



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestions

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management des Organisations

Thème

**L'audit interne au sein du management des
risques**

Cas : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)

Elaboré par:

M^r BADJI Makhlouf

M^{elle} DJAHNINE Sabrina

Encadré par :

M^r AMIMER .A

Juin 2015

REMERCIEMEN

En premier lieu nous tenons à remercier le bon dieu de nous avoir fournis la force de réaliser ce travail.

Notre remerciement s' adresse également à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce travail à savoir :

Notre promoteur M. AMIMER d' avoir accepter de nous encadré, pour ses orientations, ses conseils, sa rigueur et sa disponibilité tout au long de notre travail ;

Les membres du jury d' avoir accepté de juger ce travail.

Nous tenons également à remercier M.IDIRI chef de la cellule audit à L' E.P.B de nous avoir encadré et pour son aide précieuse et sa disponibilité durant notre stage.

Et enfin l' ensemble du personnel de l' entreprise portuaire de Bejaia pour leur accueil et leurs orientations.

DÉDICACES

Je dédie ce travail :

A mes très honorables chers parents

A mes sœurs et frères

A mes grands parents

A tout la famille

A mes amis.

DJ.Sabrina

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents **Belaid** et **Fatima** qui ont toujours été là pour moi et orienté mes pas, et continuent à me guider vers le chemin de la réussite.

A mes adorables sœurs Kahina, Naima, Farida, Nawel que j'aime tant ;

A mon frère Amirouch que je respecte beaucoup ;

A ma grande mère ;

A tous mes oncles et à toute ma famille ;

A toutes mes cousines, pour leur sympathie ;

A mes amis **Chérif** et **Fouad**, qui m'ont tant soutenu et aidé.

A mon binôme et amie Sabrina pour sa gentillesse ;

A toute la promotion MO 2014/2015 en particulier :
Coussayla, Massiva, Katia, Wissam, Kahina, Sara, Yasmin, et autres.

B.Makhlouf

Sommaire

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralité sur l’audit interne et contrôle interne	
Introduction.....	3
Section1: Généralités sur l’audit interne.....	3
Section2 : le contrôle interne.....	21
Conclusion.....	26
Chapitre II : Management des risques	
Introduction.....	28
Section1: le risque et sa gestion.....	28
Section2 : démarche méthodologique de management des risques.....	38
Conclusion.....	55
Chapitre III : les cartographies des risques de processus d’achat et de recrutement en sein de l’EPB	
Introduction.....	56
Section1: Identification de l’organisme d’accueil de l’EPB.....	56
Section2 : Cartographie des risques.....	64
Conclusion.....	78
Conclusion générale.....	79
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Les annexes	
Table des matières	

Liste d'abréviation

Abréviation	Signification
APR	Analyse Préliminaire de Risques
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets, et leur Criticité
AMDE	Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets
ANEM	Agence National d'Emplois
BDF	Bon de Command Fourniture
BC	Bon de Command
BL	Bon de Livraison
COSO	Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CEI	Commission Electrotechnique Internationale
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
CPN	Conférence de Placement des Navires
CFPA	Centre de Formation Professionnel et d'Apprentissage
DG	Direction Générale
DP	Direction Publique
DMA	Direction Manutention et Acconage
DDD	Direction Domaine et Développement
DC	Direction Capitainerie
DR	Direction Remorquage
DMI	Direction du Management Intégré
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DRH	Direction Ressources Humaines
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
EPE	Entreprise Publique Economique

FRAP	Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes
GRE	Gestion des Risques d'Entreprise
ISO	l'Organisation Internationale de Normalisation
ICI	Imperial Chemical Industries
ONP	Office National des Ports
PME	Petite et Moyenne Entreprise
QHSE	Qualité, Hygiène, Eécurité, Environnement
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
SO.NA.MA	Société National de Manutention
SPA	Société par Actions
SP	Société Publique

Liste des tableaux

Tableau N°01 : La distinction entre l’audit interne et contrôle interne.....	23
Tableau N°02 : les principes catégorie des risques selon l’activité.....	31
Tableau N°03 : Relation entre la gestion des risques d’entreprise et le contrôle interne, selon le référentiel du COSO.....	50
Tableau N°04 : Audit interne et Risk management.....	54
Tableau N°05 : Les seuils des commandes.....	65
Tableau N°6 : Les risques liés au processus achat.....	67
Tableau n°07 : Evaluation des risques lié au processus d’achat	70
Tableau N°08 : Les risques liés aux processus de recrutement.....	74
Tableau N°09 : Evaluation des risques lié au processus de recrutement.....	76

La liste des figurs

Figure N°01 : le curbe de COSO-II.....38

Figure N°02 : le processus de management des risques.....41

Figure N° 03 : Rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques.....52

Figure N°04 : L'organigramme de l'entreprise portuaire de Bejaia.....63

Figure N° 05 : la cartographie des risques liés au processus des achats.....72

Figure N°06 : la cartographie des risques de processus de recrutement.....78

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Toutes les activités évoluent dans un contexte incertain, c'est-à-dire avec risques. La notion de risque a été introduite dès que les probabilités ont été développées au XVIII^e siècle. Le progrès scientifique et le développement technologique ont aggravé les risques liés au développement industriel et humain qui ont abouti à la naissance de la notion de gestion des risques.

La gestion des risques ou le management des risques est un processus structuré, qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation qu'elle que soit sa taille de ce dernier.

Le management des risques est une nécessité pour garantir le développement de toute activité, qui essaiera d'absorber ces risques. L'activité qui assure le fonctionnement de ce dernier est connue sous le nom l'audit interne. Il est considéré comme un outil de management des risques qui permet de mettre en place une démarche structurée au sein de l'organisation.

L'audit interne se manifeste d'une manière permettant une maîtrise mesurable de tout genre de risques qui entrave la réalisation des objectifs de l'entreprise et ceci grâce à des outils développés qui contribuent au recensement des différents risques qui peuvent manifester.

L'objectif de notre travail, consacré à la gestion des risques, sera axé autour de l'audit interne et son rôle dans le management des risques au sein de l'entreprise. Cet objectif peut se concrétiser par la réponse à La problématique suivante :

Par quelle démarche l'audit interne pourrait réduire les risques opérationnels au sein de l'EPB?

Les questions secondaires qui en découlent de cette problématique sont les suivantes :

- ❖ Quelle est la démarche de gestion des risques mise en place par l'entreprise?
- ❖ Quel rôle pour l'audit interne et le contrôle interne dans la gestion des risques ?
- ❖ Quelles sont les méthodes à la disposition de l'auditeur pour faire face aux risques ?

Introduction générale

Notre travail tente d'élargir la réflexion sur la problématique déjà citée, et cela en se basant sur plusieurs hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées et que l'on peut formuler comme suit :

- ❖ L'entreprise suit la démarche de gestion des risques qui est définie par les normes.
- ❖ L'audit est présenté comme étant un processus préventif au sein de l'entreprise, il apporte à la direction et au conseil l'assurance de l'efficacité de gestion des risques.
- ❖ Le comité d'audit met en œuvre des dispositifs pour mener à bien sa mission.

L'intérêt de ce sujet a été guidé par le souci de faire valoir l'importance de l'audit dans la gestion des risques de l'entreprise, ce qui nous a incitées à faire des recherches pour mieux assimiler l'importance de la gestion des risques.

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une méthodologie selon deux niveaux d'analyse. Le premier concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations nécessaires pour notre travail, à partir de différents ouvrages, les dictionnaires et les sites web. Le deuxième niveau la recherche sur le terrain où nous avons réalisé un stage pratique au sein l'Entreprise Portuaire de Bejaia sous l'abréviation (EPB) pour avoir une vision concrète du sujet de notre étude.

A partir des analyses faites sur le terrain, où nous avons eu recours à des entretiens avec les responsables budgétaire et l'analyse de différentes procédures des achats et de recrutement, nous a amené à poser certaines questions afin de cerner notre objectif de recherche.

Dans cette étude, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré aux généralités sur l'audit interne et le contrôle interne, dans lequel nous aborderons la définition ainsi que les missions et objectif du l'audit interne et le contrôle interne. Dans le second chapitre, nous nous essayerons de tracer le risque et sa gestion ainsi la démarche méthodologique de management des risques. Le troisième chapitre, est réservé au cas pratique portant sur la présentation de l'entreprise et les cartographies des risques de processus d'achat et de recrutement au sein de l'EBP.

Chapitre I :
Généralités sur
l'audit et contrôle
interne

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

Introduction

L'audit interne et le contrôle interne jouent un rôle important au sein de l'entreprise notamment dans le processus de gestion des risques ,dont lequel l'information générée par le dispositif du contrôle interne est renvoyée au conseil d'administration et à la direction de l'entreprise, de ce fait ,le contrôle interne est une partie complémentaire de l'audit interne ,il a pour finalité d'évaluer la qualité du système de contrôle interne et de recommander des améliorations.

Dans ce chapitre, il sera question de définir les concepts de base, tel que l'audit interne dans la première section, ensuite nous examinerons le concept de contrôle interne dans la deuxième section.

Section I : Généralités sur l'audit interne

Avant de définir l'audit interne, il convient de mieux cerner la notion d'Audit.

1-Définition de l'audit en générale

Audit qui, fidèle à sa racine latine (Audio, Audire: écouter) montre la réelle signification d'écoute de la fonction ; son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue une analyse et une opinion sur une situation. D'une manière générale, l'audit peut être défini comme : « le processus qui consiste à réunir et évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés »¹.

2-définition de l'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée, il aide celle-ci à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de

¹ JOSETTE et MAX PEYRARD, « Dictionnaire de Finance », 2^{em} édition, paris, 2001, p.20.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

Management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprises, et en faisant les propositions pour renforcer leur efficacité².

L'audit interne est une activité qui applique, en toute indépendance, une démarche et des techniques d'examen et de vérification par référence à des normes. L'examen et les recommandations qui en découlent contribuent à donner au management et au conseil d'administration une assurance raisonnable quant³ :

- À La protection des actifs ;
- À la qualité des informations financières publiées ;
- À l'utilisation efficiente et efficace des ressources ;
- Et au respect à l'application des instructions et des lois en vigueur.

En somme, l'audit inclut un diagnostic et conduit éventuellement à des recommandations pour contribuer à une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise.

Il s'agit bien d'une fonction indépendante et volontariste qui trace et identifie clairement le chemin à suivre.

3-la mission d'Audit interne

3-1-Définition de la mission

La mission est définie autant qu'une charge, fonction, ou mandat donné à quelqu'un afin d'accomplir une tâche déterminée et temporaire. On se garde bien d'extrapoler à partir de cette définition et affirmer que la mission d'audit est constituée d'une succession de missions temporaires donnant au travail de l'auditeur interne un caractère permanent.

Les missions d'audit peuvent être appréciées selon leur champ d'application et la durée⁴.

² SCHICK. Pierre, « mémento d'audit interne » éd DUNORD, Paris, 2007, p.5.

³ HENRI Bouquin et Jean Charles Becour, « audit opérationnel, » éd ECONOMICA, Paris, 1999, p.34.

⁴ KHELASSI Réda « Les applications d'audit interne », éd HOUMA, Alger, 2010, p.156

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

3-1-2-le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction

3-1-2-1 - L'objet

Il permet de distinguer la mission spécifique de la mission générale :

- ✓ Une mission spécifique, c'est -à- dire portant sur un point précis en un lieu déterminé.
- ✓ une mission générale, qui ne connait aucune limite.

3-1-2-2-la fonction

Autre critère qui peut distinguer entre les différentes missions, est la fonction. On parle alors des missions unifonctionnelles ou des missions plurifonctionnelles

➤ **les missions unifonctionnelles**

Les missions unifonctionnelles qu'elles soient spécifique ou générale, ne concerne qu'une seule fonction .Par habitude, on réserve ce terme aux missions générales.

➤ **les missions plurifonctionnelles**

Les missions plurifonctionnelles sont celles où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

➤ **Les missions longues**

Les missions longues sont des missions dans les quelles se déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; il utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit ; constitue des dossiers volumineux et documentés et conclut par un rapport d'audit riche de recommandations nombreuses et constructives.

➤ **les missions courtes**

Les missions courtes, l'audit exige une condensation des actions pour parvenir au résultat. Cette condensation est d'autant plus naturelle. Que la mission est courte, c'est en général qu'elle est simple, que le thème en est bien connu des auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

3-1-2-2- la durée

Une mission d'audit peut durer dix jours ou dix semaines, il n'y a pas de règle en la matière, tout dépend de la fonction de l'importance du sujet à auditer.

Les missions courtes inférieures ou égales à quatre semaines, et les missions longues plus d'un mois. Les conséquences de la durée sur l'organisation de la mission, varient selon le budget, et la taille de l'organisation.

4 - les phases de la mission

Il existe trois phases fondamentales de la mission d'audit interne⁵ :

4-1 – la phase de la préparation

C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous travaux préparatoires avant de passer à l'action. Probantes

4-2- la phase de la réalisation

Dans cette phase, l'audit fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer les traitements des obstacles.

4-3- la phase de conclusion

Pour conclure la mission, L'auditeur élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte; c'est le temps des engrangements et de la panification.

5- Les objectifs d'audit interne

Le rôle de la mission d'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités et de comprendre le sens d'action à mener.

Il est cependant insuffisant de déterminer le contenu. Il paraît donc, d'aborder les principaux objectifs qui préoccupent l'auditeur interne⁶ :

⁵ RENARD. Jacques, «théorie et pratique d'audit interne »6^{em}, éd DORGANISATION, Paris, 2006, p.198, 199

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

- ✓ Développer une culture de contrôle dans toutes les fonctions d'entreprise ;
- ✓ Examiner la fiabilité et la rectitude des informations financières et opérationnelles, les moyens et les méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer, et diffuser les informations ;
- ✓ Examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations ;
- ✓ Renforcer la sécurisation de certaines activités identifiées potentiellement à risque en proposant des recommandations adéquates ;
- ✓ S'assurer de la mise en place des mesures nécessaires pour sécuriser les zones de risques antérieurement identifiées ;
- ✓ Identifier les nouvelles zones de risques potentielles ;
- ✓ Réduire les risques de fraudes et développer une politique active de prévention ;
- ✓ S'assurer de l'utilisation raisonnable, efficace et économe des ressources ;
- ✓ Améliorer la bonne continuité des étapes et procédures.

6 - les moyens d'organisation de l'audit interne

Pour organiser le travail d'audit, des moyens d'organisation sont communément utilisés et qui s'inspirent les normes des pratiques universelles et de la réglementation, etc.

A cet effet, en présente les plus importants, à savoir : la charte d'Audit, les programmes d'audit, les dossiers d'audit, les papiers de travail et le manuel d'Audit⁷.

6-1-la charte d'audit

La charte d'audit est un document important, exigé par des normes professionnelles. Elle fixe les limites de responsabilité (pouvoirs et devoirs) de l'audit vis à vis l'organisation. Et ses objectifs sont présentés comme suit :

- ✓ Elle permet d'identifier les fondements du contrôle interne au sien de l'organisation de l'entreprise.
- ✓ Renforce le pouvoir de l'auditeur dans l'exercice de ses fonctions vis à vis des audités (le personnel de l'entreprise).

⁶ KHELLASSI. Réda, op.cit, p.145

⁷ RENARD. Jaques, op.cit, p.391

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

6-1-2- le contenu de la charte

La charte doit préciser, au minimum ;

- ✓ les objectifs de l'audit interne ;
- ✓ la position de l'audit interne ;
- ✓ l'autorisation d'accès au document, aux personnes et aux biens, de l'établissement nécessaires à la bonne exécution des audits ;
- ✓ l'étendue des missions d'audit.

Elle peut contenir des informations supplémentaires portant sur :

- ✓ le contrôle interne ;
- ✓ le dérèglement d'une mission d'audit ;
- ✓ le recrutement de la formation des auditeurs ;
- ✓ la programmation des missions.

6-1-3 Elaboration et approbation

Une charte devra être élaborée par le responsable de l'audit interne, approuvée et signée par la direction générale, et acceptée par le conseil d'administration, agissant en tant que superviseur, ou par le comité d'audit.

6-2- les programmes d'audit

Ils sont exigé par la norme 2010 « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation »⁸.

