

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences**  
**commerciales**

**DEPARTEMENT SCIENCE FINANCIERES et COMPTABILITE**



***Mémoire de fin de cycle :***

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et**  
**comptabilité**

**Option : Audit et Contrôle de Gestion**

**Le rôle de l'audit dans l'amélioration des processus**  
**du management des risques**

**Cas : de la filiale ORFEE du groupe BCR**

**Réalisé par :**

- NATECHE Lyes
- SAIDI Ghiles

**Encadré par :**

**Mr. OUSSAID Aziz**

**Mémoire soutenu devant les jurys suivants :**

- **President: Mr. SAM Hocine, MCA, UMMTO**
- **Examineur: Mr. GUELMINE Hicham, MCA, UMMTO**
- **Rapporteur: Mr. OUSSAID Aziz, MAA, UMMTO**

**Promotion : 2022/2023**

## **REMERCIEMENTS**

*Au terme de ce modeste travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères à notre promoteur **Mr OUSSAID Aziz**, d'avoir accepté de nous encadrer, pour son suivi, ses conseils, ses orientations et sa précieuse aide.*

*Nous remercions aussi les membres du jury d'avoir accepté D'évaluer notre travail. Nous voudrions témoigner notre reconnaissance et exprimer notre gratitude à tous les enseignants qui ont participé pour une grande part dans notre formation.*

*Nous tenons à remercier aussi tout le personnel de l'entreprise BCR et particulièrement Madame **CHERRIH Safia**, et tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin, à Bien mener ce Travail, trouvant ici l'expression de notre reconnaissance et notre profonde gratitude.*

*Merci à tous.*

## **DÉDICACES**

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents que j'aime beaucoup et qui ont été toujours à mes côtés et m'ont soutenues durant toute ma vie.*

*Mes frères **YACINE** et **Mohand Saïd***

*Mes cousins et cousines*

*Mes camarades **Mahdi, Yanis** et **mhenna***

*Mon amie **Zakia** qui m'a beaucoup soutenue*

*Et Tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près.*

**GHILES**

## **DÉDICACES**

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents que j'aime beaucoup et qui ont été toujours à mes côtés et m'ont soutenues durant toute ma vie.*

*Mes sœurs **Sabrina** et **Sadia***

*Mon frère **Samir***

*Mes cousins et cousines*

*Mes camarades **Mahdi, Yanis, Amokrane, Anis, Samir** et tous les autres*

*Mes amis **Anis, Fathi, kousseïla, Ghiles** et plus particulièrement mon amie **Katia** qui m'a beaucoup soutenue*

*Et Tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.*

**LYES**

## La liste des tableaux

<b>Numéro des tableaux</b>	<b>Nom des tableaux</b>	<b>page</b>
<b>Tableau N°1</b>	Mesure de probabilité du risque	<b>32</b>
<b>Tableau N°2</b>	Mesure de gravité du risque	<b>32</b>
<b>Tableau N°3</b>	Mesure de criticité du risque	<b>33</b>
<b>Tableau N°4</b>	Plan d'action selon la méthode SMART	<b>74</b>
<b>Tableau N°5</b>	Rapport générale d'audit du SMR	<b>94</b>
<b>Tableau N°6</b>	Plan d'action	<b>102</b>
<b>Tableau N°7</b>	Programme d'Audit Interne	<b>106</b>
<b>Tableau N°8</b>	Plan d'Audit Interne	<b>110</b>
<b>Tableau N°9</b>	Check-list d'audit	<b>112</b>
<b>Tableau N°10</b>	Test de la mise en concurrence des fournisseurs	<b>116</b>
<b>Tableau N°11</b>	Test de contrôle sur facture d'achat	<b>117</b>
<b>Tableau N°12</b>	test sur le classement des dossiers d'achats	<b>118</b>
<b>Tableau N°13</b>	Suivi du taux d'avancement du plan d'action	<b>120</b>

## La liste des schémas

<b>Numéro des figures</b>	<b>Nom des figures</b>	<b>pages</b>
<b>Figure N°1</b>	Le triangle de la performance	<b>20</b>
<b>Figure N°2</b>	Les processus du management des risques	<b>24</b>
<b>Figure N°3</b>	Le diagramme d'ISHIKAWA	<b>35</b>
<b>Figure N°4</b>	Les 5 étapes d'élaboration d'un plan d'action selon la méthode SMART	<b>73</b>
<b>Figure N°5</b>	L'organigramme de l'entreprise mère de BCR	<b>80</b>
<b>Figure N°6</b>	Organisation de de la filiale ORFEE	<b>81</b>
<b>Figure N°7</b>	Matrice de criticité	<b>87</b>

## La liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>significations</b>
IIA	The Institute of Internal Auditors
CRIPP	Le cadre de référence internationales des pratiques professionnels
SMR	Systeme de management des risques
CI	Contrôle interne
ISO	Organisation internationale de normalisation
SI	Systeme d'information
AI	Audit Interne
PMR	Processus de management des risques

