », thèse doctorat
* ZIANI (A), Rôle de l’audit interne dans la gouvernance d’entreprise : Cas Entreprises Algériennes, Thèse pour l’obtention de doctorat en sciences économiques, Université Abou Bekr Belkaіd de Tlemcen, 2013, p17.

**Textes réglementaires**

Règlement n°11-08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

**Sites web**

* https / : [www.theiia.org](http://www.theiia.org) , site official de l’IIA, (13/02/2022 à 00 :13).

**Journaux**

Journal officiel de la république algérienne, démocratique et populaire, JO N°2 du 13 Janvier 1988, p 22.

Journal officiel 27ème, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, Article 40, p22.

**ANNEXES**

**LES**

1. ANNEXE N°

****Exemple de Frap de processus achat et décaissement de ERENAV

1. ANNEXE N°

Plan d’action du processus de facturation et encaissements URNAL d’Alger

[[89]](#footnote-89)

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale ……………………………………………………………...………1-4**

**Chapitre I : Généralités sur l’audit interne …………………………………………...……5**

**Section 01 : L’audit interne ………………………………………………………………….7**

**1.1. Historique définition et champ d’application de l’audit interne ……………………..7**

* + 1. Historique de l’audit interne ……………………………………………………...7
		2. Définition de l’audit interne ……………………………………………………....9
		3. Champ d’application de l’audit interne ………………………………………….10
	1. Le rôle et les objectifs de l’audit interne …………………………………………….10
		1. Le rôle de l’audit interne ………………………………………………………...10
		2. Les objectifs de l’audit interne …………………………………………………..11
	2. Une mission d’audit interne, définition et objectifs …………………………………11
		1. Définition de la mission d’audit interne …………………………………………11
		2. Les objectifs de la mission d’audit ………………………………………………11
		3. Les étapes de la mission d’audit ………………………………………………...12
	3. Les outils d’une mission d’audit …………………………………………………….13
		1. Les outils de description ………………………………………………………...14
		2. Les outils d’interrogation ………………………………………………………..15

