

**ECOLE SUPERIEUR DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master
Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

THEME :

La contribution du contrôle interne dans
la maîtrise des risques opérationnels liés
au cycle ventes/clients

Etude de Cas : HYDRAPHARM (SPA)

Elaboré par :

BOUHOUCHE Anfel

Encadré par :

Pr. DERAHMOUNE Hilal

Deuxième promotion

Juin/2023

Remerciements

Nous remercions en premier lieu, Dieu le clément et miséricordieux, qui par sa grâce, nous a permis de réaliser ce travail.

Nous voudrions adresser tout notre gratitude à notre encadrant **Pr.DERAHMOUNE Hilal** pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont attribué à façonner notre travail.

Nous tenons à remercier, les membres de jury d'avoir accepté de présider et d'examiner notre travail.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères à tous les collaborateurs de **HYDRAPHARM**, notamment le responsable Contrôle Interne et Management des Risques
HYDRAPHARM GROUPE

Mr. BENMANSOUR Yacine et la responsable Audit Interne **Mme. BOUSMEHA Fatima**, pour leurs accueils chaleureux et leurs collaborations dans la réalisation de ce présent travail.

Nous tenons à saisir par cette occasion et adresser nos profonds remerciements et nos profondes reconnaissances au corps professoral et à tous les employés de **l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique**.

Nous désirons aussi remercier nos familles et nos amis pour leur soutien moral.

Résumé

Dans un environnement économique en constante évolution et avec l'augmentation des risques, les entreprises doivent faire face à des défis croissants pour assurer leur rentabilité et leur survie. Dans ce contexte, le contrôle interne émerge comme un processus essentiel pour aider les entreprises à maîtriser les risques opérationnels auxquels elles sont confrontées.

Le contrôle interne implique la mise en place de politiques, de procédures et de contrôles internes visant à prévenir, identifier, évaluer, surveiller et atténuer les risques opérationnels. Il repose sur une analyse approfondie des risques, permettant ainsi l'identification des dispositifs palliatifs appropriés pour atténuer ces risques.

Abstract

In an ever-changing economic environment and with the increasing risks, businesses face growing challenges in ensuring their profitability and survival. In this context, internal control emerges as a crucial process to assist businesses in managing the operational risks they encounter.

Internal control involves the implementation of policies, procedures, and internal controls aimed at preventing, identifying, assessing, monitoring, and mitigating operational risks. It is based on a thorough analysis of risks, thereby enabling the identification of appropriate remedial measures to mitigate these risks.

Mots clés : contrôle interne, gestion des risques, risques opérationnels, COSO.

Key words: internal control, risk management, operational risks, COSO.

Liste des figures

N°	Titre	Page
Partie théorique		
1	schéma de COCO	5
2	Organes responsables du contrôle interne	17
3	Cube COSO	22
4	Échelle de l'appétence au risque	37
5	cube COSO II	41
6	Principes, cadre organisationnel et processus	42
7	Les trois lignes de défense	51
Partie pratique		
8	les filiales du GROUPE HYDRAPHARM sur le territoire national	59
9	Organigramme direction générale Groupe	65
10	Organigramme de la direction Gouvernance, Contrôle et audit interne	66

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Filiales du groupe HYDRAPHARM	58
2	registre des risques relatifs au budgétisation des ventes	74
3	registre des risques relatifs au recrutement clients	75
4	registre des risques relatifs au Prise, Traitement et Expédition des commandes	77
5	registre des risques relatifs à la facturation	79
6	registre des risques relatifs à la gestion de réclamation	81
7	registre des risques relatifs à l' Administration des clients	82
8	registre des risques relatifs au recouvrement des créances clients	83
9	matrice de contrôle budgétisation des ventes	86
10	matrice de contrôle recrutement clients	88
11	matrice de contrôle prise, traitement et expédition des commandes	91
12	matrice de contrôle facturation	94
13	matrice de contrôle gestion des réclamations clients	96
14	matrice de contrôle recouvrement	99

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BRM	Business Risk Model
CI	Contrôle interne
ERM	Entreprise Risk Management
IIA	Institute of Internal Auditors
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISO	International Organization for Standardization
Loi SOX	Loi sarbanes-oxley

Sommaire

Introduction générale	I
Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne	1
Section 1 : les fondamentaux théorique de contrôle interne	2
Section 2 : les éléments relatifs à une mise en place de contrôle interne	11
Section 3 : le référentiel COSO et contrôle interne	21
Chapitre II : la maitrise des risques opérationnels	30
Section 1 : Le management des risques opérationnels	31
Section 2 : La cartographie des risques outil de gestion des risques	45
Section 3 : La méthodologie d'analyse des risques appliquée au contrôle interne	49
Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maitrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA	56
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil	57
Section 2 : L'apport du contrôle interne dans la maitrise des risques opérationnels liés au cycle vente /clients à HYDRAPHARM groupe (étude de cas)	69
Conclusion générale	103
Bibliographie	
Annexe	

Introduction générale.

Les premières années du nouveau millénaire ont été marquées par des scandales financiers retentissants, révélant d'importantes lacunes dans les systèmes de gouvernance et de contrôle des entreprises privées ainsi que des institutions publiques.

Face à ces menaces multiples, un renforcement de transparence a été imposé pour garantir à la fois l'intégrité des données fournies et le suivi de la rentabilité des activités ainsi éviter l'effondrement des entreprises (cas de la mise en place de la loi SOX).

Dans ce contexte, la maîtrise des activités, la création de valeur ajoutée, ainsi que la prévention et la détection des risques, sont devenus des objectifs prioritaires pour toute entreprise aspirant à la performance.

Aujourd'hui, la gestion des risques est devenue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, notamment celles qui activent dans des secteurs réglementés tel que le secteur pharmaceutique (production et distribution) avec des normes de qualité rigoureuses. Et dont l'une de ses principales prestations est la mise à disposition des produits aux patients (à travers la vente aux officines).

Au-delà de fournir le produit, le distributeur s'engage à atteindre des objectifs de rentabilité comme toute autre entreprise visant à générer des revenus et assurer sa pérennité sur un marché aussi concurrentiel. Pour y parvenir il est amené à gérer et atténuer les risques qu'ils vont le confronter pendant tout le processus de vente et ce par une approche globale de maîtrise des risques.

De ce fait, l'intervention d'un système de contrôle interne est éminente. Il s'agit d'un ensemble de mesures, de politiques et de procédures internes visant gérer et atténuer les risques.

Dans ce contexte, nous nous attacherons à explorer la problématique suivante afin de mieux appréhender la situation : « **Comment contribue le contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients ?** »

Afin d'aborder notre problématique de manière approfondie, nous avons scindé celle-ci en plusieurs questions auxquelles nous cherchons à répondre tout au long de notre mémoire. Ces questions se présentent ainsi :

Introduction générale.

- a. Quelle est la démarche du contrôle interne dans la maîtrise des risques liés aux cycle vente ?
- b. Comment le contrôle interne peut-il être utilisé pour maîtriser les risques identifiés relatifs au cycle vente/clients ?

Le thème choisit « La contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein de HYDRAPHARM »

Les hypothèses :

Pour mener à bien notre travail, nous essayons de répondre à ces questions à travers les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la démarche de maîtrise de risque au travers le contrôle interne suit les étapes suivantes : définition du périmètre, identification des risques, l'attribution des dispositifs palliatifs aux risques.

Hypothèse 2 : le contrôle interne est utilisé dans la maîtrise des risques de la manière suivante : l'attribution des dispositifs palliatifs appropriés à chaque risque identifié de l'intention de l'atténuer.

Objectif de la recherche :

L'objectif de notre recherche est de proposer des dispositifs de contrôle interne appropriés afin de pallier aux risques identifiés dans le cycle ventes/clients, cette approche nécessite l'intervention de plusieurs responsables de structures. Toutefois, nous allons proposer une démarche de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients adéquate à l'activité de l'organisme ainsi que formuler les recommandations.

Notre recherche revêt un triple intérêt :

- À notre égard, nous avons eu l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques que nous avons acquises et de comprendre la logique sous-jacente à la maîtrise des risques opérationnels au travers le dispositif du contrôle interne.
- A l'égard de HYDRAPHARM, cette étude lui permettra de rétablir certaines actions et renforcer leur démarche de maîtrise des risques.
- Pour le lecteur, l'étude lui servira de comprendre l'approche de contrôle interne par risque.

Introduction générale.

Plan de travail :

Afin d'atteindre l'objectif de notre étude, nous allons opter pour une démarche méthodologique qui consiste en la combinaison entre la méthode descriptive basée sur des recherches de consultation des ouvrages divers pour la partie théorique, et la méthode analytique pour l'étude de cas.

Pour apporter des éléments de réponse aux questions préalablement posées, nous avons reparti notre travail en deux parties, séparant les aspects théoriques de la partie pratique : la partie théorique comprend deux chapitres : le premier aborde le cadre conceptuel du contrôle interne. Le deuxième chapitre portera sur la maîtrise des risques opérationnels.

Quant à la partie pratique, elle sera décomposée en deux sections : la première présentera l'organisme d'accueil « groupe HYDRAPHARM » et la deuxième section sera consacrée à la démarche de contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients, réalisation de tests de contrôle interne, réalisation d'un registre des risques par sous processus et de matrice de contrôles. Et enfin une analyse des résultats et les recommandations permettant de corriger les différentes anomalies.

En conclusion nous allons aborder les principaux points de la démarche de la maîtrise des risques opérationnels à travers le contrôle interne notamment ses principaux résultats et proposer des recommandations.

**Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle
interne**

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Introduction :

Avec la Loi de Sécurité Financière (LSF) en France et Sarbanes-Oxley (SOX) aux Etats-Unis, exigeant un renforcement de la transparence et du contrôle au sein des entreprises, force est de constater qu'il existe un regain d'intérêt pour le Contrôle Interne.

Ce regain d'intérêt s'appuie sur la mise en place de nouveaux textes réglementaires tels que le décret du 13 mars 2006 dans le domaine de l'assurance, du 19 mai 2008 en mutualité, le Cadre de Référence de l'Autorité des Marchés Financiers du 22 janvier 2007 revu et augmenté en juin 2010, et bien d'autres lois et ordonnances sans oublier les démarches volontaires au sein des organisations.

Le présent chapitre se concentre sur les notions fondamentales du contrôle interne, qui joue un rôle essentiel dans la gouvernance et la gestion des organisations. Comprendre ces notions est essentiel pour appréhender l'importance du contrôle interne et son impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.

A cet effet, nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

Section 1 : les fondements théoriques du contrôle interne.

Section 2 : les éléments relatifs à la mise en place de contrôle interne.

Section 3 : le référentiel COSO et le contrôle interne.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Section 1 : les fondements théoriques du contrôle interne

Le contrôle interne représente aujourd'hui une partie intégrante de toutes les fonctions de l'organisation, il constitue une base de gestion saine et prudente de l'activité. Afin de bien appréhender la notion de contrôle interne cette section sera axée sur : l'historique et les définitions du contrôle interne, ses types, ses principes et ses dispositifs ainsi que ses techniques.

1. Historique du contrôle interne

La publication de la loi « Foreign Corrupt Act » (FCPA) en 1977, aux Etats-Unis, représente le début de la mise en place du contrôle interne, cette loi dont le but est de lutter contre la corruption, exige que les entreprises mettent en place des programmes de contrôle interne.

C'est en 1992 que le Committee of Sponsoring organisations of the treadway commission « **COSO** » élabore un référentiel standard de contrôle interne avec un cadre pour évaluer son efficacité. L'objectif de ce référentiel est de limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il faut attendre 2002 pour que le modèle émerge, suite à la loi Sarbanes-Oxley « **la loi SOX** », qui a imposé l'évaluation du contrôle interne pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique.

D'autres pays adoptent des démarches similaires, en France par exemple, il y a eu la promulgation de la loi de la sécurité financière (LSF). Cette dernière a pour objet d'imposer au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société¹.

En Algérie, le contrôle interne ne voit le jour quand 2010, après la publication de la loi N°10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, cette loi stipule dans le chapitre cinq (05), Art vingt-trois (23), Alenia quatre (04) que le commissaire aux comptes, donne un avis sur les procédures de contrôle interne adoptées par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant, sous forme de rapport spécial.²

¹Loi N°2003-706, journal officiel Français N° 177 du 2 août 2003

²<http://www.cn-onec.dz/index.php> consulté le 14/05/2023

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

2. Les définitions du contrôle interne :

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne qui ont été formulées par divers organismes professionnels. Nous retenons les suivantes :

➤ **Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977 :**

« Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci»¹. à ce titre le contrôle interne se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chaque activité de l'entreprise il vise à maintenir la pérennité de celle-ci.

➤ **Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987 :**

« Le Contrôle Interne est constitué par l'ensembles des mesures de contrôle comptable , que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».²

➤ **Selon L'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes (IFACI) :**

Il a été créé en 1965 afin d'assurer la promotion et le développement de l'audit interne en France. L'institut est affilié à l'**IIA** (The Institute of Internal Auditors).

Il a défini le contrôle interne ainsi « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre **sous** sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de

¹ Stéphanie Thiery Dubuisson , « l'audit », édition la découverte, Paris, France, 2009, P53

² Grand B, Verdalle B, « Audit Comptable et Financier », édition Economica, Paris, 1999 , P63

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ». ¹

➤ Selon The Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO):

En 1992 le COSO définit le contrôle interne comme étant : « un processus mis en œuvre par la direction générale, hiérarchie et le personnel d'une entreprise. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois catégories d'objectifs suivantes ²:

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- Fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

➤ Nous retenons trois points de cette définition³ :

- Le contrôle interne est mis en œuvre par tout le monde ;
- Il ne concerne pas seulement le monde des entreprises ;
- Il ne garantit pas l'atteinte des objectifs, il aide à les réaliser ».

➤ Selon COCO “Criteria On Control Committee”:

Les Canadiens quant à eux, ils ont pris le relais dès 1995 en publiant le **COCO** (Criteria on Control Committee) avec la définition suivante du contrôle interne : « Eléments de l'organisation incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches, qui mis ensemble, aidant à atteindre les objectifs »⁴.

Les principes de cette méthode sont schématisés dans la figure n°1 ci-dessous :

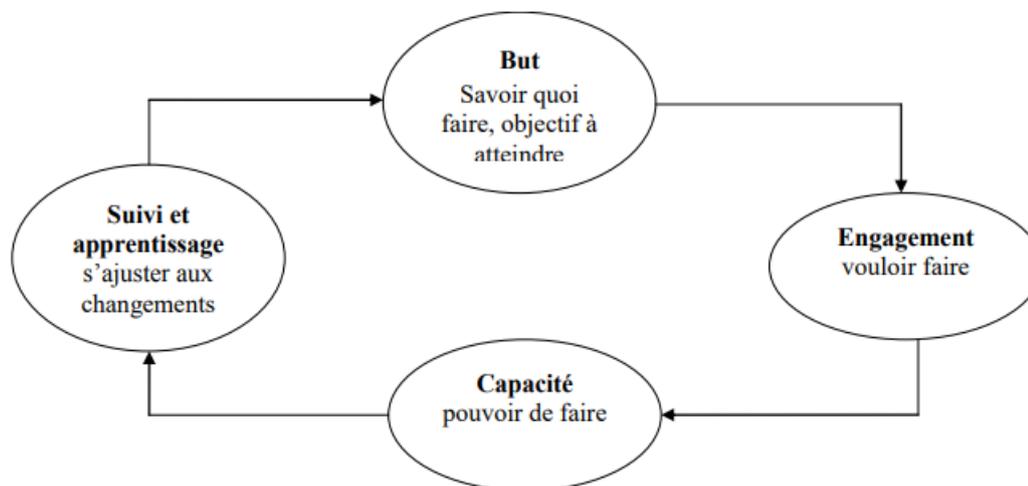
¹ <https://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contr%C3%B4le-interne/d%C3%A9finitions-de-l-audit-et-du-contr%C3%B4le-interne> consulté 04/04 /2023.

² PWC et IFACI, « **COSO le référentiel intégré de contrôle interne** », Eyrolles, Paris, France, 2014, p.19

³ Jacques Renard, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 7ème édition, Eyrolles, Paris France, 2014, p137

⁴ Jacques Renard, « **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, » Eyrolles, Paris, France, 2012, p.4

Figure n°1 : Schéma de COCO



Source : Pierre Schich « Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission », édition paris ; 2007, p18.

➤ **Selon Turnbull guidance:**

Le Turnbull guidance¹ donne une définition qui reprend l'essentiel de celle du COSO en la complétant par les objectifs, « un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés :

- Facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à atteindre ses objectifs, ceci inclut la protection des actifs ;
- Aidant à assurer la qualité du reporting interne et externe, ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus générant un flux d'informations pertinentes et fiables ;
- Aident à assurer la conformité aux lois et règlement ainsi qu'aux politiques internes »².

➤ **Selon Autorité des Marchés Financiers (AMF) :**

Dans le cadre de référence de Janvier 2007, a donné au contrôle interne une définition ambitieuse et précise, selon laquelle le contrôle interne est un dispositif :

¹ Comité présidé par Nigel Turnbull de « The Rank Group plc », ce comité a rédigé avec la bourse de Londres le rapport connu sous le nom de 'Rapport Turnbull' pour les sociétés cotées, qui informe les administrateurs de leurs obligations de vertu de la Combined Code en ce qui concerne la bonne tenue 'des contrôles internes' dans leur entreprise.

²Jacques Renard, Ibid, p.5

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

- Mettant en jeu « un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions » ;
- Contribuant à « la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources » ;
- Devant « lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité » ;
- Visant plus particulièrement à assurer « la conformité aux lois et règlements ; l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ; le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ; la fiabilité des informations financières ».

En outre,

- « Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers » ;
- « Il est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires » ;
- « Toutefois le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints »¹.

Il existe de nombreuses définitions du concept de contrôle interne et elles diffèrent selon les intérêts des différentes parties prenantes. Tout dépend du domaine d'activité, des crises rencontrées et des risques auxquels l'entreprise est exposée.

Le contrôle interne peut être pensé comme un processus qui est mis en place selon les caractéristiques et particularités de l'entreprise pour assurer le bon déroulement de l'ensemble des opérations de l'entreprise.

3. Les objectifs du contrôle interne

On assigne au contrôle interne des objectifs permanents, que l'on retrouve d'ailleurs, dans les définitions déjà évoquées du Turnbull et de l'AMF. Qui définissent les aspects sur lesquels

¹ IFA-IFACI « Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise » - Paris - avril 2009 (http://bibliotheque.pssfp.net/livres/LE_ROLE_DE_LAUDIT_INTERNE_DANS_LE_GOUVERNEMENT_DE_L'ENTREPRISE.pdf) rapport IFACI.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre¹:

- Protection du patrimoine ;
- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Respect des lois, règlements et contrats ;
- Efficacité et efficacité des opérations.

3.1 La protection du patrimoine :

Les premiers énoncés de la règle parlaient de « la sécurité des actifs », la notion « des actifs » comprend les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également trois autres éléments non moins essentiels :

- Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ; et on retrouve ici la notion de risque, au sens le plus large du terme : sécurité, risque social ;
- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.
- La technologie (aussi bien technique que de gestion) ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

La mise en péril du patrimoine peut être le fait d'événements tels que l'erreur, la négligence, l'incompétence, le gaspillage, les fraudes et les malversations...etc.

Donc, il doit être immunisé contre ces mauvaises actions des dirigeants, des employés, et les tiers.²

3.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que les informations produites par l'organisation ne soient pas erronées ni omises, et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier. Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être³:

- Fiables et vérifiables ;

¹ IIA, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Floride, USA, 2017, p19

² Jacques Renard ; « Théorie et pratique de l'audit interne »; 7ème Ed ; Edition d'Organisation; Paris ; 2010 ; P144.

³ Ibid., pp.145-146.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

- Exhaustives ;
- Pertinentes ;
- Disponibles.
- Fiables et vérifiables : Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible.
- Exhaustives : Il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes.

Ce qui veut dire que le système de contrôle interne, doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base, et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements.

- Pertinentes : L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue.
- Disponibles : Le contrôle interne adapté doit éviter que les informations arrivent trop tard ou qu'elles ne soient pas aisément accessibles. Le contrôle interne doit éviter de semblables situations.

3.3 Le respect des lois, règlements et contrats :

Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions individuelles ou conjoncturelles). Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions¹.

3.4 L'efficacité et l'efficience des opérations :

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Le contrôle interne doit prendre en compte l'efficacité et l'efficience des opérations, pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer. « L'efficacité peut être définie comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés ». En revanche « L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. »²

¹ Ibid., p.147.

² H.M Deboislandelle; «Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils » ; Edition ECONOMICA ; Paris ; 1998 ; P 139.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

4. Les principes du contrôle interne :

Ces principes sont les concepts qui exigent la mise en place des procédures distinctes dans le but de garantir un contrôle efficace et efficient qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Le contrôle interne doit se base sur un document écrit et informatisé (manuel des procédures de gestion), qui est transmis à la direction et mis à la disposition de toute personne qui exprime le besoin de le consulter et qui en justifie ce besoin. Le vocabulaire utilisait dans ce document doit être simple, claire et accessible à toute personne. Ce document doit faire l'objet régulièrement d'une mise à jour si l'entité évolue constamment.

Cependant pour évaluer l'efficacité d'un bon système de contrôle interne, l'entité doit s'appuyer sur les principes suivants¹:

- Principe d'organisation et séparation de fonctions,
- Principe d'indépendance ;
- Principe d'information et Qualité du personnel ;
- Principe de permanence ;
- Principe d'universalité ;
- Principe d'harmonie ;
- Principe d'intégration et d'autocontrôle.

4.1 Le principe d'organisation et séparation de fonctions :

« On ne contrôle que ce qui est organisé », Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'entreprise possède certaines caractéristiques ; l'organisation doit être :

- Préalable ;
- Adapté ;
- Adaptable ;
- Vérifiable ;
- Formalisée.

Il est important qu'elle comporte une séparation convenable des fonctions. La règle de

¹ Gueldasni Amel, « Formation sur l'évaluation des risques », IAHEF, Avril 2018.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'organisation, un même agent cumule :

- Les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ;
- Les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- Les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- La fonction de contrôle.

Il est clair qu'un tel cumul favorise les erreurs, les négligences et les fraudes.