A cet effet, le service d'audit interne planifie dans le temps les missions à réaliser pour chaque année. Ainsi, il élabore des programmes annuels et un programme pluriannuel et les présente à son tour à la DG pour validation.

6-2-1-les formes des programmes d'audit

Les formes d'audit interne sont regroupées comme suit⁹ :

- **Programme annuel**

⁸ RENARD. Jaques, op.cit, p 393.

⁹Idem

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

Chaque fin d'année, le service d'audit élabore un programme de mission d'audit pour l'année suivante pour :

- ✓ Déterminer les missions qui seront réalisées en s'appuyant sur une évaluation des risques, sur les demandes de la DG et sur les dysfonctionnements, anomalies,... Etc.
- ✓ Déterminer les objectifs de chaque mission ;
- ✓ Planifier les périodes de réalisation de ces missions tout en réservant une partie pour les audits imprévus à la demande de la DG ;
- ✓ Faire approuver ce programme par la DG.

➤ **Programme pluriannuel**

Le service d'Audit doit établir un programme d'Audit qui s'étale sur plusieurs exercices (3 à 5 ans) afin de mener des investigations couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise il est utilisé pour :

- ✓ Evaluer les risques inhérents à chaque activité pour déterminer leur périodicité d'Audit ;
- ✓ Répartir les missions portant sur les activités et sur les années du programme ;
- ✓ (3 à 5 ans), selon la périodicité d'Audit déjà déterminée ;
- ✓ Faire approuver ce programme par la DG.

6-3 - les dossiers d'Audit

Les dossiers d'Audit rassemblent toutes les informations relatives à une mission et spécifiquement les papiers de travail et le rapport de mission. Sons objectifs :

- ✓ Prouver et justifier les résultats et les conclusions de la mission ;
- ✓ Aider à la formation pratique des Audits répétitifs ;
- ✓ Servir de référence pour les Audits répétitifs ;
- ✓ Aider à la formation pratique des auditeurs débutants.

Son contenu contient les éléments suivants:

Les notes relatives au suivi et à la mise en œuvre des recommandations ;

- ✓ Un exemple du rapport d'Audit;
- ✓ Le tableau de risques;
- ✓ Le programme et le planning de la mission réalisée;
- ✓ Indication à suivre pour les audits ultérieurs portant sur le même thème.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

✓ Les papiers de travail qui sont indispensables pour la preuve ou à la compréhension comme :

- Les feuilles d'interviews;
- Les feuilles de couverture de teste;
- Les feuilles de conclusion;
- Les feuilles de révélation et d'analyse de problème.

6-4- les papiers de travail

Les papiers de travail sont les supports qui rétablissent le détail du travail effectué : les constats, les observations, les interviews et tout ce qui normalisant la présentation. Ses objectifs :

- ✓ Faciliter la manipulation de la supervision ;
- ✓ Permettre la transmission aux missions suivantes.

Le contenu du papier de travail doit obligatoirement faire apparaître les indications suivantes: le nom de la structure Auditée ; le thème ; le nom de l'auditeur ou ses initiales ; la référence et la date.

6-5 – le manuel d'Audit

Le manuel d'audit est un document interne au service, il présente la méthode de travail de l'organisation et analyse de poste. Il doit être formalisé dans un document à usage interne, et ses objectifs¹⁰ :

- ✓ Définir le cadre de travail ;
 - ✓ Aider à la formation de l'auditeur interne ;
 - ✓ servir de référentiel ;
- Et son contenu principal :
- ✓ Décline les méthodes d'approche des processus ;
 - ✓ Il tend à être un référentiel ouvert de contrôle interne ;
 - ✓ Les outils disponibles et leur utilisation telle que le questionnaire ;

¹⁰ KHELLASSI. Réda, op.cit, p.150

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

- ✓ Les normes d'établissement du diagramme et la conduite d'interviews ;

- ✓ Définir les règles comportementales des auditeurs internes ;
- ✓ Méthode de travail, organisation, analyse de postes doivent être formalisées dans un document à usage interne ;
- ✓ Les normes spécifiques au service d'audit de l'organisation (entreprise) ;
- ✓ Définir les catégories professionnelles, le rattachement hiérarchique, les tâches à accomplir et la méthode à utiliser pour les réaliser ;
- ✓ Les conditions générales de travail de l'auditeur interne (horaires, déplacement, les remboursements de frais installation matérielle.

Tous ces moyens d'organisation sont indispensables, et obligatoires pour donner l'efficacité attendue du travail des auditeurs internes, une fois l'objet et les objectifs d'une mission d'audit définis, l'auditeur devra choisir la meilleure méthode pour les atteindre. Il doit donc déterminer quelle est la technique la mieux adaptée aux problèmes de l'entité étudiée.

7-Les normes pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne

La fonction d'audit interne est une partie intégrante du régime de gouvernance de l'entreprise. Elle se caractérise par son indépendance dans la limite des normes définies par les professionnels .En effet, l'auditeur interne ne doit pas s'écarter de ces normes faute de trahir ses missions¹¹.

7-1- les normes de qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

Elles se composent de quatre articles principaux dont chacun comporte plusieurs articles subsidiaires.

➤ Norme 1000, mission, pouvoirs et responsabilités.

- ✓ 1010. reconnaissance de la définition de l'audit interne, du code de déontologie ainsi que des normes dont la charte d'audit interne.
- ✓ Norme 1100, indépendance et objectivité.

¹¹ RENARD. Jaques, op.cit, p.92

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

- ✓ 1110. Indépendance dans l'organisation.

- ✓ 1120. Objectivité individuelle.
- ✓ 1130. Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité.

➤ **Norme 1200. Compétence et conscience.**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

- ✓ 1210. compétence.
- ✓ 1220. conscience professionnelle.
- ✓ 1230. formation professionnelle continue.

➤ **Norme 1300.programme d'assurance et d'amélioration qualité.**

C'est une exigence pour le responsable d'audit de tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité afin de s'assurer de l'efficacité et l'efficience de l'activité d'audit interne et d'identifier toutes les opportunités d'amélioration.

- ✓ 1310- exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité.
- ✓ 1311- Les évaluations internes.
- ✓ 1312- Les évaluations externes
- ✓ 1320- rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité.
- ✓ 1321-utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

7-2-les normes de fonctionnement.

Elles concernent la nature des activités du service d'audit interne et ses critères de qualité.

➤ **Norme.2000.gestion de l'audit interne.**

L'audit interne doit apporter à l'organisation une valeur ajoutée et la gestion de son activité et veiller sur l'obtention des résultats en respectant les normes et le code déontologique.

- ✓ 2010- Planification.
- ✓ 2020 -Communication et approbation.
- ✓ 2030 - Gestion des ressources.
- ✓ 2040- Règles et procédures.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

- ✓ 2050- Coordination.
- ✓ 2060- Rapports à la direction générale et au conseil.

➤ **Norme 2100- nature du travail.**

Il s'agit de ce qui est en rapport avec la gouvernance de l'entreprise, le management des risques et de contrôle.

- ✓ 2110- Gouvernement d'entreprise
- ✓ 2120 – Management des risques.

L'audit interne doit évaluer la pertinence des processus de management des risques et contribuer à son amélioration.

- ✓ 2130- contrôle.

L'audite interne doit aider au maintien du contrôle dans le sens large du terme et ce, en évaluant la pertinence du processus.

➤ **Norme 2200- planification de la mission.**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

- ✓ 2201 – considération relatives à la planification.
- ✓ 2210 – objectifs de la mission.
- ✓ 2220- champ de la mission.
- ✓ 2230- ressources affectées à la mission.
- ✓ 2240 – programme de travail de la mission.

➤ **Norme 2300- accomplissement de la mission**

IL s'agit de tous les besoins d'un auditeur interne pour mieux mener sa mission, tout en identifiant, analysant, évaluant et documentant les informations.

- ✓ 2310 - identification des informations.
- ✓ 2320 - Analyse et évaluation.
- ✓ 2330- documentation des informations.

I. chapitre I : généralités sur l’audit interne et contrôle interne

✓ 2340- supervision de mission.

➤ **Norme 2400 – communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer, les résultats de la mission

✓ 2410 –contenu de la communication

✓ 2420-qualité de la communication.

✓ 2421-Erreurs et omission.

✓ 2431-Indication de non-conformité.

✓ 2440-Diffusion des résultats.

➤ **Norme 2500-Surveillance des actions de progrès.**

Le responsable de l’audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

➤ **Norme 2600-Acceptation des risques par la direction générale**

Si aucune décision concernant le niveau du risque résiduel n’est prise avec la direction générale, le responsable de l’audit interne doit soumettre la question au conseil.

Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement constituent la base de la bonne pratique professionnelle de l'audit interne. En effet, ces normes visent essentiellement à clarifier le rôle et les responsabilités de l'audit interne vis-à-vis des membres de l'entreprise, de la Direction Générale, du conseil d'administration et autres, définir les bases pour l'organisation et l'évaluation de la qualification et le fonctionnement de l'audit interne ainsi qu'améliorer la pratique de l'audit interne.

8- le rapport d’audit

L’objectif final de l’audit est l’établissement d’un texte écrit et circonstancié, dénommé rapport d’audit. Dans ce rapport, l’auditeur exprime un avis et donne une opinion sur l’objet audité.

Avant la présentation du rapport, une réunion de clôture est inévitable par l’auditeur et son équipe¹².

¹² Khelassi.réda, op.cit, p.196.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

8-1-Réunion de clôture

Avant la réunion de clôture, les membres de l'équipe d'audit se réunissent pour ;

- ✓ Revoir les constats et toutes autres informations appropriées recueillies pendant l'audit,
- ✓ S'accorder sur les conclusions de l'audit ;
- ✓ Préparer une liste complète des constats de l'audit ;
- ✓ Définir les rôles et les tâches pour la réunion de clôture ;
- ✓ Préparer sur des recommandations, si cela est prévu dans le plan d'audit ;
- ✓ Discuter des actions de suivi d'audits ultérieurs si nécessaire ;

Cette réunion dirigée par le responsable de l'équipe d'audit en présence des responsables des fonctions auditées, pour objectifs de :

- ✓ Présenter les constats et conclusions d'audit (comprises et acceptées par l'audité) ;
- ✓ Résoudre toutes les divergences d'opinion (ou faire le constat des divergences) ;

Pour accroître les chances de réussite, les auditeurs doivent :

- Présentation des observations de l'audit ;
- Synthèse ;
- Conclusion ;
- Accord de l'audité ;
- Utiliser un mode impersonnel ;
- Accorder le bénéfice du doute ;
- Ne pas faire de suggestion à priori ;
- Ne pas juger la compétence des individus ;
- Eviter l'effet de surprise.

8-2- le projet de rapport

L'auditeur se base sur les Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes, (FRAP) et les papiers de travail pour conclure la mission d'audit.

Le projet de rapport n'est pas le rapport final pour trois raisons :

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

- L'absence de validation générale : les observations constatées par les auditeurs n'ont pas été validées officiellement par les audités.
- L'absence de réponses des audités aux recommandations : chaque recommandation émise par le service d'audit doit faire l'objet d'une réponse de l'audité ;
- L'absence de plan d'action : deux pratiques coexistent dans ce domaine : soit la remise de rapport final sans attendre le plan d'action ou rapport final.

Le projet de rapport peut se présenter sous deux formes distinctes, soit un simple relevé des FRAP, classées de façon logique et par ordre d'importance ne présentant aucun effort de rédaction, d'introduction, de synthèse et de conclusions ; soit selon le forma de rapport final.

8-3-La rédaction d'un rapport

La rédaction du rapport résulte des observations effectuées et des analyses des informations recueillies dans les services. Il est rédigé à l'issue des interventions sur place, généralement par les pilotes de la mission. Sa rédaction nécessite donc une harmonisation des positions et des analyses communes (travail en équipe), il doit être clair, précis et synthétique.

En général, la rédaction d'un rapport sur des états financiers du rapport d'audit doit comporter les éléments suivants :

- Intitulé ;
- Destinataire ;
- Paragraphe de présentation ou d'introduction ;
- Identification des informations financières auditées ;
- Paragraphe exprimant l'opinion de l'auditeur sur les informations financières ;
- Date du rapport ;
- Adresse de l'auditeur ;
- Signature de l'auditeur.

8-4-La réunion de validation

Cette réunion présente plusieurs objectifs :

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

- ✓ Présenter et valider les constats ;

- ✓ Expliquer les recommandations ;
- ✓ Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission.

Tous les éléments découverts lors de l'audit doivent être présentés et validés par l'audité .Le rapport final ne doit pas contenir d'éléments qui n'auraient pas été présentés à l'audité. Tout doit être compris et les audités doivent reconnaître les constats comme exacts.

8-5-le rapport d'audit final

Le rapport d'audit final ne peut être rédigé lorsque les auditeurs ont remis leurs commentaires écrits, si prévus lors de la réunion de validation.

8-6-le suivi de l'exploitation de l'audit

L'audité est chargé de déterminer et de déclencher toutes les actions correctives nécessaires pour traiter une non-conformité. Il convient de mener les actions correctives et les actions de suivi ultérieures qui peuvent inclure des audits supplémentaires dans les délais convenus. Il convient que l'audité informe le client de l'audit de l'état d'avancement des activités d'actions correctives.

Il convient de vérifier les actions correctives conformément à la procédure documentée appropriée. Un rapport de suivi peut être préparé et diffusé d'une façon similaire à celle du rapport d'audit original.

9-les principes généraux du rapport d'audit

Les principes généraux du rapport d'audit sont¹³ :

- ✓ Le rapport doit être complet, constructif, objectif et claire ;
- ✓ Le rapport ne doit contenir que des éléments qui ont été présentés aux responsables audités ;
- ✓ Le rapport doit être structuré pour des lecteurs différentes ;
- ✓ Le rapport doit être objectif, claire, concis, utile et le plus convaincant possible.

10-les catégories d'audit interne

Les catégories d'audit interne sont¹⁴ :

¹³ SCHICK. Pierre, op, cit, p.115.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

10-1-l'audit de régularité ou de conformité

L'audit de conformité vérifie la bonne application des règles, procédures, méthodes, organigrammes, organisation du travail,...Etc. Il travaille donc par rapport à un référentiel utilisé dans l'organisation dont il vérifie le respect. Il repère les écarts, en propose des explications et émet des recommandations. C'est la fonction de base de l'audit interne.

10-2-l'audit d'efficacité ou de performance

Dans ce cas, l'auditeur interne va au delà de l'appréciation du respect de référentiel, et émet un jugement sur la qualité de ce référentiel : telle procédure est-elle adaptée? Efficace? Efficace? répond-elle aux objectifs de performance de l'organisation?

10-3-L'audit de management

Ce champ de l'audit est en plein développement ; l'auditeur se fait exposer la politique de l'unité concernée et la mission qui lui est confiée, et évalue dans quelle mesure cette politique est en cohérence avec la stratégie de l'organisation. Cette forme d'audit peut également évaluer la connaissance, la compréhension et la mise en œuvre réelle de la politique affichée par le responsable de l'unité sur le terrain.

10-4-l'audit de stratégie

L'audit de stratégie conçu comme étant une confrontation de l'ensemble des stratégies et politiques de l'entreprise avec l'environnement dans lequel elle évolue, afin d'apprécier leur cohérence globale.

11-les techniques d'audit interne

Parmi les techniques d'audit interne les plus utilisées et sans que cela constitue une présentation exhaustive, nous avons identifié dix pratiques, outils à la disposition de l'auditeur¹⁵ :

¹⁴ BURLAUD. Alain, « Management et contrôle de gestion », 5^{em} éd, FOUCHER, Malakoff, 2012, p.53.

¹⁵ IFACI, « Les outils de l'audit interne », éd, EYROLLES, Paris, p.49.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

11-1- les analyses économique et financière

Les analyses économique et financière ce sont l'ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées de la fonction ou entité auditée. Par exemples : L'analyse des plans de financement et besoin en fonds de roulement ; le calcul du taux de rotation des stocks ; l'analyse de rentabilité.

11-2- les volumes et types de transactions

Les volumes et types de transactions permettent de situer les enjeux du sujet audité par l'analyse des données statistiques (globales, non comptables, exprimées souvent par des quantités et non des valeurs monétaires).