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1 : Le management des risques à travers le temps</b> .....	<b>6</b>
<b>Section2 : le cadre organisationnel et les enjeux du management des risques</b> .....	<b>13</b>
<b>Section3 : Les processus et les outils du management des risques</b> .....	<b>24</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>43</b>
<b>Chapitre II : La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques</b> .....	<b>44</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>44</b>
<b>Section01 : L'audit un outil de conseil et d'assurance au service de l'entreprise</b> .....	<b>45</b>
<b>Section02 : L'audit d'un système de management des risques</b> .....	<b>58</b>
<b>Section03 : Suivi de l'application du plan d'action et appréciation des améliorations</b> .....	<b>71</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>76</b>
<b>Chapitre III : L'audit interne et l'amélioration des processus du management des risques au sein de la filiale ORFEE du groupe BCR</b> .....	<b>77</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>77</b>
<b>Section01 : Présentation d'ORFEE</b> .....	<b>77</b>
<b>Section02 : Audit du système de management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR</b> .....	<b>84</b>
<b>Section03 : Suivi de l'application du plan d'action et appréciation des améliorations</b> .....	<b>104</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>122</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>123</b>

# ***Introduction générale***

PDF Create! Trial  
www.nuance.com

# Introduction Générale

---

## Introduction générale

Toute entreprise, publique ou privée, grande ou petite, cherche constamment à assurer sa pérennité, sa performance et son développement et pour se faire, elle doit se fixer des objectifs stratégiques à atteindre. Pour cela, il est primordial de définir les moyens nécessaires ainsi que de veiller à leurs mises en œuvre d'une manière efficace et efficiente afin d'atteindre ces objectifs.

Ces dernières années plusieurs scandales financiers ont secoué la sphère économique, et un environnement qui est de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, y compris le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation et l'augmentation des incertitudes et des risques qui menacent l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Par conséquent, toute entreprise a besoin d'une fonction de management des risques efficace et proactive, qui va lui permettre de se prémunir et de s'immuniser contre les potentiels risques qui menacent sa pérennité, ainsi qu'une fonction d'audit Interne qui est un outil indispensable au service de l'entreprise et plus particulièrement à son système de management des risques et qui contribue à l'amélioration des processus de ce dernier.

Il convient de souligner, à cet effet, que l'activité de l'audit interne a fait preuve dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration des processus du management des risques en agissant sur l'efficacité et l'efficience de ces derniers. Ainsi, la norme 2120 relative au management des risques stipule que « *L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques* »<sup>1</sup>.

En effet, c'est à travers ses qualités personnelles (compétence, connaissance, expérience, ...etc.) que l'auditeur interne apporte une valeur ajoutée à l'entreprise. La fonction de l'audit interne doit être mise dans la plus haute sphère hiérarchique pour lui garantir indépendance et objectivité dans le cadre de ses missions. Ainsi, le glossaire du Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles CRIPP la définit comme « *Fonction assurée par un service, une division, une équipe de consultants ou tout autre praticien, c'est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une*

---

<sup>1</sup> IIA (The Institute of Internal Auditors), « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », Edition 2017, P.20.

## Introduction Générale

---

*assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée »<sup>2</sup>.*

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration des processus du management des risques au sein de l'organisation. En tant que fonction indépendante et objective, l'audit interne est chargé d'évaluer et de fournir une assurance sur l'efficacité des contrôles internes, des processus de gouvernance et de management des risques.

Il convient de souligner que l'objectif principale de l'audit interne dans le contexte du management des risques est d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs, en examinant les processus et les systèmes en place pour identifier les risques potentiels, évaluer les contrôles mises en œuvre pour atténuer ces risques et recommander des améliorations appropriées.

En effet, l'audit interne apporte une valeur ajoutée en proposant des recommandations et/ou plans d'actions pour améliorer les processus du management des risques. En identifiant les lacunes et les faiblesses, il aide l'organisation à renforcer ses contrôles, à optimiser ses opérations et à réduire les risques encourus. L'auditeur interne joue un rôle de conseil en travaillant en collaboration avec les différentes parties prenantes pour identifier les meilleures pratiques, promouvoir l'efficacité opérationnelle et renforcer la culture de gestion des risques au sein de l'organisation.

Le management des risques est, donc, une activité fondamentale pour toute organisation quel que soit sa taille, son secteur d'activité et son environnement. Afin de s'assurer que ses processus remplissent parfaitement leurs rôles, Les directions générales des organisations se dotent d'un outil d'évaluation et de surveillance du management des risques, il s'agit de l'activité d'audit interne qui a pour but d'apprécier l'existence, la bonne application et l'efficacité des dispositifs déployés par le management des risques.

### Problématique

L'objectif de ce travail de recherche sera de répondre à la problématique suivante :  
**« Quel est le rôle de l'audit interne dans l'amélioration des processus du management des risques ? »**

---

<sup>2</sup>IIA (The Institute of Internal Auditors), « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles » USA, Edition 2017, P.32.

## Introduction Générale

---

A partir de ce questionnement principal, d'autres questions secondaires en découlent, à savoir :

Que signifie le management des risques ?

Comment le système de management des risques fait-il pour identifier, analyser et maîtriser les potentiels menaces ?

Quel est le rôle joué par l'audit dans le système de management des risques ?

Quelle est la valeur ajoutée qu'apporte l'audit au processus du management des risques ?

### Les hypothèses de recherche

Pour réaliser ce travail de recherche, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

**Hypothèse01** : C'est en partant des faiblesses constatées dans le système de contrôle interne (qui est un processus du système de management des risques) que l'auditeur recommande des mesures correctives.