**Section 02 : les normes de l’audit interne de l’IIA ………………………………………..18**

 **2.1.** Les normes d’audit interne de l’IIA **…………………………………………………**18

 **2.1.1.** Historique de l’Institut des Auditeurs Internes (IIA) **……………………………...**19

 **2.2** Les formes IIA **……………………………………………………………………….**19

 **2.2.1** Les objectifs des normes IIA **………………………………………………………**19

 **2.2.2** Le code de déontologie **…………………………………………………………….**20

 **2.2.3** Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne ……21

**Section 03 : Notions sur le contrôle interne ……………………………………………….22**

 **3.1** Définition de contrôle interne………………………………………………………...22

 **3.1.1** Définition selon **la CNCC** ………………………………………………………….22

 **3.1.2** Définition selon **MEDEF** …………………………………………………………..22

 **3.1.3** Définition selon **le COSO** …………………………………………………………..23

 **3.2** Le COSO et le contrôle interne d'une activité ………………………………………...24

 **3.2.1** Le concept et son évolution ………………………………………………………...24

 **3.2.2 Le COSO I** …………………………………………………………………………25

 **3.2.3 Le COSO II** ………………………………………………………………………….25

 **3.2.4 Le COCO** ……………………………………………………………………………26

 3.2.5 Le guide de contrôle interne …………………………………………………………26

 3.3 Les objectifs du contrôle interne ……………………………………………………….27

 **3.4** Les composants du contrôle interne…………………………...……………………….28

 **3.5** Les conditions d’un contrôle interne efficace …...……………………………………..29

 **3.6** Types de contrôle………………………………………………………………………30

 **3.6.1** Le contrôle réactif ……………………………………………………………………30

 **3.6.2** Le contrôle proactif **…………………………………………………………………..**30

 **3.6.3** Le contrôle par les compétences …………………………………………………… 31

**Chapitre 02 : Le rôle de l’audit interne dans le management des risques ………………36**

**Section 01 : Le management des risques ………………………………………………… 37**

 **1.1.** Définition du risque …………………………………………………………………...37

 **1.1.1.**      Notion du risque ………………………………………………………………….37

 **1.1.2.**      Classification des risques ………………………………………………………...40

 **1.1.3.**      Typologie des risques en entreprise ……………………………………………...40

 **1.2.** Définition du management des risques ………………………………………………..42

 **1.3.** Les objectifs du management des risques ……………………………………………..43

 **1.4.** Traitement et la maîtrise des risques …………………………………………………..44

 **1.5.** Les avantages du dispositif de management des risques ……………………………...45

 **1.6.** Les limites du management des risques ………………………………………………46

**Section 02 : La contribution de l’audit interne dans le management des risques ………47**

 **2.1.** Identification et maîtrise du risque de l’entreprise par l’audit interne ………………...47

 **2.2.** L’audit interne et le management des risques …………………………………………48

 **2.3.** L’audit interne comme outil d’aide à la prise de décision …………………………….50

**2.3.1.** Définition de la décision …………………………………………………………….50

**2.3.2.** Les étapes de la décision …………………………………………………………….50

**2.3.2.1.** Identification des problèmes ………………………………………………………50

**2.3.2.2.** Recherche des solutions …………………………………………………………...50

**2.3.2.3** Choix d’une ou plusieurs solutions ………………………………………………...50

**2.3.2.4.** Contrôle ou phase de suivi ………………………………………………………...51

* 1. La fonction d'audit interne au sein des entreprises algériennes ………………………51

 **Section 03 : La relation entre audit interne, contrôle interne et le management des risques ……………………………………………………………………………………….53**

 **3.1.** Articulation entre le contrôle interne et le management des risques ………………….53

 **3.2.** Les différences entre l’Audit Interne et le Contrôle Interne …………………………..55

 **3.3.** Le contrôle interne et la gestion des risques …………………………………………..56

 **3.4.** L’audit interne et le contrôle de gestion ……………………………………………….57

 **3.5.** Le rôle de l’audit interne dans le management des risques ……………………………60

 **3.5.1.** Les principaux rôles de l’audit interne dans le processus de management des risques………………………………………………………………………………………...60

 **3.5.2.** Le rôle de l’audit interne dans le processus de management des risques selon les normes ………………………………………………………………………………………..60

 **3.6.** La relation entre le management des risques, l’audit interne et le contrôle interne …...61

**CHAPITRE N°03 : L’élaboration de la cartographie des risques : Cas de l’Entreprise de Réparation Navale (ERENAV spa) …………………………………………………...…...65**

**Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil ………………………………………67**

* 1. Présentation de l’entreprise d’ERENAV (entreprise nationale de réparation navale)……67
		1. Historique de l’entreprise  …………………………………………………………....67
		2. Présentation de l’entreprise …………………………………………………………..67
		3. L’organigramme de l’entreprise ……………………………………………………...68
		4. Le domaine de compétences …………………………………………………………69
		5. Les domaines d’intervention …………………………………………………………69
		6. Les activités de l’entreprise …………………………………………………………..69
		7. Les valeurs d’ERENAV ALGER …………………………………………………... 69
		8. L’engagement de l’entreprise…………………………………………………………70
		9. L’ambition de l’entreprise ……………………………………………………………70

**Section 02 : Approche conceptuelle et méthodologique de la cartographie des risques...71**

**2.1.** Définition de la cartographie de risque ………………………………………………71

**2.2.** Les objectifs de la cartographie de risques …………………………………………...71

**2.3.** Les avantages de la cartographie des risques ………………………………………...72

**2.4.** Typologie des cartographies des risques ……………………………………………..72

**2.5.** Les acteurs du projet de cartographie des risques ……………………………………73

**2.6.** Les étapes d’élaboration de la cartographie des risques …………………………......74

**2.6.1.** La phase de préparation ………………………………………………………………74

**2.6.2.** La phase d’identification des domaines à risque ……………………………………. 76

**2.6.3.** Phase d’évaluation des risques ……………………………………………………….77

**2.6.3.1.**Evaluation de la probabilité de survenance …………………………………………..77

**2.6.3.2.**Evaluation de la gravité ………………………………………………………………77

**2.6.4.** Hiérarchisation des risques …………………………………………………………..78

**2.6.5.** Phase de révision des risques ………………………………………………………...78

**2.6.6.** Phase de représentation graphique (matrice des risques) ……………………………79

**Section N°03 : La pratique de l’Audit interne pour une mise en place d’une cartographie des risques ………………………………………………………………………………….80**

* 1. Identification de risques liés au processus de l’entreprise ……………………………..80
		1. Processus d’élaboration budgétaire ………………………………………………...80
		2. Processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNAL) …………………………………………………………………………...81
		3. Processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (Siège)………………………………………………………………………………82
		4. Processus de prise d’inventaire physique des immobilisations et des stocks (URNO)……………………………………………………………………………..83
		5. Processus de facturation et encaissement …………………………………………..84
	2. La cotation des risques identifiés ………………………………………………………85
	3. Hiérarchisation des risques …………………………………………………………….90
	4. Cartographie des risques ………………………………………………………………94
	5. Recommandations ……………………………………………………………………...95
		1. Les risques majeurs ………………………………………………………………..95
		2. Les risques modérés ………………………………………………………………..97
		3. Les risques mineurs ………………………………………………………………...98