4.2 Le principe d'indépendance :

Les objectifs du contrôle interne, doivent être atteints indépendamment des méthodes, des procédés et des moyens de l'entreprise.

4.3 Le principe d'information et Qualité du personnel :

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables. Tout système de contrôle interne est, sans personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté ; cependant la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires des bonnes procédures du contrôle interne.

4.4 Le principe de permanence :

La mise en place de l'organisation et de système de régulation, (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

4.5 Le principe d'universalité :

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclu du contrôle, par quelles considérations que ce soient : il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

4.6 Le principe d'harmonie :

On entend par ce principe, que le contrôle interne ne doit pas perturber les opérations de l'organisation et de son environnement.

4.7 Le principe d'intégration et d'autocontrôle :

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

des moyens techniques appropriés.

Section 02 : les éléments relatifs à une mise en place de contrôle interne

Afin de mettre en place un système de contrôle interne l'entreprise doit disposer des moyens nécessaires et mettre en application des techniques ainsi que déterminer les types de contrôle interne à adopter qui s'adaptent avec son secteur d'activité ainsi que les objectifs qu'elle vise à atteindre.

De ce fait nous allons aborder ces éléments qui vont faire l'objet de cette section.

1. Types de contrôle interne

Les types de contrôle peuvent être classés en plusieurs catégories, selon K.H Spencer Pickett, les principaux contrôles revêtent quatre formes qui se représentent comme suit ¹:

1.1 Contrôle directif :

Ce type du contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise est bonne et qu'elle va conduire à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs qui motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès, à titre d'exemple des formations et des sensibilisations du personnel.

1.2 Contrôle préventif :

Le contrôle préventif est un contrôle préalable qui détecte les problèmes avant qu'ils surviennent tout en s'appuyant sur un environnement du contrôle favorable (un personnel compétent, la séparation des fonctions, des règles d'éthique...).

1.3 Contrôle de détection

Ce contrôle est conçu pour relever les erreurs qui n'ont pas été empêchées par le contrôle préventif.

¹ K.H Spencer Pickett; «The internal auditing Handbook » ; Third Edition Wiley; British; 2010, P 275.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

1.4 Contrôle correctif

Il s'agit de corriger les erreurs découvertes par les contrôles de détection et de modifier le déroulement opérationnel afin de réduire le nombre d'occurrences futures d'un problème et l'impact de la menace.

2. Dispositifs du contrôle interne

Pour que le contrôle interne d'une entité soit efficace, des dispositifs doivent être réunis. Ces dispositifs peuvent être divisés en deux familles¹ :

- Les dispositifs de pilotage : objectifs, moyens, systèmes d'information.
- Les dispositifs du contrôle : organisation, méthodes et procédures, supervision.

2.1 Dispositifs de pilotage :

➤ Objectifs

Une fois l'objet de la mission a été précisé, le premier devoir du responsable, est de définir les cibles à atteindre pour remplir la tâche assignée.

Les objectifs de l'entité ou d'activité doivent s'inscrire dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne à partir desquels le responsable définit les objectifs spécifiques de sa mission, lesquels sont appréciés par l'auditeur interne en fonction des critères suivants :

- Ils doivent être déclinés à l'intérieur du service.
- Ils doivent traduire en indicateurs mesurables.
- Ils doivent se situer dans le temps.
- Ils doivent être ambitieux, ce qui exclut toute confusion avec la norme.

Tout manquement à ces principes va constituer une faiblesse du système de contrôle interne de l'activité considérée, tout comme l'absence d'objectifs de l'entité est une faiblesse de l'organisation tout entière.

➤ Moyens

¹ Jacques Renard; « Théorie et pratique de l'audit interne »; Edition d'Organisation ; Paris ; 5eme Ed; 2004 ; PP160

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Pour atteindre les objectifs, il faut disposer d'un certain nombre de moyens, en homme, en matériels, en compétence, en argent, en logiciels, en locaux ... chacun d'entre eux est un dispositif du contrôle interne qui contribue à la bonne maîtrise de l'activité.

➤ **Système d'Information et pilotage**

Une entreprise ne peut pas être gérée, dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information (comptable et statistique). En effet, toutes les informations dont chaque responsable a besoin doivent être disponibles. L'analyse du système d'informations doit entraîner l'observation des critères permettant de se prononcer sur sa qualité. Les informations doivent :

- Concerner toutes les fonctions et non pas seulement relever de la comptabilité et l'informatique mais aussi de la sécurité, environnement...etc.
- Être fiables et vérifiables (une information est fiable car elle est vérifiable).
- Être exhaustifs.
- Être disponibles au temps opportun.
- Être utiles et pertinents.

2.2 Dispositifs de contrôle ¹:

➤ **Organisation**

Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux, l'adaptation (l'organisation doit être adaptée à la culture, l'environnement, l'activité de l'entreprise), l'objectivité (une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes), et la séparation des tâches.

➤ **Méthodes et procédures**

Les méthodes de travail et procédures de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes les activités et tous les processus. Ces documents doivent être :

- Écrits, formalisés sous forme de documents.
- Simples et spécifiques, rédigés de façon claire et classés de manière à faciliter leur consultation.

¹ Jacques Renard; « Théorie et pratique de l'audit interne »; Edition d'Organisation ; Paris ; 5eme Ed; 2004 ; P162

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

- Mis à jour régulièrement, suivant leur évaluation au sein de l'organisation.
- Portés à la connaissance des exécutants, à travers une accessibilité permanente.

➤ **Supervision**

C'est un processus permanent du contrôle exercé par tout responsable sur les échelons hiérarchiques qui lui sont rattachés. Il se traduit par l'ensemble des vérifications et des modalités du contrôle utilisé par le responsable de la mission pour s'assurer, avec une fréquence adéquate, du respect et la bonne exécution des procédures en vigueur.

3. Les acteurs du contrôle interne

Les acteurs du système de contrôle interne sont définis par le référentiel COSO comme suit ¹ :

3.1 Opérateurs internes :

3.1.1 Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration et le comité d'audit supervisent le système du contrôle interne. En effet le conseil d'administration de par leur rôle de supervision, constitue des éléments importants du système de contrôle interne.

Il est directement intéressé par le niveau de contrôle interne de l'organisation, il doit notamment s'assurer que les procédures internes garantissent la significativité et l'honnêteté des comptes sociaux. La responsabilité civile des membres du conseil d'administration peut être engagée pour défaut d'organisation du contrôle interne mais également pour défaut de suivi de l'efficacité de la gestion des risques².

3.1.2 Le Directeur Général (DG) ou le Directoire :

C'est à la direction générale que revient la responsabilité globale de la conception, de la mise en œuvre, du bon fonctionnement et de la maintenance du DCI, ainsi que de sa documentation.³

3.1.3 Le comité d'audit :

¹ BERTIN, Élisabeth. Audit interne : enjeux et pratique à l'international. Paris: Edition Eyrolles, 2007, p.87-93.

² Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, DSCG 4 Comptabilité et audit - Cas pratiques, 4ème Edition, DUNOD, Paris, France, p.21.

³ INTOSAI, Manuel de mise en œuvre des ISSAI en Audit de Conformité, Paris, France, 2018, p.1.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Le comité d'audit occupe une position privilégiée, il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'information financière, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations.

Le comité d'audit agit en collaboration, ou en complément d'une fonction d'audit interne pour mieux identifier les tentatives de la direction et du système du contrôle interne.

3.1.4 Le management :

Le management est directement responsable des activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne. Le PDG assume la responsabilité ultime, il est ainsi le premier responsable du système du contrôle interne. Pour cela il doit s'assurer de l'existence d'un environnement de contrôle positif et donner l'exemple par des principes de contrôle influençant les facteurs ayant trait à l'environnement de contrôle.

Ils pilotent le développement et la mise en œuvre des normes et des procédures de contrôle interne destiné à permettre la réalisation des objectifs de l'unité, et s'assurer qu'elles sont cohérentes avec les objectifs généraux de la société.

3.1.5 Les cadres financiers :

Les cadres financiers et leurs équipes jouent un rôle de pilotage particulièrement important, puisque leurs activités de contrôle sont exercées sur la structure de l'entreprise, non seulement de haut en bas, mais également de façon transversale à travers les autres unités opérationnelles et fonctionnelles. Ils jouent un rôle déterminant dans la façon dont le contrôle est exercé par le management. Le directeur financier doit tenir une place cruciale dans la détermination des objectifs, l'établissement de la stratégie de l'organisation, dans l'analyse des risques et la prise de décision concernant la façon de gérer les changements ayant un impact sur l'organisation.

3.1.6 Les auditeurs internes

Les auditeurs internes ont la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif du contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer. La fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans la mise en place ou le maintien du contrôle interne. Ceux-ci relèvent de la responsabilité du PDG de l'encadrement supérieur. C'est dans l'évaluation des systèmes de CI que les auditeurs internes jouent un rôle important, contribuant ainsi à préserver l'efficacité de ces systèmes.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

3.2 Opérateur externes :

Plusieurs catégories de tiers peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, les tiers peuvent fournir des informations utiles à l'entité dans ses activités de contrôle. Parmi ces tiers, le COSO cite les auditeurs externes, les législateurs et les autorités tutelles, les analystes financiers¹...

3.2.1 Auditeurs externes :

Les auditeurs externes sont généralement ceux qui contribuent le plus à la réalisation des objectifs de l'entreprise en matière d'information financière.

Les auditeurs externes renforcent ainsi le système de contrôle interne de la société pour assurer la garantie relative de la fidélité et l'exactitude des états financiers.

3.2.2 Législateurs et autorités de tutelle :

Les législateurs et les régulateurs influencent les systèmes de contrôle interne de nombreuses firmes, soit en les obligeant à mettre en place des contrôles, soit en contrôlant directement certaines d'entre elles. La plupart du temps, les lois et les règlements ne traitent que du contrôle interne relatif aux rapports financiers.

3.2.3 Analystes financiers et organes de presse :

Les analystes financiers peuvent examiner de nombreux facteurs qui influent sur la valeur d'investissement des titres de l'entreprise.

Ils analysent notamment les objectifs et les stratégies de la direction, les états financiers passés et les informations financières prévisionnelles

Les activités d'investigation et de surveillance menées par ces tiers peuvent alors informer la direction sur :

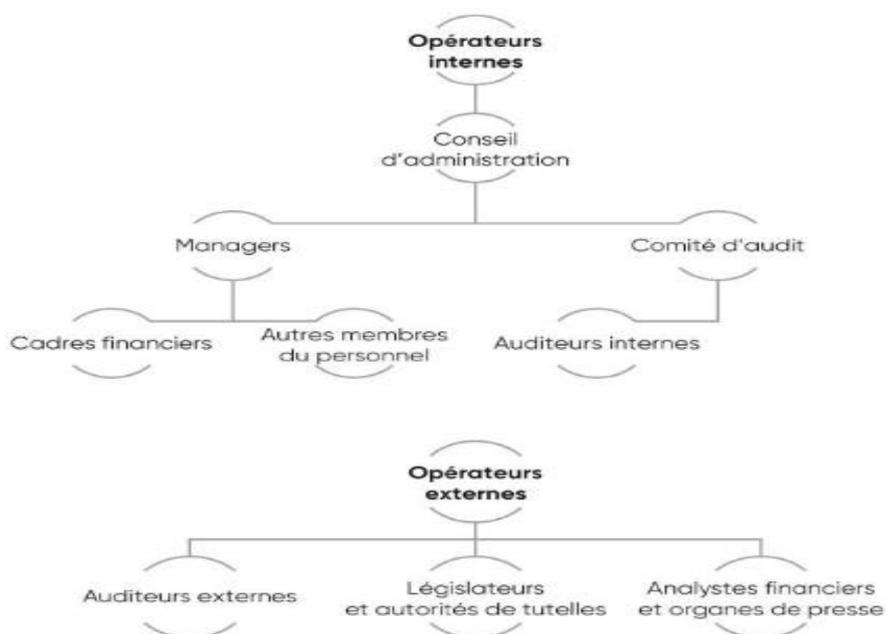
- La façon dont sont perçues de l'extérieur les performances de l'entreprise ;
- Les risques macro et micro-économiques auxquels elle est confrontée ;
- Les stratégies d'exploitation ou financières novatrices qui pourraient améliorer les performances et les tendances caractérisant le secteur économique.

¹ Khalil Afef Abdelli, Mohammed-El Amine, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », édition Dunod, 2022, p26

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Le management doit tenir compte de ces observations et commentaires dès lors qu'ils seraient susceptibles d'améliorer le contrôle interne.

Figure n°2 : Organes responsables du contrôle interne



Source : Khalil Afef Abdelli, Mohammed-El Amine, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Dunod, 2022

4. Techniques de contrôle interne

L'existence d'un contrôle interne efficace nécessite la mise en place de procédures de sécurité ou de contrôle contribuant à la couverture des risques encourus.

Les techniques mises en œuvre, utilisées selon leur nature à des niveaux hiérarchiques différents, ont pour finalité de s'assurer que les dispositifs du contrôle (maîtrise) interne fonctionnent correctement.

Pour l'essentiel, il s'agit de techniques d'évaluation ¹ :

4.1 Séparation des fonctions (tâches) :

¹ Reda Khelassi; « le contrôle interne des organisations » ; Édition Houma ; Alger ; 2013 ; P 96.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

C'est de répartir les tâches de sorte à ce qu'il n'y ait pas un cumul d'activités incompatibles et ce pour maximiser le degré de sécurité. Il s'agit d'une fonction de décision, d'enregistrement, de détention, et de contrôle.

4.2 Traçabilité des opérations ou la piste d'audit :

En matière comptable, la piste d'audit désigne la possibilité de remonter aux pièces justificatives à partir d'une rubrique des états financiers. Dans le domaine du CI, l'existence de la piste d'audit repose sur la possibilité de valider une information ou une opération en remontant à sa source. A cette fin, enregistrement, formalisation, numérotation et classement des informations sont des procédures cruciales.

4.3 Restriction des accès :

La restriction des accès du personnel à certain documents, fichiers ou applications informatiques, lieux géographiques permet de limiter les risques de fraudes ou de divulgation d'informations en réduisant le nombre de personnes concernées.

4.4 Délégations de pouvoir et les procédures d'autorisation :

La délégation de pouvoirs doit être effectuée avec logique, et supervisée afin que le délégataire puisse s'assurer que la délégation est exercée conformément à ce qui a été défini.

4.5 Protection physique :

Les documents, les objets et matériels sensibles ou couteux doivent être protégés : chéquiers, caisse, processus de fabrication, contrats...etc.

4.6 Autocontrôle :

L'organisation génère par elle-même des points de contrôle indépendamment de toute intervention extérieure, grâce à l'existence de recoupements, de contrôles réciproques des tâches, de contrôles informatiques ...etc. Les anomalies sont ainsi mises automatiquement en évidence lors de la réalisation des tâches ultérieures.

4.7 Ecriture des procédures :

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Les modes opératoires de l'entreprise doivent être exposés par écrit, au sein d'un manuel de procédures, de notes, d'instruction, afin de rendre transparents les processus, de faciliter la transmission des connaissances et des savoir-faire, de clarifier les responsabilités.

5. Les moyens de contrôle interne

Plusieurs moyens sont utilisés pour apprécier le dispositif du contrôle interne¹:

5.1 Les chartes d'éthique

Elles décrivent les valeurs de comportement et de professionnalisme auxquelles se réfère l'entreprise. Elles servent de référence à toute la direction de l'organisation (opérationnelle et fonctionnelle), qui élabore et maintient le CI.

L'existence d'une charte est toujours recommandée car elle fixe les règles de bonne conduite et cela à condition qu'elle soit connue de tous et que chacun ait l'intime conviction qu'il doit la respecter.

5.2 Les chartes de contrôle interne

Elles sont en général approuvées par le comité d'audit, elles :

- Définissent la terminologie et les frontières, évitant ainsi contresens et confusions ;
- Précisent le rôle de chacun dans le domaine, en particulier : managers, auditeurs internes, comité d'audit...
- Précisent la granularité du CI, c'est-à-dire le niveau de détail auquel on souhaite se situer ;
- Explicitent la relation objectifs/dispositifs de CI et rappellent les principaux dispositifs à prendre en considération ;
- Informent sur les procédures d'évaluation.

5.3 Les documents internes :

Ils sont par nature imparfaits, trop souvent fonction des événements et pas toujours portés à la connaissance du plus grand nombre de façon rationnelle. Manuels, documentation sont autant de moyens dans lesquels on peut puiser informations, directives, etc.

¹ RENARD J. Op.cit., 2012, P. 43-48

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

5.4 Les questionnaires de contrôle interne

Le but d'un questionnaire de CI est de permettre, en explorant toutes les dimensions d'une activité, d'un processus, d'une fonction, d'en déceler les insuffisances et d'aider à l'identification du/des dispositifs de CI adéquat(s).

Parmi les méthodes les plus utilisées, le questionnement par cinq types de questions : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Par là on fait une observation complète de l'activité et l'on est en mesure de définir les risques spécifiques et les risques résiduels pour s'interroger sur les dispositifs de CI à mettre en œuvre ou à améliorer.

5.5 La grille d'analyse des tâches

C'est un outil essentiel pour mesurer s'il n'y a pas dérogation au principe de séparation des tâches et s'assurer du même coup que tous les dispositifs relevant de l'organisation fonctionnent et sont adaptés. Comme son nom l'indique, la grille d'analyse des tâches se présente sous la forme d'une grille qui indique en ordonnée et dans un ordre séquentiel les différentes tâches à accomplir avec l'indication de leur nature (décision, enregistrement comptable, financière, exécution) et en abscisse le nom de celui ou celle qui réalise la tâche. La grille se remplit par simple questionnement ou observation. À la simple lecture de la colonne relative à un nom, on voit si l'intéressé n'exerce pas des tâches incompatibles. Ainsi, la grille ci-dessous permet de s'assurer qu'il y a bien une bonne séparation des tâches¹.

5.6 Les formations

La formation contribue à l'efficacité des ressources. Chaque acteur doit être un expert dans son domaine d'intervention. La direction doit disposer des compétences et de l'expérience nécessaires pour être en mesure d'évaluer les principaux risques de l'entreprise et d'évaluer l'utilité du système CI prévu afin qu'elle puisse mieux maîtriser son entreprise.

5.7 Les méthodes d'appréciation

Les méthodes d'appréciation du contrôle interne sont : les méthodes subjectives, les méthodes objectives et aussi les travaux de l'audit interne.

5.8 Les outils informatiques

Ils sont des outils spécifiques dimensionnés en fonction de l'organisation. Ce sont des outils

¹ Jacques RENARD, 2012 op.cit. p 46

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

d'auto-évaluation du CI ou destinés à construire une cartographie. Exemple : les différents logiciels (PC compta, PC stock...).

5.9 Les symboles :

Il en existe plusieurs, mais les symboles les plus courants sont utilisés en informatique. Cependant, une uniformité complète au sein d'un même groupe de travail est importante. En d'autres termes, les mêmes symboles doivent être utilisés pour les mêmes étapes afin que tout soit bien compris.

Le flow chart est constitué par un ensemble de symboles (de base et de liaison) représentant les documents et leur circulation. Il doit permettre de visualiser :

- Le type de document,
- Le nombre d'exemplaires,
- L'origine du document,
- La destination,
- Son mode de classement,
- Les contrôles effectués.

Section 3 : le référentiel COSO et le contrôle interne

Le référentiel international COSO est très largement accepté et utilisé dans le monde entier comme cadre de référence pour la mise en place et le pilotage de systèmes de contrôle interne efficaces.

1. Présentation de COSO :

Depuis plus de vingt ans, le **COSO** est une référence incontournable dans le domaine du contrôle interne à travers le monde. A l'origine, en 1985, cinq associations professionnelles aux Etats-Unis se sont alliées pour établir une Commission Nationale appelée « Treadway Commission ».

Les scandales financiers, ont poussé la commission à se réunir et réfléchir à la construction d'un cadre commun de contrôle interne. Une étude a été menée et a abouti en 1992, à la publication de son rapport intitulé « Internal Control Integrated Framework », plus connu sous l'appellation "COSO" acronyme du dit comité, dans lequel il a formulé un cadre conceptuel du

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

contrôle interne intégré qui servira de modèle de référence en la matière. Ce rapport, qui deviendra après le COSO1.

1.1 Le cube COSO :

Le **COSO** procède par une approche matricielle en trois dimensions constitués de trois catégories d'objectifs, cinq éléments interdépendants appelés les composantes du contrôle interne et l'ensemble de l'entreprise représenté par toutes ses activités et toutes ces unités. Cette approche matricielle est représentée par un cube schématisé comme suit :

Figure n°3: Cube **COSO**



Source : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>

1.1.1. Description du cube COSO :

La face avant du cube représente les cinq éléments du contrôle :

- **L'environnement du contrôle**, qui représente le socle sur lequel le contrôle interne va se construire ;
- **Evaluation des risques**, que le contrôle interne est mis en place pour les couvrir ;
- **Activités du contrôle** qui sont les dispositifs du contrôle interne ;
- **Information et communication**, une bonne information et avec une bonne circulation en interne et en externe.
- **Pilotage**, qui représente la coordination, l'évaluation et la mise à jour du contrôle interne pour préserver son efficacité et son efficience.

Ces cinq éléments permettent de couvrir les trois objectifs de la face supérieure du cube :

- **Opérations** : à réaliser de façon optimale ;

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

- **Informations financières** : fiables et pertinentes ;
- **Conformité** : se conformer aux lois et réglementations.

Et ceci pour tous les processus et toutes les unités de l'entreprise présentes dans la face droite du cube.

1.2 Les composantes du contrôle interne :

Il identifie cinq composantes du contrôle interne qui permettent de mettre en œuvre un dispositif de façon rationnelle.

1.2.1 Environnement de contrôle ¹:

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues.

Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation. L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance.

L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne.

1.2.2 Évaluation des risques :

Toute entité est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes et internes. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque. Pour déterminer la manière dont les

¹ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>, Référentiel Intégré De Contrôle Interne. Consulté le 18/04/2023

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer¹.

Celle-ci comprend deux temps²:

- L'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités ;
- La hiérarchisation de ses risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme.

1.2.3 Les activités de contrôle³ :

Selon le COSO, les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et des procédures définies par la direction qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management dans la dynamique de la réalisation des objectifs et de la maîtrise des risques.