**Hypothèse02** : C'est en participant à la conception des processus du management des risques que l'auditeur interne contribue à leurs améliorations.

### Méthodologie de recherche

Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé deux méthodes de recherche. D'une part, une recherche documentaire basée sur la consultation des ouvrages, des articles, les normes d'audit et des rapports afin de comprendre l'aspect théorique de notre sujet et constituer notre revue de littérature. D'autre part, nous avons effectué un stage de deux mois au sein de la filiale ORFEE du groupe BCR, ce qui nous a permis de réaliser la partie empirique.

## Introduction Générale

---

### Choix du thème

Le choix de ce thème est motivé par le fait que le management des risques est une préoccupation majeure dans l'organisation et l'audit de ce système pour assurer une maîtrise optimale des différents risques est un point essentiel pour assurer l'atteinte des objectifs fixé au préalable, la continuité et la survie de l'organisation.

### Structure du mémoire

Nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres, dont les deux premiers ont été consacrés à l'aspect théorique tandis que le troisième à l'aspect pratique, le premier chapitre porte sur le management des risques et son rôle dans la préservation du patrimoine de l'entreprise. Le deuxième chapitre met en exergue la contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques, et enfin le troisième et dernier chapitre abordera l'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR.

# *Chapitre I*

*Le rôle du management des risques  
dans la préservation du patrimoine de  
l'entreprise*

PDF Created by  
www.nuance.com

# Chapitre I      Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## Introduction

L'environnement complexe dans lequel les entreprises exercent leurs activités est instable et en constante mutation. En effet, il comporte de multiples risques de différentes natures, qui peuvent avoir un impact néfaste sur le patrimoine de l'entreprise. Ainsi, ils menacent la santé financière de l'entreprise et sa pérennité. Et c'est pour cette raison que l'entreprise se doit de mettre en place un dispositif de management des risques efficace et efficient, qui aura pour but d'assurer la préservation de son patrimoine et de garantir l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Le management des risques joue un rôle crucial dans la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, tout en identifiant les menaces et les vulnérabilités qui pourraient affecter les actifs et les différentes ressources de l'entreprise. Cela permet aux managers de prendre des mesures préventives pour atténuer et diminuer l'impact des risques, voir les éliminer dans le but d'éviter des crises majeures.

Pour aborder cette préoccupation, on a subdivisé ce présent chapitre en trois sections. Dont la première retrace l'évolution du management des risques à travers le temps, c'est à dire la transition de la simple gestion du risque au management des risques. La deuxième section expose le cadre organisationnel et les enjeux du management des risques, tout en démontrons comment elle fait pour maîtriser les risques ainsi que sa dimension et sa contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Et enfin, la troisième section met en exergue les différents processus déployés pour endiguer les risques.

## Section 1 : Le management des risques à travers le temps

L'évolution du risque au cours de l'histoire a été marquée par de profondes transformations. Depuis le début des échanges commerciaux jusqu'à l'ère moderne, les risques auxquels les entreprises sont confrontées ont évolué de manière significative. Autrefois limité à des facteurs locaux et économiques, tels que la fluctuation des prix ou les litiges commerciaux, les risques se sont étendus à de nouveaux domaines tels que la technologie et l'écologie.

### 1-1 Avant l'industrialisation

Avant l'industrialisation le secteur économique était fondé principalement sur les secteurs, agricole, de l'artisanat et les échanges commerciaux.

#### 1-1-1- Les risques liés à l'activité économiques avant l'industrialisation

Au moyen Age, l'activité économique était confrontée à de multiples risques. Ces risques étaient communément liés à l'activité commerciale, notamment le transport maritime ainsi que le secteur agricole et l'artisanat qui étaient à cette époque le noyau de l'activité économique. Voici quelques risques qui pesaient sur l'activité économique au moyen Age :

➤ **Les risques liés à l'activité commerciale**

Les marchands étaient confrontés à des risques importants lors de leurs voyages commerciaux, tels que les attaques des pirates, les vols, les naufrages et les pertes de marchandises.

➤ **Les risques de fluctuation des prix**

Les prix des produits agricoles et artisanaux variaient considérablement, influencés par plusieurs facteurs tels que la sécheresse, les épidémies et les guerres.

➤ **Les risques liés à l'agriculture**

Les agriculteurs étaient confrontés à de nombreux risques, tels que la sécheresse qui était la cause de mauvaises récoltes et les pertes issues du manque de moyens de stockages et de transports.

## 1-1-2- L'assurance des risques avant l'industrialisation

« Les contrats d'assurance en tant que tels, ont fait leur apparition en Italie entre la fin du XII<sup>ème</sup> et le milieu du XIV<sup>ème</sup> siècle. Les auteurs se contredisent à ce sujet. Toutefois, la plupart s'accordent à dire que l'assurance était inconnue des Grecs et des Romains, bien que d'autres moyens de répartition du risque existaient comme nous l'avons vu chez Plutarque. L'auteur qui fait remonter l'assurance le plus loin est Grey (1922) qui cite un historien florentin du XIII<sup>ème</sup> siècle du nom de Villani, qui affirmait que l'assurance est née en Lombardie en 1182. Boiteux (1968) parle d'assurance dès 1239 et 1245 à Bonifacio. Florence de Roover (1945) quant à elle ne précise pas de date, mais croit que l'assurance est apparue entre 1275 et 1325 grâce à, ou résultant de la révolution commerciale de cette période »<sup>3</sup>.