**Conclusion générale ……………………………………………………………………….101**

**Bibliographie ………………………………………………………………………………105**

**Annexes ………………………………………………………………………………….....110**

1. VLAMINICK, (Q.H), *Histoire de la comptabilité*, Edition 1979, p17. [↑](#footnote-ref-1)
2. ALBERTO, (Sillero), *Audit er révision légale*, Edition Eska, 2000, p12. [↑](#footnote-ref-2)
3. Journal officiel 27ème, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, Article 40, p.22. [↑](#footnote-ref-3)
4. BOUHADIDA (Mohamed), « Audit interne aspects théoriques et pratiques », édition pages bleues, 2017, p.10 [↑](#footnote-ref-4)
5. SIRUGUET, (Jean-Luc), *le contrôle comptable bancaire*, Paris, 2007, p 67- 68. [↑](#footnote-ref-5)
6. Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017 20/02/2022, 01 :03. [↑](#footnote-ref-6)
7. ZIANI (Abdelhak), Rôle de l’audit interne dans la gouvernance d’entreprise : Cas Entreprises Algériennes, Thèse pour l’obtention de doctorat en sciences économiques, Université Abou Bekr Belkaіd de Tlemcen, 2013, p17. [↑](#footnote-ref-7)
8. RENARD (J), *théorie et pratique d’audit interne*, 2009, p81. [↑](#footnote-ref-8)
9. Topo audit, Le 13 juin 2017, p45. [↑](#footnote-ref-9)
10. BACHKAD (Jamal), *l’audit des ressources humaines*, mémoire en ligne, Université Hassan Ι de Settat au Maroc, 2004. [↑](#footnote-ref-10)
11. RENARD (J), *théorie et pratique d’audit interne*, 2009, p209. [↑](#footnote-ref-11)
12. The Institute of Internal Auditors, version 31/05/2017. [↑](#footnote-ref-12)
13. RENARD (J), *théorie et pratique d’audit interne*, 2009, P217-289. [↑](#footnote-ref-13)
14. Institut français de l'audit et du contrôle internes, les outilles de l’audit interne, 2013, page 76. [↑](#footnote-ref-14)
15. JACQUE (Renard), *théorie et pratique d’audit interne*, édition 2009, p355. [↑](#footnote-ref-15)
16. [↑](#footnote-ref-16)
17. IFACI, Manuel d’audit interne, 2015, page478. [↑](#footnote-ref-17)
18. Institut français de l'audit et du contrôle internes, les outilles de l’audit interne, 2013, p50. [↑](#footnote-ref-18)
19. JACQUE (Renard), *théorie et pratique d’audit interne*, édition 2009, page 342. [↑](#footnote-ref-19)
20. DSCG 4, *Comptabilité et audit,* 3eme édition, Nathan, p 411 [↑](#footnote-ref-20)
21. Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Edition 2017, p01. [↑](#footnote-ref-21)
22. https / :[www.theiia.org](http://www.theiia.org), site official de l’IIA, (13/02/2022 à 00 :13). [↑](#footnote-ref-22)
23. IFACI, Manuel d’audit interne, 2015, page 80. [↑](#footnote-ref-23)
24. Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Edition 2017, p01. [↑](#footnote-ref-24)
25. IFACI, Code de déontologie, Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes, 2004. [↑](#footnote-ref-25)
26. Https/ : [www.theiia.org](http://www.theiia.org), site official de l’IIA, (14/02/2022 à 12 :46). [↑](#footnote-ref-26)
27. Norme CNCC 2-301, p08. [↑](#footnote-ref-27)
28. BENABDELHADI (Abdelhay), « *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit* », RCCAISSN : 2550-469X, N°02, Septembre 2017. [↑](#footnote-ref-28)
29. YAICH (Nadia), « *Les référentiels de contrôle interne* », Centre Urbain nord. [↑](#footnote-ref-29)
30. Renard J. (2010), Théorie et pratique de l’audit interne, édition d’organisation, 7éme édition, Paris, p : 135. [↑](#footnote-ref-30)
31. IFACI et PWC, « Le management des risques de l’entreprise » – cadre de référence –