Les activités de contrôle, c'est le troisième étage de la pyramide, ces activités ne sont pas seulement « l'application des normes et procédures », ce sont les dispositifs spécifiques que chacun va mettre en œuvre pour faire face à ses risques de ne pas atteindre les objectifs fixés.

1.2.4 Information et communication⁴ :

Inclut l'identification, l'obtention et la diffusion d'information pertinente (interne ou externe) selon le bon moyen de communication, au bon moment, aux bonnes personnes, afin que ces dernières puissent réagir et assurer leurs responsabilités.

- Systèmes d'information :
 - Infrastructure,
 - Logiciels,
 - Personnels,
 - Processus – manuels ou automatiques,
 - Données
- La qualité de l'information s'évalue selon les critères suivants :

¹<https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>, « **Référentiel intégré de contrôle interne** », consulté le 18/04/2023

² Mahmoud BENCHEIKH, article « **Les composantes du contrôle interne** », p 8, consulté le 18/04/2023

³ <https://audit.xn--apprendreconomie-jqb.com/modelé-coso-contrôle-interne> consulté le 18/04/2023

⁴ Deloitte, « Les fondamentaux du contrôle interne ».PDF, Université d'été Paris, le 11 septembre 2008, consulté le 20/04/2023

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

- Opportunité / Contenu
 - A temps / En retard
 - A jour
 - Exactitude
 - Accessibilité
- Une bonne compréhension des rôles et des responsabilités de chacun, Les salariés comprennent aussi comment leur travail est lié à celui des autres,
- Moyens de signaler des exceptions à la hiérarchie, Peut être sous la forme de :
- Manuels de procédures
 - Manuels de comptabilité et de reporting financier
 - Memoranda
 - Électroniquement, oralement (réunions, compte-rendu) et par des actions des Dirigeants
- Faciliter la communication top-down et bottom-up
- Communiquer avec les tiers

1.2.5 Pilotage :

Le pilotage « précédemment dénommé supervision » vise à s'assurer de l'efficacité « la capacité à réduire et maîtriser les risques » et de l'efficience « la maîtrise des risques en minimisant les ressources consommées et en évitant les restrictions à l'innovation » des systèmes de contrôle interne¹.

L'objectif de cette phase de contrôle est de déterminer si la conception du contrôle interne est adéquate, si le contrôle interne est appliqué, efficace et peut s'adapter aux circonstances.

Les performances du contrôle interne doivent être contrôlées de manière continue aux travers des opérations à caractère de pilotage, et doivent aussi faire l'objet d'évaluations sous forme de missions d'audit interne. Le périmètre des activités à contrôler et la fréquence des contrôles dépendent de l'importance relative des risques sous-jacents et des contrôles qui permettent de réduire ces risques².

¹ <https://audit.xn--apprendreconomie-jqb.com/modèle-coso-contrôle-interne/> consulté le 18/03/2023

² Deloitte, « Les fondamentaux du contrôle interne ».PDF, Université d'été Paris, le 11 septembre 2008, page 47

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

1.3 Les objectifs du contrôle interne selon COSO :

1.3.1 La réalisation et l'optimisation des opérations :

Cette catégorie d'objectifs regroupe les objectifs de base de l'entreprise, y compris ceux relatifs aux performances, à la rentabilité et à la protection des ressources.

Le contrôle interne ne saurait garantir la réussite des activités opérationnelles qui est fonction de facteurs tels que la compétence de jugements et des prises de décision de qualité de la direction et du personnel, les compétences et les habiletés techniques, l'innovation et l'efficacité de la recherche développement, l'efficacité des services commerciaux et de marketing, etc. En revanche, le contrôle interne permet de savoir de façon fiable et pertinente dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entreprise sont atteints.

1.3.2 La fiabilité des informations financières :

Catégorie d'objectifs couvre la préparation d'états financiers fiables et pertinents, incluant les états financiers intermédiaires et les informations publiées extraites des états financiers, telles que les publications des résultats intermédiaires.

1.3.3 La conformité aux lois et aux règlements en vigueur :

Cette catégorie d'objectifs se rapporte à la conformité aux lois et aux règlements auxquels l'entreprise est soumise.

1.4 Efficacité du contrôle interne :

Le référentiel fixe les conditions nécessaires à l'efficacité d'un système de contrôle interne¹. Un système efficace de contrôle interne permet de réduire à un niveau acceptable le risque qu'un objectif relevant d'une ou plusieurs des trois catégories d'objectifs ne soit pas atteint. L'efficacité du contrôle interne suppose que :

Chacune des cinq composantes du contrôle interne et leurs principes soient mis en place et fonctionnent correctement. La « mise en place » désigne le fait que les composantes et les principes sont pris en considération dans la conception et la mise en œuvre du système de contrôle interne en vue d'atteindre les objectifs fixés.

¹ PWC, Ifaci , « COSO Référentiel intégré de contrôle interne », p25 ,Edition Eyrolles ,2014

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Les cinq composantes fonctionnent conjointement de façon intégrée. Les composantes sont interdépendantes et reliées par une multitude de liens tels que l'interaction entre les principes au sein d'une composante et entre elles.

Lorsqu'une déficience majeure existe dans la mise en œuvre d'une composante ou d'un principe, ou encore dans le fonctionnement conjoint et intégré des composantes, l'organisation ne peut conclure qu'elle satisfait aux exigences d'un système de contrôle interne efficace.

Lorsqu'un système de contrôle interne est jugé efficace, la direction générale et le conseil ont l'assurance raisonnable que, grâce à l'application de ce système à travers l'entité, l'organisation :

- Réalise des activités efficaces et efficientes parce que des événements externes, susceptibles d'avoir un impact significatif sur la réalisation des objectifs, sont jugés peu probables ou parce que l'organisation peut raisonnablement prévoir la nature et la date de réalisation des événements externes et en maîtriser l'impact en le ramenant à un niveau acceptable.
- Se conforme aux lois, règlements et normes externes applicables.

1.5 Evolution du contrôle interne :

L'approfondissement des travaux du COSOI a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, 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 référentiel initial appelé COSOI a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO II (Enterprise Risk Management Framework).

Selon le COSO II, le système de contrôle interne se définit 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 pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (AFAI, 2008).

¹ RENARD. J, « théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7e édition, Paris, 2010, p138

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Le nouveau référentiel COSO II élargit le concept de contrôle interne à celui du management des risques de l'entreprise (ERM), en assignant au contrôle interne un quatrième objectif de maîtrise des risques lié à la stratégie de l'entreprise (Ebondo Wa Mandzila E. & Renard J., 2005)

Pour résumer, le référentiel COSO II s'approprié les trois objectifs de contrôle interne et les complète en plus par un quatrième objectif stratégique sans toutefois astreindre l'objectif de fiabilité aux seules informations financières.

Chapitre I : le cadre conceptuel du contrôle interne

Conclusion :

En conclusion de ce chapitre consacré au cadre conceptuel du contrôle interne, nous avons pu explorer les différentes notions, principes et composantes qui le définissent. Nous avons ainsi pu appréhender l'importance du contrôle interne au sein des organisations.

Le cadre conceptuel du contrôle interne nous a permis aussi de comprendre que cette discipline va bien au-delà de la simple conformité aux règles et réglementations. En effet, le contrôle interne est étroitement lié à la gestion des risques tels définis dans le COSOII qui est venu pallier aux insuffisances et compléter le premier cadre en mettant en place un cadre réactif, un cadre de gestion de risque que nous allons aborder en deuxième chapitre.

Chapitre II :
La maitrise des risques opérationnels

Introduction

Dans ce chapitre, nous examinerons de manière approfondie les concepts clés liés à la maîtrise des risques. Nous explorerons les différents types de risques auxquels les organisations sont confrontées, les principaux enjeux et bénéfices de la gestion des risques, ainsi que les méthodologies et outils utilisés pour une maîtrise efficace. En comprenant ces éléments, les organisations seront mieux préparées à anticiper, gérer et atténuer les risques, renforçant ainsi leur résilience et leur capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections :

Section 1 : le management des risques opérationnels

Section 2 : la cartographie des risques opérationnels outil de gestion des risques

Section 3 : la méthodologie d'analyse des risques appliquée au contrôle interne

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

Section 1 : le management des risques opérationnels

Dans cette section nous explorons la notion du risque notamment le risque opérationnel, ainsi que la démarche de gestion des risques

1. La notion du risque :

Selon OHSAS 18001 / ISO 45001 « Le risque est défini comme la combinaison de la probabilité et de la (des) conséquences de la survenue d'un événement dangereux spécifié ».

Selon ISO 31000 : « Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs » et aussi « Le risque est défini par une combinaison de la gravité et de la probabilité d'apparition »

Selon l'IFACI le risque est « Un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise »¹

Le Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission (COSO)

Le COSO définit le risque comme étant « la possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs ». « Dans le cadre du processus d'identification et d'évaluation des risques, un organisme 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 »²

2. Caractéristiques du risque :

Les caractéristiques d'un risque comprennent les éléments qui définissent la nature et l'importance d'une situation risquée appelée criticité du risque.

Dans la définition de l'IFACI : le risque est la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en terme d'impact et de probabilité »³.

Le risque est en général exprimé en multipliant sa probabilité d'occurrence et son impact :

Risque = Probabilité * Impact

3. Typologie des risques :

¹ COOPERS-LYBRAND, La pratique du contrôle interne, IFACI (Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne), Ed Organisation, Paris, 1994, P 19

² IFACI, Cahier De La Recherche, Cartographie Des risques, 2ème édition, paris, p30

³ IFACI France, article « s'initier à l'audit interne », 2018, P12

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

Nous distinguons plusieurs types de risques qui sont généralement classés selon l'origine, l'activité, la nature et le niveau.

3.1 Classification selon l'origine :

Les risques selon leurs origines peuvent être regroupés en deux catégories, le risque interne et le risque externe.

3.1.1 Le risque interne : résulte de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, ses facteurs sont en grande partie maîtrisables.

3.1.2 Le risque externe : est indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, ses facteurs sont difficilement maîtrisables.

3.2 Classification selon l'activité

On distingue le risque économique et financier, le risque social, le risque environnemental, le risque opérationnel.

3.2.1 Le risque économique : l'étude des risques économique est largement basée sur la construction de lois de probabilités en vue de faire émerger, des récurrences et des profits de risque. On pense notamment à des grandeurs comme le taux de croissance d'un pays (le PIB d'une nation soit la somme des valeurs ajoutées), le taux d'inflation

3.2.2 Le risque financier : les risques financiers sont associés à la structure financière de l'entreprise, aux transactions effectuées et aux systèmes financiers déjà mis en place. L'identification des risques financiers, implique l'examen des opérations financières quotidiennes, particulièrement la trésorerie. Si l'entreprise est trop dépendante d'un client unique et qu'il n'est pas en mesure de payer, cela pourrait avoir de graves conséquences pour la fiabilité de l'entreprise. il s'agit d'examiner :

- La façon dont un crédit est accordé aux nouveaux clients ;
- Qui doit de l'argent à l'entreprise ;
- Les mesures prise pour le recouvrer ;
- L'assurance pouvant couvrir des créances importantes ou douteuses.

3.2.3 Le risque social : c'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine. Sociale, économique, législative, politique, liés à la communication

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.

3.2.4 Le risque environnemental : c'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptible d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.

3.2.5 Le risque opérationnel : Le risque opérationnel peut être défini comme le risque de pertes résultant de procédures internes inadaptées ou défaillances, d'erreurs humaines, de défaillance des systèmes informatiques, d'événements extérieurs.

3.3 Classification selon la nature

Il existe quatre types de risques selon la nature :

3.3.1 Le Risque Inhérent¹ :

Défini par le **SAS 107**, comme la probabilité d'erreurs et d'anomalies significatives dans les comptes avant toute prise en compte du contrôle interne, le risque inhérent est lié aux caractéristiques générales du groupe et de son environnement :

- Aux évolutions du marché et du secteur ;
- Aux nouveaux produits ou services ;
- Aux nouvelles exigences réglementaires ;
- À l'utilisation des technologies de l'information ;
- À la propension et au goût du risque des dirigeants.

Le seul moyen de le réduire est soit de sortir de l'activité, soit de modifier l'activité de façon à la rendre moins risquée.

3.3.2 Le Risque de Non Contrôle :

« Le contrôle interne fait explicitement partie de la compréhension de l'audit et son environnement. Les cinq composants du contrôle interne relevé par la norme comme devant faire preuve d'un examen approfondi sont celles du COSO, l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, le système d'information, les activités de contrôle et supervision. Pour les aspects formels du contrôle interne, les risques sont souvent liés au système d'information et concernent les opérations répétitives »².

¹ Stéphanie Thiéry-Dubuisson, « L'audit », Edition « la découverte » ,Paris 2013-2014,p 40

² Ibid.

3.3.3 Le risque opérationnel

Le risque opérationnel peut être défini comme le risque qui ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon dont elle opère son métier¹.

D'autres définitions présentent le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de dysfonctionnements des systèmes d'information, du contrôle interne, ou d'erreurs ou techniques. C'est la définition qu'a retenue **le comité de Bâle** dans le cadre de ses travaux de normalisation : « Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Solvabilité II a également retenu une définition très similaire du risque opérationnel : « le risque de pertes résultant de procédures internes inadaptées ou défaillantes, ou de membre du personnel et de systèmes, ou d'événements extérieurs. Le risque opérationnel ainsi défini comprend les risques juridiques mais non les risques découlant de décisions stratégiques, ni les risques de réputation ».

Selon la définition admise par **Bale II**, le risque opérationnel se décompose en cinq sous-ensembles :

- Le risque lié au système d'information,
- Le risque lié aux processus,
- Le risque lié aux personnes,
- Le risque lié aux événements extérieurs,
- Le risque juridique.

L'élément clé de ces définitions : facteurs ou sources de risques : internes (processus, ressources humaines, systèmes d'information) ou externes (opportunités à saisir, menaces à gérer).

Ces facteurs imprévisibles sont plus ou moins certains : notion de probabilité. Et ont des conséquences diverses : incapacité/impossibilité à saisir une opportunité, notion d'impact impact sur l'efficacité, le patrimoine, etc.

¹ Pierandei Laurent, « Risk Management », édition Dunod, 2019, p63,64

4. La gestion des risques :

Gestion de risques ou management des risques est une activité itérative qui aide les organismes à développer une stratégie, atteindre des objectifs et prendre des décisions éclairées. Il fait partie intégrante de la gouvernance et du leadership et a une importance fondamentale dans la façon dont l'organisme est géré à tous les niveaux. Et il contribue à l'amélioration des systèmes de management. Ce dernier prend en considération le contexte interne et externe de l'organisme, y compris le comportement humain et les facteurs culturels¹.

4.1 Le cadre de référence :

La gestion des risques s'appuie sur deux référentiels internationaux significatifs notamment le référentiel COSO II et la norme ISO 31000.

4.1.1 La gestion des risques selon COSO II ou le COSO ERM :

Le cadre de gestion des risques du COSO II Report (2004) s'appuie sur le cadre de contrôle interne (COSO 1, 1992), corrige et complète le concept de contrôle interne en élargissant la réflexion sur un thème plus global de gestion des risques. Ainsi, en englobant le contrôle interne, the Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework vise à répondre aux besoins des entreprises et organisations en contrôle interne tout en leur permettant d'évoluer vers un processus de management des risques plus développé.

4.1.1.1 Définition :

Le COSO II propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise Enterprise Risk Management Framework. « La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à : Identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation », Maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (**appétence au risque**)» de l'organisation et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

4.1.1.2 Le concept d'appétence pour le risque et le concept de tolérance au risque :

¹ La norme internationale ISO 31000, 2018

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

Selon le cadre COSO, « l'appétence pour le risque est le niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face, en cohérence avec ses objectifs de création de valeur. Il reflète sa conception en matière de management des risques et influence sa culture et son approche opérationnelle.

L'appétence pour le risque est directement liée à la stratégie de l'organisation. Chaque stratégie induit des risques différents. Le dispositif de management des risques aide la direction à choisir une stratégie en cohérence avec son niveau d'appétence pour le risque ».

Les techniques de management des risques aident à améliorer les choix stratégiques, par un système itératif, et à les affiner en fonction des risques associés à chaque choix et à l'appétence pour le risque de l'entreprise¹.

➤ Les niveaux de l'appétence aux risques :

L'appétence aux risques de l'entreprise peut être ² :

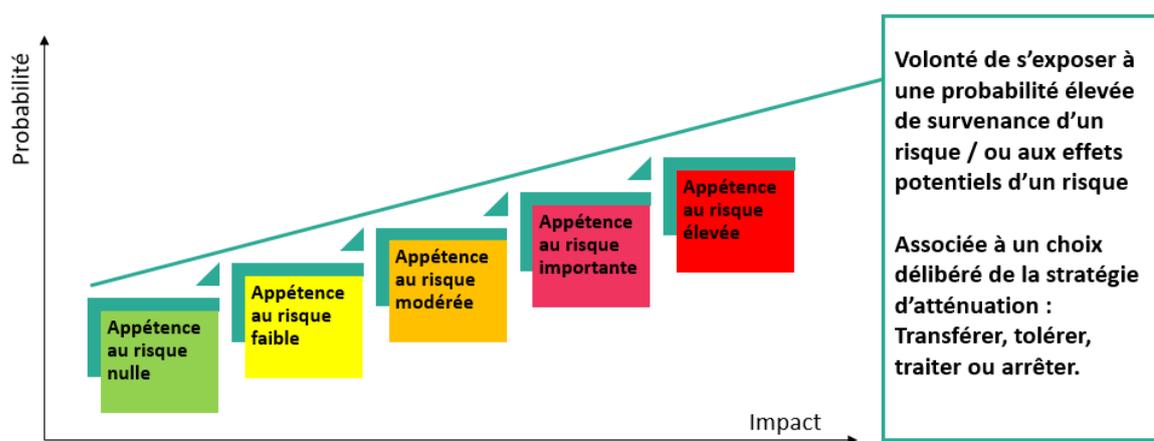
- **Appétence au risque élevée** : le PME estime qu'une prise de risque agressive se justifie et il est prêt à accepter des répercussions négatives importantes pour réaliser ses buts et objectifs stratégiques (favorable au risque).
- **Appétence au risque importante** : Le PME est prêt à prendre des risques plus importants que la moyenne et à accepter certains effets négatifs pour réaliser ses buts et objectifs stratégiques (tolérant au risque).
- **Appétence au risque modérée** : Le PME adopte une approche équilibrée de la prise de risques. Les effets négatifs éventuels et la réalisation des buts et objectifs stratégiques sont considérés également (neutre à l'égard du risque).
- **Appétence au risque faible** : Le PME adopte une approche prudente face à la prise de risques et n'est prêt à accepter qu'un léger impact négatif pour atteindre ses buts et objectifs stratégiques (modérément hostile au risque).

¹ Abderraouf YAICH, « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) », LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE N° 85 - TROISIÈME TRIMESTRE 2009

² Cadre et politique de gestion des risques Décembre 2019, article pdf page 8-9.

- **Appétence au risque nulle** : Le PME est prudent et accepte le moins de risque possible. Il n'est pas prêt à accepter quelque effet négatif afin d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques (hostile au risque).

Figure N°4 : Échelle de l'appétence au risque



Source : Cadre et politique de gestion des risques Décembre 2019, article PDF, page 9.

➤ **La tolérance au risque :**

« La tolérance au risque, quant à elle, se rapporte aux objectifs de l'organisation et se définit comme le niveau de variation que l'entité accepte quant à l'atteinte d'un objectif spécifique. La tolérance au risque, pour être un indicateur pertinent, doit toujours être mesurée dans la même unité que l'objectif. Enfin, lorsqu'elle définit le seuil de tolérance au risque, la direction considère l'importance relative des objectifs et aligne la tolérance au risque avec l'appétence globale pour le risque ¹».

4.1.1.3 Avantages du management des risques

Selon le cadre de gestion des risques COSO, le dispositif de management des risques comprend les 7 bénéfices suivants ²:

- a. Alignement de la stratégie de l'organisation avec son appétence pour le risque.

¹ http://www.larfc.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf, consulté le 10/05/2023

² Ibid, p62.

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

b. Renforcer les modes de traitement du risque :

Le management des risques apporte la rigueur nécessaire pour identifier et choisir, parmi plusieurs possibilités, la meilleure méthode pour traiter un risque : évitement, réduction, partage ou acceptation du risque.

c. Diminuer les incidents et les pertes opérationnelles :

L'identification et l'analyse des risques permettent d'élaborer des réponses à même de diminuer les coûts ou les pertes associés.

d. Identifier et gérer les risques transverses :

Le management des risques vise à gérer les risques à la fois de manière individuelle et dans leur globalité par la prise en compte des impacts corrélés.

e. Traiter, de manière intégrée, les risques multiples :

Toute activité comporte une grande variété de risques ; de nombreux risques s'enchaînent ou sont interalliés. Le dispositif de management des risques offre la possibilité d'intégrer les solutions pour gérer ces risques, ce qui permet de traiter, de façon cohérente et complète, l'enchaînement des événements générateurs des risques.

f. Saisir les opportunités :

L'identification large des risques aide à identifier les opportunités et à élargir les perspectives.

g. Améliorer l'utilisation du capital :

Le management des risques aide la direction à évaluer efficacement les besoins en capital, à améliorer son utilisation et à éviter une déperdition des ressources.

4.1.1.4 Les éléments du dispositif de management des risques :

Selon COSO II le dispositif de management des risques se décline en huit composantes qui se dégagent de la façon dont l'organisation est gérée. Elles sont intégrées au processus de management.

a. Environnement interne :

L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il influence la façon dont les risques sont appréhendés par l'ensemble des collaborateurs de l'entité. Il agit

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

particulièrement sur la conception du management, sur l'appétence pour le risque, sur l'intégrité des valeurs éthiques et sur l'environnement dans lequel l'organisation opère.

b. Définition des objectifs :

Le management des risques permet à la direction d'avoir un processus pour fixer ses objectifs et que ces objectifs correspondent à la fois à la mission et aux intentions de l'entreprise pour le risque (son appétence pour le risque).

c. Identification des événements :

Les événements internes et externes pouvant affecter la réalisation des objectifs L'identification organisationnelle doit se faire en distinguant les risques des opportunités. Un événement indésirable est un risque qui nécessite une évaluation. Et un événement à impact positif représente une opportunité qui doit être prise en considération dans le processus de définition de la stratégie et des objectifs de l'entité.

d. Evaluation des risques :

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Sur le plan pratique, il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques. En effet, le risque est inhérent aux affaires. Il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable pour une gestion prudente de l'activité.