« Il existe huit types d'assurances en usage à la fin du Moyen Âge et au début de la Renaissance, comme rapportés dans Boiteux (1968) : l'assurance du navire par le chargeur, le transfert de garantie au réceptionnaire, l'assurance donnée par le navire au chargeur, le prêt d'assurance (hypothèque) au chargeur, l'échange des risques, les lettres de garanties, le partage des risques et finalement la caution d'assurance. Une description détaillée de chacune de ces formes serait exigeante et mal à propos. Toutefois, il faut connaître les plus importantes, soit l'assurance donnée par le navire au chargeur, les lettres de garanties et la caution d'assurance. L'assurance donnée par le navire au chargeur consiste en une garantie donnée gratuitement par l'armateur au marchand pour que ce dernier lui confie sa marchandise. Cette sorte d'assurance se retrouve encore au XVII<sup>ème</sup> siècle, bien qu'elle ait disparu presque complètement de nos jours. Les lettres de garanties qui se rapprochent beaucoup dans leur construction à une assurance du navire par le chargeur consistent en une « charte de sécurité, c'est-à-dire d'une garantie donnée par le vendeur à l'acheteur par acte indépendant de l'acte de vente ». Boiteux en fait le véritable ancêtre de l'assurance telle qu'on la connaît aujourd'hui. La caution d'assurance, finalement, est ce que l'on appelle l'assurance par un tiers, ou encore le tiers assureur. Cette assurance par un tiers est ce qui démarque les marchands italiens de tous les autres marchands de l'époque. C'était vraiment leur invention à eux, à Gênes et à Florence. L'avantage qu'avait cette manière de faire sur les autres formes d'assurance ou de répartitions du risque est que c'était un système qui ne demandait pas à l'assureur de déboursier

---

<sup>3</sup> Une brève histoire des assurances au Moyen Âge par Martin Boyer « Assurances et gestion des risques, vol. 76(3), octobre 2008, page 86 »

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

*de grandes quantités de fonds initialement, mais bien seulement lorsqu'un sinistre se produisait. C'est ce qui s'appelait (la garantie sans bourse délier). Cela permettait à l'assureur d'avoir plus de clients, car il n'avait aucune contrainte de liquidité à priori. À la limite, quiconque n'avait pas d'argent pouvait quand même assurer plusieurs entreprises commerciales et être capable de rembourser celles qui ont eu un sinistre en ne puisant que dans les fonds obtenus grâce aux primes. Cette manière d'assurer les marchands fut tellement populaire auprès des financiers que la concurrence en était devenue acharnée. R. de Roover (1963) raconte que l'industrie de l'assurance était tellement compétitive que certains grands assureurs comme Bernardo Campi devaient déboursier plus en indemnités qu'ils ne recevaient en primes »<sup>4</sup>.*

## 1-2- Après la révolution industrielle

La révolution industrielle a marqué un changement majeur dans l'activité économique. Cette période a vu une transformation radicale des modes de productions, ce qui a conduit à l'émergence de nouvelles industries et l'apparition de nouvelles activités économiques. Cette évolution n'était pas sans risques. En effet, l'innovation technologique, la concentration de la main d'œuvre dans les usines et les changements socio-économiques ont engendré de nouveaux types de risques, tant pour les travailleurs que pour les entreprises. De cela la gestion de ces risques est devenue un enjeu crucial pour assurer le bon fonctionnement des industries émergentes et garantir la sécurité et le bien-être des employés.

### 1-2-1- Les risques apparus après l'industrialisation

Les risques les plus significatifs qui sont apparues pendant et après la révolution industrielle sont :

#### ➤ Les risques liés au transport :

L'expansion de l'activité économique et la production de masse nécessitait des quantités énormes de matières premières les moyens de transport de l'époque ne suffisait pas pour assurer cette demande.

---

<sup>4</sup>Une brève histoire des assurances au Moyen Âge par Martin Boyer « Assurances et gestion des risques, vol. 76(3), octobre 2008, page 87 »

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## ➤ Les risques socio-économiques :

La transition vers l'industrialisation a engendré des conséquences majeures sur les travailleurs. Ils se sont retrouvés avec des salaires très bas, des heures de travail excessives, les conditions de travail misérables, et les accidents liés à l'utilisation des machines.

## ➤ Les litiges juridiques :

L'apparition de la réglementation a engendré des risques de non-respect des lois qui sont suivis d'amendes et de sanctions financières considérables.

Et les risques traditionnels tels que les vols, incendies, catastrophes naturelles...etc.

### 1-2-2- L'assurance des risques après l'industrialisation

Suite à ces nombreux risques auxquels les entreprises étaient confrontées durant cette période, pour se protéger elles ont utilisé les techniques suivantes :

#### ➤ L'assurance :

Les entreprises optent pour l'assurance afin de protéger leurs actifs contre les incendies, les vols et d'autres risques liés à l'activité.

#### ➤ Les coffres forts :

Les entreprises conservaient leurs argent, documents importants et les marchandises précieuses dans des coffres forts ou des entrepôts sécurisés.