Il s'agit par exemple des commandes fournisseurs, factures clients, articles en stock, transactions informatiques, écritures comptables,...Etc.

11-3- les observations physiques

Les observations physiques sont pratiquées par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission, afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées (observer un processus, une transaction, un site, un bien, des documents, des comportements...Etc.).

11-4- les diagrammes de circulation des documents (flow chart)

Les diagrammes de circulation des documents est une représentation graphique écrivant la suite des opérations réalisées dans le cadre d'un processus.

Les diagrammes permet de visualiser de manière globale le cheminement des informations ce qui facilite l'analyse du processus étudié.

11- 5- les interviews

Les interviews sont plus qu'un entretien, elles permettent à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir de l'information afin de comprendre, pour

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.

11-6- la grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches permet de comprendre la chronologie de l'opération réalisée dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné. L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne.

11-7- les questionnaires

Les questionnaires sont une liste des questions auxquelles on doit répondre par écrit. Les réponses sont généralement reportées par l'auditeur, on parle alors « d'administration indirecte », mais il arrive que l'interrogé remplisse lui-même le questionnaire, on parle dans ce cas « d'administration directe ». Il est utilisé lors de la phase d'étude comme lors de la phase de vérification pour apprécier la mise en œuvre d'une tâche définie au programme de vérifications d'audit.

11-8- la piste d'audit

La piste d'audit est l'ensemble des procédures permettant de justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement, afin d'identifier les faiblesses potentielles du contrôle interne, et de récupérer les preuves matérielles attestant des faiblesses du contrôle interne.

11-9- l'interrogation des fichiers informatiques

L'interrogation des fichiers informatiques sert à collecter des informations afin de constituer des preuves d'audit. Ces preuves peuvent concerner : l'existence et l'exactitude des données, leur accessibilité aux personnes concernées, le respect des délais de production, leur mise à jour et leur suivi. Cette technique d'audit est retenir en priorité dès lors que les informations d'auditeur souhaité contrôler sont mémorisées dans les bases informatiques de l'entité auditée.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

11-10- les sondages statistiques

Cette technique est plus particulièrement intéressante lors de la phase de vérification. Elle permet à l'auditeur d'obtenir des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnements. L'auditeur utilise cette technique pour apprécier :

-Soit une problématique à caractère discontinue : en général deux réponses (oui/non) par exemple la facture validée ou pas, le dossier est complet ou pas. Il s'agit des sondages d'estimation de proportions.

-Soit une problématique à caractère continue : le phénomène étudié peut prendre une infinité de valeurs, par exemples : une valeur totale de stocks à une date donnée, un montant de facturation sur une période définie. Il s'agit des sondages d'estimation de valeurs.

Section2 : le contrôle interne

1-définition de contrôle interne

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

- ✓ réalisation et optimisation des opérations ;
- ✓ fiabilité des informations financières ;
- ✓ conformité aux réglementations en vigueur¹⁶, »

Le contrôle interne, concept global, recouvre tous les autres ; le mot contrôle étant ici associé à l'idée de maîtrise et non de vérification.

Il est défini comme étant un processus correspondant à l'ensemble des mesures prises au sein d'une organisation pour maîtriser l'activité et donner l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints¹⁷.

¹⁶ BERTIN. Elisabeth, « Audit interne », éd, D'ORGANISATION, Paris, 2007, p.58.

¹⁷ HAMZAOUI Mohamed, op .cit, p.79.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

2- Objectifs du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne sont regroupés comme suit : la bonne application des règles, l'utilisation optimale des ressources, la qualité des informations, la sécurité et le maintien des actifs, l'identification et la prévention des risques¹⁸.

3- Les dispositifs de contrôle interne

Ils sont regroupés comme suit : la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixée par la direction générale, le bon fonctionnement des processus interne de la société, sauvegarder des actifs et la fiabilité des informations financière¹⁹.

4- Les techniques de contrôle interne

Les techniques de contrôle interne sont regroupées comme suit : Contrôle de premier niveau, inspection, contrôle de gestion, Audit interne et Audit externe²⁰.

5- les composantes du contrôle interne

Les composantes du contrôle interne sont²¹ :

➤ **Environnement de contrôle**

L'environnement dans le quel les personnes accomplissent leurs taches et assumé leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constitue la base de toute organisation.

➤ **Evaluation des risques**

L'entreprise doit être consciente des risques et les maitriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants.

¹⁸ RENARD Jaques, « Théorie et critique de L'audit Interne », 5^e Edition, Ed, D'ORGANISATION, Paris, 2004, p.138.

¹⁹ ROUANE Abderrahmane, « L'audit interne dans l'entreprise: Principes-Objectifs-Pratique », Thèse de magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, p.30

²⁰ ROUANE Abderrahmane, op.cit, p.38

²¹ Idem.p.45

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

➤ Activités de contrôle

Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaire à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs

➤ Information et communication

Les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations.

➤ Pilotage

L'ensemble des processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent être apportées le cas échéant²².

6- Audit interne et contrôle interne

Le contrôle interne dans l'entreprise est un ensemble des dispositions et des mesures, et le service qui se charge de juger le contrôle interne sera forcément « l'audit ».

La mission de l'auditeur est d'examiner, contrôler les stratégies pour s'assurer et attester que les vérifications adéquates sont mis en place dans le but d'exécuter la mission de l'entreprise, de plus les auditeurs fassent partie de l'organisation qu'il contrôle, donc il est très important de garder leurs indépendance.

Tableau N°01 : La distinction entre l'audit interne et contrôle interne.

L'audit interne	Le contrôle interne
-est une activité indépendante ; -est une vérification du système de contrôle interne ; -apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	-est une activité dépendante ; -est un outil ou un support de l'audit interne ; -est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise ; -est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.

Source : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « audit comptable et financier », Edition ECONOMICA, Paris, 1999, p.27

²² BERTIN.Elisabeth, op.cit, p.62.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

7-le lien direct entre objectifs de contrôle interne et l'audit interne

L'auditeur exerce son jugement professionnel pour déterminer quel risque a un lien avec ses propres objectifs d'audit, parmi tous ceux qui menacent les objectifs de l'entité et les contrôle mis en place pour les prévenir, les détecter et les corriger.²³

8-la notion du risque au niveau de contrôle interne

Le contrôle interne ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management, le système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques²⁴.

Un système de contrôle interne adéquat permettra par ailleurs à l'entreprise de prévenir les risques suivants :

- ✓ Des sanctions légales, et non respect des lois, règlements et normes gouvernementales ;
- ✓ Des coûts excessifs ;
- ✓ L'interruption des opérations ou d'une activité importante pour l'entreprise ;
- ✓ La destruction ou la perte d'actif ;
- ✓ L'insatisfaction des clients ;
- ✓ La fraude, la malversation ou les conflits d'intérêts ;
- ✓ Les mauvaises décisions de gestion.

Le contrôle interne ne supprime jamais totalement les risques d'erreur de fraude, d'insuffisance, d'inefficience, d'incohérence, d'inconsistance, mais il permet de les prévenir, de les limiter autant qu'il est possible.

²³ HAMZAOUI. Mohamed, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2^{em} ed, PEARSON, France, p.130.

²⁴ HAMZAOUI. Mohamed, op.cit, p.135

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

9-les limites du contrôle interne

Le contrôle interne ne peut à lui seul, garantir la réalisation des objectifs généraux définis par l'entité.

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés ne relève pas de la seule volonté de l'entité. En effet, il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces dernières résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Les limites qui entravent la réalisation efficace du contrôle interne peuvent être²⁵ :

9-1-le facteur humain

Dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible d'être touché par des erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de la négligence, de la fatigue ou de la distraction...Etc.

La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la direction dans le personnel. Sans ignorer l'existence de cas particuliers, il faut observer que:

- Le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne ;
- Le contrôle interne joue en faveur du personnel, car il est interdit qu'il soit suspecté ;
- Les éventuels obstacles soulevés par le personnel relèvent plus de la résistance au changement en général.

9-2-les contraintes financières

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte de contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évalués par rapport à leur coût.

²⁵ GUEDJ Nobert, « le contrôle de gestion. », Ed D'ORGANISATION, France, 2000, p.12.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise, par l'embauche de personnel nouveau et la réalisation d'investissement supplémentaires. Il faut cependant observer que :

- Le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise, dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance ;

-Le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leur multiplication ;

-Le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est fiable, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/efficacité.

9-3-les changements organisationnels et l'attitude du management

Les changements organisationnels et l'attitude du management peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre. C'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles, communique les changements au personnel.

Il existe d'autres limites inhérentes au contrôle interne (erreurs de jugement survenant dans la prise de décision, défaillances attribuables à des erreurs humaines, collusion permettant de faire échec aux activités de contrôle).

Nous retenons de ce qui précède qu'un système de contrôle interne, aussi bien conçu ne peut fournir à la direction une assurance absolue quant à la réalisation des objectifs d'une organisation ou à sa pérennité, et ce à cause des limites et des risques liés à ces activités.

Conclusion

Nous avons défini les concepts fondamentaux de l'audit interne et du contrôle interne. L'audit interne est donc une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne, se dernier est un dispositif très important, s'il n'est pas mis en œuvre pourrait entraîner des dysfonctionnements de l'organisation.

I. chapitre I : généralités sur l'audit interne et contrôle interne

Afin d'assurer et renforcer l'efficacité de la fonction d'audit interne, il est nécessaire d'établir une structure de contrôle interne, et évaluer annuellement son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu.

Chapitre II : Management des risques

Introduction

L'objet de ce chapitre est de présenter le management des risques ainsi le rôle de l'audit interne dans ceux dernier, il s'articule autour de deux sections, la première traitera le risque et sa gestion, la deuxième section sera consacrée à la démarche méthodologique de management des risques.

Section 1 : le risque et sa gestion

1- Définition du risque

La notion de risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est approchée différemment selon les domaines et les spécialités. Ainsi, le mot risque revêt une signification différente pour l'épidémiologiste, le spécialiste de l'environnement, l'assureur, l'ingénieur de la sûreté du fonctionnement, le soignant ou le cadre de direction .Le gestionnaire l'associe au terme de vulnérabilité.

- La norme ISO 31000 définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs¹.
- On peut aussi définir le risque comme la mesure du danger par deux paramètres : la probabilité ou la fréquence de l'enchaînement des événements qui le constituent, la gravité de l'impacte de danger sur une cible².
- Selon l'institut de l'Audit interne, le risque est la possibilité qu'un événement se produise et qu'il ait des conséquences sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

Néanmoins, quelle que soit la définition, la notion du risque est toujours associée aux notions de probabilités, dommages, événements indésirables et/ou grave.

2- Typologie et catégorie de risque

Nous distinguons plusieurs types de risque qui sont généralement classés par l'origine, en matière de gestion. Selon la nature, par niveau et la classification selon l'activité

2-1 -par origine : Les risques selon leur origine peuvent être regroupés en deux catégories

¹ www.coso.orgdocumentsCOSO_ERM_ExecutiveSummary_French.pdf, le 29/3/2015 à 23 :02

² PIERRE périlhon, « la gestion des risque », édition demos, paris, 2007, p28

2-1-1 -Les risques internes

Les risques internes peuvent provenir soit des processus, soit de l'information de gestion. Les risques liés aux processus surviennent lorsque les processus ne sont pas performants. Des risques dans les processus peuvent également survenir lorsque l'entreprise apporte des changements dans ses processus, dans sa structure organisationnelle, dans son personnel clé, dans ses systèmes d'information, etc.

2-1-2 -Les risques externes

Les risques externes proviennent des changements dans l'environnement de l'entreprise (changement politique, économique, technologique, sociologique) qui peuvent exercer une influence négative sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise.

2-2 - En matière de gestion : il est coutumier de distinguer deux grandes catégories de risques ³:

2-2-1- Risque d'entrepreneur

Risque encouru normalement par un chef d'entreprise à l'occasion de la gestion de son affaire. L'issue peut être un gain ou une perte. Par exemple, le recrutement d'un cadre dont la période d'essai permettra de réduire le risque lié à une embauche définitive.

2-2-2 -Le risque aléatoire : risque qui survient de façon inopinée, brutale, et surtout, dont l'issue est toujours une perte.

2-3 -Selon la nature : Il existe quatre types de risques selon la nature ⁴ :

2-3-1 -Le risque inhérent

Le risque inhérent c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible.

³ B.Dervaux et A.Coulaud « dictionnaire de management et de contrôle de gestion », 2^{ème} édition , édition BORDAS, Paris, 1990,p171et 172

⁴ http://www.memoireonline.com/01/10/3091/m_Cartographie-des-risques-lies-au-cycle-ventesclients4.html, le 18/2/2015 à 22 :06

C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise.

2-3-2- Le risque de non contrôle

Le risque de non contrôle c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise.

2-3-3 -Le risque de non détection

C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est dû soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.

2-3-4 -Le risque résiduel

C'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques.

2-4 -Risque par niveau

Les risques peuvent être classés en fonction de leur évolution et de leur impact⁵

2-4-1 -En fonction de leur évolution

Le risque à effet convergent dont la gravité diminue avec le temps – rapide (grisou, rupture), lent (pollution). Risque à effet divergent dont la gravité augmente avec le temps : contamination

2-4-2 -En fonction de leur impact : on distingue deux catégories :

A- Risque à effet directe : humain (mort, blessures grave), économique (destruction, pertes, crash boursier).

B- Risque à effet indirecte ou en cascade induisant un enchainement de différentes natures : sociales, économique, financières, commerciales, politiques

⁵ A.Desroches, A.eroy,F.Vallée, «La gestion des risques :principes et pratiques », 2^{eme} édition revue et augmentée, édition la voisier, paris, 2007 , p46

2-5 Classification des risques selon l'activité

On distingue quatre catégories du risque qui sont présentés dans le tableau N°02

Tableau N° 02 : les principes catégories des risques selon l'activité

Principales catégories de risques	Exemples
Risques stratégiques - Menaçant la capacité de l'entreprise à maintenir une activité rentable et la création de valeur pour l'actionnaire	- Choc politique et risque de nationalisation ; Echec de stratégie : Mauvaise acquisition, échec marketing, ruptures technologiques, préférence des clients au paysage compétitif ; Chocs externes : épidémie, terrorisme
Risques financiers - Liés à la solvabilité, rentabilité et trésorerie de l'entreprise.	- Risque de marché : risque de taux et risque de change, cours des actions ; Risque de trésorerie et d'impayé ; Risque de crédit ; Risque pays (transfert et change)
Risques opérationnels - dysfonctionnement de production ou de prestation de service dus à l'inadéquation des processus internes ou à l'inefficacité des réponses aux défis extérieurs.	- Rappel de produit ; Insatisfaction de la clientèle ; Panne informatique Perturbation de la chaîne de production; Problèmes sanitaires, conflits sociaux
Risques projets - Liés à certains projets spécifiques impliquant la technologie, le comportement humain, les processus peu familiers et les menaces externes.	- Dépassement des coûts/délais ; Risque d'échec technologique ; Risque lié au comportement humain ; Risque de défaillance de processus nouveaux ; Risques environnementaux externes

Source : <http://www.anticipationdecrise.com/rencontres-veille-ma/smrh-1/risques-activite-entreprise-outils-amina-nadji.pdf> le 23/02/2015 à 13:35.

3- Les producteurs des risques

De l'informaticien qui pirate le progiciel d'une entreprise au dirigeant qui harcèle ses employés en passant par une personne qui pratique la corruption pour le compte de son entreprise, Il existe a priori peu de points communs à l'ensemble de ces producteurs de risques. Les infractions et leur cause ne sont pas les mêmes.

Si la nature de ces infractions et leur origine peuvent être très diverses, il est, néanmoins, possible d'établir différentes catégories de producteur de risques on a des producteurs interne et producteur externe à l'entreprise⁶.

3-1 -Les producteurs internes à l'organisation

L'entreprise est constituée de trois partenaires : les dirigeants, les salariés et les actionnaires. Il est important de distinguer ces trois catégories puisqu'elles peuvent avoir des objectifs différents.