L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés¹.

e. Traitement des risques :

Une fois les risques évalués, le management définit des solutions permettant de faire face aux Risques. Les différentes solutions possibles sont (IFACI, PricewaterhouseCoopers (2005) :

- **L'évitement** : cesser les activités à l'origine du risque. Il peut avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché ;

¹ Kaoutar EL MENZHI, « La maîtrise des risques, indicateur majeur de performance du contrôle interne », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N° 4-5. 2011, p224

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

- **La réduction** : prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou d'impact du risque ou les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement ;
- **L'acceptation** : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact ; et
- **Le partage** : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque (cas de l'achat des produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité).

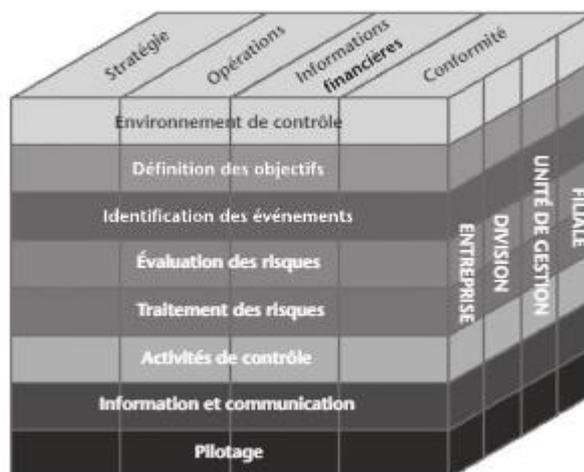
f. Activités de contrôle :

Des politiques et des procédures sont définies et mises en œuvre pour assurer une application efficace. Il existe de nombreuses activités de contrôle différentes. Elles comprennent vérification, autorisation, validation, rapprochement des données et validation Performance opérationnelle, sécurité des actifs ou séparation des tâches.

g. Information et communication :

Les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées dans des formats spécifiques. Dans les délais pour que les employés s'acquittent de leurs responsabilités. Plus généralement, la communication doit circuler verticalement et horizontalement au sein de l'organisation manière efficace.

Figure N°5: cube COSO II



Source : <https://www.scholarvox.com/>

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

Le "cube COSO" est une représentation visuelle de la gestion du risque en trois dimensions, qui prend en compte les objectifs de l'entreprise, les composantes de la gestion du risque à l'échelle de l'entreprise et l'organisation de l'entreprise. Les colonnes verticales du cube représentent les quatre objectifs généraux : la stratégie, les opérations (qui doivent être ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficaces), le reporting et la conformité aux lois et réglementations.

Les rangs horizontaux du cube représentent les huit composantes du management. Chaque rang de composantes croise les quatre objectifs généraux et s'y applique. Cette approche permet de mettre en évidence comment chaque composante contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise et à gérer les risques qui y sont associés.

La troisième dimension du cube correspond aux différentes divisions et départements de l'organisation. Elle met en évidence comment le contrôle interne s'applique à l'ensemble de l'organisation ainsi qu'à chaque département individuellement. Cette dimension permet de se concentrer sur des cellules spécifiques du cube, en analysant comment chaque composante du management contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise dans un département particulier.

Le COSO II est venu palier aux insuffisances du COSO I, en mettant en place un cadre réactif, un cadre de gestion de risque, proprement dit. COSO II est donc un cadre de référence de gestion du risque.

4.1.2 La gestion des risques selon la norme ISO 31000 :

De même, la **norme ISO 31000** fournit des lignes directrices et un cadre pour la mise en place d'un système de gestion des risques efficace au sein de l'organisation.

La norme **ISO 31000** adopte une approche holistique de la gestion des risques, en mettant l'accent sur l'identification, l'évaluation, le traitement et le suivi des risques. Elle est applicable à toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur emplacement géographique.

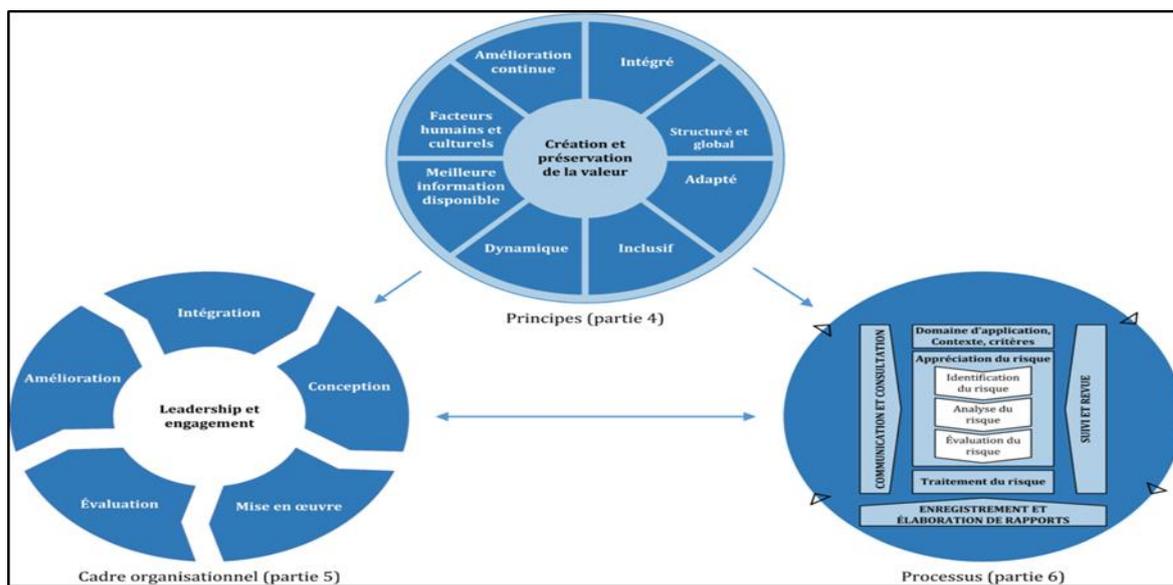
En 2010, l'AFNOR a intégré la norme **ISO 31000**, une norme internationale, dans ses pratiques. Cette norme offre des principes et des lignes directrices pour le management des risques, en proposant des recommandations pour leur mise en œuvre tant au niveau stratégique

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

qu'opérationnel. Elle est applicable à toutes les organisations, quels que soient leur secteur d'activité ou leur taille¹.

Selon la norme, le management des risques est considéré comme un générateur de valeur et un moteur d'amélioration continue au sein de l'entreprise. Il est étroitement intégré aux processus d'organisation et de prise de décision, et caractérisé par sa transparence, son caractère systématique et sa structure bien définie.

Figure N°6 : Principes, cadre organisationnel et processus



Source : <https://www.iso.org/>

La norme est structurée en trois parties :

- **Principes** : objectifs stratégiques, processus d'intégration aux niveaux décisionnel et opérationnel ;
- **Référentiel et cadre d'organisation** : évaluation des contextes à risque, élaboration d'une stratégie de gestion des risques, intégration des processus dans la conduite stratégique, mise à disposition de ressources adéquates, communications interne et externe ;
- **Processus de management** : intégration du management des risques au niveau opérationnel (identification, analyse, évaluation et traitement du risque), qui contribue à développer un cadre global de gestion des risques efficace dans l'entreprise.

¹ Pierandrei Laurent, « Risk Management », édition Dunod, p 38 ,2019

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

L'évaluation repose sur une liste exhaustive des facteurs de risques avec leurs impacts (quantitatifs et qualitatifs) sur les objectifs, en les hiérarchisant par priorité. Le traitement est un processus de décision d'options (évitement, rétention, transfert) qui agit par élimination des sources, modification de la vraisemblance d'un événement, ou atténuation de ses conséquences, Il est à noter que le mot « vraisemblance » signifie possibilité que quelque chose se produise.

En 2018, le comité technique d'ISO a révisé la norme afin de promouvoir une plus forte intégration de l'ERM à la structure et aux processus opérationnels ainsi qu'aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle établit également des liens entre la gestion des risques et des notions clés de la gestion de la qualité, comme l'amélioration continue, l'implication des parties prenantes, la prise en compte des facteurs humains et culturels et l'adaptation à l'environnement.

4.1.3 La démarche de gestion des risques selon ISO 31000 :

La norme ISO 31000 propose une approche en plusieurs étapes pour la gestion des risques au sein d'une organisation. Voici les principales étapes du processus de gestion des risques :

4.1.3.1 Établir le contexte :

Cette étape consiste à comprendre le contexte dans lequel l'organisation opère, y compris ses objectifs, sa culture, son environnement externe, ses parties prenantes et ses contraintes. Cela permet d'identifier les risques pertinents pour l'organisation.

4.1.3.2 Identifier les risques :

Cette étape vise à identifier les risques potentiels auxquels l'organisation est confrontée. Elle peut être réalisée en utilisant des techniques telles que l'analyse documentaire, les entretiens, les revues de processus, etc. L'objectif est d'obtenir une liste complète des risques spécifiques à l'organisation.

4.1.3.3 Évaluer les risques :

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de les évaluer en termes de probabilité d'occurrence et d'impact potentiel. Cette évaluation permet de prioriser les risques en fonction de leur gravité et de leur niveau de criticité pour l'organisation.

4.1.3.4 Traiter les risques :

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

À cette étape, des décisions sont prises pour traiter les risques identifiés. Différentes stratégies peuvent être utilisées, telles que l'acceptation, le transfert, la réduction ou l'évitement des risques. Des plans d'action sont élaborés pour mettre en œuvre les mesures de traitement des risques.

4.1.3.5 Mettre en œuvre les mesures de contrôle :

Cette étape implique la mise en place des mesures de contrôle nécessaires pour réduire les risques à des niveaux acceptables. Cela peut inclure des procédures opérationnelles, des politiques, des formations, des audits, des systèmes de surveillance, etc.

4.1.3.6 Communiquer et consulter :

La norme encourage la communication et la consultation avec les parties prenantes concernées par les risques. Il s'agit de partager les informations sur les risques, d'obtenir des perspectives différentes et de favoriser la prise de décision éclairée.

4.1.3.7 Surveiller et revoir :

La gestion des risques est un processus continu. Il est essentiel de surveiller régulièrement les risques, de mettre à jour les évaluations, de suivre l'efficacité des mesures de contrôle mises en place et de revoir périodiquement l'ensemble du processus de gestion des risques.

Cette démarche fournit un cadre général pour la gestion des risques conformément à la norme ISO 31000. Cependant, il est important de noter que l'application précise des étapes peut varier en fonction des besoins et des spécificités de chaque organisation.

Section 2 : la cartographie des risques opérationnels outil de gestion de risque

1. Définition de la cartographie des risques :

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 personnel¹.

¹ Organisation mondiale des douanes, GUIDE SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

2. Objectifs de la cartographie des risques

Les objectifs fondamentaux assignés à la mise en place d'une cartographie des risques sont¹ : (IFACI, 2003 et Guide IENA (2017))

- Disposer d'un inventaire des principaux risques ;
- Améliorer le dispositif de contrôle interne face aux risques ;
- Possibilité de se doter des indicateurs pertinents (tableau de bord)
- Aider la direction dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ;
- Préparer les informations nécessaires sur la maîtrise des risques aux dirigeants ;
- Instaurer une culture de management des risques ;
- Prévenir la création ou la destruction de la valeur ;
- Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gestion d'entreprise

3. La démarche de la mise en œuvre d'une cartographie de risque

3.1 Phase 1 : Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation des opérationnels

Par nature, l'être humain a tendance à éviter de discuter des problèmes et des risques liés à son domaine d'activité opérationnelle. L'objectif de la cartographie des risques consiste à identifier ces risques. Par conséquent, le plus grand défi lors de la réalisation d'une cartographie réside dans l'obtention d'un ensemble complet d'informations permettant de prendre des mesures appropriées. Un élément clé de réussite essentiel est la conduite du changement et l'accompagnement des opérationnels et des décideurs tout au long du processus de cartographie des risques.

Au cours de cette première phase, basée principalement sur l'établissement du cadre de référence et la sensibilisation des opérationnels, il est crucial de réaliser les actions suivantes :

- Définir le périmètre exact de la cartographie des risques ;

¹ FATIMA ZOHRA SOSSI « cartographie des risques : outil des gestions des risques dans les établissements publics », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2021

- Analyser la documentation disponible en interne sur le périmètre ciblé (exercice similaire déjà réalisé, description des processus et des entités juridiques et/ou opérationnelles, etc.) ;
- Réaliser une conférence de lancement, présentant les objectifs de la démarche, la méthodologie retenue pour, les référentiels, les jalons de la démarche.

3.2 Phase 2 : Construction de la cartographie des risques

La construction de la cartographie des risques est réalisée de manière itérative. Elle peut être décomposée en quatre étapes :

- L'identification ;
- Le recensement des dispositifs de maîtrise ;
- L'évaluation ;
- Le reporting.

Chaque étape présente des contraintes, des objectifs et des livrables spécifiques. Il est essentiel de créer et de maintenir des éléments de reporting à chaque étape, afin d'avoir une vision globale et détaillée des travaux effectués, ainsi que leur traçabilité.

3.2.1 Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

3.2.1.1 L'identification des risques :

C'est la première de ces étapes. Il s'agit, en s'appuyant sur les entretiens réalisés avec les collaborateurs, d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini. Les risques élémentaires sont identifiés pour chacun des processus de l'entité. Une nomenclature des risques ou BRM (Business Risk Model), est proposée comme support à cette identification. Chaque risque est décrit précisément selon n attributs tels que :

- La classe de risques (ex. : image, social, santé, information, opérationnel, etc.) ;
- L'origine des causes (ex. : naturelles, humaines, techniques, économiques, etc.) ;
- Les conséquences induites (ex. : pertes d'exploitations, atteintes aux personnes, etc.);

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

- Les ressources affectées (ex. : humaines, techniques, financières, etc.).

Pour compléter cette approche, il est essentiel de se concentrer sur deux axes de travail complémentaires. Tout d'abord, il faut identifier le contexte global de l'entreprise en adoptant une approche basée sur les entités organisationnelles. Ensuite, il est nécessaire d'identifier les principaux processus métiers en utilisant une approche orientée processus.

3.2.1.2 Le recensement des dispositifs de maîtrise :

C'est la seconde étape du processus de cartographie des risques. Elle doit être réalisée de manière itérative avec l'étape précédente. Il s'agit de recenser l'ensemble des moyens de dispositifs de maîtrise déployés par les opérationnels et d'en déterminer l'efficacité.

3.2.1.3 L'évaluation des risques :

Est la troisième étape du processus de cartographie des risques, elle est délicate puisqu'elle nécessite le recours à un référentiel commun permettant d'interpréter de manière pertinente les résultats obtenus.

L'évaluation des risques sélectionnés peut être effectuée selon plusieurs critères qui varieront en fonction des spécificités de l'organisation et de la problématique traitée. À titre d'exemple, chaque risque sélectionné pourrait être évalué de la manière suivante :

- L'occurrence ;
- La gravité ;
- La nature des conséquences (ex. : financier, humain, image) ;
- Le niveau de maîtrise ;
- La vraisemblance de l'évaluation.

3.2.1.4 Le reporting :

C'est la dernière étape - et non la moindre - du processus de cartographie des risques. Une fois l'ensemble des informations sur les risques recensées et formalisées, elles doivent être remontées au niveau pertinent de management en fonction des spécifications, du formalisme et de la fréquence retenue.

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

3.3 Phase 3 : Renforcement de la culture et partage des bonnes pratiques

La construction de la cartographie des risques ne constitue pas la finalité de ce type de démarche. Il s'agit comme il l'a été mentionné par ailleurs, d'une démarche itérative, récurrente dont l'entreprise doit impérativement s'en servir pour renforcer la culture du risque et le partage des bonnes pratiques au sein l'établissement.

L'organisation doit réaliser un certain nombre d'actions postérieurement à la réalisation de la cartographie des risques :

- Tirer les leçons du diagnostic organisationnel (cf. moyens, procédures, processus, etc.) ;
- Formaliser les dispositifs décidés, les suivre et les ajuster de manière itérative ;
- Former les collaborateurs ;
- Communiquer en interne et en externe sur les vulnérabilités de l'entreprise.

Il est préférable de privilégier une approche à 360 degrés en s'attachant à analyser la totalité du périmètre :

- Tout d'abord, pour bien cerner l'ensemble des facteurs de risques de l'entreprise ;
- Ensuite, pour apprécier l'adéquation des démarches de réduction des risques (cf. dispositif de prévention, de protection, etc.).
- Enfin, pour adapter des dispositifs pertinents de financement des risques par l'assurance (programmes dommages aux biens et aux personnes, clauses contractuelles, etc.).

Section 3 : la méthodologie d'analyse des risques appliquée au contrôle interne

Pour la maîtrise de ses risques, l'entreprise adopte une démarche structurée visant à identifier, gérer et atténuer ces risques liés à son activité notamment à ses process et ce par le biais du contrôle interne, ce processus de maîtrise fera l'objet de cette section.

Cette méthodologie comprend plusieurs étapes que nous évoquerons ci-dessous,

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

1. La détermination des risques :

Les sources potentielles de risques dites menaces sont de deux ordres :

- Celles dues au hasard
- Celles dues à l'homme

Après avoir identifié les risques, chaque risque est évalué en fonction de l'ampleur des dommages potentiels qu'il peut causer, cette évaluation permet de déterminer la vulnérabilité associée à ce risque. Ainsi les risques sont identifiés et les zones de vulnérabilités importantes sont mises en évidence.

Le niveau de vulnérabilité détermine l'urgence des actions correctives à mettre en œuvre, Un risque est intrinsèquement inaltérable. C'est sur la vulnérabilité qu'on jouera par des actions de sécurité appropriées.

2. Le cadrage de l'intervention :

Qui fait quoi (en matière de Contrôle Interne), quelle est la position relative de son rôle par rapport à la finalité principale de l'organisation ? Quelle est la limite des responsabilités de chacun ? Quelle est la part de responsabilité commune... ?

2.1 Les acteurs concernés :

On distingue les classes d'acteurs suivantes : décideurs, les opérationnels de production ainsi ceux des fonctions logistiques, les coordonnateurs (contrôleur interne, risk manager...), les auditeurs internes et externes.

2.2 Les niveaux du système de contrôle interne :

L'efficacité du contrôle interne est tributaire de la manière avec laquelle les opérationnels, à tous niveaux, exécutent leur travail avec conscience, implication, sens de la qualité et de l'intérêt de l'organisation, éthique et discipline ainsi que de la qualité des procédures et les méthodes mises à la disposition de l'entreprise. Pour mieux assimiler le système de contrôle interne, il est nécessaire de le structurer selon trois niveaux¹ :

Niveau 1 :

Le contrôle du premier niveau se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures. Ce premier niveau constitue le référentiel sur lequel va s'appuyer l'auditeur interne

¹ Sardi. A (2002), « Audit et contrôle interne bancaire », édition AFGEE, Paris, P 60.

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

afin de faciliter la détection des risques d'erreur ou de fraude, ce qui permet également de découvrir et de corriger promptement les situations anormales.

Le contrôle du premier niveau est réalisé par les membres du personnel car ils sont bien placés pour identifier au cours de leurs activités quotidiennes des problèmes qui appellent des réponses qui sont de l'ordre du contrôle interne.

Niveau 2 :

Le contrôle du deuxième niveau est effectué par les responsables aux échelons élevés, c'est-à-dire par ceux qui n'ayant pas exercé eux-mêmes les opérations dans le but de renforcer la transparence.

A cet effet, chaque responsable a pour mission dans le cadre de ses responsabilités de management d'effectuer des contrôles réguliers qui doivent être formalisés pour ne pas laisser place à aucune ambiguïté.

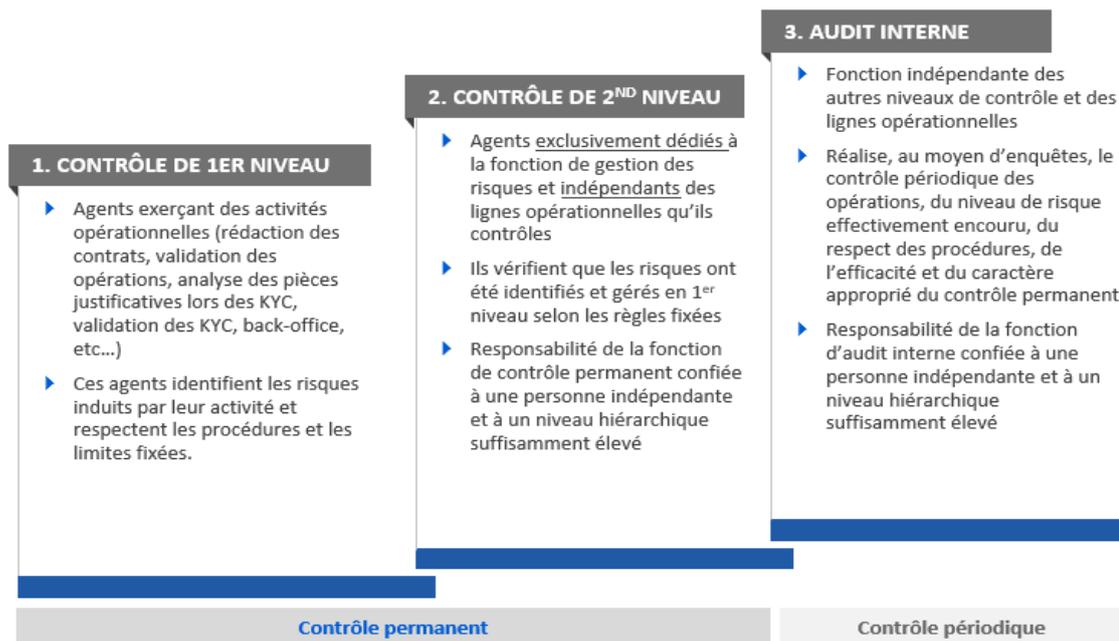
Lors du contrôle de second niveau, les responsables utilisent un ensemble de techniques qui facilitent leurs missions à titre d'exemple : l'enquête, le questionnaire ainsi que la communication.

Niveau 3 :

Le contrôle de troisième niveau est effectué par les auditeurs internes en vue de s'assurer de l'efficacité du premier et deuxième niveau et d'apporter plus d'éclairage sur l'ensemble de l'entreprise.