#### ➤ La formation :

La prévention et la formation des employés aux mesures de sécurité pour se protéger des risques d'accident.

### 1-3- L'émergence de la gestion des risques

« Des formes de gestion des risques purs, alternatives à l'assurance de marché, ont pris forme durant les années 1950 lorsque différentes protections d'assurance sont devenues très

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

*coûteuses et incomplètes. En effet, plusieurs risques d'entreprise n'étaient pas assurables ou coûtaient très cher à assurer. Durant les années 1960, on a développé des activités de planification contingente et on a mis en place différentes activités de prévention des risques et d'auto-assurance contre certaines pertes. Des activités de protection et de couverture contre les maladies et les accidents du travail ont également débuté dans les entreprises durant ces années. L'utilisation des produits dérivés comme instruments de gestion de différents risques assurables et non assurables a débuté durant les années 1970 et s'est développée très rapidement durant les années 1980. C'est aussi durant les années 1980 que les entreprises ont commencé à considérer la gestion financière ou portefeuille des risques. La gestion financière des risques est devenue complémentaire à la gestion des risques purs pour beaucoup d'entreprises. Les institutions financières, dont les banques et les compagnies d'assurances, ont intensifié leurs activités de gestion des risques de marché et de crédit durant les années 1980. Les activités de gestion du risque opérationnel et du risque de liquidité sont apparues durant les années 1990. La réglementation internationale des risques a aussi débuté durant les années 1990 et les entreprises financières ont développé des modèles de gestion des risques internes et des formules de calcul du capital pour se protéger contre les risques non anticipés et pour réduire le capital réglementaire. C'est également durant ces années que la gouvernance de la gestion des risques est devenue essentielle, que la gestion des risques intégrée a été introduite et que les premiers postes de gestionnaire des risques ont été créés »<sup>5</sup>.*

### **1-4- La transition de la simple gestion des risques vers le management des risques**

C'est après l'apparition du COSO2 en 2004, qui s'appuie sur le cadre du contrôle interne et qui s'engage à corriger et à compléter le contrôle interne tout en élargissant sur un thème plus global de gestion des risques. Et l'apparition de la norme 31000 en 2009 qui est une de normes de gestion de risque codifié par l'organisation internationale de normalisation, Qui a pour but de fournir des principes et des lignes directrices sur la gestion des risques ainsi que les processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel. Qu'on peut parler de la transition de la simple gestion des risques au management des risques.

---

<sup>5</sup>Gestion des risques : histoire, définition et critique par Georges Dionne 1 er février 2013 (page2)

# Chapitre I      Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

Voici quelques-unes des principales tendances et évolutions dans le domaine de la gestion des risques depuis cette période :

## ➤ **Approche intégrée du risque**

Au lieu de traiter les risques de manière isolée, les entreprises adoptent de plus en plus une approche intégrée du risque. Cela signifie qu'elles examinent les risques de manière intégrale, en identifiant les interdépendances et les impacts potentiels sur l'ensemble de l'organisation. L'objectif est de gérer les risques de manière plus efficace et de mieux anticiper les conséquences imprévues.

## ➤ **Gouvernance et responsabilités**

Les exigences réglementaires et les attentes des parties prenantes ont conduit à un renforcement de la gouvernance et de la responsabilité en matière de traitement des risques. Les conseils d'administrations sont devenus plus impliqués dans la supervision pour assurer l'efficacité de la gestion des risques.

## ➤ **Gestion des risques opérationnels**

La gestion des risques opérationnels est devenue indispensables pour les organisations depuis les années 2000. Les entreprises se sont rendu compte que les risques liés aux processus internes, aux systèmes informatiques, à la chaîne d'approvisionnement et à la conformité réglementaire, etc., peuvent avoir un impact significatif sur leurs activités. Par conséquent, la gestion des risques opérationnels est devenue une priorité, avec l'adoption de pratiques telles que l'évaluation des risques, la mise en place de contrôles internes et la planification de la continuité des activités.

# Chapitre I      Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## ➤ **Prise en compte des risques stratégiques**

Les entreprises ont également reconnu l'importance de la gestion des risques stratégiques. Il s'agit d'identifier les risques potentiels qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Cela comprend la compréhension des risques à l'innovation, à l'évolution des marchés, la concurrence et aux changements réglementaires. De plus les entreprises intègrent l'analyse des risques stratégiques dans leurs planifications stratégiques.

## ➤ **Evolution des outils et des technologies**

Les progrès technologiques ont également eu un impact sur l'évolution du management des risques. Les entreprises utilisent de plus en plus des outils et des logiciels de gestion des risques pour collecter, analyser et surveiller les données liées aux risques. Cela permet une meilleure identification et évaluation des risques ainsi qu'une prise de décision éclairée. Les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique sont également utilisées dans l'amélioration des processus du management des risques.

## ➤ **Gestion des risques liés à la cyber sécurité**

Avec la montée en puissance des cyberattaques et des violations des données, la gestion des risques liés à la cyber sécurité est aujourd'hui l'une des priorités du management des risques surtout pour les grandes entreprises. Cependant Les entreprises mettent en places des programmes de sensibilisation à la sécurité et des procédures préventives afin de permettre la détection et l'identification des menaces courantes telles que les attaques phishing, les logiciels malveillants etc... et ordonne la classification des données sensibles dans des dossiers sécurisés.