En 1932, deux gestionnaires, Berle et Means* (Berle A.A., Means G.C., *The modern Corporation and Private Property*, New York, Mac Millan, 1932) ont constaté que les objectifs des actionnaires et des dirigeant salariés sont différents parce que les premiers privilégient la maximisation des profils tandis que les seconds cherchent à maximiser les ventes globales de l'entreprise afin d'augmenter leur propre revenu et leur prestige⁷.

De même, il existe une différence entre les dirigeants et les autres salariés. Les uns essaient d'obtenir le meilleur rendement de leurs salariés à partir d'un système d'incitation et de contrôles, les autres essaient d'optimiser leur effort en fonction de leur espoir d'avancement.

Par conséquent, en raison de leurs objectifs propres, dirigeants, employée et actionnaires, sont susceptibles de produire des risques différents volontairement ou involontairement.

Dans cette perspective, les cadres dirigeants ne génèrent pas forcément les mêmes risques que les employés de la base. En effet, les dirigeants ayant en charge la stratégie de l'entreprise et sa survie, sont sollicités pour prendre des risques de nature parfois illégale. Par exemple, et

⁶ O.Hassid, « le management des risques et des crises », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2011, p38

* économistes américain travaillent à l'université Harvard, ils ont écrit un ouvrage clé de la gouvernance d'entreprise : *The Modern Corporation and Private Property*.

⁷ Idem.

paradoxalement, d'un côté sont des managers de grandes firmes internationales établissent des codes de conduite internes pour faire face à la corruption, et de l'autre, afin de se développer,

Ils sont eux-mêmes tentés de corrompre les représentants d'autorités étrangères pour remporter des parts de marché.

Si les cadres dirigeants sont susceptibles de mettre en péril l'équilibre de l'entreprise, il peut en aller de même pour l'ensemble des salariés qui peuvent chercher à tirer un profit personnel de l'entreprise. De l'employé qui travaille dans une grande surface au cadre supérieur qui travaille pour le compte d'une société informatique, l'un et l'autre sont en capacité de commettre des larcins pour leur compte.

L'actionnaire est également source de risques mais pour d'autres raisons. Étant sur une recherche de bénéfices à court terme, ses décisions sont en mesure de déstabiliser l'entreprise.

3-2- Les producteurs externes à l'entreprise

Les opérations de malveillance ne sont évidemment pas le seul fait des membres de l'entreprise. Du consommateur qui vole à l'étalage à l'agent de renseignement qui vole secret au profil d'une autre entreprise, les producteurs de risques externes sont multiples et variés. Signalons neuf catégories d'acteurs n'appartenant pas à l'entreprise et pouvant lui causer du tort ⁸:

- Les consommateurs ;
- Les médias ;
- Les administrations ;
- Les citoyens ;
- Les agences de notation ;
- La concurrence ;
- Les fournisseurs ;
- Les sous-traitants ;
- Les clients distributeurs.

Toutes ces entités sont devenues des sources de risques extraordinaires par exemple, le consommateur, qui dans l'acte d'achat paraissait inoffensif semble devenu totalement incivil, prêt à venir aux mains, dès qu'il n'est pas satisfait de la prestation qui lui est offerte.

⁸ O.Hassid, op.Cit, page 40

On d'autre mot, le pouvoir de chacun de ces entités s'est renforcé avec l'importance prise par l'information. À ce titre, dès que les médias divulguent une information négative sur une entreprise, cette information se répand comme une traînée de poudre. Les conséquences sont souvent néfastes alors même que la véracité de l'information n'a pas été établie.

4- évolution de management des risques : de la gestion des assurances à celle des risques⁹

Pour maîtriser leurs risques, les entreprises ne peuvent plus se contenter de bien gérer les polices d'assurances. Le métier de Risk Manager consiste aussi à identifier les menaces et à imaginer les scénarios de sortie de crise.

Le risk management est passée par trois périodes importantes avant les années 2000 :

- A la fin des années 1980, le Risk Management s'apparentait surtout à une simple gestion des sinistres, avec éventuellement un suivi plus ou moins prononcé des polices et des primes d'assurance ;
- Au début des années 1990, les besoins s'élargissent : les Risk Managers commencent à effectuer une gestion beaucoup plus globale des assurances (polices, primes, sinistres). Parallèlement, on assiste à la mise en place de mesures de prévention et à l'élaboration de plans de survie pour contrer les crises ("Business Continuity Plan") ;
- A la fin des années 1990, de nouveaux enjeux viennent compléter l'activité des Risk Managers : c'est l'émergence de la gestion des risques proprement dite, avec notamment le développement de la notion de "cartographie des risques". Il s'agit désormais d'identifier les risques (résiduels, cibles ou bruts), de les évaluer, de définir des mesures de contrôle et de simuler différents scénarios d'incidents à analyser.

Les Risk managers sont donc aujourd'hui confrontés à une double problématique : la gestion des risques et la gestion des assurances.

5- définition de management des risques

Selon la définition du référentiel COSO 2:

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. 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

⁹<http://www.journaldunet.com/management/expert/18131/l-evolution-du-risk-management---de-la-gestion-des-assurances-a-celle-des-risques.shtml> « le 6/4/2015 à 21:35 »

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. »¹⁰

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

6- Avantages du management des risques de l'entreprise

Selon le cadre de gestion des risques COSO, le dispositif de management des risques comprend les septes bénéfiques suivants¹¹ :

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

¹⁰http://www.amrae.fr/sites/default/files/2007_01_Gestion_des_risques_Audit_interne_Controlle_Interne_C_1.pdf

¹¹http://www.larcf.com/seekr/RcfPdffich_085_059.pdf, le 31/3/2015 à 21 :35

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

7- les acteurs de management des risques

De nombreux acteurs, principalement internes, interviennent dans ce processus. Parmi les principaux on citera¹² :

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

¹² P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PARÈGE, «audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, paris, 2010, page 16

- les auditeurs externes dans le cadre de leur mission légale notamment au niveau de la fiabilité des informations financières.

8- Typologie des analyses de risque

Les analyses de risque appartiennent à deux classes : la classe des analyses qualitatives ; la classe des analyses quantitatives¹³

8-1- Les classes des analyses qualitatives

Les analyses qualitatives traitent essentiellement la nature de la gravité des risques.

Leur but est d'identifier :

- Les évènements à risques apparaissant hors et suit à défaillance d'éléments du système ;
- Leurs causes ;
- Leurs conséquences sur le système à travers des scénarios ;
- Les actions en diminution de risque qui sont prises après leur consolidation par des analyses et/ou des essais.

8-2- les analyses quantitatives

Les analyses quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté.

Leur but est de :

- Hiérarchiser les risques ;
- Evaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous-système dans la phase considérée ;

Leur mise en œuvre permet d'autre part de :

- Réaliser une réparation meilleure et réaliste des responsabilités entre équipes ;
- Mettre en évidence des points respectifs des scénarios d'accident ;
- Faire apparaître les faiblesses relatives des éléments du système ;

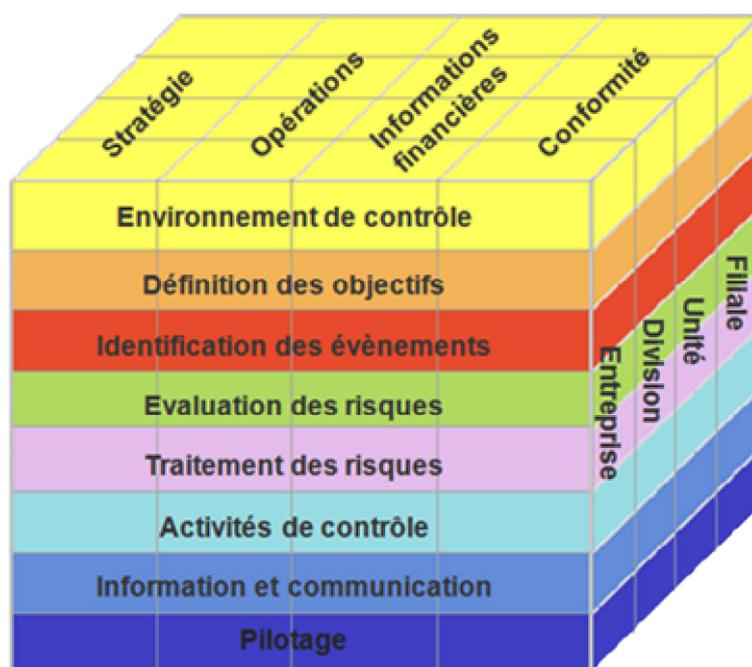
¹³ A .DESROCHES, A.LEROY, F.VALLEE, «la gestion des risques, principes et pratiques », 2eme édition, édition la voisier, Paris, 2007, P62

Section 02 : démarche méthodologique de management des risques

1- Éléments du dispositif de management des risques et leur relation avec les objectifs de l'organisation selon le cadre référence COSO-II

Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de management des risques qui représentent ce qui est nécessaire à leur réalisation. La relation est illustrée par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube figure (voir figure N°01)

Figure N° 01 : le cube de COSO-II



Source : http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_cube-new.html, le 10/04/2015 à 13 :25

- Les quatre grandes catégories d'objectifs stratégiques, opérationnels, reporting et conformité sont représentées par les colonnes ;
- Les huit éléments du management des risques sont présentés par les lignes ;
- Les unités de l'organisation par la troisième dimension.

Cette représentation illustre la façon d'appréhender le management des risques dans sa globalité ou bien par catégorie d'objectifs, par élément, par unité ou en les combinant.

1-1- Les objectifs de l'organisation

Dans le cadre de la mission de l'organisation ainsi que de sa vision, la direction détermine des objectifs stratégiques, conçoit une stratégie et décline les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'entité. Ce cadre de référence vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes¹⁴ :

- Stratégique objectifs stratégiques servant la mission de l'organisation
- Opérationnel objectifs visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources
- Reporting objectifs liés à la fiabilité du reporting
- Conformité objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

1-2- Éléments du dispositif de management des risques

Il existe huit éléments du dispositif de management des risques¹⁵ :

- un environnement interne de contrôle : qui constitue le fondement structurel du système de management des risques et qui intègre des aspects très divers tels que la culture du risque et l'appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la structure organisationnelle, les délégations de pouvoirs et de responsabilités, la politique de ressources humaines, la fixation des objectifs ;

- Définition des objectifs : Les objectifs doivent préalablement être définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

- une identification des événements : ils sont susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit aussi bien d'événements pouvant avoir un impact négatif que d'événements pouvant avoir un impact positif, c'est-à-dire des opportunités à saisir que le management doit intégrer dans sa stratégie. Ces événements peuvent être de différentes natures : économiques, environnementaux, politiques, sociaux, technologiques...Etc.

¹⁴[http://cg.epfl.ch/files/content/sites/controlegestion/files/users/183184/public/INTOSAI%20-%20Gestion%20des%20risques%20\(pdf\), le 30/2/2015 à 10 :30](http://cg.epfl.ch/files/content/sites/controlegestion/files/users/183184/public/INTOSAI%20-%20Gestion%20des%20risques%20(pdf), le 30/2/2015 à 10 :30)

¹⁵ Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, « le management des risques de l'entreprise , cadre de référence ,techniques d'application », édition EYROLLES, Paris, 2005, p8

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

2- Processus de management des risques

Les risques sont multiples, nombreux et de natures très différentes. L'objectif global d'un processus de management des risques est de réduire la gravité des risques jusqu'à un seuil qui soit compatible avec les objectifs du projet. Ceci consiste à¹⁶ :

- analyser les situations de risques tout au long du déroulement des projets ;
- définir et mettre en place des actions de maîtrise permettant d'infléchir ou d'annuler le niveau auquel chaque risque expose le projet.

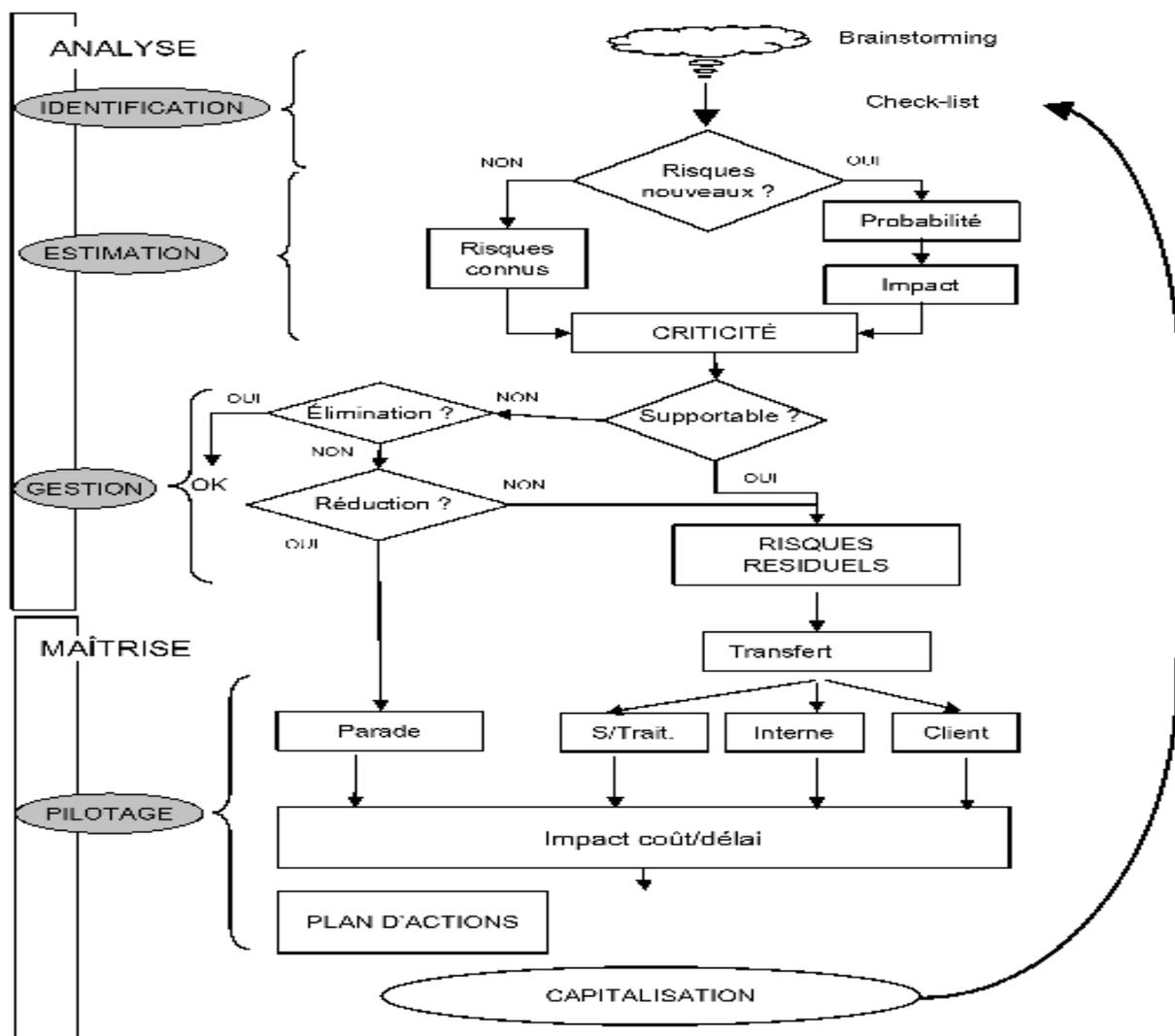
¹⁶<http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/layout/set/print/ofm/maitrise-des-risques/iv/iv-50/iv-50->

16/1/%28print%29. Le 15/11/2014 à 12 :58

De ce fait, le processus de management des risques est essentiellement composé de deux parties comme le montre la figure n° 02 :

- l'analyse des risques constituant les éléments de prévention des risques ;
- la maîtrise des risques qui découle de la précédente et se concrétise par la mise en œuvre des actions.