Ce troisième niveau de contrôle est complété par des audits externes qui collaborent notamment avec l'audit interne afin d'optimiser les missions d'audit et de promouvoir la transparence car la proximité des auditeurs internes au personnel et leur ancienneté permettent d'interdire parfois la critique motivée par la crainte ou par la sympathie.

Figure N°7 : Les trois lignes de défense



Source : <https://acpr.banque-france.fr/controle-interne>

2.3 Les actions à entreprendre :

Les actions à entreprendre dans le cadre de l'entretien du bon niveau de

Contrôle Interne sont de trois ordres :

- Des actions de communication :
 - Présentation de la démarche aux différents acteurs,
 - Information régulière sur l'avancement de la démarche (notamment les Commissions),
 - Et par la suite collecte et rediffusion des informations relatives à la maintenance quotidienne du dispositif ;
- Des actions de réalisation proprement dites :
 - Actions d'analyse des risques (identification, mesure et classification),
 - Actions de recherche et de mise en œuvre de solutions ;
- Des actions de documentation et de formation aux nouvelles procédures :
 - Entretien, entre autres du référentiel de Contrôle Interne, suivi de l'évolution des risques.

2.4 La classification des risques

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

Le périmètre des risques englobe tous les risques importants auxquels l'entreprise est exposée. Pour une analyse globale des risques de l'entreprise, deux approches complémentaires sont utilisées : une approche basée sur les processus et une approche basée sur les métiers.

Ces deux approches permettent d'examiner les risques de manière approfondie, en prenant en compte à la fois les différentes activités et les spécificités des différents domaines d'expertise au sein de l'entreprise.

2.4.1 Approche par processus :

Cette approche consiste à identifier les risques associés à chaque étape du processus, Cette approche permet de prendre des mesures de contrôle et de gestion spécifiques pour atténuer les risques identifiés et améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels.

En utilisant l'approche par processus, l'entreprise peut mieux comprendre les interconnexions entre les différentes étapes et les parties prenantes impliquées dans chaque processus.

2.4.2 Approche par métier

Cette approche consiste à examiner les risques propres à chaque métier ou secteur d'activité, en tenant compte des caractéristiques, des normes, des réglementations et des bonnes pratiques propres à chaque domaine.

En utilisant l'approche par métier, l'entreprise peut identifier et évaluer les risques spécifiques qui peuvent affecter ses activités et ses objectifs stratégiques.

2.4.3 Le classement des risques par typologie et nature

Il est important de classer les risques en fonction des différentes catégories métier. Chaque catégorie de risques comprend des risques génériques liés aux processus et sous-processus. Cette approche permet de mieux cibler l'analyse des risques majeurs en les décomposant en sous-risques selon leur nature spécifique. Peu importe l'angle d'analyse adopté, les risques se retrouvent dans chaque mode opératoire ou processus de l'entreprise.

2.5 Traitement des risques 1

¹ Frédéric BERNARD, NICOLAS DUFOUR, « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », édition Maxima, 2019

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

L'objectif est d'identifier les risques clés, de les évaluer et d'améliorer leur gestion et leur contrôle.

À chaque étape de ces processus, les risques potentiels sont identifiés et liés à des points de contrôle interne, puis quantifiés en termes de fréquence et d'impact. Cela permet de déterminer la vulnérabilité de l'entreprise face à ces risques.

On associe deux grands types d'actions :

- La prévention (pour réduire la probabilité de survenue),
- La protection pour limiter les dommages si malgré la prévention, le risque se matérialise quand même

2.6 La hiérarchisation des risques

Consiste à classer les risques identifiés selon leur niveau de priorité ou d'importance. Cette étape vise à déterminer les risques les plus critiques et les plus susceptibles d'avoir un impact significatif sur les objectifs de l'entreprise.

2.7 La rédaction des procédures générales de Contrôle Interne

La connaissance approfondie du domaine, l'analyse et la hiérarchisation des risques conduisent à l'élaboration de procédures et/ou de modes opératoires.

Par conséquent, tous les acteurs impliqués dans le processus de contrôle interne doivent s'appropriier ces procédures, qui servent de support à leur travail quotidien. De même, ces acteurs doivent participer à la conception et à la mise en œuvre des solutions de prévention et de protection contre les risques qu'ils ont identifiés, tout en s'appropriant les actions de communication et de maintenance continues du dispositif.

Cette méthodologie appliquée au contrôle interne permettra à l'organisation de gérer de manière proactive ces risques qui pourraient affecter la réalisation de ses objectifs. Elle fournit un cadre structuré pour l'identification systématique des risques, leur évaluation en termes de d'impact, ainsi que la mise en place de mesures de contrôle appropriées.

En appliquant en amont une méthodologie d'analyse des risques au contrôle interne, l'organisation peut identifier les vulnérabilités et les faiblesses existantes dans ses process et

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

sous-process ce qui facilitera en aval la conception et la mise en œuvre de mesures de prévention, de détection et de correction pour atténuer les risques identifiés.

Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels

Conclusion :

De ce qui précède le management des risques est une partie intégrante du contrôle interne, en l'impliquant dans une démarche de gestion des risques il permet à l'organisation de pouvoir prendre conscience des risques auxquels elle est exposée comprendre leurs natures et leurs gravités, et mettre en place des stratégies de gestion des risques adaptées.

Cela permet d'anticiper les problèmes potentiels, de réduire les pertes, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de renforcer la confiance des parties prenantes.

Aussi en suivant cette méthode d'analyse des risques cela améliorera la capacité de l'entreprise à anticiper, évaluer, et gérer les risques afin de protéger ses actifs de promouvoir une prise de décision éclairée et de garantir l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

L'objectif de la gestion des risques dans le cadre du contrôle interne est d'assurer une gestion proactive des risques, de renforcer la résilience de l'organisation et de faciliter la prise de décisions éclairées. En intégrant la gestion des risques dans le processus de contrôle interne, les organisations sont mieux préparées à faire face aux incertitudes et à protéger la valeur de leur entreprise.

Chapitre III :

Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques
opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA.**

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Introduction :

Après avoir développé les concepts théoriques relatifs au dispositif du contrôle interne et à la gestion des risques opérationnels, nous aborderons dans ce chapitre une étude dans laquelle nous mettrons en pratique toutes les notions théoriques préalablement évoquées tout au long de nos travaux.

A cet égard, notre étude portera sur la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein de groupe HYDRAPHARM (SPA).

Vu le temps qui nous est imparti, nous avons limité notre travail à l'étude des risques opérationnelles liés au cycle vente.

Nous avons subdivisé ce dernier chapitre en deux sections distinctes, afin d'offrir une vision globale de l'entreprise en mettant l'accent sur son contexte organisationnel et notamment opérationnel.

La première est dédiée à la présentation du groupe en mettant en évidence sa structure, son activité principale et ses objectifs stratégiques.

La deuxième section est consacrée à l'étude de cas, elle constitue le cœur de cette recherche, mettant en lumière l'application pratique des concepts de contrôle interne et de gestion des risques au sein de HYDRAPHARM SPA.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA.**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil **HYDRAPHARM SPA**, ainsi la structure de contrôle interne et risk management.

1. Présentation du groupe HYDRAPHARM :

Le groupe **HYDRAPHARM** est une entreprise pharmaceutique de droit Algérien, elle a été fondée en 1995 dont le Président directeur Général actuel est Mr. ABBAS TERKI.

Elle est spécialisée dans la production, l'importation, la distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques et la promotion médicale. L'entreprise possède actuellement **30%** des parts de marché du secteur de la distribution en Algérie.

1.1 Histoire du groupe HYDRAPHARM :

HYDRAPHARM était à l'origine une petite société installée à Hydra, à Alger fondée en 1995. Elle affiche une forte croissance grâce à une gestion rigoureuse et l'implication totale de ses dirigeants. **HYDRAPHARM** deviendra plus tard un acteur prépondérant de la distribution pharmaceutique en Algérie¹.

La réussite remarquable d'ABC MED, première filiale, créée à Tizi Ouzou en 2001, confortera ses dirigeants de la reproductibilité de leur modèle de management entrepreneurial.

L'année 2005 fut une année importante pour **HYDRAPHARM** avec la création de trois filiales :

- AT Pharma, acteur majeur du marché de l'importation, assure l'approvisionnement continu du marché en médicaments essentiels.
- Carpe Diem est orientée vers la promotion et l'information médicale de nombreux laboratoires pharmaceutiques internationaux et nationaux.

¹ <https://www.groupehydrapharm.com/>

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

- ABC COS qui deviendra par la suite CEGEDIS Pharma qui initialement importait et distribuait des produits pharmaceutiques et du matériel médical, destinés essentiellement au marché hospitalier et deviendra par la suite, une centrale d'achats.

Dès lors, l'expansion géographique se poursuivra avec la création de DEF Med à Ain Defla en 2006, de GH Med à Sétif en 2008 et IJK Med à Sid Bel Abbes en 2010, répondant à ses engagements, HYDRAPHARM à travers sa filiale AT Pharma, développe sur le site de Khemis Miliana dans la wilaya d'Ain Defla un projet majeur de production de médicaments.

En 2014, HYDRAPHARM inaugure son activité industrielle pharmaceutique répondant aux plus récents standards internationaux. Le site prévoit à terme la livraison d'autres unités, lesquelles couvriront les besoins du marché national pour de nombreuses gammes thérapeutiques. De ce fait, HYDRAPHARM deviendra le premier investisseur algérien privé du secteur.

1.2 Les filiales du groupe HYDRAPHARM :

Aujourd'hui le groupe HYDRAPHARM compte :

- ♦ 05 filiales de distribution de produits pharmaceutiques.
- ♦ 02 filiales d'importation et distribution.
- ♦ 01 filiale d'information médicale et de marketing.
- ♦ 01 marque de produits parapharmaceutiques.
- ♦ 01 antenne de vente régionale.

Tableau N° 1 : Filiales du groupe HYDRAPHARM

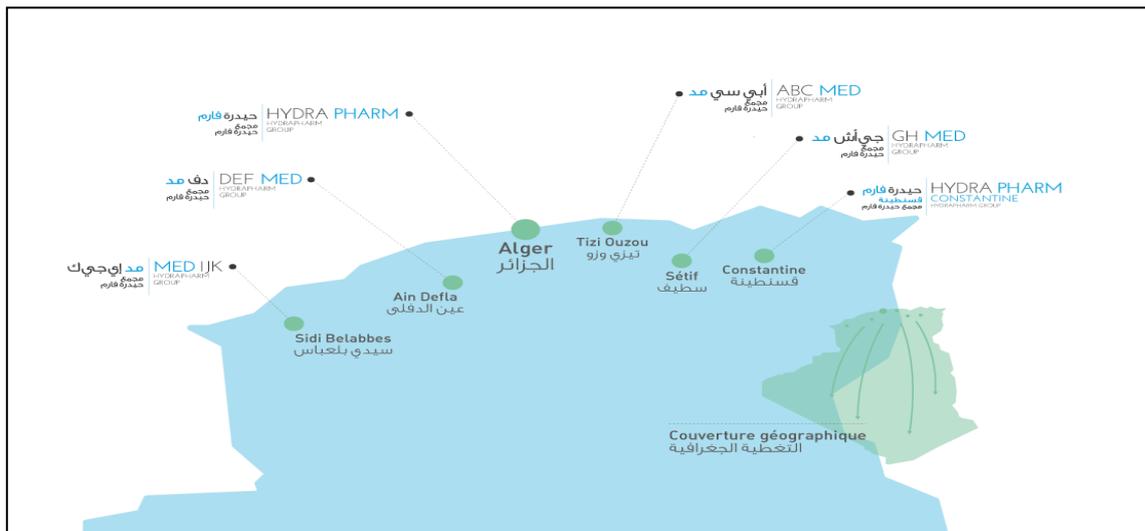
Filiales	Dates de création	Lieu	Spécialité
Hydrapharm	1995	Alger	Distribution
AT pharma	2005	Alger	Importation et production
CEGEDIS pharma	2005	Alger	Distribution
Carpe Diem	2005	Alger	Promotion médicale
ABC Med	2001	Tizi Ouzou	Distribution parapharmacie et matériel médical
DEF Med	2006	Ain Defla	Distribution

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

GH Med	2008	Sétif	Distribution
IJK Med	2010	Sidi Bel abbés	Distribution

Source : Document fourni par HYDRAPHARM

Figure N° 8 : les filiales du **GRUPE HYDRAPHARM** sur le territoire national



Source : <https://www.groupehydrapharm.com/html>

1.3 Les caractéristiques du groupe HYDRAPHARM :

1.3.1. Les valeurs :

L'identité du groupe puise dans ces valeurs le fondement de sa conduite et ces pratiques professionnelles.

➤ Proximité :

- Ecoute permanente
- Accompagnement client
- Accessibilité au quotidien

➤ Intégralité :

- Respect des règles d'éthiques
- Conformité aux lois et réglementations
- Confidentialité

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

➤ **Engagement :**

- Qualité de service
- Satisfaction de la demande
- Réactivité

1.4 Les chiffres clés de la HYDRAPHARM SPA :

Les chiffres clés de HYDRAPHARM SPA se présentent comme suit¹ :

- Le capital : **1.616.520.000**
- Parts de marché : **30%**
- Pharmacies couvertes : **+9000**
- Wilayas desservies : **58**
- Reference importée : **1000**
- Références proposées : **+6000**
- Capacité de production en boites : **70 Millions**
- Surface de stockage : **28000 m²**
- Laboratoires pharmaceutiques partenaires : **+80**
- Grossistes et répartiteurs fournis : **178**
- Collaborateurs : **2100**
- Nombre de boites livrées par an : **250 Millions**

1.5 Autres caractéristiques du groupe HYDRAPHARM :

➤ **Produits phares :**

- Smecta
- Fortzaar 100/25mg Comprimé B/28
- Coozaar 100/50mg Comprimé pellicule B/28
- Hyzaar 50/12.25 mg, B/28

➤ **Concurrents importants :**

- BIO PHARM
- VECO PHARM
- ATTIA PHARMA
- UPC PHARMA

¹ <https://www.groupehydrapharm.com/.html> consulté le 19/02/2023

Les différents services du groupe HYDRAPHARM

Le groupe HYDRAPHARM fournit quatre services distincts :

1.1. Distribution directe et répartition :

Le Groupe **HYDRAPHARM** a mis en place une plate-forme de distribution-répartition dotée d'une chaîne logistique performante et d'un stock stratégique de sécurité répartis dans l'ensemble des filiales et centres de distribution¹.

Chaque filiale dispose d'un centre d'appel régional, d'un site de stockage conforme aux normes de bonnes pratiques de distribution, d'un personnel qualifié et d'une flotte assurant plusieurs rotations quotidiennes.

- Filiales de distribution : [HYDRAPHARM | ABC MED | DEF MED | GH MED | MED IJK](#)
- Antenne régionale : [HYDRAPHARM CONSTANTINE](#)

1.2. Distribution indirecte et répartition :

AT PHARMA, filiale du Groupe **HYDRAPHARM**, dédiée à l'importation est en partenariat avec plus de 60 laboratoires pharmaceutiques nationaux et internationaux².

S'appuyant sur des infrastructures logistiques performantes et un réseau dense de distribution couvrant plus de 9000 officines de pharmacie, AT PHARMA fournit en outre 120 clients grossistes répartiteurs, la pharmacie centrale des hôpitaux et de nombreux établissements de soins publics et privés.

- CEGEDIS PHARMA filiale du Groupe HYDRAPHARM, importe et distribue exclusivement des produits parapharmaceutiques génériques.
- Filiale d'importation et de distribution : [AT PHARMA](#)

¹ https://www.groupehydrapharm.com/article_7.html consulté le 20/02/2023

² https://www.groupehydrapharm.com/article_8.html consulté le 20/02/2023

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA.**

1.3. Production de médicaments :

Le Groupe **HYDRAPHARM**, réalise en 2012 une unité de production de médicaments à Khemis-Miliana (wilaya d'Ain Defla), conçue aux normes et standards internationaux¹.

Répondant aux normes des bonnes pratiques de fabrication (BPF) et dotée des technologies les plus récentes, l'unité est dédiée à la production des formes comprimés, gélules, poudres, granules et capsules molles.

L'unité de production exploitera à terme sept lignes de conditionnement avec une capacité de production annuelle de 70 millions de boîtes (blisters, sachets, sticks, piluliers).

Cet investissement permettra de supporter la stratégie à l'international du Groupe **HYDRAPHARM** et son développement sur le marché régional et continental.

- [AT PHARMA Production](#)

1.4. Information médicale et marketing :

CARPE DIEM, filiale du **Groupe HYDRA PHARM**, est spécialisée dans l'information et la promotion médicale et pharmaceutique².

En relation directe avec les professionnels de la santé, dans tous les domaines thérapeutiques, la société **Carpe Diem** offre aux laboratoires pharmaceutiques une large palette de services, notamment par :

- La mise en place sur tout le territoire national, de réseaux de représentants médicaux et pharmaceutiques, encadrés par une équipe de managers ayant près de 20 années d'expertise dans le métier.
- L'élaboration, le lancement et le suivi des campagnes marketing des produits pharmaceutiques, dispositifs médicaux et compléments alimentaires.
- La représentation réglementaire auprès des autorités publiques et un accompagnement dans l'ensemble des démarches relatives à l'enregistrement et la mise sur le marché des produits pharmaceutiques, dispositifs médicaux, compléments alimentaires.

¹ https://www.groupehydrapharm.com/article_9.html consulté le 20/02/2023

² https://www.groupehydrapharm.com/article_10.html consulté le 20/02/2023

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

2. Objectifs du Groupe HYDRAPHARM:

Le groupe HYDRAPHARM vise à :

- Etre le distributeur leader du marché pharmaceutique,
- Respecter les valeurs et les principes,
- Accroître sa capacité de production,
- Subvenir aux besoins de ses clients, et ainsi les satisfaire
- Développer son portefeuille client

3. La direction générale du groupe HYDRAPHARM :

La direction générale de **HYDRAPHARM** Groupe comporte 4 directions et deux structures rattachées directement au président directeur général PDG :

✓ Les directions :

- Direction affaires réglementaires & HSE Groupe,
- Direction Gouvernance, Contrôle et Audit interne Groupe,
- Direction contrôle de gestion Groupe,
- Direction Corporate Développement Groupe.

✓ Les deux structures :

- Secrétariat général Groupe,
- Communication institutionnelle

Pareillement, elle regroupe trois directions et deux structures ainsi que cinq divisions rattachées au directeur général Groupe ;

✓ Les directions :

- Direction Business Développement Groupe,
- Direction Organisation & SI Groupe,
- Direction marketing Groupe.

✓ Les deux structures :

- Adjoint directeur général Groupe,
- Conseiller directeur général Groupe

✓ Les cinq divisions :

- Division Distribution,
- Division Logistique,
- Division Industrielle,

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

- Division HYDRAPHARM Laboratoires,
- Division Support Global.

Cette disposition est présentée dans l'organigramme ci-dessous.

Organigramme Direction Générale Groupe

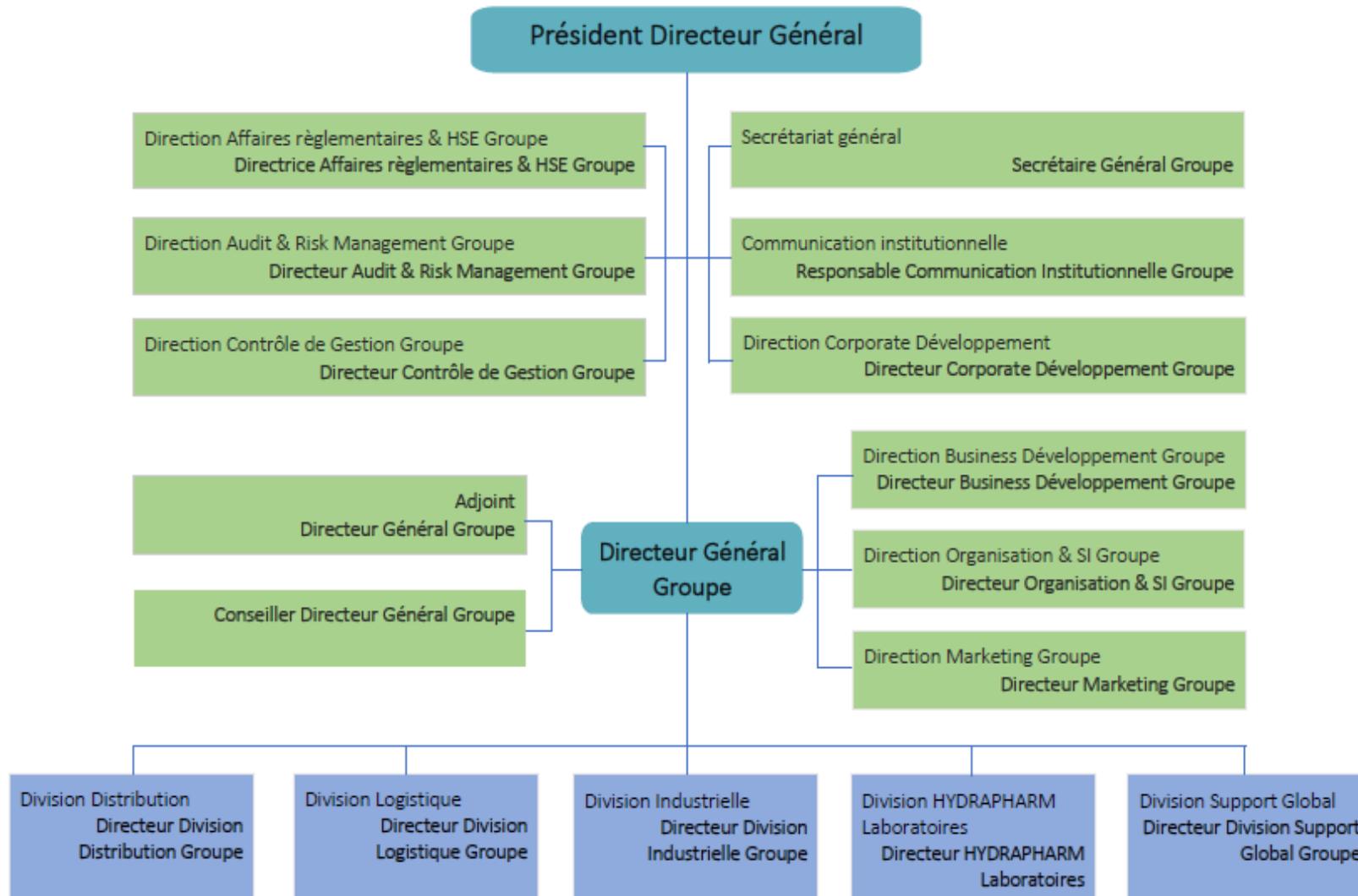


figure N°9 : Organigramme de l'entreprise

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA.**

4. Description de la structure d'accueil :

4.1. La direction Gouvernance, Contrôle et audit interne :

Dans le cadre de l'application du modèle des trois lignes de défenses et dans le but d'optimiser la gestion des risques, cette direction regroupe trois structures indépendantes à savoir contrôle interne, le management des risques, l'audit interne ,ainsi qu'une structure relative à l'audit IT & cyber sécurité. Cette direction est rattachée directement au Président Général du groupe ci-dessous son organigramme,