## Section2 : le cadre organisationnel et les enjeux du management des risques

Le cadre organisationnel du management des risques constitue la structure et les processus qui permettent à une entreprise de gérer de manière proactive les risques auxquels elle est confrontée, il englobe les politiques, les procédures, les rôles et les responsabilités liés à la gestion des risques au sein de l'organisation.

### 2-1- Le cadre organisationnel du management des risques (selon la norme ISO 31000)

Après lecture attentif de la norme ISO31000 qui est une norme internationale qui établit les lignes directrices du management des risques dans les organisations, Elle est publiée pour la première fois en 2009 par l'organisation internationale de normalisation (ISO) puis elle mise à jour en 2018. Nous allons expliquer ci-dessous le contexte de son quatrième chapitre qui est consacré au cadre organisationnel du management des risques.

#### 2-1-1- Compréhension de l'organisme et du contexte interne et externe

Avant de mettre en place un système de management des risques, l'entreprise doit tout d'abord, prendre en considération le contexte interne et externe de l'organisation. Et ceci va lui permettre de mettre en place un cadre organisationnel compatible avec les pratiques de l'entreprise.

Ainsi, pour commencer l'entreprise se doit d'évaluer son environnement externe tout en analysant :

➤ **L'aspect social :**

Qui est représenté par son image et ces valeurs et ça réputation, qu'elle se doit de protéger.

➤ **L'aspect culturel :**

Sont les valeurs culturelles qu'elle doit respecter, afin de refléter une bonne image.

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

➤ **L'aspect politique :**

Prendre en considération tous les changements qui peuvent se produire et résultat des enjeux politiques à l'échelle national et international.

➤ **L'aspect légal :**

Connaitre toutes les lois de législations qui concernent le domaine d'activité de l'entreprise, et prendre en compte les changements qui peuvent se produire.

➤ **Aspect naturel :**

Connaitre les catastrophes naturelles encourues dans sa zone géographique, et aussi prendre en considération les épidémies comme c'était le cas du COVID19.

➤ **L'aspect concurrentiel :**

Bien connaitre les forces et faiblesse des concurrents et réaliser des études de benchmarking.

➤ **L'aspect relationnel**

Cela consiste à approfondir ces relations avec les tiers externes.

Et se doit aussi d'évaluer son environnement interne, en procédant comme suit :

- Analyse de la hiérarchie et de la structure de l'entreprise, il s'agit de procéder par une répartition des tâches et responsabilités ;
- Analyse des politiques et des stratégies mise en place et de leurs plans d'actions ;
- Evaluation des systèmes d'information et de leurs modes de communication, voir s'ils sont efficaces et si l'information est pertinente ;
- Les aptitudes de chacune des parties prenantes en interne.

Après évaluation de l'environnement interne et externe, l'entreprise sera en mesure de mettre en œuvre une structure de management des risques qui va être à la hauteur de ses attentes, et qui va lui permettre d'éviter tous les risques qui la menace.

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## 2-1-2- La politique du management des risques :

Avant qu'une entreprise procède à la création d'un système de management des risques, elle doit d'une part, savoir pourquoi prendre cette initiative et quels sont les objectifs et les résultats attendus, et d'autre part elle doit tracer le chemin qui va lui permettre d'arriver à ses résultats, et pour comprendre ces points elle doit répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi mettre en œuvre un management des risques ? et comment ?

Alors pour commencer, nous allons expliquer pourquoi une entreprise a besoin de mettre en place un système de management des risques :

- Lui permettre d'éviter tout événement susceptible d'être un obstacle pour l'atteinte de ses objectifs ;
- S'assurer que toutes ses activités respectent les valeurs environnementale et sociale ;
- Assurer la planification des activités à entreprendre et être un support à la prise de décision ;
- Améliorer la performance de l'entreprise et assurer sa pérennité.

- Et comment ce système est mis en place et quelles sont les initiatives à prendre ?

Le management des risques est mis en œuvre en prenant les initiatives suivantes :

- Définir les responsabilités et les missions de chacune des parties prenantes ;
- S'assurer de la cohérence des objectifs de l'organisation ;
- Identifier les exigences et les conformités à respecter ;
- Anticiper tout conflits d'intérêts qui pourraient être des sources de risque ;
- Elaboration de techniques et de méthodes adéquates à l'identification et traitement de tout éventuel risque ;
- Apprendre aux employés la culture de risque et la communication avec les services concernés ;
- Engager les ressources matérielles et financières nécessaires pour assurer son efficacité.

Après traitement de tous ces points, la direction sera en mesure de connaître les apports du management des risques à son organisme. Ce dernier va lui permettre de

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

savoir si ces politiques existantes sont adéquates avec la notion du risque, ou si elle est obligée de procéder à des mesures de changement de politiques afin de répondre à ces nouvelles exigences.

### 2-1-3- La répartition des responsabilités :

Avant l'apparition de la nouvelle définition du management des risques comme un organisme indépendant dans l'entreprise, la gestion des risques était dispersée sur toutes les activités de l'entreprise, ou chacune des fonctions est responsable de l'identification et la maîtrise des risques liées à son activité.

De nos jours, la notion du risque à évoluer, et il est impératif que les responsabilités du management des risques évoluent avec. Cependant toutes les fonctions doivent collaborer avec le management des risques pour identifier les risques qu'elles encourent.