Figure N°02 : le processus de management des risques



Source :[http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/layout/set/print/ofm/maitrise-des-risques/iv/iv-50/iv-50-16/1/\(print\)15/11/2014à12:58](http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/layout/set/print/ofm/maitrise-des-risques/iv/iv-50/iv-50-16/1/(print)15/11/2014à12:58)

2-1 Analyse des risques

La mise en œuvre de l'analyse des risques entraîne à son tour une décomposition qui permet de distinguer trois étapes majeures :

- l'identification : les risques pouvant survenir au cours du projet, cette étape permet de les caractériser suivant leurs interactions et leur typologie vis-à-vis du projet ;
- l'évaluation : à partir d'un modèle d'appréciation, estimer l'exposition aux risques en coûts, délais ou performances du projet ;
- la gestion : à chaque risque correspondent une ou plusieurs actions immédiates avec une responsabilité affectée, afin d'éviter sa manifestation ou de diminuer son impact.

Ainsi, chaque risque identifié passe au travers d'une estimation qui permet d'évaluer sa criticité. Les risques à traiter en priorité sont ceux qui exposent le plus le projet (risques inacceptables, puis risques critiques, etc.). Certaines actions de maîtrise induisent des charges et des coûts. Le choix d'une action est guidé, d'une part, par l'estimation de son rendement en appréciant son résultat sur la gravité du risque en regard de son coût, et, d'autre part, par son applicabilité.

Les actions de gestion qui en découlent vont tout d'abord de la réduction jusqu'à l'élimination pure et simple du risque, les risques résiduels restants sont intégrés dans la gestion du projet. Au cours de cette activité, sont examinées successivement les options possibles :

- L'élimination : elle est obtenue en supprimant les causes du risque ou même l'origine du risque par une révision des objectifs du projet ou un aménagement de la solution envisagée ;
- La réduction : l'action de réduction porte sur trois aspects complémentaires du risque, soit diminuée sa probabilité d'apparition, son impact ou sa portée. Une telle action peut d'ailleurs porter sur les trois caractéristiques à la fois. Elle nécessite un investissement (études complémentaires pour acquérir de l'information, contrats d'assurance, établissement de clauses contractuelles, etc.) qui doit être comparé au niveau initial auquel le risque expose le projet pour en mesurer la rentabilité. Tout risque doit être au moins réduit à un niveau de gravité tolérable pour le projet.

2-2 Maîtrise des risques

Deux étapes assurent la maîtrise des risques :

- le pilotage des risques afin de surveiller l'application des actions de maîtrise et de mesurer l'évolution des marges et du niveau de confiance en regard du niveau d'exposition du projet aux risques ;
- la capitalisation des activités autour du management des risques, par une faculté d'ajustement au contexte particulier d'un projet, grâce à un système d'informations approprié.

Le transfert : il est obtenu par négociation avec le niveau de responsabilité d'ordre supérieur, les industriels maîtres, ou sous-traitants du projet. Le transfert peut être total ou partiel (partage du risque). Lorsque le transfert n'est pas possible, ou bien n'est que partiel, il faut compléter l'action par des mesures supplémentaires.

Le pilotage lui-même : un risque tolérable pour le projet peut encore être source de perturbations importantes. De ce fait, il est nécessaire de le gérer, de se prémunir de ses impacts en prévoyant des marges pour y faire face dans l'axe coûts, délais ou performances qui convient le mieux au projet, d'assurer un contrôle précoce, de prévoir des plans de secours, etc., et d'affecter des responsabilités de suivi. La capitalisation de ces activités permet de constituer au fil de l'eau une bibliothèque des risques qui servira pour l'analyse des risques sur les projets futurs

3- les méthodes d'identification des risques

La phase d'identification des risques sera menée par le biais des méthodes dites a priori et/ou des méthodes d'a posteriori¹⁷

3-1 les méthodes apriori

Il existe plusieurs méthodes d'Apriori¹⁸ :

¹⁷ Octave Jokung Nguénaa, « management des risques », édition ellipses, paris, 2008, p59

¹⁸ http://bounie.polytech-lille.net/rie/methodes_risques_vp.pdf, le 29/04/2015

3-1-1 L'Analyse Préliminaire de Risques

Selon la norme CEI-300-3-9 (CEI 300-3-9, 1995) : « L'APR est une technique d'identification et d'analyse de la fréquence du danger qui peut être utilisée lors des phases amont de la conception pour identifier les dangers et évaluer leur criticité ».

Le but consiste à identifier les entités dangereuses d'un système, puis à regarder pour chacune d'elles comment elles pourraient générer un incident ou un accident plus ou moins grave suite à une séquence d'événements causant une situation dangereuse.

Pour identifier les entités et les situations dangereuses susceptibles d'en découler, l'analyste est aidé par des listes de contrôles (check-lists) d'entités dangereuses, de situations dangereuses et d'événements redoutés. Ces check-lists sont spécifiques au domaine d'étude concerné.

Comme son nom l'indique, cette méthode n'est pas destinée à traiter en détail la matérialisation des scénarios d'accident, mais plutôt à mettre rapidement en évidence les gros problèmes susceptibles d'être rencontrés pendant l'exploitation du système étudié.

Cependant, l'APR peut aussi et même doit être complétée par la plupart des analyses de risques fonctionnelles telles que l'AMDEC ou l'Arbre de Défaillances.

3-1-2 Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets - AMDE /et de leur Criticité - AMDEC (Failure Modes, and Effects Analysis - FMEA /Failur e Modes, Effects, and Criticality Analysis - FMECA)

L'AMDE a été employée pour la première fois dans le domaine de l'industrie aéronautique durant les années 1960. Son utilisation s'est depuis largement répandue à d'autres secteurs industriels.

Selon la norme CEI-300-3-9 (CEI 300-3-9, 1995), l'AMDE est une technique fondamentale d'identification et d'analyse de la fréquence des dangers qui analyse tous les modes de défaillances d'un équipement donné et leurs effets tant sur les autres composants que sur le système lui-même.

Cette analyse vise d'abord à identifier l'impact de chaque mode de défaillance des composants d'un système sur ses diverses fonctions et ensuite hiérarchiser ces modes de défaillances en fonction de leur facilité de détection et de traitement.

L'AMDE(C) traite des aspects détaillés pour démontrer la fiabilité et la sécurité d'un système.

Elle contient 3 (4) parties primaires :

1. Identification des modes de défaillance ;
2. Identification des causes potentielles de chaque mode ;
3. Estimation des effets engendrés ;
4. S'il s'agit d'une AMDEC : Evaluation de la criticité de ces effets.

L'analyse commence toujours par l'identification des défaillances potentielles des modes opérationnels. Elle se poursuit, par des inductions afin d'identifier les effets potentiels de ces défaillances (situation dangereuse, événement dangereux et dommages). Une fois les effets potentiels établis, on estime le risque on spécifie les actions de contrôle.

3-1-3 La méthode HAZOP

Cette méthode a été développée par la société « Imperial Chemical Industries (ICI) » au début des années 1970. Elle sert à évaluer les dangers potentiels résultants des dysfonctionnements d'origine humaine ou matérielle et aussi les effets engendrés sur le système. L'objectif de cette méthode est d'identifier les phénomènes dangereux qui mènent à des événements dangereux lors d'une déviation des conditions normales de fonctionnement d'un système.

L'HAZOP n'a pas pour but d'observer les modes de défaillances à l'image de l'AMDE mais plutôt les dérives potentielles des principaux paramètres liés à l'exploitation de l'installation.

Lorsqu'une déviation est identifiée, l'analyse tente d'identifier les conséquences qui en découlent. Les déviations potentiellement dangereuses sont ensuite hiérarchisées en leur associant des actions de contrôle allouées. La méthode se termine par l'investigation des causes potentielles des déviations jugées crédibles.

De manière générale, les paramètres sur lesquels porte l'analyse sont observables, quantifiables et comparables. Par exemple la vitesse, la température, la pression, le débit, le niveau, le temps, etc.

3-2 Les méthodes a posteriori

3-2-1 Le diagramme cause à effet

Le diagramme de cause à effet ou diagramme d'Ishikawa ou encore méthode des 5M est une démarche qui permet d'identifier les causes possibles d'un problème ou un défaut (effet). Il convient ensuite d'agir sur ces causes pour corriger le défaut en mettant en place des actions correctives appropriées.

Ce diagramme se structure habituellement autour des 5M Kaoru Ishikawa recommande de regarder en effet l'évènement sous 5 aspects différents, résumés par le sigle et moyen mnémotechnique **5M**:

- 1. Matière:** les matières et matériaux utilisés et entrant en jeux, et plus généralement les entrées du processus.
- 2. Matériel :** l'équipement, les machines, le matériel informatique, les logiciels et les technologies.
- 3. Méthode :** Le mode opératoire, la logique du processus et la recherche et développement.
- 4. Main d'œuvre :** Les interventions humaines.
- 5. Milieu :** L'environnement, le positionnement, le contexte.
6. Chaque branche reçoit d'autres causes ou catégories hiérarchisées selon leur niveau de détail.

Le positionnement des causes met en évidence les causes les plus directes en les plaçant les plus proches de l'arête centrale. Le terme Moyen remplace parfois la catégorie Matériel.

Une variante du diagramme est de structurer le diagramme autour d'6M qui ajoute aux 5 domaines précédents celui de la Mesure: les causes correspondant à des biais ou erreurs liés aux indicateurs utilisés pour chiffrer le phénomène à analyser.

Les entreprises de services utilisent une version étendue avec l'introduction du 7M qui rajoute les catégories Management (qui peut être considérée comme incluse dans la catégorie Main-d'œuvre) et Moyens financiers.

Une caractéristique peut également être ajoutée dans les univers de production avec un huitième M : celui de Maintenance. En effet, un équipement peut donner satisfaction à l'état neuf, être correctement homologué, répondre aux besoins pour lesquels il a été installé... mais un défaut de maintenance au cours du temps peut être à l'origine de défauts, dysfonctionnement, pannes, etc.

L'arbre des causes peut être considéré comme une variante où les causes sont classées dans d'autres catégories, identifiées comme pertinentes lors de l'analyse

3-2-2 arbres des causes

Un arbre des causes (arbre de défaillance) est un schéma utilisé dans le domaine des risques professionnels, pour étudier a posteriori tout événement indésirable (accident du travail, mais aussi défaillance d'un processus, etc.).

La méthode de l'arbre des causes est -notamment- utilisée dans les entreprises pour déterminer de la manière la plus exhaustive possible les causes d'un accident ou d'un incident, pour en établir les liens de causalité en vue de remédier aux conditions nécessaires à l'accident.

Un arbre des causes vise à comprendre un accident, que celui-ci soit un accident du travail ou non, la démarche ne consiste pas à « juger », ni à « trouver un coupable » mais à identifier les causes de l'évènement. Une fois identifiées les causes, il faut identifier les facteurs ayant généré l'évènement, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou humain.

Le recueil des faits : La première étape consiste à recueillir les faits. Les faits sont les différents éléments connus qui ont trait de près ou de loin à l'accident. Les faits examinés

doivent être, concrets, factuels et le plus précis possible. Le recueil des faits doit se faire le plus rapidement possible après l'évènement accident. Sur le lieu même de l'accident afin que les éléments techniques ou matériels ayant contribué à l'accident ne soient pas corrigés, enlevés ou déplacés l'articulation des faits, la naissance de l'arbre de manière conventionnelle, on construit l'arbre de droite à gauche afin que le sens de lecture corresponde à la chronologie des faits.

On détermine la ou les causes critiques (primaires) en se posant la question :

"Qu'a-t-il fallu pour qu'advienne l'accident?"

Pour chaque cause trouvée on détermine les causes relatives (secondaires) en se posant les deux questions suivantes:

- "Est-ce nécessaire que ce fait se produise pour que le fait suivant survienne?" Cette étape permet de supprimer toutes les informations inutiles.
- "Est-ce suffisant que ce fait se produise pour expliquer la survenue du fait suivant?" Cette étape permet d'assurer l'exhaustivité des informations utiles.

Une fois les causes racines identifiées, on peut donc mettre en place les actions correctives pour éviter la réitération de l'accident.

3-2-3- méthode REX (Retour d'Expérience)

L'objectif premier de la méthode REX est de capitaliser les connaissances et de favoriser le retour d'expérience. Le retour d'expérience se présente comme la description structurée, sous forme de fiches d'expérience.

Rex est une méthode de formalisation des retours d'expérience, initiée et développée dans le but de préserver les savoirs et savoir-faire acquis pendant les phases de conception et de mise en route des réacteurs nucléaires. Rex comprend une méthodologie assistant le processus de formalisation de l'expérience et un logiciel de gestion des éléments de connaissance ainsi formalisés.

Le procédé Rex est matérialisé par onze procédures détaillées, supportées par un atelier de génie logiciel. Il couvre toutes les étapes du cycle de la capitalisation de l'expérience, depuis la capture jusqu'à la mise à dispositions. Il comprend :

- une méthode d'analyse des besoins et d'identification des sources du domaine d'activité ;
- une procédure pour construire les éléments de connaissance à partir d'interviews de spécialistes et d'analyse de documents appartenant au fonds documentaire, ou de consultation de bases des données ;
- une procédure pour alimenter le système en élément de connaissance ;
- les éléments de connaissance structurés mais non modélisés
- le thesaurus spécifique au domaine.

4- La cartographie des risques

4-1 Définition de la cartographie des risques

Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et /ou impact la ou le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible). Selon que l'analyse est réalisée de façon plus ou moins détaillée et approfondie, la cartographie des risques peut, soit représenter la probabilité et/ou l'impact globale, soit intégrer un élément venant modifier la probabilité et/ou l'impact¹⁹.

4-2- Modalités de réalisation d'une cartographie des risques

La construction et l'actualisation d'une cartographie des risques est un processus complexe nécessitant d'impliquer l'ensemble des mandataires sociaux au niveau international et les correspondants risk management par zone géographique²⁰.

première étape consiste à identifier les micro-risques au niveau de chaque filiale, en partant de la sinistralité observée et en simulant d'autres risques potentiels affectant les centres de risque.

¹⁹ Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, op cit , p221

²⁰ P.KERBEL, « management des risques », édition d'organisation, Paris, 2008, p57

La deuxième étape consiste à agréger ces micro-risques en macro-risques, à la fois par unité d'affaires et par zone géographique à l'international, en faisant ressortir certaines spécificités (existence du risque politique, par exemple lié à certaines zones géographiques ; ou existence de risques spécifiques liés à chaque unité d'affaires).

La troisième étape permet la consolidation des méta-risques au niveau consolidé du groupe, en mettant en exergue les risques inacceptables nécessitant de déployer des outils de gestion de crise en cas de réalisation.

5- Le lien entre gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne

La définition de la gestion des risques d'entreprise donnée par COSO dans son référentiel présente le contrôle interne comme un sous-ensemble de la gestion des risques²¹.

Tableau N°03: relation entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne, selon le référentiel du COSO.

Objectifs de la gestion des risques	Objectif de contrôle interne
Référentiel de gestion des risques d'entreprise en vue d'établir une stratégie	Référentiel de contrôle interne en vue de maîtriser les risques
Objectif stratégique	
Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité	Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité
Fiabilité de toutes les informations produites par l'entité incluant les informations internes et externes, financières et non financière.	Fiabilité des informations financière
Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur	Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

Source : M. HAMZAOU, « AUDIT, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2^{ème} édition, édition Pearson, paris, 2008, p80

²¹ M. HAMZAOU, « AUDIT, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2^{ème} édition, édition Pearson, paris, 2008, p81

Le tableau présente les objectifs similaires du contrôle interne et de la gestion des risques d'entreprise (GRE). Le référentiel de la gestion des risques d'entreprise spécifie trois objectifs identiques à ceux indiqués dans le référentiel du contrôle interne, tout en assignant à la gestion des risques d'entreprise des objectifs plus larges concernant l'information. En outre, le référentiel de gestion des risques d'entreprise indique un objectif supplémentaire relatif à la stratégie, objectif considéré comme ayant le plus haut niveau d'importance.