4.1.1. Organigramme de la direction Gouvernance, Contrôle et audit interne :

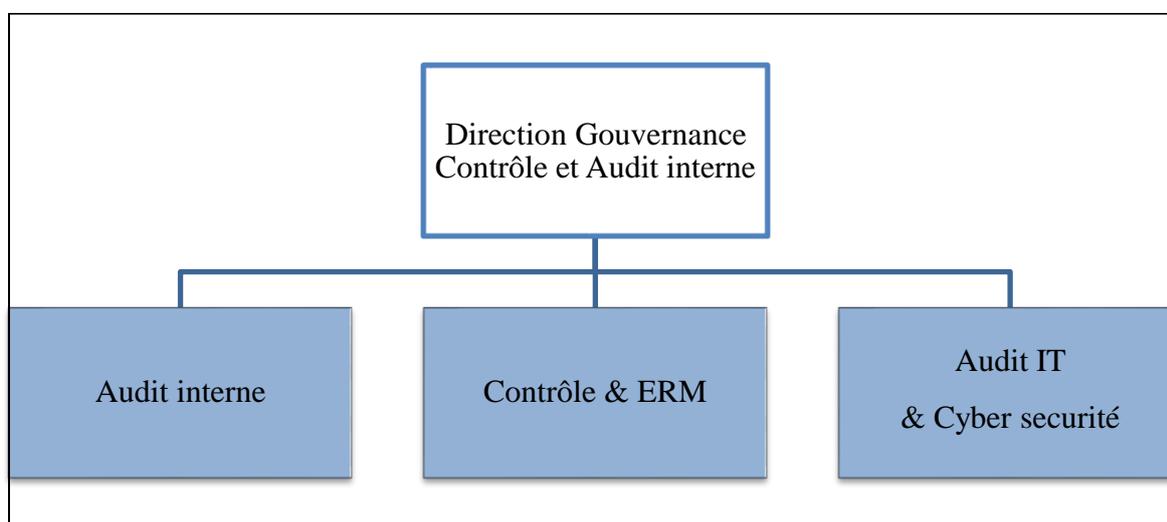


Figure N° 9 : organigramme de la direction gouvernance ,contrôle et audit interne

4.1.2 La structure du Contrôle interne & management des risques :

Cette structure gère deux volets, à savoir le contrôle interne et la gestion des risques (opérationnels et continuité d'activité) , elle est dirigée par deux cadres supérieurs :

- ✓ **Un responsable Contrôle Interne et Management des risques Groupe**
- ✓ **Un superviseur Contrôle Interne Groupe**

La structure du contrôle interne contribue à garantir raisonnablement que l'entreprise et toutes ses filiales remplissent les conditions suivantes :

- Le respect des lois, réglementations et des directives ;
- Préservation et protection du patrimoine de l'entreprise ;

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

- Assurance d'activités efficaces et efficientes et garantie de produits de qualité correspondants aux objectifs de l'organisme ;
- Elaboration et conservation des informations fiables.

Ainsi que la rédaction des reportings relatifs de contrôle interne afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des processus du groupe **HYDRAPHARM**.

4.1.3 Pour ce qui est Management des risques :

Leur rôle se résume dans la prévention qui consiste à l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques susceptibles à l'atteinte de l'activité de l'organisation ainsi que la détermination des forces et des faiblesses de l'organisme tout en contribuant à les atténuer à des niveaux acceptables ou même les éviter et les éliminer.

4.1.4. La structure de l'Audit interne :

L'Audit interne est de même une structure de la direction précitée, indépendante des deux autres structures, elle est objective permettant de donner à l'entité et à ses filiales une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations en apportant des recommandations pour l'amélioration des procès et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Elle est composée d'une équipe de :

- ✓ **Responsable audit interne,**
- ✓ **Superviseur audit interne,**
- ✓ **Auditeurs seniors,**
- ✓ **Auditeurs juniors**

Ils lui sont assignées les missions suivantes :

- Accomplir des missions d'audit dans les différentes filiales (mission de clôture...)
- Rédaction des rapports d'audit et des FRAP « feuille de révélation et d'analyse de problème »
- Evaluer l'efficacité du contrôle interne,
- Evaluer les process opérationnels,

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Cette structure joue un rôle clé à **HYDRAPHARM Groupe** en fournissant des évaluations objectives et des recommandations pour améliorer les process et les opérations, pareillement elle contribue à renforcer la gouvernance à l'entreprise.

4.1.5. L'Audit IT et la Cyber sécurité :

Cette structure est dirigée par des informaticiens expérimentés, ils ont pour missions de :

- Identifier les besoins de l'entreprise en matière de cyber sécurité,
- Protéger les ressources en fonction de leur degré de priorité,
- Détecter les intrusions grâce à des outils de surveillance et de détection,
- Répondre en cas de compromission ou cyberattaques effectives
- Faire face à différentes cyber attaques,
- Renforcer la sécurité des données du groupe.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Section 2 : L'apport du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente /clients à HYDRAPHARM groupe (étude de cas)

Afin de mener à bien ce travail de recherche, nous avons opté pour l'étude de cas de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients auxquels Groupe **HYDRAPHARM SPA** est confronté,

L'objectif de ce travail est de comprendre comment le contrôle interne peut être mis en place pour identifier, évaluer et atténuer les risques qui peuvent affecter le process vente de l'entité cela par la mise en place des dispositifs appropriés pour minimiser ces risques.

Dans l'intention de répondre à la problématique posée en amont, nous avons en premier lieu commencé par une définition du périmètre de notre étude ce qui nous permettra de prendre connaissance des différentes activités constituant le process vente, de plus nous avons procédé à une identification des risques afférents à chaque phase du process ainsi que définir l'impact de ces derniers, et ceci, après avoir échanger avec les responsables contrôle interne et management des risques dans un cadre de brainstorming et également réaliser des entretiens auprès de quelques responsables des structures impliquées.

En outre, nous avons procédé à la définition des dispositifs palliatifs aux risques, les contrôles y afférents ainsi que les objectifs de chacun des contrôles qui ont pour objet principal l'atténuation des risques préalablement identifiés.

Enfin en seconde partie de la recherche nous avons réalisé une analyse des résultats obtenus et de même formulé des recommandation.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

1. La définition du périmètre :

1.1. Cycle vente/ clients

Ce cycle est d'une importance capitale au sein d'un distributeur de médicaments tel HYDRAPHARM & ses filiales, il englobe toutes les activités nécessaires pour commercialiser et vendre ses produits aux professionnels de santé notamment aux pharmaciens qui représentent les clients principaux de l'organisme.

Ce cycle est fondamental dans un tel secteur très concurrentiel ou la compétition est féroce et la conformité réglementaire est cruciale. L'objectif de ce process est de générer des revenus tout en respectant les réglementations strictes qui l'encadrent.

1.1.1 Description du process ventes /clients :

Dans un premier temps nous allons exposer les sept activités clés de ce process au niveau de l'entité qui se succèdent commençant par la budgétisation des ventes jusqu'au recouvrement des créances clients.

1.1.1.1. Planification des ventes :

Cette première étape du process est cruciale, c'est elle qui détermine l'ensemble des stratégies de vente mises en place par l'entreprise pour une période donnée afin de réussir la réalisation de ces objectifs, elle consiste à :

- Exploiter les données internes antérieures des ventes,
- Analyser les portefeuilles clients,
- Planifier les ventes annuelles,
- Élaborer le budget opérationnel consolidé.

1.1.1.2. Prospection et recrutement clients :

Afin de pouvoir écouler son stock, et par conséquent atteindre ses objectifs de vente HYDRAPHARM et ses filiales recrutent les clients potentiels qui se montrent engagés d'honorer leurs créances et pour ce faire l'organisme se met à :

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

- Planifier un plan de recrutement et de récupération de clients,
- Rechercher à recruter des clients potentiels afin d'en faire de nouveaux clients réels de l'entreprise,
- Réactiver en parallèle les anciens clients
- Le recrutement des clients repose sur certaines conditions, qui doivent être respectées afin de pouvoir faire objet de recrutement ou même d'une réactivation, il :
- Doit posséder un agrément
- Doit fournir les documents fiables et nécessaires afin de justifier sa solvabilité ou bien ses bonnes intentions et son engagement à couvrir ses créances,
- Doit fournir l'intégralité des documents demandés : photocopie pièce d'identité, numéro d'identification fiscale, le numéro de registre de commerce, numéro d'identification sociale, le relevé d'identité bancaire, extrait de naissance.

1.1.1.3. Prise de commandes :

C'est dans cette phase que l'entreprise recueille les besoins de ses clients pharmaciens et leurs propose ses produits et ses offres par le biais de ses commerciaux (les délégués médicaux) afin de répondre à la demande. Cette étape s'achève par l'établissement des bons de commande qui vont faire par la suite l'objet d'un suivi.

1.1.1.4. Facturation

Cette étape intervient après la validation de la commande et précède l'expédition des produits, lors de cette étape le service facturation est amené à établir les factures conformes correspondantes aux commandes prises.

Cela implique de renseigner toutes les informations relatives à la filiale concernée par l'acte de vente : raison sociale, adresse, RC, NIF, NIS, numéro de téléphone, e-mail et fax, et ceux du client (même renseignements), elle doit aussi comprendre la quantité des boîtes de médicaments commandées, le prix unitaire et le prix total, le montant en chiffre et en lettre, le moyen (par traite, par chèque) et l'échéance de paiement.

Après l'établissement de la facture, on prépare la commande et on la livre à l'adresse de la pharmacie renseignée dans les délais convenus. Une fois la commande arrivée le client nous accuse réception par son cachet.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

1.1.1.5. Gestion de la réclamation client :

Après réception des réclamations de la part des pharmaciens et ce par le biais des commerciaux chargés des commandes (les délégués sont répartis par secteur). Ces dernières sont consolidées et traitées par le back office. L'analyse de ces réclamations permet à l'entreprise de visualiser les problèmes soulevés par les clients et y remédier.

1.1.1.6. Administration client :

L'administration des pharmaciens ou la gestion des relations avec les clients implique la collecte, l'organisation et l'analyse des données des clients afin d'identifier les opportunités et de prendre des décisions éclairées, bloquer, débloquer et réactiver ses clients pour divers motifs et cela de manière hebdomadaire.

1.1.1.7. Recouvrement :

Dans cette étape la filiale est menée à élaborer et suivre une feuille de route, pour récupérer les sommes dues auprès de ses clients. La première étape consiste à établir une politique claire de recouvrement définissant les conditions de paiement, les échéances ainsi que les moyens de recouvrement. Cette politique est communiquée de manière transparente aux pharmaciens afin qu'ils soient informés de leurs obligations financières.

Une fois les factures émises, la filiale procède à un suivi des paiements pour détecter tout retard et effectuer des relances régulières auprès des pharmaciens concernés par lettre, e-mail ou une communication directe avec ces derniers.

HYDRAPHARM et ses filiales veillent à maintenir une communication ouverte avec leurs clients et essaient de comprendre les raisons sous-jacentes des retards qui peuvent être à l'origine d'un problème financier temporaire afin de trouver des solutions pour faciliter le recouvrement des créances.

1.1.1.8. Gestion de la satisfaction client :

La satisfaction des clients est l'objectif ultime qui est lié à toutes les étapes qui précèdent, c'est d'ailleurs l'emblème de **HYDRAPHARM GROUPE** « **Votre satisfaction, notre principal capital** », à cette fin l'entité :

- Analyse et valide les besoins des clients transmis au préalable,

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

- Planifie et réalise des analyses et des enquêtes
- Analyse les résultats.

Cela lui permettra de garder, fidéliser ses clients et aussi toujours répondre à leurs attentes.

2. Le dispositif de contrôle interne approche par les risques :

Afin de déterminer les dispositifs de contrôle interne appropriés à la maîtrise de chacun des risques liés au cycle vente, nous avons commencé par faire l'état des lieux de l'ensemble des activités constituant ce process.

Et ce par la détermination en premier lieu des vulnérabilités et des menaces qui génèrent les risques que nous avons par la suite spécifié leurs impacts et leurs propagations lors de leur émergence dans l'activité et ce par l'élaboration des registres de risques propres à chaque sous-process.

Ultérieurement, nous élaborerons des constats de contrôle pour chacune des activités. Ces contrôles sont relatifs à l'exercice en cours, menés à **HYDRAPHARM SPA**.

2.1. Les registres de risques :

Ces registres ont pour objectif de fournir une image globale du process vente en résumant les principales observations résultantes des activités de contrôle interne et de gestion des risques qui ont fait objet de détecter les vulnérabilités et les menaces, et mettre en évidence les risques identifiés ainsi que l'impact et la propagation qu'ils pourraient être entraînés par ces derniers.

2.1.1 L'identification des risques :

Cette première étape vise à identifier les risques opérationnels majeurs auxquels la filiale HYDRAPHARM SPA est confrontée, ainsi mettre l'accent sur la prévention et la détection précoce de ces derniers. Et ce après avoir déterminer les vulnérabilités et les menaces.

Pour le faire nous avons procédé à des entretiens auprès des collaborateurs de structures impliquées dans le cycle vente/clients, et dont leurs différentes réponses étaient prises en considération lors de l'élaboration des tableaux de registre de risques et cela dans le but de pouvoir identifier des risques davantage.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

2.1.1.1 Sous process de Budgétisation des ventes :

a. Identification des risques :

Ce sous-process consiste en la prévision de l'évolution des ventes sur un marché qui est parfois en expansion ou en perte de vitesse. Et ce par rapport aux dépenses et aux moyens alloués afin d'atteindre les objectifs de vente prédéfinis. Partant des entretiens que nous avons effectués nous avons pu identifier ce qui suit :

Tableau n° 2 : Registre de risques liés à la budgétisation

Vulnérabilités	Menaces	Risques	Impact	Type d'impact	Propagation
-Prévision des ventes biaisée -Veille marché biaisée ou incomplète	Emergence d'un nouveau marché / produits	Non-atteinte des objectifs de vente	-Mévente des produits, -perte de valeur sur stock et péremption de stock, -Difficulté de trésorerie impactant les autres budgets	Financier/ opérationnel	-Révision et limitation des projets et des investissements encours, -Perte de crédibilité auprès des investisseurs
-Absence de suivi budgétaire	Toute incidence sur le marché	Dépassement de budget Difficultés de trésorerie	Affecter la trésorerie de l'entreprise	Financier	Hausse des charges financières

Source : élaboré par nos soins

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

2.1.1.2 Sous process de Recrutement clients :

b.1. Identification des risques :

L'enjeu est de pouvoir sélectionner les clients qui remplissent les critères et les conditions prédéfinis, c'est la qualité du portefeuille clients qui déterminera par la suite le niveau de revenus en matière de chiffre d'affaires. Lors du recrutement l'entreprise fait face aux risques recensés ci-dessous :

Tableau N° 3 : Registre des risques relatifs au recrutement clients

Vulnérabilités	Menaces	Risques	Impact	Type d'impact	Propagation
Défaillance du contrôle des dossiers clients	Activité non conforme / client hors secteur d'activité	Vente de médicaments à des clients sans agrément et/ou n'ayant pas le code d'activité sur leur registre de commerce	Sanctions /perte financière	Reputationnel & financier et juridique	-Poursuite judiciaire (sanction pénale du premier responsable de la filiale et le directeur technique) -Atteinte à l'image de l'entreprise -Cessation d'activité

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Erreur de retranscription des données clients		Facture erronée (informations clients / fournisseur et chiffre d'affaire)	Erreur de paiement	Financier	Retard de paiement Atteinte à l'image de l'entreprise
Enquête de solvabilité biaisée ou incomplète /l'acceptation des clients non solvables	-Mauvaises intentions du client Insolvabilité du client	-litige avec le client -perte de valeurs sur créances	Perte financière	Réputationnel & financier	Poursuite judiciaire

Source : élaboré par nos soins

2.1.1.3 Sous process de Prise, Traitement et Expédition des commandes :

c.1. Identification des risques

Identifier les risques liés à cette étape constituée de trois phases (prise, traitement et expédition des commandes) est essentiel, c'est une étape clé afin de garantir l'expédition des médicaments et les fournir au temps opportun aux patients, voici quelques risques associés à cette activité :

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Tableau N°4 : Registre des risques relatifs à la prise, traitement, expédition

Vulnérabilités	Menaces	Risques	Impact	Type d'impact	Propagation
-Non utilisation de bon de commande	-Problème de communication (commercial/clients)	-Erreur dans la commande	-Hausse des réclamations client	Réputationnel & Financier Et opérationnel	-Dégradation de nombre de clients
-Manque effectifs,	-Non-concordance des produits commandés et ceux livrés		-Facturation des produits non-commandés		
-Manque de concentration des collaborateurs	-Défaillance dans le contrôle des commandes clients		-perte de temps et des ressources		-Perte de parts de marché
			-atteinte à l'image de l'entreprise		
			-perte de clients		
			-perte financière		

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Non livraison de la commande à la bonne adresse	L'acceptation du chauffeur de livrer la commande à une adresse différente de celle déclarée dans le dossier client	Risque réglementaire : paiement des amendes	-sanction juridique - pénalités	Réputationnel & financier et opérationnel	
-Chauffeur imprudent	-accident de route	Perte de la marchandise (médicaments)	-pertes financières -perte de stock	Financier & réputationnel	-blessures et perte humaine - atteinte à l'image de l'organisme

Source : élaboré par nos soins

2.1.1.4 Sous process de Facturation :

d.1. Identification des risques

La facture établie doit être conforme à ce que la loi exige, nous devons minimiser les risques identifiés à son niveau car la non-conformité de cette dernière aura des répercussions sur tout ce qui suit. Les risques que nous avons pu recenser se présentent comme suit :

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Tableau n°5 : Registre des risques relatifs à la facturation

Vulnérabilités	Menaces	Risques	Impact	Type d'impact	Propagation
-Manque de contrôle (facturation) -Défaillance du système de facturation Erreur de retranscription des données par manque de concentration	Erreur de préparation de commande	Double facturation (risque fiscal) Risque de non-conformité de la facture client	-Perte de confiance client Amende fiscale	Réputationnel & Fiscal	Perte de clients
-Retard de préparation de commandes -Arrêt du système facturation -Absence /manque de collaborateurs	Erreur de préparation de commande	-Retard de facturation	Mécontentement du client -Perte de revenus	Réputationnel & financier	Perte de clients Baisse du chiffre d'affaires

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

-Erreur de préparation de commande -Défaillance dans le contrôle des commandes		Discordance entre les commandes facturées et livrées			
---------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------	--	--	--

Source : élaboré par nos soins

2.1.1.5 Sous process de Gestion des réclamations :

e.1. Identification des risques :

L'identification des risques à ce niveau est cruciale, en effet si nous sommes en mesure de discerner les risques pesant sur la gestion des réclamations des clients nous serons capables de pallier à ces derniers par la mise en œuvre des contrôles appropriés. Les risques que nous avons pu identifier :

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

Source : élaboré par nos soins

2.1.1.6 Sous process d'Administration des clients :

f. Identification des risques :

L'administration des clients se fait sur une base de données et ça consiste à bloquer et à débloquer les clients, tout en communiquant ceci à l'ensemble des filiales de **HYDRAPHARM**. Le risque identifié est :

Tableau n°7 : Registre des risques liés à l'administration clients

Vulnérabilités	Menaces	Risques	Impact	Type d'impact	Propagation
Absence de processus de multi validation pour le blocage ou le déblocage des clients	Erreurs humaines	Blocage ou déblocage des clients par erreur	Mécontentement des clients -Perte de revenu -Atteinte à la réputation	Financier & Réputationnel	-Perte de clients

Source : élaboré par nos soins

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

2.1.1.7 Sous process de Recouvrement des créances clients :

g.1. Identification des risques :

L'identification des risques de recouvrement est cruciale, elle vise à identifier les facteurs qui pourraient compromettre la capacité de la filiale à recouvrer les créances de ses clients de manière opportune et efficace, A travers les entretiens avec les personnes en charge de cette phase du processus, nous avons pu identifier les points cités ci-après :

Tableau N° 8 : Registre des risques relatifs au recouvrement des créances clients

Vulnérabilités	Menaces	Risques	Impact	Type d'impact	Propagation
-Mauvaise évaluation de la solvabilité du client -Absence de politique et de procédure de recouvrement	Non solvabilité du client	Non-recouvrement des créances	Dépréciation des créances - Perte de revenus -Perturbation de la gestion de trésorerie	Financier & Opérationnel et Juridique	-Litige avec le client

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Communication inefficace avec les clients	-Difficulté financières du client	-Retard de recouvrement des créances	-Charges financières supplémentaires	-Impact financier & Opérationnel	-Non-recouvrement des créances
Absence de politique et de procédure de recouvrement	-Rejet des effets de paiement du client		-Perturbation de la gestion de trésorerie		-Difficulté de trésorerie

Source : élaboré par nos soins

Cette identification des risques nous a permis de détecter d'une manière exhaustive les différents risques opérationnels potentiels auxquels l'entreprise est exposée durant le processus de vente de ses produits pharmaceutiques, tout en prenant en considération les faiblesses représentées par les vulnérabilités et de même les menaces qui pèsent sur chacun de ces sous-processus.

Dans la prochaine étape, et sur la base des risques détectés, nous allons procéder à un contrôle de ces derniers, dans le but de les atténuer et d'assurer une meilleure maîtrise des processus.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

2.2 La maîtrise des risques à travers les dispositifs de contrôle :

Face à un scénario de risque, nous avons à notre disposition plusieurs types d'actions. Le système de contrôle interne est celui que nous avons choisi pour la maîtrise des risques.