Cette collaboration, permet de délimiter les responsabilités du management des risques, comme suit :

- Définir une méthodologie de traitement des risques en élaborant des référentielles à suivre, et qui garantirons une homogénéité d'évaluation et gestion des risques.
- Mettre à disposition toutes les ressources nécessaires à l'appréciation des risques et au suivi des plans d'actions mis en place pour les maîtrisé.
- Prendre la responsabilité dans toute action d'appréciation et de traitement des risques.
- Il est aussi responsable de l'élaboration d'une cartographie des risques, dont l'objectif est de donner aux dirigeants une vision globale des risques auxquels l'entreprise est exposée.

# Chapitre I      Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## 2-1-4- Intégration de chaque centre de responsabilité

Le management des risques est une pratique essentielle, elle doit être mise en œuvre à tous les niveaux et dans chaque fonction de l'organisation. Son objectif est d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques potentiels qui pourraient affecter les activités, les objectifs et la performance globale de l'organisation.

En mettant en place un processus de management des risques à tous les niveaux, une organisation est en mesure d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques, cela signifie qu'elle est en mesure de comprendre les risques qui existent à différents niveaux hiérarchiques, et dans les différentes parties de l'organisation.

La gestion des risques commence par l'identification des risques potentiels pour chaque activité. Cela implique de générer des informations sur toutes les activités de l'organisation, et d'identifier les menaces qui pourraient avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise, ainsi que les vulnérabilités qui pourraient rendre l'organisation plus susceptible de subir des dommages.

Une fois les risques identifiés, il est important de les évaluer afin de permettre aux dirigeants de comprendre leur probabilité de survenance et leur impact potentiel. Cette évaluation permet à l'organisation de hiérarchiser les risques et de savoir quelles sont les activités les plus exposées et les celles qui génèrent le plus de risques.

Une fois les risques évalués, des stratégies de traitement des risques peuvent être mises en place. Cela peut inclure des mesures préventives pour réduire la probabilité de survenance des risques, ainsi que des mesures d'atténuation pour réduire l'impact potentiel de ces risques.

En fin de compte, il permet à l'organisation de se focaliser sur les activités qui sont les plus vulnérables aux risques, et d'allouer les ressources nécessaires aux fonctions menacées pour parer aux risques qui les menacent.

## 2-1-5- Allocation des ressources nécessaires :

Comme toute fonction de l'entreprise, le management des risques a besoin de ressources pour son bon fonctionnement et sa conduite vers l'atteinte des objectifs. Toute entreprise ayant l'intention de mettre en place un système de management des risques devra :

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

- Recruter des personnes compétentes et expérimenté dans le domaine, et/ou former ses employés.
- Mettre en place des systèmes d'information sophistiquée, étant en mesure d'assurer que l'information arrive aux personnes concernées dans les délais.
- Investir dans l'outil informatique tel que des logiciels et mettre en place des tableaux de bords afin de faciliter la détection des risques.

### 2-1-6- Mise en œuvre de mécanisme de communication et de rapport interne et externe :

La mise en œuvre de mécanisme de communication et de rapport, va permettre de faciliter l'échange d'information entre le management des risques et les autres parties prenantes (internes et externes)

Ainsi, qu'une transmission de rapports détaillés et conforme au partie prenantes, afin de les informées des menaces.

### 2-2- Les enjeux du management des risques

#### 2-2-1 Les enjeux stratégiques :

*« Le risque stratégique se définit comme le risque lié aux choix stratégiques d'une entreprise dans le but de s'adapter à son environnement concurrentiel. Les choix stratégiques doivent respecter les attentes des actionnaires et des clients, assurer la croissance des profits et l'amélioration de la qualité des services et produits. Ils englobent des thèmes aussi divers que la stratégie de développement par croissance interne (nouveaux produits et canaux de distribution) ou externe (fusion-acquisition, entente, partenariat), la stratégie marketing, le lobbying, la gestion de la marque, la recherche-développement, l'innovation technologique et la protection de la propriété intellectuelle, la construction du business model et le portefeuille d'activités, la gouvernance (leadership, délégation, autorité, relations avec les actionnaires et les investisseurs) »<sup>6</sup>.*

De cette définition, on peut comprendre l'importance du management des risques dans l'élaboration de la stratégie et sa contribution continue à l'amélioration des processus

---

<sup>6</sup>Risk Management (2019) Laurent Pierandrei page 62 (Labellisation FNEGE)

# Chapitre I      Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

stratégiques afin de faire face aux risques, et de s'adapter aux changements qui se produisent à chaque instant dans l'environnement de l'entité.

On peut classer le management des risques comme un outil du management stratégique puisqu'il est un élément essentiel dans la démarche du travail stratégique et son rôle dans la récolte et le partage de l'information entre managers et opérationnels et toutes les parties prenantes et les incite à la collaboration pour l'amélioration de la stratégie.

## **2-2-2 La performance et l'atteinte des objectifs.**

Le management des risques joue le rôle d'éclaireur des dirigeants de l'entreprise sur les risques, et il est aussi considéré comme étant le catalyseur de la performance de l'entreprise afin qu'elle soit résiliente en toutes circonstances.