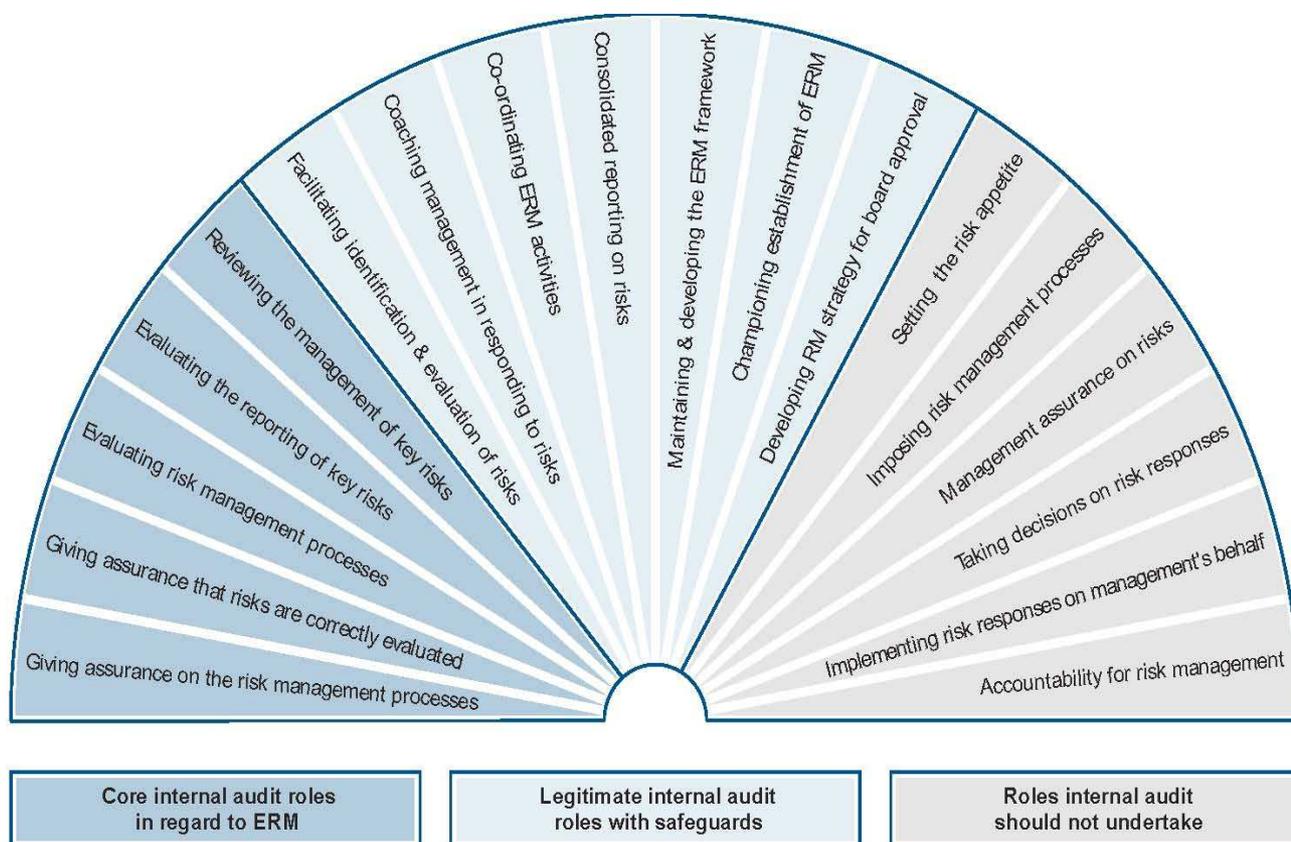
La connaissance des objectifs et de la stratégie de l'entité sont nécessaires à la mise en place d'un contrôle interne et celui-ci est la manifestation concrète de la gestion des risques d'entreprise.

Selon la norme ISE 315, les risques d'entreprise résultent, lorsqu'ils sont significatifs, des conditions, des événements, des circonstances et des actions (ou de leur absence) qui peuvent compromettre la capacité de l'entité à atteindre objectifs et à mettre en œuvre ses stratégies, ainsi que du choix erroné des objectifs et stratégies.

Par ailleurs, la conduite des activités d'une entité est dynamique et, tout comme l'environnement externe, elle évolue et entraîne, par conséquent des changements d'objectifs et de stratégies, ce qu'est également source de risques d'entreprise

6- Le rôle de l'audit interne dans le management des risques

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objectifs. Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au Conseil l'assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s'accordent à dire que les deux activités d'audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes : apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement. La figure 2 présente un éventail des activités du management des risques et indique les rôles qu'une fonction d'audit interne professionnelle doit, et surtout ne doit pas, jouer.

Figure N° 03 : Rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques

Sources: http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0513AUDIT14.PDF, le 25/02/2015 à 13 :45

En bleu foncé : Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques.
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués.
- Évaluer les processus de gestion des risques.
- Évaluer la communication des risques majeurs.
- Examiner la gestion des principaux risques.

En bleu clair : Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires

- Faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;
- Coordonner les activités de management des risques ;
- Consolider le reporting des risques ;
- Actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
- Promouvoir de la mise en œuvre du management des risques ;
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

En gris : Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer

- Définir l'appétence pour le risque.
- Définir des processus de gestion du risque.
- Gérer l'assurance sur les risques.
- Décider de la manière de réagir face aux risques.
- Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction.
- Prendre la responsabilité de la gestion des risques.

Les activités présentées à gauche dans la figure 03 sont toutes des activités d'assurance. Elles s'inscrivent dans l'objectif plus large d'apporter une assurance sur la gestion du risque. Une fonction d'audit interne qui respecte les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne peut et doit exécuter ces activités, au moins partiellement.

L'audit interne peut apporter des services de conseil qui améliorent la gouvernance, la gestion du risque et les contrôles au sein d'une organisation. L'étendue de l'activité de conseil de l'audit interne dans le cadre du management des risques dépendra des ressources, internes et externes, dont dispose le Conseil et de la maturité de l'organisation en matière de risque. Elle peut varier au fil du temps. En raison de son savoir-faire dans le domaine de la gestion des risques, de sa compréhension des relations entre risques et gouvernance et de ses capacités de facilitation, l'audit interne est idéalement placé pour promouvoir le management des risques, voire pour diriger un projet de management des risques, surtout lors des premières phases. À mesure que l'organisation gagnera en maturité, en matière de risque, et que la

gestion du risque s'ancrera plus profondément dans ses activités, ce rôle de promoteur perdra en importance. De même, si une organisation recourt aux services d'un spécialiste, ou à une fonction spécialisée, de la gestion des risques, il sera plus intéressant que l'audit interne se concentre sur son rôle d'assurance, plutôt que d'apporter des conseils redondants. Cependant, si l'audit interne n'a pas encore adopté l'approche fondée sur le risque représentée par les activités d'assurance à gauche dans la figure 1, il ne sera probablement pas encore équipé pour mener à bien les activités de conseil énumérées au centre de la figure.

7- la différence entre l'Audit interne et gestion des risques

Il est vrai qu'il y a une certaine complémentarité entre l'audit interne et le risk management au niveau de l'identification des risques couru par l'entreprise et leurs confrontations, mais il existe aussi certaines différences entre les deux :

Tableau 4 : Audit interne et Risk management

	Audit interne	Risk management
Risques visés	Risques de dysfonctionnements : transgressions des règles, désordres et inefficacité.	Risques purs, aléatoires, accidents : sans espérance de gain.
Traitement de ces risques	Identification, démonstration, recommandation.	Identification, résolution.
Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation, communément adoptées.	Coûts/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.
Degré	2 ^{ème} : s'assurer que les responsables maîtrisent leurs risques spéculatifs.	1 ^{er} : détecte et traite les risques purs.

Source : P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, op.cit, p36

Conclusion

Nous avons défini le risque, le management des risques ainsi le lien de ce dernier avec l'audit et le contrôle interne. Le management des risques et le contrôle interne sont des processus nécessaires pour toute entreprise quel que soit son domaine d'activité. L'efficacité de ces processus est assurée par l'audit interne.

**Chapitre III : les
cartographies des
risques de processus
d'achat et de
recrutement au sein
EPB**

Introduction

Pour mieux accomplir notre recherche théorique et connaître l'entreprise où se déroule cette mission, nous avons effectué des visites dans celle-ci dans le but d'acquérir des informations plus pertinentes.

Nous avons attaché une grande importance à la cellule d'Audit, au responsable budgétaire, au responsable des achats et au responsable du recrutement, où nous avons eu des entretiens avec ces derniers. Les processus des achats et de recrutement font l'objet de notre audit interne de gestion des risques car ils englobent des opérations sensibles aux risques.

Pour cela, notre travail portera en premier lieu sur la présentation générale d'EPB en évoquant d'abord son historique, ses activités, ses missions et enfin son organigramme qui récapitulera tous les services au sein de cette entreprise. En seconde lieu, nous présentons processus des achats et de recrutement ainsi identifié, évalué et présentation de la cartographie des risques liés à ces processus.

Section 1 : Identification de l'organisme d'accueil

L'objectif de cette section est d'abord la présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage, ensuite l'identification de ses activités enfin ses structures.

1-présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé deuxième port d'Algérie en marchandises générales et troisième port pétrolier. Il est également le premier port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

2-Historique de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes. L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

3-Les missions et activité d'EPB

Les missions et les activités de l'entreprise sont nombreuses, elles se présentent comme suit :

3-1-les Missions de l'EPB

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

3-2-Les Activités de l'EPB

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage ;
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

4-Présentation de l'organigramme d'EPB

L'EPB est organisé selon des directions opérationnelles et fonctionnelles (voir figure n°04).

4-1-Les directions opérationnelles

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

4-1-1- Direction Manutention et Acconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

A-Manutention

Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts (période de travail d'une équipe) de 6h à 19h avec un troisième shift opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

B-Acconage

A pour tâches :

❖ Pour les marchandises

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

❖ Pour le service

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.

- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

4-1-2- Direction Domaine Et Développement (DDD)

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial ;
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (pont bascule) ;
- Avitaillement des navires en eau potable.

4-1-3- Direction Capitainerie (DC)

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

A-Pilotage : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.

B-Amarrage : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

C-Accostage : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

4-1-4- Direction Remorquage (DR)

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

4-2- Directions fonctionnelles

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

4-2-1- Direction Générale (DG)

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

4-2-2- Direction du Management Intègre (DMI)

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure) ;
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE ;
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

4-2-3- Direction Finances et Comptabilité (DFC)

Elle est chargée de :

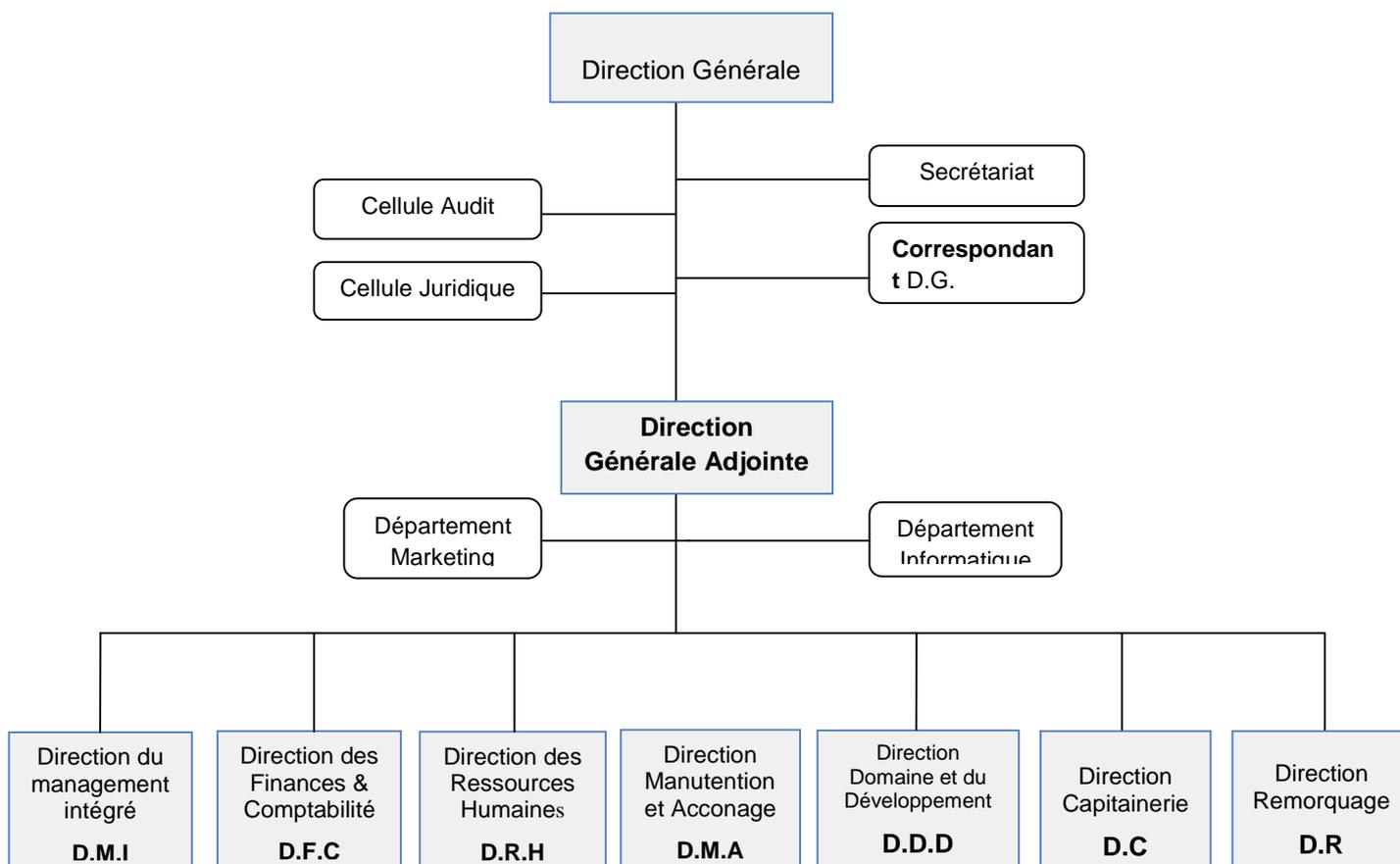
- La tenue de la comptabilité ;
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements) ;
- La tenue des inventaires ;
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire)

4-2-4- Direction Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel ;
- La gestion des carrières du personnel (fichier) ;
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

Figure N°04 : L'organigramme de l'entreprise portuaire de Bejaia.



Source : document interne de l'EPB.

Section 02 : cartographies des risques

Notre objectif général est de définir le profil des risques et d'avoir une vision globale des risques encourus. Nous avons identifié ceux liés au processus des achats et au processus de recrutement.

1- Elaboration une cartographie des risques liés au processus des achats

Nous avons passé par quatre étapes afin d'élaborer une cartographie des risques de processus achat :

- 1- Prise des connaissances sur le processus d'achat ;
- 2- Identification des risques liés à chaque étape de processus ;
- 3- Evaluation des risques ;
- 4- Elaboration de la cartographie des risques.

1-1- Présentation de procédure des achats de l'entreprise

Les achats d'EPB passent par plusieurs étapes :

- **Expression du besoin** : la partie demandeuse doit exprimer son besoin dans un Bon de Commande Fourniture (BDF) (voir annexe N°01) qui doit être signé par le demandeur et le directeur rattaché à la direction.
- **Choix de fournisseurs à consulter** : une fois le besoin est exprimé, le service achat sera destinataire de ce BDF, ce dernier doit faire le choix des fournisseurs à consulter.
- **Consultation** : l'acheteur consulte les fournisseurs et traite les offres.
- **Elaboration des bons de commandes ou des contrats** : dès que le choix est sélectionné sur la base de prix, délais de livraison et/ou qualité, le service achat doit établir un bon de commande (voir annexe N°02) qui doit être visé par le directeur achat et service budget .

- **Lancement des commandes** : lorsque le bon de commande est visé, le service d'achat lance la commande et l'enregistre sur le registre des commandes.
- **Vérification à la réception de la conformité aux exigences des achats** : une fois la commande est réceptionnée par le magasinier concerné, il doit la vérifier sur place par apport à la facture qui les accompagne, en cas de conformité il établit un bon de réception.
- **Le service fait et ordonnancement** : une fois le magasinier confirme la réception des marchandises , il doit envoyer les factures, le bon de reception et le bon de commande au service d'achat pour les vérifier et les signaler réservé.

1-2- Les conditions de sélection des fournisseurs

En application de la note n° 512/SGPP/P/10 du 03 novembre 2010 portant mise en œuvre des dispositif du décret Présidentiel no 10-236 du 28 chaoual 1431 correspond au 07 Octobre 2010 portant réglementation des marchés publics, la présente procédure de l'entreprise est mise en place pour fixer les règles et modalités de passation des commandes de prestations des travaux ou fourniture,(voir annexe N°03) . La sélection des fournisseurs se fait à la base des volumes des commandes comme il est indiqué dans le tableau N° 05.