Après avoir constaté les risques encourus par l'entité, nous allons procéder à la dernière étape de cette démarche qui consiste à attribuer les dispositifs de contrôle appropriés à chacun des risques préalablement défini.

A cet égard, nous avons défini une série de mesures et de mécanismes renforçant ceux existants déjà visant à gérer et atténuer ces risques ce qui offre à l'entreprise une maîtrise de ces derniers, ce qui implique la mise en place des politiques et des procédures claires ou le renforcement de celles-ci, des contrôles de prévention et de détection, des surveillances et des suivis que nous avons déterminé dans les matrices de contrôle ci-dessous.

2.2.1 Matrice de contrôle :

Dans le but de maîtriser les risques propres à chaque sous-process nous avons procédé à l'élaboration de six matrices de contrôle qui regroupent les notions suivantes les risques, les dispositifs palliatifs, les contrôles y afférents et enfin l'objectif du contrôle.

Il est à noter que nous pouvons pallier à un risque par plusieurs dispositifs de contrôle, et pareillement il est possible de définir un seul dispositif de contrôle pour différents risques.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

2.2.1.1 Sous process de la budgétisation des ventes :

a.1. dispositifs de contrôle adoptés :

Afin de pallier aux risques liés à cette activité nous avons choisi ces dispositifs de contrôle dont les détails sont cités dans la matrice ci-dessous :

➤ **Contrôle de détection :**

- Rapprochement objectifs/réalisation,
- Analyse des données de vente

➤ **Supervision et surveillance :**

- La veille au respect des délais de paiement fournisseurs/clients

a.2. Matrice de contrôle de budgétisation des ventes

Tableau n° 9: matrice de contrôle budgétisation des ventes

Risques	Dispositifs palliatifs	Le contrôle afférant	Objectifs du contrôle
Non atteinte des objectifs de vente	Fixer des objectifs de vente clairs, réalisables et mesurables. Analyser efficacement les données de vente.	Le rapprochement objectifs/réalisation	s'assurer de la réalisation des objectifs budget.
Dépassement de budget	-Suivre régulièrement les dépenses,	Veiller au respect des délais de paiement fournisseurs et clients.	Eviter les difficultés de trésorerie.
Difficultés de trésorerie	-Réviser le budget des ventes régulièrement,		

Source : élaboré par nos soins

a.3. Test de contrôle interne effectué :

Sur la base de ce qui nous a été fourni par le service contrôle de gestion, notre test de contrôle interne reposait principalement sur deux variables « les charges et les dépenses » à supporter

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

afin de pouvoir réaliser « les recettes prévues » voire les objectifs de vente en termes de quantités et d'optimisation des coûts.

a.4. Objectifs de contrôle :

Veiller à ce que :

- Un suivi de consommation du budget et une évaluation périodique sont fait,
- Ainsi qu'une révision et une mise à jour du budget.

a.5. Constats :

De ce contrôle nous n'avons constaté aucune anomalie. Nous avons noté quelques dépassements non significatifs,

Constat 01 : révision et le suivi budgétaire réalisés,

Constat 02 : le service concerné procède à des actualisations régulières afin de garantir un bon suivi budgétaire et répondre aux besoins financiers.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

2.2.1.2 Sous process de Recrutement clients :

b.1. dispositifs de contrôle adoptés :

A ce niveau trois risques ont été identifié pour y faire face, nous avons eu recours aux dispositifs de contrôle suivants :

➤ **Politiques et des procédures :**

- Mise en place de procédures de recrutement clients,
- Etablissement d'une politique de recrutement clients,
- Mise en place d'une procédure d'analyse de solvabilité

➤ **Contrôle de prévention :**

- Double contrôle des informations

➤ **Contrôle de détection :**

- Rapprochement des factures et des coordonnées clients

b.2. Matrice de contrôle recrutement clients

Tableau N°10 : matrice de contrôle recrutement clients

Risques	Dispositifs palliatifs	Contrôle afférent	Objectifs du contrôle
Vente des produits à un clients sans agrément	Mettre en place une politique de recrutement clients Etablir une procédure de recrutement clients	Contrôler l'ensemble des dossiers des nouveaux clients recrutés	S'assurer de la conformité des dossiers clients S'assurer de la fiabilité et la complétude des informations des clients
Facture erronée	Double contrôle des informations saisies	Rapprocher les factures et les coordonnées des clients	S'assurer de l'exactitude des coordonnées des nouveaux clients

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Litige avec le client, Perte de valeurs sur créances	Mettre en place en place une politique et une procédure de recrutement Ainsi qu'une procédure d'analyse de la solvabilité des clients	Vérifier que l'étude de solvabilité a été correctement effectuée	S'assurer que l'étude de solvabilité a été bien faite conformément à la procédure
---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Source : tableau élaboré par nos soins

b.3. Test de contrôle effectué :

Sur la base d'un échantillon de dossiers clients contrôlés de la filiale HYDRAPHARM SPA (échantillon en target cibling pour les clients recrutés lors des 3 derniers mois) avec une fréquence de contrôle trimestrielle, nous avons effectué un contrôle afin de s'assurer de la complétude et la conformité de ces dossiers clients à savoir :

Une copie de registre de commerce (RC), le numéro d'identification fiscale (NIF), le numéro d'identification sociale (NIS), une copie de l'agrément, une copie de la pièce d'identité du gérant, copie de la déclaration d'existence, attestation bancaire & RIB.

Un autre contrôle a été réalisé sur la base du même échantillon pour s'assurer de la solvabilité des nouveaux clients recrutés et cela par une révision de l'analyse des chiffres d'affaires préalablement effectuée par le service recouvrement.

b.4. Objectifs de contrôle :

La mise en place de l'ensemble des contrôles précités nous permet de :

- Sélectionner les clients appropriés
- Vérifier l'authenticité des informations fournies
- Se conformer aux obligations légales et réglementaires
- Assurer la solvabilité du client et donc le recouvrement des créances

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

b.5.Constats :

Constat 01 : Nous avons constaté la non exhaustivité de certains dossiers clients de notre échantillon avec l'absence de pièces tel que la carte d'identité, ou l'attestation bancaire ou la décision d'ouverture d'officine.

Constat 02 : sur la base des rapports réalisés sur ces clients par le service « risque clients », les informations financières de 78% du même échantillon fournies par les clients démontrent une situation financière solide de ces derniers affirmant ainsi leurs capacités à honorer leurs engagements.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

2.2.1.3 Sous process de prise, traitement et expédition des commandes :

c.1. Dispositifs de contrôle adoptés :

Pour couvrir les risques recensés dans cette étape nous avons procédé aux dispositifs et contrôles suivants :

➤ Politiques et procédures :

- Une politique de recrutement,
- Une procédure relative à l'établissement de bons de commande

➤ Contrôle de détection :

- Une analyse des motifs de réclamations,
- Des Rapprochements des bons de commande et factures

➤ Sensibilisation :

- Sensibiliser les collaborateurs par rapport à la prise de commande,
- Sensibiliser les livreurs par rapport à la livraison

c.2. Matrice de contrôle prise, traitement et expédition des commandes

Tableau N°11 : matrice de contrôle prise, traitement et expédition des commandes

Risques	Dispositifs palliatifs	Le contrôle afférent	Objectifs du contrôle
Erreur dans la commande	Etablissement des bons de commande pour tous les types de produits vendus	Vérifier que les commandes sont correctement prises Rapprocher entre le bon de commande du client et la facture ainsi que la réclamation	Confirmer que la commande a été bien prise, Prendre les mesures nécessaires afin de minimiser les erreurs de commande
	Recruter l'effectif nécessaire et Sensibiliser les collaborateurs	Analyser les motifs des réclamations antérieures afin de déterminer et éliminer les causes	

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Risque réglementaire : paiement des amendes	Sensibiliser les livreurs, Mettre en place un système de géolocalisation pour chaque fourgon afin de suivre l'itinéraire de la livraison	Veiller au suivi de la localisation des fourgons de livraison en temps réel	S'assurer que les livreurs livrent la marchandise à la bonne adresse
Perte de marchandises	Sensibilisation des chauffeurs, Entretien des véhicules	Veiller à la sensibilisation des chauffeurs, Veiller au respect du calendrier d'entretien des véhicules	Limiter les accidents de route, Assurer la livraison des produits

Source : tableau élaboré par nos soins

c.3. Contrôles effectués :

Afin d'évaluer ce sous process nous avons réalisé des contrôles sur les trois volets prise, traitement et expédition :

- Examen de la procédure appliquée pour la prise de commande,
- Evaluation du processus de traitement des commandes y compris la vérification de la disponibilité des stocks et la confirmation des commandes aux clients afin d'éviter le motif de réclamation relatif aux produits non commandés,
- Procéder à des rapprochements entre les commandes et les expéditions,
- S'assurer d'expédier les livraisons aux bonnes adresses,
- Analyse et évaluation des retours,

c.4. Objectifs des dispositifs de contrôle :

La mise en place des dispositifs de contrôle a pour objectif ultime de répondre aux besoins des clients de HYDRAPHARM SPA en leur livrant les marchandises qui correspondent à leurs demandes, d'autres objectifs découlent de cette mise en place et qui sont :

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

- S'assurer que la procédure est appliquée,
- La prévention des erreurs de traitement,
- Assurance de la traçabilité des commandes,
- L'optimisation de la satisfaction des clients

c.5. Constats :

Constat 01 : A l'exception des produits à caractère psychotropes, nous avons constaté l'absence des bons de commandes des autres produits, les commandes sont faites principalement sur la base d'un appel téléphonique.

Constat 02 : Concentration des commandes en fin de journée,

Constat 03 : Traitement des commandes dans les délais prévus (délais respectés)

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

2.2.1.4 Sous-process facturation :

d.1. Dispositifs de contrôle adoptés :

Pour le sous-process de facturation nous avons prévu les dispositifs de contrôle suivants :

➤ Contrôle de détection :

- Rapprochement des commandes préparée et des factures,

➤ Contrôle de prévention :

- La garantie de disposition des prérequis nécessaires à un lancement d'un plan de reprise informatique
- Assurer la polyvalence dans l'exécution des tâches.

d.2. Matrice de contrôle Facturation :

Tableau n°12: matrice de contrôle facturation

Risques	Les dispositifs palliatifs	Le contrôle afférent	Objectifs du contrôle
Double facturation Discordance entre les commandes facturées et livrées	Mettre des verrous dans le système de facturation, Eviter la facturation manuelle, Formation des collaborateurs	Rapprocher la facture et la commande préparée et détecter les anomalies	Eviter la double facturation
Retard de facturation	Assurer une polyvalence dans l'exécution des tâches afin d'assurer	S'assurer de la polyvalence de postes	Assurer un remplacement des facturiers au cas d'absence,
Risque de non-conformité de la facture client	l'établissement des factures dans les délais, S'assurer de la disposition des prérequis afin d'assurer le	s'assurer de la disposition des prérequis afin d'assurer le lancement d'un plan de reprise informatique	Assurer la reprise informatique au cas de défaillance dans l'application de la facturation

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

	lancement d'un plan de reprise informatique		
--	---------------------------------------------	--	--

Source : tableau élaboré par nos soins

d.3. Contrôles effectués :

Nous avons examiné un échantillon de 103 factures clients présentées par la structure en charge (service comptabilité) et nous avons procédé à :

- La revue de ces dernières une par une, afin de garantir l'existence, l'exactitude, l'exhaustivité et la véracité des éléments mentionnés (RC, Nif, NIS... Etc.) relatifs au client et à la filiale comme le stipule le code du commerce.
- S'assurer de la mention du montant de la facture en chiffres et en lettres ainsi que le moyen et l'échéance de paiement.

d.4. Objectif des dispositifs de contrôle :

A ce niveau ces contrôles des risques associés à la facturation ont été élaboré afin d'assurer la fiabilité et la conformité de la facturation, les principaux objectifs se présentent comme suit :

- Garantir l'intégrité de la facturation
- S'assurer de la conformité aux réglementations et aux normes
- Renforcer la transparence et ainsi renforcer la confiance des parties prenantes

d.5. Constats :

Nous avons identifié ce qui suit :

Constat 01 : Absence de 07 factures originales datant du mois de septembre 2022, des photocopies ont été présentées par le service en charge,

Constat 02 : Présence d'une facture d'un client alors que l'accusé de réception (cachet sur la facture) a été fait par un autre client.

- Absence des mentions (Numéros de téléphone, fax, e-mail) sur l'ensemble des factures.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à **HYDRAPHARM SPA**.

2.2.1.5 Sous-process gestion des réclamations clients :

e.1. Dispositifs de contrôle adoptés :

Dans le but de maîtriser les risques associés au sous-processus de la gestion des réclamations clients nous avons recensé les dispositifs suivants :

- **Politiques et procédures :**
 - La mise en place d'une politique de traitement des réclamations,
 - Elaboration d'une procédure de suivi des réclamations
- **Contrôle de détection :**
 - Analyse de la fréquence des réclamations,
 - Analyse des motifs de réclamations récurrentes
- **Supervision et surveillance :**
 - La veille sur la pertinence des réponses aux réclamations

e.2. Matrice de contrôle gestion de réclamations clients

Tableau n° 13: matrice de contrôle gestion des réclamations clients

Risques	Dispositifs palliatifs	Le contrôle afférent	Objectifs du contrôle
Perte de valeur sur stock, Couts de stockage supplémentaires, Acceptation des réclamations hors délais autorisés, Mauvais suivi des réclamations Perte de l'intégrité des données	Mettre en place une politique de traitement des réclamations, Enumérer tous les motifs de réclamations, Assurer une grande réactivité, Mettre en place une procédure de suivi	Veiller au respect des délais de traitement des réclamations, Assurer le traitement approprié pour chaque motif de réclamation, Analyser la fréquence des réclamations, Vérifier la pertinence des	Corriger les anomalies et les défaillances, Restaurer la confiance des clients, Favoriser une bonne relation entre l'entité et sa clientèle, Perfectionner le process vente de l'entreprise

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

		réponses aux réclamations	
--	--	---------------------------	--

Source : tableau élaboré par nos soins

e.3. Contrôles effectués :

Un échantillon aléatoire de réclamations clients de la filiale HYDRAPHARM SPA a été sélectionné, afin d'analyser le taux de réclamations par rapport aux ventes sur la période " 17 % des ventes ont fait objet de réclamation".

En second lieu nous avons établi un classement de réclamations par leurs dates de réception dans l'intention de :

- Suivre les délais de traitement des réclamations par rapport à leurs réceptions,
- Prioriser le traitement de certaines qui nécessitent une attention immédiate,
- Surveiller et répondre aux réclamations en attente (anciennes réclamations)
- S'assurer du respect de l'échéance de recevabilité des réclamations (client) et les délais de traitement (filiale).
- Procéder à un tri des réclamations par motifs suivants : abimé ou cassé ; boîte vide ; produits facturés non reçus ; produits non commandés ; produits périmés ; reçus non facturés

e.4.Objectif des dispositifs de contrôle :

La mise en place de ces dispositifs pour la gestion des réclamations, a pour objectif global de perfectionner le process vente de HYDRAPHARM SPA et ce par :

- La correction des anomalies et des défaillances à travers l'identification des causes sous-jacentes des réclamations
- La prévention de la récurrence des motifs de réclamation,
- Le renforcement de la conformité à la réglementation et aux normes en vigueur

e.5.Constats :

Constat 1 : Sur les **130** réclamations traitées lors du contrôle :

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

- **58** sont relatives à des erreurs de commandes (un motif récurrent et non alarmant par rapport aux quantités et au chiffre réalisé), ces réclamations sont principalement relatives à des commandes préparées en fin de journée,
- **18 %** des réclamations font motif de produits non commandés / erreur de lot,
- **9 %** des réclamations sont relatives à FNR : facturés non reçus,
- **13%** des réclamations sont relatives à RNF : reçus non facturés,
- **12 %** des réclamations ont dépassé le délai convenu, elles seront refusées hormis les **5%** qui ont fait objet d'examen "**retour psychotropes**" vu l'importance du motif, il est nécessaire de souligner que les psychotropes ne doivent pas être retournés.

Constat 2 : Le suivi des réclamations clients ne se fait sur une application mais sur la base d'un fichier Excel, avec une saisie manuelle, ce qui rend le risque de perte de données plus important (mauvaise manipulation, mauvaise intention, ...)

2.2.1.6 Sous-process Recouvrement des créances :

f.1. Dispositifs de contrôle adoptés :

Cette matrice regroupe les dispositifs palliatifs aux risques associés à l'activité de recouvrement :

- **Procédures et politiques :**
 - L'application correcte de la politique et de la procédure de recouvrement
 - Etablissement d'une procédure de relance des clients retardataires
- **Suivi et surveillance :**
 - Suivi de l'application de la procédure de recouvrement
 - Suivi régulier des comptes clients
- **Contrôle de détection :**
 - Tenue d'un suivi des délais de paiement
 - Analyse des retards enregistrés

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

f.2. Matrice des contrôle recouvrement :

Tableau n°13 : matrice de contrôle recouvrement

Risques	Dispositifs palliatifs	Le contrôle afférent	Objectifs du contrôle
Retard de recouvrement des créances	<p>. Mettre en place une politique et une procédure de recouvrement,</p> <p>.Assurer périodiquement une analyse complète de la solvabilité du client, notamment</p>	<p>. S’assurer et veillez à ce qu'une analyse de solvabilité est correctement effectuée au moment de recrutement des clients,</p> <p>. Veiller à ce que la procédure de recouvrement des créances est correctement appliquée,</p> <p>. S'assurer qu'un suivi régulier des comptes clients est effectué</p>	<p>. Limiter les pertes financières,</p> <p>. Assurer la fluidité et stabilité de la trésorerie,</p> <p>. Agir au moment opportun pour suspendre et bloquer les clients non-professionnels,</p>
Non-recouvrement des créances	<p>lorsque celui-ci commence à enregistrer des retards de paiement significatifs,</p> <p>. Assurer un suivi régulier des comptes clients</p> <p>.établir une procédure de relance des clients retardataires</p>		

Source : tableau élaboré par nos soins

f.3. Contrôles effectués :

Sur la base du même échantillon sélectionné pour le contrôle de la conformité des dossiers clients :

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

Nous avons demandé l'étude de solvabilité de ces derniers au service "risque client", et nous avons reçus que **50 %** des études demandées, par la suite nous avons procédé à :

- Analyser la méthode d'évaluation de la solvabilité,
- Vérifier la complétude du dossier (l'existence des rapports financiers et des données relatives à l'historique des paiements),
- Vérifier la cohérence des décisions prises et les résultats de l'évaluation de solvabilité des dossiers sélectionnés,
- Examiner les mesures de suivi mises en place pour les clients considérés non-solvables

f.4. Objectif des dispositifs de contrôle est de :

L'objectif de la mise en place de ces dispositifs de contrôle est d'assurer une gestion efficace et proactive de l'activité de recouvrement et cela en :

- Réduisant le risque des créances irrécouvrables,
- Améliorant la récupération des créances,
- Assurant la pérennité de l'activité de l'entreprise.

f.5. Constats :

Constat 01 : Nous avons remarqué que nous ne disposons pas des informations financières de **32%** des clients, hormis ceux non transférés (les autres 50%) qui sont considérés non existants

Constat 02 : **11 %** des clients présentent un risque élevé de non-paiement, pour y remédier il est important de s'assurer de l'engagement du client et de la fiabilité des documents fournis,

Constat 03 : Suivi irrégulier des retards de paiement ce qui augmente le risque de non-recouvrement

En combinant ces différents dispositifs de contrôle interne et en veillant à leurs mises en place **HYDRAPHARM SPA** pourra mieux répondre aux risques opérationnels, réduire les pertes financières, rester toujours conforme à la réglementation et aux normes en vigueur satisfaire davantage ces clients et élargir ainsi son portefeuille.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

3. Analyse des résultats :

L'Approche par les risques que nous avons suivis nous a permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

Nous avons identifié vingt-deux risques relatifs aux sous-process préalablement déterminés, l'ensemble de ces risques sont significatifs car ils ont des répercussions indirectes sur l'activité de l'entreprise en entraînant des pertes de parts de marché, perte de clients et des pertes financières que nous avons énuméré dans le registre des risques en propagation.

A cet égard nous avons trouvé évident de proposer des dispositifs palliatifs afin de pouvoir atténuer ces risques et les réduire à des niveaux acceptables dans le but d'empêcher ces derniers de se matérialiser voire minimiser leurs conséquences. Et ce par l'établissement des matrices de risques propres à chaque sous-process.

En outre, nous avons constaté que HYDRAPHARM groupe dote d'une stratégie de gestion des risques solide bien conçue visant à pérenniser l'activité et atteindre les objectifs du groupe.

4. Recommandations :

De ce qui précède nous avons relevé des insuffisances dans certaines pratiques, ce qui a donné lieu aux recommandations suivantes :

Process vente :

- Pour ce qui est des commandes passées par le biais du téléphone, le service vente doit mettre en place des dispositifs de contrôle afin que toute commande via le téléphone soit matérialisée par un bon de commande établi au sein de la société et ce pour tout type de médicament
- Aussi mettre en place une application qui gère les bons de commandes,
- Sensibiliser les clients de l'importance du bon de commande dans les transactions quotidiennes.
- Etablir une relation solide avec les clients et s'arranger avec eux sur les échéances de paiements
- Renforcer la politique de recouvrement
- Demander une garantie de recouvrement à partir d'un montant précis.

Chapitre III : Le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients à HYDRAPHARM SPA.

- Mettre à jour et améliorer les politiques et les procédures pour s'assurer qu'elles sont toujours en adéquation avec les exigences réglementaires en vigueur
- Planifier et réaliser des audits internes réguliers pour évaluer l'efficacité des contrôles internes
- Assurer le suivi des recommandations d'audit faites dans le cadre d'une mission d'audit du cycle vente / clients
- Promouvoir une culture de contrôle et de responsabilité
- Automatiser le système de contrôle interne en utilisant un progiciel de contrôle interne

En conclusion, au terme de cette étude de cas nous avons démontré le rôle prépondérant du contrôle interne dans la maîtrise des risques. Grâce à la mise en place de dispositifs de contrôle appropriés, on a pu analyser et gérer les risques opérationnels liés à son processus de vente. Les constats que nous avons effectués ont permis de mettre en lumière les vulnérabilités et les forces de l'environnement de contrôle existant, offrant ainsi des axes d'amélioration que nous avons pris en considération en attribuant les contrôles palliatifs.