techniques d’application , 2002. [↑](#footnote-ref-31)
32. SIRUGUET (J-L) et KOESSLER, *Le contrôle comptable bancaire, tome 1*, édition Banque Editeur, Paris, 1998, p26. [↑](#footnote-ref-32)
33. KPMG Americas, édition KPMG, New York, 2007, p85. [↑](#footnote-ref-33)
34. DALMASSO (Coralie), L’évolution du référentiel COSO : du contrôle interne au management des risques, value for business chez BPMS. [↑](#footnote-ref-34)
35. GALLOIS (Louis), Président d’EADS Prix IFACI 1995 du meilleur ouvrage sur l’audit interne Septième (7em) édition. [↑](#footnote-ref-35)
36. Groupe SHELL, Business Control Guidelines, « Le cadre du contrôle interne doit garantir avec un degré raisonnable de certitude la réalisation des objectifs de la société ». [↑](#footnote-ref-36)
37. Selon l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), les Normes 2110.A2 et 2120.A1. [↑](#footnote-ref-37)
38. [SAHNOUNE (Mustapha) et BEDOUI (Samia),](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82466#90248)« *Contribution of internal audit in improving the performance of the company»*, Volume 3, Numéro 1, 2019-03-15, Pages 50. [↑](#footnote-ref-38)
39. Règlement n°11-08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. [↑](#footnote-ref-39)
40. MERLE (Philippe), SARDET (Pierre) et TORIO-VALENTIN (Isabelle), *Audit et commissariat aux comptes*, Edition Francis Lefebvre, Paris, 2010, p30. [↑](#footnote-ref-40)
41. TEZDAIL (Ali), *Maitrise du système comptable financier*, Edition ACG 2009, p25. [↑](#footnote-ref-41)
42. KPMG, Contrôle interne et gestion des risques, «*Coordination Sud ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE* », 12 juin 2013. [↑](#footnote-ref-42)
43. ALI BELHADJ (Yassine), NECIB (Ahmed), « *Importance des systèmes de contrôle de gestion dans l’entreprise économique* », V°17 / N° 4/ Décembre2021. [↑](#footnote-ref-43)
44. Horngren, (C) et Bhimani, (A), « *Contrôle de gestion et gestion budgétaire* », Nouveaux Horizons, 2009. [↑](#footnote-ref-44)
45. Le petit Robert, (2012). [↑](#footnote-ref-45)
46. BESSON (Bernard) et POSSIN (Jean-Claude), *L'intelligence des risques dans Market Management*, 2006, p104. [↑](#footnote-ref-46)
47. BRESSY (Konkuyt), *Économie d'entreprise Broché*, 13 mai 2004. [↑](#footnote-ref-47)
48. K. HASSANI, Mai 2010. [↑](#footnote-ref-48)
49. Cf. Internal Control - Integrated Framework / COSO, (mai 2013), La version française paraîtra début, 2014. [↑](#footnote-ref-49)
50. Composante évaluation des risques du COSO, 2013. [↑](#footnote-ref-50)
51. STEPHANIE (Thiéry-Dubuisson), *L'audit*, 2009. [↑](#footnote-ref-51)
52. Marmuse (C), Montaigne (X), *Management des risques*, édition Vuibert, paris, 1989, p 45-56. [↑](#footnote-ref-52)
53. SILEM (A), ALBERTIN (J.M), *Lexique d'économie, éd. Dalloz*, Paris, 2006. p. 666*.* [↑](#footnote-ref-53)
54. IFACI et PWC, *Le management des risques de l’entreprise* – cadre de référence – techniques d’application : COSO II report, édition d’Organisation, Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Coopers, 2005. [↑](#footnote-ref-54)
55. Le COSO II report se distingue du COSOI report au niveau des objectifs par la prise en compte dans le COSO II, des objectifs stratégiques. [↑](#footnote-ref-55)
56. IFACI et PWC, *Le management des risques de l’entreprise* – cadre de référence – techniques d’application : COSO II report, édition d’Organisation, Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Coopers, 2005. [↑](#footnote-ref-56)
57. BENAISSA Mourad, «*La contribution de l’audit interne à la performance de l’entreprise : cas de l’entreprise portuaire de Bejaïa* », mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p. (59-60). [↑](#footnote-ref-57)
58. DARSA (Jean-David), *La gestion des risques en entreprise*, p. (239-240). [↑](#footnote-ref-58)
59. Groupe professionnel de l’IFACI, présidé par Anne SAVEY, Responsable Contrôle Général, Groupe MMA, (2005), p (147-148)*.* [↑](#footnote-ref-59)