Tableau N°05 : les seuils des commandes

Les seuils (DA)	Obligations
-Commande inférieure à 2 400 000 pour prestations de travaux et fourniture	- Consultation de trois fournisseurs au minimum (factures préformas) ;
-Commande inférieure à 1 200 000 pour prestation d'étude et service	- Bon de commande ;
« Seuil 01 »	- Fiche fournisseur.

<p>-Commande Supérieure à 2 400 000 et inférieure à 6 000 000 Pour prestation de travaux et fourniture.</p> <p>-Commande supérieure à 1 200 000 et inférieur à 3 000 000 pour prestation d'étude et service.</p> <p>« seuil 02 »</p>	<p>-Consultation plis fermés ;</p> <p>-Une demande d'offre aux fournisseurs (au minimum 3 fournisseurs) ;</p> <p>-La sélection des fournisseurs sera effectuée par commission interne des structures ;</p> <p>-Validation des achats par le directeur de structure ;</p> <p>-Dans le cas où le montant des offres reçus est supérieure au seuil fixé, la construction est annulée et relancée selon les modalités prévues pour le palier suivant.</p>
<p>-Commande Supérieure à 6 000 000 et inférieure à 12 000 000 Pour prestation de travaux et fourniture ;</p> <p>-Commande supérieure à 3 000 000 et inférieure à 6000 000 pour prestation d'étude et service.</p> <p>« seuil 03 »</p>	<p>-Consultation plis fermés ;</p> <p>-La sélection des fournisseurs est assurée par commission interne des structures ;</p> <p>-Validation des contrats par la commission des marchés ;</p> <p>-Dans le cas ou les montants des offres reçus sont supérieurs au seuil fixé, la construction est annulée et relancée selon les modalités prévues pour le palier suivant.</p>
<p>-Commande supérieure ou égale à 12 000 000 pour prestations de travaux et les fournitures ;</p> <p>-Commandes supérieure ou égale à 6 000 000.</p> <p>« seuil 04 »</p>	<p>-Avis d'appel d'offres ;</p> <p>-Validation des contrats par la commission des marchés ;</p> <p>-Ouverture et évaluation des offres par les commissions de l'entreprise.</p>

Source : établie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

1-3- Identification des risques liés aux différentes étapes du processus des achats

Après la présentation du processus d'achat nous passons à l'identification des risques liés à ce processus qui est présenté dans le tableau N° 06.

Tableau N°06 : les risques liés au processus des achats.

Les étapes	Les risques	Point de contrôle	Impacts
Expression du besoin.	A- Achat non nécessaire ; B-Besoin mal exprimé (manque des données dans le BDF).	-BDF ; -Règle et pouvoir de signature.	-Dépassement par rapport au budget.
Choix de fournisseurs à consulter.	C-Fournisseurs potentiel non consultés, fournisseurs privilégiés ; D-Non prise en compte du rapport qualité /prix.	-Offres fournisseurs ; -Fiches fournisseurs ; -Pertinence, fiabilité et qualité du système d'information fournisseurs.	-Fournisseur ne répond pas aux attentes ; -Surcoût des achats.
Consultation.	E- Non respect de la procédure de passation des marchés et traitement des contrats et commandes.	-Vérification de la fonction écrite pour la demande d'achat et son acceptation.	-Dépenses supplémentaires et allongement des délais de réalisation de l'opération.
Elaboration des bons de commandes ou des contrats.	F- Engagement non autorisé.	-Règles et pouvoirs de signature.	-Pertes financières.
Lancement de la commande.	G- commande d'un bien non conforme au besoin exprimé H- transmission tardive du bon de commande.	-Tableau de suivi des commandes en cours.	- Achat non conforme aux principes de l'entreprise. -Dépassement des délais.
Vérification à la réception de la conformité aux exigences des achats.	I-Non réception, ou réception incomplète de la commande ; J-Réception de la commande non	-Les factures reçues ou à recevoir ; -Le rapprochement du bon de commande,	-Non-conformité en qualité ou en quantité. -Marchandise reçue ne correspond pas aux besoins, aux niveaux

	conforme à l'exigence de l'entreprise ; K- Livraison hors délais ; L- Absence de rapprochement entre le BL et la marchandise ; M- BC et BL égarée.	Et le bon de livraison et de la facture (Références produits, quantités, prix, conditions de paiement).	quantité et/ou qualité ; -Perte de temps.
Service fait.	N-Le service fait n'est pas contrôlé / est mal contrôlé.	-Bon de livraison.	-Pertes de voies de recours à l'encontre du fournisseur.

Source : Etablie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus résume les étapes d'achat et leurs risques ainsi que son impact :

La première étape, concerne l'expression du besoin : les risques qui peuvent être engendrés sont l'achat non nécessaires et besoin mal exprimé qui provoquent des dépenses non nécessaire. Les facteurs déclenchant de ses risques sont : Imprécision dans l'expression des besoins par les services demandeurs et l'inadaptation de la définition des familles des produits aux besoins de la collectivité.

La deuxième étape, se présente par le choix de fournisseurs à consulter : pour consulter ces derniers, le service achat doit fixer le seuil de commande pour suivre la procédure comme nous avons déjà cité dans le tableau N° 05, les risques que nous pouvons détecter dans cette étape sont : fournisseur potentiel non consultés, fournisseur privilégiés et non prise en compte du rapport qualité/prix.

La troisième étape, consiste en consultation des fournisseurs : nous avons constaté un risque de non respect de la procédure de passation des marchés et traitement des contrats et commande. Le facteur déclencheur de ce risque est l'absence de suivi des seuils atteints par la collectivité.

La quatrième étape, définie par l'élaboration des bons de commandes et des contrats: le risque qui peut être produit dans cette étape est l'engagement non nécessaire dû à une perte financière.

La cinquième étape, concerne le lancement de la commande : nous avons constaté deux risques : le premier est la commande d'un bien non conforme au besoin exprimé et le second est la transmission tardive du bon de commande. Les causes principales de ces risques sont : le manque des données nécessaires fournies par le demandeur mal exprimé dans le BDF et le non respect des délais de lancement des bons de commandes.

La sixième étape, est la vérification à la réception de la conformité aux exigences des achats : les risques que nous avons détecté sont résumés comme suit : la non réception ou la réception incomplète de la commande, réception de la commande non conforme à l'exigence de l'entreprise, livraison hors délais, l'absence de rapprochement entre le BL et la marchandise ainsi le BC et le BL sont égarées. Ces derniers engendrent des marchandises reçues qui ne correspondent pas aux besoins et ce aux niveaux quantité et /ou qualité ainsi qu'une perte du temps.

La septième étape, présente le service fait : le risque qui peut être engendré est le mal contrôle de service ou l'absence carrément de contrôle. Les facteurs déclenchant ce risque sont : Absence de personnes désignées pour procéder au contrôle réel du service fait ou les personnes chargées du contrôle n'ont pas accès aux documents nécessaires (bon de livraison, documents relatifs au marché à la convention ... Etc.).

1-4-Évaluation des risques

Après l'identification des risques, il est question ici de connaître les éléments caractéristiques de chaque risque, à savoir la probabilité et sa gravité. Pour ce faire, quatre niveaux de probabilité et de gravité seront retenus :

La probabilité : 1=très faible ; 2=faible ; 3= élevé ; 4=très élevé.

Impact : 1=très faible ; 2=faible ; 3=élevé ; 4=très élevé.

❖ L'indice de gravité = probabilité*impact.

Tableau n°07 : Evaluation des risques lié au processus d'achat.

Risques	Probabilité	Impact	Indice de gravité
A-Achat non nécessaire.	2	2	4
B-Besoin mal exprimé (manque des données dans le BDF).	4	4	16
C-Fournisseurs potentiels non consultés, fournisseurs privilégiés.	3	4	12
D-Non prise en compte du rapport qualité / prix.	2	3	6
E- Non respect de procédure de passation des marchés et traitement.	2	2	4
F- Erreur de transcription de l'information relative aux matériels.	1	3	3
G-commande d'un bien non conforme au besoin exprimé.	2	3	6
H-Transmission tardive de bon de commande.	4	4	16
I-Non réception ou réception incomplète de la commande.	2	2	4

J-Réception de la commande non conforme à la commande.	2	3	6
K-Livraison hors délais.	3	4	12
L- L'absence de rapprochement entre le BL et la marchandise.	2	2	4
M- BC et BL égarée.	2	2	4
N-Le service fait n'est pas contrôlé / est mal contrôlé.	2	2	4

Source : établie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus représente les différents niveaux de l'indice de gravité de chaque risque lié au processus d'achat, nous constatons que les risques les plus fréquents sont les risques : besoin mal exprimé et transmission tardive de bon de commande, (B et H) avec une fréquence maximale qui est égale à 16, expliqués par une probabilité et un impact égaux très élevés, suivi par les risques : fournisseurs potentiels non consultés, fournisseurs privilégiés et livraison hors délais, (C et K) avec une fréquence de 12, qui ont une probabilité élevée et un impact financier très élevé. Et les risques les moins fréquents sont : erreur de transcription relative aux matériels (F), avec une fréquence de 3, et les risques : achat non nécessaire, non respect de procédure de passation des marchés et traitement, non réception ou réception incomplète de la commande, l'absence de rapprochement entre le BL et la marchandise, BC et BL égarée, et le service fait n'est pas contrôlé ou est mal contrôlé (A, E, I, L, M, N), avec une fréquence de 4.

1-5- Présentation de la cartographie

Cette cartographie nous permet de recenser les différents niveaux des risques.

Figure N° 05 : la cartographie des risques liés au processus des achats

Impact	Très élevé			K.C.	B.H
	Elevé	F	D.G.I.J		
	Moyen		E.L.A.N		
	Faible		M		
		Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée
Probabilité					

Source : établie par nos soins sur la base des données de tableau n°07

Les résultats obtenus d'après le tableau N°07 nous a permis de tracer la cartographie des risques, cette dernière nous montre deux catégories de risques à savoir des risques acceptables mentionnés par la couleur verte et des risques inacceptables représentés par la couleur rouge.

Les risques inacceptables doivent être préconisés afin de minimiser les risques prévus, pour cela nous proposons les solutions suivantes :

- Afin d'éviter le risque qui se présente sous forme d'un besoin mal exprimé qui contribue à l'apparition d'un autre risque qu'est le risque de transmission tardive de bon de commande, une bonne application d'un réseau de référence persiste ou la définition des familles de produit adaptées aux besoins de chaque collectivité.
- Concernant le risque fournisseur potentiel non consultés, l'entreprise peut mettre en place un système d'information à la disposition des acheteurs contenant les informations des fournisseurs.
- Avertir les demandeurs ou même sanctionner les fournisseurs évitera la livraison hors délais qui est un risque Confronter dans la plupart des entreprises.

2-La cartographie des risques liée au processus de recrutement

Nous avons opté d'abord par l'explication du logigramme de recrutement au sein de l'EPB, ensuite l'identification des risques liés à ce dernier et de son évaluation terminant par la réalisation d'une cartographie des risques.

2-1- Explications de logigramme de recrutement

L'EPB a mis en place un logigramme de recrutement (Voir annexe N°04) de plusieurs étapes présenté comme suit:

1. Identification des besoins en recrutement : la direction ressources humaines envoi à toutes les directions d'EPB un imprimé d'identification des besoins en ressources humaines où ils doivent le remplir, citons par exemple le poste de travail, le profil et priorité (voir l'annexe N°05).
2. Elaboration du plan de recrutement : la direction des ressources humaines recevra les imprimés et elle effectuera des enregistrements.
3. Validation des besoins par le DG et approbation du plan de recrutement par le CA : la direction générale et le conseil d'administration étudie du plan de recrutement.
4. Recrutement externe/ notification de l'agence d'emploi ou le recrutement interne : EPB annonce au bureau d'embauche ses besoins.
5. Sélection des candidats : tout les condits passe un examen soit orale soit écrit sa dépend de poste.

6. Formalisation du recrutement : dans cette étape le candidat ou les candidats doivent ramener leur dossier complies.
7. Intégration de la nouvelle recrue : l'intégration se fait par la période d'essai.
8. Confirmation au poste : signé le contrat et le PV d'installation.

2-2-Identification des risques liée à chaque étape de recrutement

L'analyse du processus « recrutement » de l'EPB fait ressortir les risques indiqués dans le tableau N°08.

Tableau N°08 : les risques liés aux processus de recrutement

Les étapes	Les risques	Point de contrôle	Impacts
Identification des besoins en recrutement.	A- Mauvaise identification des besoins B- Absences de communication efficace de ces besoins	-Procédure de recrutement ; -l'imprimé d'identification des besoins ; -Entretien avec les responsables ;	-Poste vacant non identifié ; - Non atteinte des objectifs.
Elaboration du plan du recrutement.	C- Plan de recrutement n'englobe pas tous les besoins identifiés.	-Plan de recrutement.	
Validation des besoins par la DG.	D- Validation sur un plan mal identifié.	Plan de recrutement	Sureffectif

Recrutement externe	<p>E- EPB ne reçoit pas des candidats qualifié par l'ANEM.</p> <p>F-l'ANEM envoi un nombre limité des candidats ;</p> <p>G-les candidats de l'ANEM ne répondent pas aux qualifications des postes exigés par l'ANEM</p> <p>H- Il y a des postes qui ne se trouvent pas à l'ANEM comme les pilotes des marins.</p>	-CV des candidats	<p>-dépassement des délais de recrutement.</p> <p>-Perte financière ;</p> <p>-Non atteinte des objectifs ;</p> <p>-Basse de la productivité.</p>
Sélection des candidats.	I-Recrutement non objectif.	Les Questionnaires préparés pour les candidats.	Sélection des candidats incompetents.
Intégration de la nouvelle recrue	J La nouvelle recrue ne peut pas s'adapter au poste.	<p>-Contrats de travail</p> <p>-Fiche d'évaluation de nouveaux recrûs.</p>	Baisse de productivité.

Source : Etablie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

Afin de démontrer les risques liés aux diverses étapes de recrutement, le tableau ci-dessus appui notre recherche. Le risque lié à la première étape qui est sous l'intitulé identification des besoins de recrutement persiste sur deux risques, le premier nous amène à la mauvaise identification des besoins et le second à l'absence de communication efficace de ces besoins.

Par le biais de ces risques les objectifs de recrutement ne sont pas atteints et des postes non identifiés.

Concernant l'étape de recrutement externe, les risques identifiés sont :

- l'effectif proposé par l'ANEM n'atteint pas le nombre exact des candidats ;
- Les candidats de l'ANEM ne répondent pas aux qualifications des postes exigés par l'EPB ;
- Manque de certains postes à l'ANEM met l'EPB dans l'impasse ;

Ces risques expliquent le faible taux de réalisation de recrutement qui est égale à 38,23% de l'année 2014, par rapport aux prévisions.

Cependant, dans la phase intégration de la nouvelle recrue, le risque qui se produit est que cette dernière ne s'adapte pas à son poste et cela est du au manque de capacité ou d'expérience ou manque de professionnalisme.

2-3-Evaluation des risques

Après l'identification des risques nous allons maintenant tenter de les évaluer, nous basons sur tableau N°09 qui indique les différents facteurs d'évaluation.

Tableau N°09 : évaluation des risques lié au processus du recrutement.