L'analyse des résultats a révélé que les dispositifs de contrôle interne ont joué un rôle clé dans la prévention et l'atténuation des risques détectés. Pareillement pour la mise en place des mesures correctives appropriées. Les recommandations préalablement formulées ont souligné l'importance de mettre à jour des procédures et des outils de suivi de promouvoir la culture de contrôle et de responsabilité au sein de HYDRAPHARM groupe.

En intégrant pleinement le contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels, l'entreprise réduira les pertes financières, renforcera sa conformité aux réglementations favorisant ainsi la confiance de ses clients et la pérennité de son activité.

Il est à noter aussi que cette étude a prouvé que le système de contrôle interne et la gestion des risques sont deux dispositifs qui se complètent, dans le but de maîtriser l'activité de l'organisation. Il convient aussi de souligner que ces deux processus nécessitent une évaluation régulière et ce à travers l'audit interne.

Enfin le contrôle interne et la gestion des risques permettent à l'entreprise de rester proactive dans l'identification et la maîtrise des risques tout en adaptant en permanence les dispositifs de contrôle interne pour répondre aux évolutions de son environnement.

Conclusion générale.

En effet, il est important que l'entreprise appréhende ses risques auxquels elle est confrontée durant son processus d'activité et les maîtrise.

Pour ce faire l'entreprise recourt au dispositif du contrôle interne comme outil d'atténuation du risque qu'il lui permette de mieux cerner et maîtriser ses risques et donc maîtriser son activité en atteignant ses objectifs.

Le contrôle interne offre une structure et des procédures qui permettent de garantir l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux réglementations et la protection des actifs de l'entreprise. Il fournit un cadre de référence pour évaluer et améliorer les processus opérationnels, en identifiant les faiblesses et en mettant en place des mesures préventives et correctives.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier l'apport du dispositif du contrôle interne dans la maîtrise de risques opérationnels liés au cycle ventes/clients et ce au sein du groupe HYDRAPHARM

Pour cela nous avons dégagé ces objectifs à atteindre suivants :

- Identifier les vulnérabilités et les menaces de l'entreprise et ce au niveau du cycle vente ;
- Identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée et ce dans des registres de risques
- Procéder à une réalisation des tests et des contrôles
- Et procéder à l'élaboration des matrices de Contrôle et ce par la définition des tests de contrôle, des dispositifs palliatifs ainsi que déterminer l'objectif du contrôle
- Faire une analyse du résultat
- Et enfin formuler des recommandations

Afin d'atteindre l'objectif de l'étude nous avons essayé tout au long de notre recherche d'apporter des réponses à la problématique « comment contribue le contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels ? »

Pour répondre en premier temps sur la problématique nous avons commencé par présenter le cadre conceptuel du contrôle interne et de la maîtrise des risques notamment la gestion des risques ce qui nous a permis de mieux appréhender ces deux concepts. En second lieu nous nous sommes passés à la présentation de l'organisme d'accueil et la description de son processus ventes/clients à savoir : la budgétisation des ventes, le recrutement des clients, la

Conclusion générale.

prise , le traitement et l'expédition des commandes, la facturation , les réclamations, le l'administration des clients , le recouvrement des créances . Puis procéder à l'identification des risques opérationnels par sous process puis nous avons déterminer un impact pur chaque risque ainsi que sa propagation sur l'activité de l'entreprise et pour ce la nous avons constitué des tableaux que nous avons appelé registres des risques regroupant les éléments suivants (les vulnérabilités, les menaces , les risques identifiés, l'impact ainsi que son type et enfin la propagation du risque).En outre nous avons procédé à effectuer des tests et des contrôles et qui ont donné lieu à des constats et enfin définir les dispositifs palliatifs et les objectifs du contrôle.

De ce fait, nous avons constaté vingt-deux risques qui sont dans leur ensemble significatifs le fait que ces derniers engendrent des pertes de clients ainsi que des pertes financières, nous avons aussi constaté que certains risques peuvent être pallier par un seul dispositif du contrôle et qu'un seul risque peut aussi être palier par plusieurs dispositifs palliatifs.

Nous avons de même proposer des recommandations :

- Pour ce qui est des commandes passées par le biais du téléphone, le service vente doit mettre en place des dispositifs de contrôle afin que toute commande via le téléphone soit matérialisée par un bon de commande établi au sein de la société et ce pour tout type de médicament
- Mettre en place une application qui gère les bons de commandes,
- Sensibiliser les clients sur l'importance du bon de commandes dans les transactions quotidiennes
- Renforcer la politique de recouvrement
- Planifier et réaliser des audits internes réguliers pour évaluer l'efficacité des contrôles internes
- Demander une garantie de recouvrement à partir d'un montant précis.

Afin d'atteindre l'objectif de la recherche effectuée, et d'apporter des réponses à nos questions notre étude au sein de HYDRAPHARM nous a permis de confirmer toutes les hypothèses ;

Pour la première **Hypothèse 1**.la démarche de maitrise de risque au travers le contrôle interne suit les étapes suivantes : définition du périmètre, identification des risques, l'attribution des

Conclusion générale.

dispositifs palliatifs aux risques elle est confirmée en se référant de ce qui est appliqué au sein de HYDRAPHARM (objet de mon étude de cas).

Quant à la deuxième **Hypothèse 2**: le contrôle interne est utilisé dans la maîtrise des risques de la manière suivante : l'attribution des dispositifs palliatifs appropriés à chaque risque identifié de l'intention de l'atténuer. Elle est aussi confirmée, le contrôle interne est utilisé de manière proactive pour attribuer des dispositifs palliatifs appropriés à chaque risque identifié, dans le but d'atténuer ces risques. Cela se traduit par la mise en place de politiques, de procédures et de contrôles internes visant à prévenir les risques et à garantir une gestion efficace des activités de l'entreprise.

Nous tenons à souligner que la contribution et l'apport du contrôle interne en matière de maîtrise des risques doit être évalué par la troisième ligne de maîtrise « l'audit interne » ce qui va mener à maintenir ou adopter le dispositif du contrôle interne, de ce fait ces thèmes méritent d'être étudiés :

- L'évaluation du contrôle interne.
- L'impact de l'audit interne sur la performance du contrôle interne

Bibliographie :

Les ouvrages :

- Bertin Élisabeth, « Audit interne : enjeux et pratique à l'international », Paris, Edition Eyrolles, 2007.
- Coopers-Lybrand, « La pratique du contrôle interne », Edition Organisation, Paris, 1994
- Frédéric Bernard, Nicolas Dufour, « Piloter La Gestion Des Risques Et Le Contrôle Interne », Edition Maxima, 2019
- Grand B, Verdalle B, « Audit Comptable et Financier », Edition Economica, Paris, 1999
- Gueldasni Amel, « Formation sur l'évaluation des risques », IAHEF, Avril 2018.
- H.M Deboislandelle, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998
- Intosai, « Manuel de mise en œuvre des ISSAI en Audit de Conformité », Paris, 2018.
- Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7e Edition, Paris, 2010.
- Stéphanie Thiéry-Dubuisson, « L'audit », Edition La Découverte, p 8, Paris 2014
- Jacques Renard, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Edition Eyrolles, Paris, 2012.
- Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisation, Paris, 2004
- Stéphanie Thiéry Dubuisson, « L'audit », Edition la découverte, Paris, France, 2009.
- K.H Spencer Pickett, « The internal auditing Handbook », Third Edition Wiley, British, 2010.
- Khalil Afef Abdelli, Mohammed-El Amine, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Edition Dunod, 2022.
- Stéphanie Thiéry-Dubuisson, « L'audit », Edition La Découverte, Paris 2014.
- Pierandei Laurent, « Risk Management », p 38, Edition Dunod, 2019.
- Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, « DSCG 4 Comptabilité et audit - Cas pratiques », 4ème Edition Dunod, Paris, France.
- Reda Khelassi, « le contrôle interne des organisations », Edition Houma, Alger, 2013.

Les articles et les guides :

- Article « s'initier à l'audit interne », IFACI France .
- Article « Les composantes du contrôle interne », Mahmoud Bencheikh sur <https://www.academia.edu/>.

- Article Cadre et politique de gestion des risques Décembre 2019. article pdf
- IIA, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Floride, USA, 2017.
- La norme internationale ISO 31000, 2018
- Loi N°2003-706, journal officiel Français N° 177 du 2 août 2003
- Organisation Mondiale Des Douanes, guide sur la cartographie des risques
- Deloitte, « Les fondamentaux du contrôle interne », Université d'été paris, le 11 septembre 2008.
- IFACI-IFACI « Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise », Paris ,avril 2009
- IFACI, Cahier De La Recherche, Cartographie Des risques, 2ème édition, paris
- PWC et IFACI, « COSO le référentiel intégré de contrôle interne », Eyrolles, Paris, France, 2014

Les revues :

- Abderraouf Yaich, « Le Cadre De Management Des Risques De L'entreprise (COSO2) », la revue comptable et financière n° 85 - troisième trimestre 2009.
- Eric Lamarque, Frantz Maurer, « le risque opérationnel bancaire, Dispositif d'évaluation et système de pilotage », Revue française de gestion, 2009.
- Fatima Zohra Sossi « Cartographie Des Risques : Outil Des Gestions Des Risques Dans Les Etablissements Publics », Revue Du Contrôle De La Comptabilité Et De L'audit ,2021.
- Kaoutar EL MENZHI, « La Maîtrise Des Risques, Indicateur Majeur De Performance Du Contrôle Interne », Revue Marocaine De Recherche En Management Et Marketing, 2011.

Les site internet :

- http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf , consulté le 10/05/2023
- <https://www.iso.org/>
- <https://www.scholarvox.com/>
- <https://acpr.banque-france.fr/contrôle-interne/>

- <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>,
Référentiel Intégré De Contrôle Interne.
- <https://www.academia.edu/> Mahmoud BENCHEIKH , Article « Les composantes du
contrôle interne »,
- <https://audit.xn--apprendreconomie-jqb.com/modèle-coso-contrôle-interne/>
- [https://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-
contr%C3%B4le%20interne/d%C3%A9finitions-de-l-audit-et-du-contr%C3%B4le-
interne](https://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contr%C3%B4le%20interne/d%C3%A9finitions-de-l-audit-et-du-contr%C3%B4le-interne)
- [http://bibliotheque.pssfp.net/livres/le_role_de_laudit_interne_dans_le_gouvernement_de
lentreprise.pdf](http://bibliotheque.pssfp.net/livres/le_role_de_laudit_interne_dans_le_gouvernement_de_lentreprise.pdf)) rapport IFACI
- <http://www.cn-onec.dz/index.php>

Table des matières :

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DU CONTROLE INTERNE	1
INTRODUCTION :	1
SECTION 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DU CONTROLE INTERNE	2
1.HISTORIQUE DU CONTROLE INTERNE	2
2. LES DEFINITIONS DU CONTROLE INTERNE :	3
3. LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE	6
3.1 La protection du patrimoine :	7
3.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :	7
3.3 Le respect des lois, règlements et contrats :	8
3.4 L'efficacité et l'efficience des opérations :	8
4. LES PRINCIPES DU CONTROLE INTERNE :	9
4.1 Le principe d'organisation et séparation de fonctions :	9
4.2 Le principe d'indépendance :	10
4.3 Le principe d'information et Qualité du personnel :	10
4.4 Le principe de permanence :	10
4.5 Le principe d'universalité :	10
4.6 Le principe d'harmonie :	10
4.7 Le principe d'intégration et d'autocontrôle :	10
SECTION 02 : LES ELEMENTS RELATIFS A UNE MISE EN PLACE DE CONTROLE INTERNE	11
1. TYPES DE CONTROLE INTERNE	11
1.1 Contrôle directif :	11
1.2 Contrôle préventif :	11
1.3 Contrôle de détection	11
1.4 Contrôle correctif	12
2. DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE	12
2.1 Dispositifs de pilotage :	12
2.2 Dispositifs de contrôle :	13
3. LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE	14

3.1 Opérateurs internes :	14
3.1.1 Le conseil d'administration :	14
3.1.2 Le Directeur Général (DG) ou le Directoire :	14
3.1.3 Le comité d'audit :	14
3.1.4 Le management :	15
3.1.5 Les cadres financiers :	15
3.1.6 Les auditeurs internes	15
3.2 Opérateur externes :	16
3.2.1 Auditeurs externes :	16
3.2.2 Législateurs et autorités de tutelle :	16
3.2.3 Analystes financiers et organes de presse :	16
4. TECHNIQUES DE CONTROLE INTERNE	17
4.1 Séparation des fonctions (tâches) :	17
4.2 Traçabilité des opérations ou la piste d'audit :	18
4.3 Restriction des accès :	18
4.4 Délégations de pouvoir et les procédures d'autorisation :	18
4.5 Protection physique :	18
4.6 Autocontrôle :	18
4.7 Ecriture des procédures :	18
5. LES MOYENS DE CONTROLE INTERNE	19
5.1 Les chartes d'éthique	19
5.2 Les chartes de contrôle interne	19
5.3 Les documents internes :	19
5.4 Les questionnaires de contrôle interne	20
5.5 La grille d'analyse des tâches	20
5.6 Les formations	20
5.7 Les méthodes d'appréciation	20
5.8 Les outils informatiques	20
5.9 Les symboles :	21
SECTION 3 : LE REFERENTIEL COSO ET LE CONTROLE INTERNE	21
1. PRESENTATION DE COSO :	21
1.1 Le cube COSO :	22
1.2 Les composantes du contrôle interne :	23

1.2.1 Environnement de contrôle :	23
1.2.2 Évaluation des risques :	23
1.2.3 Les activités de contrôle :	24
1.2.4 Information et communication :	24
1.2.5 Pilotage :	25
1.3 Les objectifs du contrôle interne selon COSO :	26
1.3.1 La réalisation et l'optimisation des opérations :	26
1.3.2 La fiabilité des informations financières :	26
1.3.3 La conformité aux lois et aux règlements en vigueur :	26
1.4 Efficacité du contrôle interne :	26
1.5 Evolution du contrôle interne :	27
CONCLUSION	29

CHAPITRE II: La Maitrise des risques opérationnels

INTRODUCTION	30
SECTION 1 : LE MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS	31
1. LA NOTION DU RISQUE :	31
2. CARACTERISTIQUES DU RISQUE :	31
3. TYPOLOGIE DES RISQUES :	31
3.1 Classification selon l'origine	32
3.1.1 risque interne	32
3.1.2 risque externe	32
3.2 Classification selon l'activité	32
3.2.1 Le risque économique	32
3.2.2 Le risque financier	32
3.2.3 Le risque social	33
3.3 Classification selon la nature	33
3.3.1 Le Risque Inhérent :	33
3.3.2 Le Risque de Non Contrôle :	33
3.3.3 Le risque opérationnel	34
4. LA GESTION DES RISQUES :	35

4.1 Le cadre de référence :	35
4.1.1 La gestion des risques selon COSO II ou le COSO ERM :	35
4.1.1.1 Définition :	35
4.1.1.2 Le concept d'appétence pour le risque et le concept de tolérance au risque :	35
4.1.1.3 Avantages du management des risques	37
4.1.1.4 Les éléments du dispositif de management des risques :	38
4.1.2 La gestion des risques selon la norme ISO 31000 :	41
4.1.3 La démarche de gestion des risques selon ISO 31000 :	43
4.1.3.1 Établir le contexte :	43
4.1.3.2 Identifier les risques :	43
4.1.3.3 Évaluer les risques :	43
4.1.3.4 Traiter les risques :	43
4.1.3.5 Mettre en œuvre les mesures de contrôle :	44
4.1.3.6 Communiquer et consulter :	44
4.1.3.7 Surveiller et revoir :	44

SECTION 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS OUTIL DE GESTION DE RISQUE 44

1.DEFINITION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES : 44

2.OBJECTIFS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES 45

3.LA DEMARCHE DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CARTOGRAPHIE DE RISQUE 45

3.1Phase 1 : Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation des opérationnels 45

3.2 Phase 2 : Construction de la cartographie des risques 46

3.2.1 Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques 46

3.2.1.1 L'identification des risques : 46

3.2.1.2 Le recensement des dispositifs de maitrise : 47

3.2.1.3 L'évaluation des risques : 47

3.2.1.4 Le reporting : 47

3.3 Phase 3 : Renforcement de la culture et partage des bonnes pratiques 48

SECTION 3 : LA METHODOLOGIE D'ANALYSE DES RISQUES APPLIQUEE AU CONTROLE INTERNE

49

1. LA DETERMINATION DES RISQUES : 49

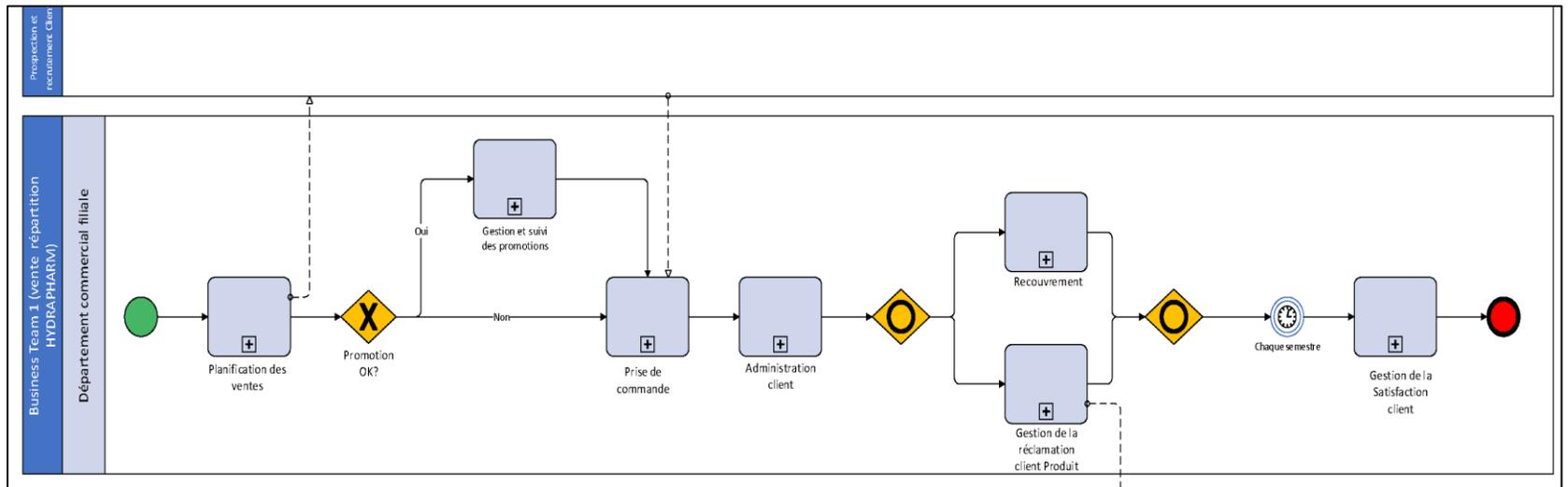
2. LE CADRAGE DE L'INTERVENTION :	49
2.1 Les acteurs concernés :	49
2.2 Les niveaux du système de contrôle interne :	49
2.3 Les actions à entreprendre :	51
2.4 La classification des risques	51
2.5 Traitement des risques	52
2.6 La hiérarchisation des risques	53
2.7 La rédaction des procédures générales de Contrôle Interne	53
Conclusion	55

CHAPITRE III: LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DANS LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE VENTE/CLIENTS A HYDRAPHARM SPA

Introduction	56
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	57
1. PRESENTATION DU GROUPE HYDRAPHARM :	57
1.1 Histoire du groupe HYDRAPHARM :	57
1.2 Les filiales du groupe HYDRAPHARM :	58
1.3 Les caractéristiques du groupe HYDRAPHARM :	59
1.3.1. Les valeurs :	59
1.4 Les chiffres clés de la HYDRAPHARM SPA :	60
1.5 Autres caractéristiques du groupe HYDRAPHARM :	60
4.1.3 Pour ce qui est Management des risques :	67
4.1.4. La structure de l'Audit interne :	67
4.1.5. L'Audit IT et la Cyber sécurité :	68
1. LA DEFINITION DU PERIMETRE :	70
1.1. Cycle vente/ clients	70
1.1.1 Description du process ventes /clients :	70
1.1.1.1. Planification des ventes :	70
1.1.1.2. Prospection et recrutement clients :	70
1.1.1.3. Prise de commandes :	71
1.1.1.4. Facturation	71
1.1.1.5. Gestion de la réclamation client :	72
1.1.1.6. Administration client :	72
1.1.1.7. Recouvrement :	72
1.1.1.8. Gestion de la satisfaction client :	72
2. LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE APPROCHE PAR LES RISQUES :	73
2.1 Les registres de risques :	73
2.1.1 L'identification des risques :	73
2.1.1.1 Sous process de Budgétisation des ventes :	74
2.1.1.2 Sous process de Recrutement clients :	75
2.1.1.3 Sous process de Prise, Traitement et Expédition des commandes :	76

2.1.1.4	Sous process de Facturation :	78
2.1.1.5	Sous process de Gestion des réclamations :	80
2.1.1.6	Sous process d'Administration des clients :	82
2.1.1.7	Sous process de Recouvrement des créances clients :	83
2.2	La maitrise des risques à travers les dispositifs de contrôle :	85
2.2.1.1	Sous process de la budgétisation des ventes :	86
2.2.1.2	Sous process de Recrutement clients :	88
2.2.1.3	Sous process de prise, traitement et expédition des commandes :	91
2.2.1.4	Sous-process facturation :	94
2.2.1.5	Sous-process gestion des réclamations clients :	96
2.2.1.6	Sous-process Recouvrement des créances :	98
3.	Analyse des résultats	101
4.	recommandations	102
	Conclusion	102
	Conclusion Générale	103

Annexe :



Modélisation du cycle ventes/clients HYDRAPHARM

Evénements

Début	Intermédiaire	Fin

Objets de connexion

Flux de séquence	Flux de message	Association

Activités & Passerelles

Activités	Passerelles
User	Exclusive
Manuelle	Inclusive
Sous Processus	Parallèle

Artefacts

Objet de données	Groupe	Annotation