60. Institut français de l'audit et du contrôle internes, les outilles de l’audit interne, 2013 [↑](#footnote-ref-60)
61. Collection C’est facile, *Economie de l’entreprise*, Édition Lasary, Alger, 2001, p.36. [↑](#footnote-ref-61)
62. BELLUT (Serge), *Les processus de la décision,* Édition Afnor, France, 2002, p.87. [↑](#footnote-ref-62)
63. BRENNEMANN (R) et SEPARI (S), *Économie d’entreprise*, Édition Dunod, Paris, 2002, p.13. [↑](#footnote-ref-63)
64. BOUDIA, (Mounya) et DEBBI (Ali), « *The contribution of internal audit in improving the effectiveness of internal control in the Algerian company »,* Recherches économiques et managériales Vol:14 , N°: 03, 2020 , p 001-018 [↑](#footnote-ref-64)
65. Journal officiel de la république algérienne, démocratique et populaire, JO N°2 du 13 Janvier 1988, p 22 [↑](#footnote-ref-65)
66. Article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988. [↑](#footnote-ref-66)
67. ZIANI (Abdelhak), *Le Rôle d l’audit interne dans l’amélioration de la gouvernance d’entreprise : cas entreprises algériennes,* thèse de doctorat en sciences économiques, université d’abou bekr belkaid de Tlemcen, 2014, p 177-178. [↑](#footnote-ref-67)
68. Berland (N) et Yves De Rongé, *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, 2e édition, PEARSON, France, p22. [↑](#footnote-ref-68)
69. Schick, (P), 2007, p15. [↑](#footnote-ref-69)
70. BOUDRIGA (Zied), *L’AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques,* Collection Azurite, Tunisie, septembre 2012, p 227. [↑](#footnote-ref-70)
71. WALTER (J) et NOIROT (P), *contrôle interne des chiffres porteurs de sens, édition* *AFNOR*, La Plaine Saint Denis Cedex, 2010, p 54. [↑](#footnote-ref-71)
72. Articles 622-1 et 622-2 du règlement général de l’AMF, n° 2010-07, p 07 (06/05/2022, à 01 :23). [↑](#footnote-ref-72)
73. BARBIER (E), *mieux piloter et mieux maitriser l’audit*, édition Maxima, Paris, 1999, p 53. [↑](#footnote-ref-73)
74. *JACQUES (Renard), The Institute of Internal auditors lui a décerné le Bradford Cadmus Award, Mai 2004.* [↑](#footnote-ref-74)
75. LÖNING (Hélène) et all, *Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques*, 3e édition, éd DUNOD, Paris, 2008, P.2. [↑](#footnote-ref-75)
76. Institute of Internal Auditors, UK and Ireland Ltd, Prise de position : *le rôle de l’audit interne dans le management des risques*, 09 septembre 2009, p5-6. [↑](#footnote-ref-76)
77. The Institute of Internal Auditors *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management*. [↑](#footnote-ref-77)
78. *HAMZAOUI (M), P 81.*  [↑](#footnote-ref-78)
79. Guide sur la cartographie des risques en matière de corruption, organisation mondiale des douanes page 03. [↑](#footnote-ref-79)
80. Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Institut de l'Audit Interne, page24. [↑](#footnote-ref-80)
81. Guide sur la cartographie des risques en matière de corruption, Op-cit, page 07 [↑](#footnote-ref-81)
82. Guide sur la cartographie des risques en matière de corruption, organisation mondiale des douanes , page 07 [↑](#footnote-ref-82)
83. Gilbert de Marshal*, La Cartographie Des Risques*, édition. AFNOR, 2003, p17 [↑](#footnote-ref-83)
84. Altair Conseil, Maitrise des risques : Elaborer la cartographie des risques (démarches et méthodes), Paris, 2008, page 08. [↑](#footnote-ref-84)
85. KERBEL. (P), « *management des risques* », édition d’organisation, Paris, 2008, P.57 [↑](#footnote-ref-85)
86. Guide sur la cartographie des risques en matière de corruption, organisation mondiale des douanes, page 12. [↑](#footnote-ref-86)
87. JIMENEZ. (C), MERLIER. (P), *Prévention et gestion des risques opérationnels*, édition revue banque, 2004, P 25. [↑](#footnote-ref-87)
88. FRITCH.H, « *la maitrise des risques liés au processus de gestion des réclamations clients* », thèse doctorat [↑](#footnote-ref-88)
89. Document Interne de l’Entreprise [↑](#footnote-ref-89)