Les Risques	probabilité	Impact	Indice de gravité
A-mauvaise identification des besoins	1	3	3
B-absences de communication efficace de ces besoins	2	3	6
C-plan de recrutement n'englobe pas tout les besoins identifiée.	1	1	1

D-Validation sur un plan de recrutement mal identifié.	2	1	2
E-EPB ne reçoit pas des candidats qualifié.	4	3	12
F-L'ANEM envoi un nombre limité des candidats.	2	3	6
G- Les candidats de l'ANEM ne répondent pas aux qualifications des postes exigés par l'EPB.	3	3	9
H- Il y a des postes qui ne se trouvent pas à l'ANEM comme les pilotes des marins.	4	3	12
I-Recrutement non objectif	3	4	12
J La nouveau recrû ne peut pas s'adapté à son poste.	3	4	12

Source : établie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus est une représentation chiffrée d'évaluation des risques, nous constatons que les risques les plus fréquents sont : l'EPB ne reçoit pas des candidats qualifiée, transmission tardive de bon de commande, recrutement non objectif et la nouvelle recrue ne peu pas s'adapté au postes (E, H, I, J), qui ont une probabilité et un impact élevé ou très élevé. Les risques moins élevés ont un indice de gravité égale à 1et3 qui sont présentés par : mauvaise identification des besoins, plan des recrutements n'englobe pas tous les besoins identifiés et validation sur un plan mal identifiés (A, C, D), qui ont une probabilité et un impact très faible ou faible.

2-4- La cartographie des risques de recrutement

Cette cartographie ne permet de comparer les différents niveaux de risque

Figure N°06 : la cartographie des risques de processus de recrutement.

Impact	Très élevé			J.I	
	Elevé	A	B.F	G	E.H
	Faible				
	Trais Faible	C	D		
		Très faible	faible	Elevé	Très élevé
Probabilité					

Source : établie par nous même à la base des données de tableau N°09

A priori, nous remarquons que 3 sur 5 des risques inacceptables sont des risques liés à l'étape de recrutement externe pour couvrir le manque existant dans le marché du travail, nous pensons qu'une convention avec les CFPA et les écoles professionnelles dans le but d'apprentissage fera une passerelle entre les deux, par contre nous pouvons réduire le risque d'inadaptation chez la nouvelle recrue à son poste par une formation complémentaire ou transférer ce dernier à un autre poste et le risque de recrutement non objectif peu se préconiser par l'application d'une procédure claire sur la façon de recrutement.

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons avancer que cette mission d'audit au sein de l'EPB, nous a permet de déduire et d'évaluer les risques liés au processus d'achat et de recrutement ainsi de proposer quelque préconisation à mettre en place.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Les risques évoluent continuellement et parallèlement avec la taille de l'entreprise. Pour cela, les entreprises doivent prendre des mesures nécessaires pour une réelle mise en place de l'audit et du management des risques. La gestion des risques est une préoccupation de premier plan de chaque entreprise, d'où la mise en place de l'audit interne est une nécessité absolue afin d'épargner chaque entreprise des risques qui peuvent y intervenir au cours de ses activités.

Les évolutions de l'environnement nous amène à nous remettre en cause sur la culture de risque qui ne doit pas être sous-estimée, surtout dans les entreprises qui souhaitent débiter le processus de management des risques.

L'audit interne est une activité qui connaît une évolution liée étroitement à l'évolution de l'entreprise et de son environnement d'une part, et de l'évolution de l'auditeur interne d'autres parts.

L'objet principal de notre travail consiste aux démarches suivies par l'audit interne afin de réduire les risques prévus ou imprévus.

Après avoir achevé notre stage pratique au sein de l'EPB, que nous avons consacré à l'audit de deux processus qui sont : recrutement et d'achat, l'analyse conduite nous a permis : D'identifier et évaluer les risques auxquels l'entreprise est confronté, Tracés la cartographie des risques liées à ces deux processus et en fin de proposé des solutions ou même des préconisations aux risques inacceptables.

Durant notre étude nous donnons l'opportunité de vérifier les hypothèses de recherche. Dans ce sens, La démarche de la gestion des risques utilisée est partiellement fonctionnel au niveau de l'EPB, cette dernière applique la phase d'analyse : identification et évaluation des risques sauf pour les cas de qualité, hygiène/sécurité et environnement. Par conséquent la première hypothèse a été affirmée

L'audit interne est une fonction qui assure l'efficacité et l'efficience des processus de contrôle interne et de management des risques, cela est vu et analysé au cours de notre recherche. En effet, des dispositifs ont été mis en place dans le but de prévenir et de guérir à

Conclusion générale

savoir : la charte d'Audit, les programmes d'audit, les dossiers d'audit et les papiers de travail. Ce qui affirme la deuxième et la troisième hypothèse.

Durant notre stage pratique nous avons constaté que l'EPB ne dispose pas d'un service de management des risques dans la quête de résoudre les risques prévue ou imprévue, malgré les difficultés rencontrés on a tout de même réussi à trouver une impasse qui nous a permis d'exploiter les ressources disponibles.

Références bibliographiques

Bibliographie

Ouvrages

- A .DESROCHES, A.LEROY, F.VALLEE, «la gestion des risques, principes et pratiques », 2eme édition, édition la voisier, Paris, 2007.
- BERTIN. Elisabeth, « Audit interne », éd, D'ORGANISATION, Paris, 2007.
- BURLAUD. Alain, « Management et contrôle de gestion »,5^{em}éd, FOUCHER, Malakoff, 2012.
- Desroches, A.eroy, F.Vallée, «La gestion des risques : principes et pratiques », 2^{em}e édition revue et augmentée, édition la voisier, paris, 2007.
- GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « audit comptable et financier », Edition ECONOMICA, Paris, 1999.
- GUEDJ Nobert, « le contrôle de gestion. », Ed D'ORGANISATION, France, 2000.
- HAMZAOUI. Mohamed, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne »,2^{em}Ed PEARSON, France.
- HENRI Bouquin et Jean Charles Becour, « audit opérationnel, » éd ECONOMICA, Paris, 1999.
- IFACI, « Les outils de l'audit interne », éd, EYROLLES, Paris.
- Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, « le management des risques de l'entreprise, cadre de référence, techniques d'application », édition EYROLLES, Paris, 2005.
- KHELASSI Réda « Les applications d'audit interne », éd HOUMA, Alger, 2010.
- O. Hassid, « le management des risques et des crises », 3^{em}e édition, édition dunod, Pris, 2011.
- Octave Jokung Nguénaa, « management des risques », édition ellipses, paris, 2008.
- P.KERBEL, « management des risques », édition d'organisation, Paris, 2008.
- P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PARÈGE,«audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, paris, 2010.
- PIERRE périlhon, « la gestion des risque », édition démos, paris, 2007.
- RENARD Jaques, « Théorie et pratique de L'audit Interne »,5^{em} Ed D'ORGANISATION, Paris, 2004.
- RENARD. Jacques, «théorie et pratique d'audit interne »6^{em}, éd DORGANISATION, Paris, 2006.
- SCHICK. Pierre, « mémento d'audit interne »éd DUNORD, Paris, 2007.

Dictionnaire

- B.Dervaux et A.Coulaud « dictionnaire de management et de contrôle de gestion », 2^{ème} édition, édition BORDAS, Paris, 1990.
- JOSETTE et MAX PEYRARD, « Dictionnaire de Finance », 2^{ème} édition, paris, 2001.

Mémoires

- ROUANE Abderrahmane, « L'audit interne dans l'entreprise: Principes-Objectifs-Pratique », Thèse de magistère, Université d'Alger, 2006.

Les sites internet

- www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_French.pdf, le 29/3/2015 à 23 :02
- http://www.memoireonline.com/01/10/3091/m_Cartographie-des-risques-lies-au-cycle-ventesclients4.html, le 18/2/2015 à 22 :06
- <http://www.anticipationdecrise.com/rencontres-veille-ma/smrh-1/risques-activite-entreprise-outils-amina-nadji.pdf> le 23/02/2015 à 13:35
- <http://www.journaldunet.com/management/expert/18131/1-evolution-du-risk-management---de-la-gestion-des-assurances-a-celle-des-risques.shtm> « le 6/4/2015 à 21:35 »
- http://www.amrae.fr/sites/default/files/2007_01_Gestion_des_risques_Audit_interne_Controler_Interne_C_1.pdf
- http://www.larcf.com/seekrcfRcfPdfich_085_059.PDF, le 31/3/2015 à 21 :35
- <http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/layout/set/print/ofm/maitrise-des-risques/iv/iv-50/iv-50-16/1/%28print%29>. Le 15/11/2014 à 12 :58
- http://bounie.polytech-lille.net/rie/methodes_risques_vp.pdf, le 29/04/2015.

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralité sur l’audit interne et contrôle interne	
Introduction	3
Section I : Généralités sur l’audit interne.....	3
1-Définition de l’audit.....	3
2-définition de l’audit interne.....	3
3-la mission d’Audit interne.....	4
3-1-Définition de la mission.....	4
3-1-2-le champ d’application	5
3-1-2-1 - L’objet.....	5
3-1-2-2-la fonction	5
3-1-2-2- la durée.....	6
4 - les phases de la mission	6
4-1 – la phase de la préparation.....	6
4-2- la phase de la réalisation.....	6
4-3- la phase de conclusion	6
5- Les objectifs d’audit interne.....	6
6 - les moyens d’organisation de l’audit interne	7
6-1-la charte d’audit	7
6-1-2- le contenu de la charte	8
6-1-3-Elaboration et approbation	8
6-2- les programmes d’audit	8
6-2-1-les formes des programmes d’audit.....	8
6-3 - les dossiers d’Audit	9
6-4- les papiers de travail	10
6-5 – le manuel d’Audit	10
7-Les normes pour la pratique professionnelle de l’Audit Interne.....	11

7-1- les normes de qualification	11
7-2-les normes de fonctionnement	12
8- le rapport d'audit.....	14
8-1-Réunion de clôture.....	14
8-2- le projet de rapport.....	15
8-3-La rédaction d'un rapport	16
8-4-La réunion de validation	16
8-5-le rapport d'audit final	16
8-6-le suivi de l'exploitation de l'audit	17
9-les principes généraux du rapport d'audit.....	17
10-les catégories d'audit interne	17
10-1-l'audit de régularité ou de conformité	18
10-2-l'audit d'efficacité ou de performance.....	18
10-3-L'audit de management	18
10-4-l'audit de stratégie	18
11-les techniques d'audit interne.....	18
11-1-les analyses économique et financière.....	19
11-2-les volumes et types de transactions	19
11-3-les observations physiques.....	19
11-4-les diagrammes de circulation des documents (flow chart).....	19
11- 5-les interviews	19
11-6-la grille de séparation des tâches	20
11-7-les questionnaires.....	20
11-8-la piste d'audit	20
11-9-l'interrogation des fichiers informatiques.....	20
11-10-les sondages statistiques	21
Section2 : le contrôle interne	21
1-définition de contrôle interne	21
2- Objectifs du contrôle interne.....	22
3-Les dispositifs de contrôle interne	22
4-Les techniques de contrôle interne.....	22
5-les composantes du contrôle interne	22
6- Audit interne et contrôle interne	23

7-le lien direct entre objectifs de contrôle interne et l’audit interne	24
8-la notion du risque au niveau de contrôle interne	24
9-les limites du contrôle interne	25
9-1-le facteur humain	25
9-2-les contraintes financières.....	26
9-3-les changements organisationnel et l'attitude du management.....	26
Conclusion.....	26

Chapitre II : management des risques

Introduction	28
Section 1 : le risque et sa gestion.....	28
1- Définition du risque	28
2- Typologie et catégorie de risque	29
2-1-par origine.....	29
2-1-1- Les risques internes	29
2-1-2-Les risques externes	29
2-2 - En matière de gestion	29
2-2-1- Risque d’entrepreneu.....	29
2-2-2-Le risque aléatoire	29
2-3-Selon la nature	29
2-3-1-Le risque inhérent.....	29
2-3-2- Le risque de non contrôle	30
2-3-3- Le risque de non détection	30
2-3-4-Le risque résiduel	30
2-4-Risque par niveau	30
2-4-1- En fonction de leur évolution	30
2-4-2-En fonction de leur impact	30
A-Risque à effet directe.....	30
B-Risque à effet indirecte.....	30
2-5- Classification des risques selon l’activité.....	31
3- Les producteurs des risques	32
3-1-Les producteurs internes à l’organisation	32

3-2- Les producteurs externes à l'entreprise	33
4- évolution de management des risques	34
5- définition de management des risques	34
6- Avantages du management des risques de l'entreprise.....	35
7- Les acteurs de management des risques.....	36
8-typologie des analyses de risque.....	37
8-1- Les classes des analyses qualitatives	37
8-2- les analyses quantitatives.....	37
Section II : démarche méthodologique de management des risques.....	38
1-Éléments du dispositif de management des risques et leur relation avec les objectifs de l'organisation selon le cadre référence COSO-II.....	38
1-1- Les objectifs de l'organisation.....	39
1-2- Éléments du dispositif de management des risques.....	39
2- Processus de management des risques	40
2-1- Analyse des risques	42
2-2- Maîtrise des risques	43
3- les méthodes d'identification des risques	43
3-1- les méthodes apriori.....	43
3-1-1- L'Analyse Préliminaire de Risques.....	44
3-1-2- Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets - AMDE /et de leur Criticité - AMDEC	44
3-1-3- La méthode HAZOP.....	45
3-2- Les méthodes a posteriori	46
3-2-1- Le diagramme cause à effet.....	46
3-2-2 -arbres des causes	47
3-2-3- méthode REX (Retour d'Expérience)	48
4- La cartographie des risques :.....	49
4-1- définition de la cartographie des risques	49
4-2 - Modalités de réalisation d'une cartographie des risques	49
5- Le lien entre gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne :.....	50
6- Le rôle de l'audit interne dans le management des risques	51
7- la différence entre l'Audit interne et gestion des risques.....	54
Conclusion.....	55

Chapitre III : les cartographies des risques de processus d'achat et de recrutement au sein de l'EPB

Introduction	56
Section 1 : Identification de l'organisme d'accueil	56
1-présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB).....	56
2-Historique de l'EPB	57
3-Les missions et activité d'EPB	57
3-1-les Missions de l'EPB	58
3-2-Les Activités de l'EPB	58
4-Présentation de l'organigramme d'EPB.....	58
4-1-Les directions opérationnelles	58
4-1-1- Direction Manutention et Acconage (DMA)	59
4-1-2- Direction Domaine Et Développement (DDD).....	60
4-1-3- Direction Capitainerie (DC)	60
4-1-4- Direction Remorquage (DR)	61
4-2- Directions fonctionnelles	61
4-2-1- Direction Générale (DG).....	61
4-2-2- Direction du Management Intègre (DMI)	61
4-2-3- Direction Finances et Comptabilité (DFC)	62
4-2-4- Direction Ressources Humaines (DRH)	62
Section 02 : cartographies des risques	64
1- Elaboration une cartographie des risques liés au processus d'achat.....	64
1-1- Présentation de procédure des achats de l'entreprise	64
1-2- Les conditions de sélection des fournisseurs	65
1-3- Identification des risques liés aux différentes étapes du processus achats	66
1-4-Évaluation des risques	69
1-5- Présentation de la cartographie.....	72
2-La cartographie des risques liée au processus de recrutement.....	73
2-1- Explications de logigramme de recrutement	73
2-2-Identification des risques liée à chaque étape de recrutement.....	74
2-3-Evaluation des risques	76
2-4- La cartographie des risques	78

Conclusion.....78

Conclusion générale.....79

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Les annexes

Résumé

Les risques aux quels les entreprises sont aujourd'hui exposées font intervenir plusieurs acteurs chargés de les identifier et de proposer des solutions visant à les maîtriser. Les auditeurs et les risk managers sont les principaux acteurs de l'identification des risques.

L'audit interne a aussi un rôle clé à jouer au niveau du management des risques d'entreprise et surtout dans le processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne exigé par la loi sur la sécurité financière aux sociétés cotées. A ce titre, il est le mieux à même d'alimenter le conseil d'administration en informations sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques.

L'objectif de ce mémoire est d'examiner si la fonction d'audit interne et le management des risques existant aux seins de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Mots clés : Audit Interne, Contrôle Interne, Management des Risques.

Summary

The risks to which companies are exposed today bring in several actors loaded of identifying them and proposing solutions to master them. The auditors and the risk managers are the main actors of the identification of the risks.

The internal audit also has a key role to be played at the management level concerning the risks of company and especially in the process of elaboration of the report on the internal control required by the law on the financial safety to listed companies. As such, it is best to feed the board of directors with information on the weaknesses of the system of internal control or on the zones of the risks susceptible to damage the infringement of strategic objectives.

The objective of this report is to examine if the function of internal audit and the management of the risks existing in the breasts of the harbour company of Bejaia.

Key words: internal audit, internal control, risks management.