L'objectif général du management des Risques est de prémunir l'entreprise contre les risques toujours évolutifs et croissants résultant du développement économique, technologique, scientifique et réglementaire, et ceux de nature sociétale et politique. De manière à assurer la pérennité et la croissance dans les meilleures conditions.

Avant de parler sur le rôle du management des risques dans l'atteinte des objectifs. Ces derniers doivent tout d'abord être bien précis, afin de permettre au management des risques de prédéfinir les risques à rencontrer et leur gravité, ceci va permettre à l'entreprise d'allouer les ressources nécessaires pour contrevenir ces risques.

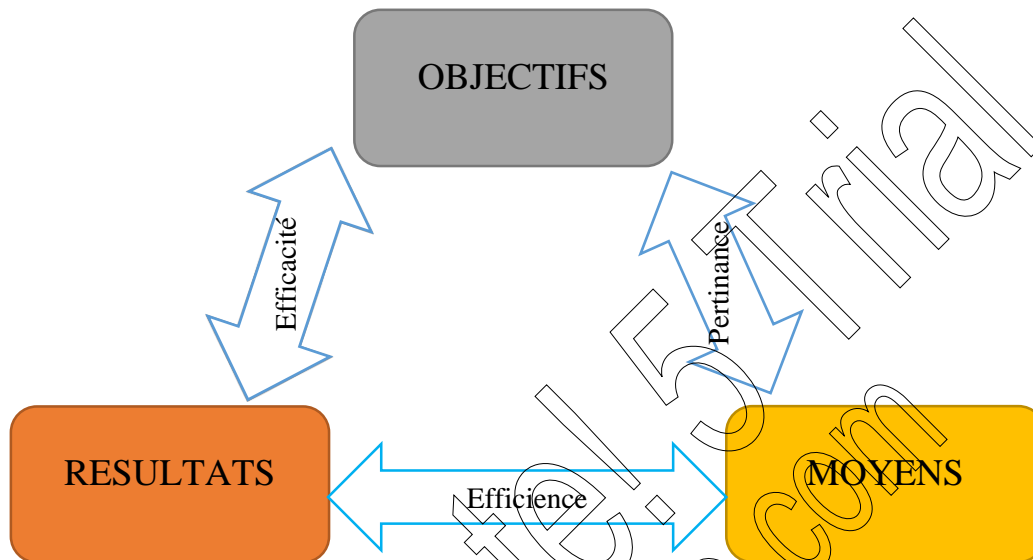
Ainsi, l'atteinte des objectifs se traduirait par la récolte de la performance de chaque activité de l'entreprise qui constitue sa performance globale.

Ci-dessous, nous allons expliquer comment la performance du management des risques contribue à l'amélioration de la performance globale.

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

La performance du management des risques est axée sur trois principes, comme expliqué dans le schéma ci-dessous :

Figure1 : Le triangle de la performance



Source : [www.humuspaydoc.fr](http://www.humuspaydoc.fr)

En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, ces trois principes sont :

### ➤ L'efficacité :

L'efficacité dans ce cas signifie la relation entre les résultats attendus et les objectifs prédéfinis, c'est-à-dire que les résultats doivent être identiques aux objectifs.

L'efficacité du management des risques, dépend de la qualité de sa mise en œuvre par rapport aux objectifs, et aux risques spécifiques auxquelles l'entreprise est confrontée, il doit être bien structuré afin que, les politiques et les procédures d'identification des risques soient claires, et devant assurer l'évaluation, la priorisation, la gestion et le suivi des risques.

Et un autre élément est essentiel qui est l'aspect organisationnel en matière de détection et de gestion des risques. C'est une culture qui incite à la transparence, qui pousse toutes les unités de l'entreprise à collaborer afin de permettre facilement de

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

localiser la zone de risques. Les employés doivent être encouragés à signaler toute sorte de risque aux managers.

Pour que le management des risques soit efficace, il doit être mis en évaluation continue pour détecter ses défaillances et l'améliorer.

### ➤ **La pertinence :**

La pertinence relie les objectifs aux moyens, elle explique la relation entre les ressources engagées et les moyens utilisés avec les objectifs fixés.

La pertinence du management des risques est liée à l'information, c'est-à-dire que l'information doit être disponible au service du management des risques et à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, ses différentes fonctions doivent contribuer à fournir cette information dans les délais. Et aussi les systèmes de contrôle interne doivent être éveillés et signaler toute source de risque.

Une fois que les services du management des risques détiennent l'information, ils doivent la traiter avec précision pour détecter toute éventuelle menace pour l'entreprise. Cela permettrait de prévoir les problèmes éventuels et de prendre des mesures pour les réduire avant qu'ils ne deviennent des problèmes majeurs.

Il se doit de classifier les risques détectés et identifier selon leur importance et leurs degrés de gravité afin de pouvoir déterminer les limites d'acceptation des risques et ordonner à l'administration de prendre les mesures correctives au bon moment avant que ça soit trop tard.

On dit que le management des risques est pertinent que si les risques sont bien maîtrisés et ses menaces n'ont pas impacté la performance et l'atteinte des objectifs.

### ➤ **L'efficacité :**

L'efficacité c'est la relation existante entre les moyens et les résultats, donc on peut dire que c'est le bon fonctionnement des moyens qui conduit à de bons résultats.

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

L'efficacité en matière de management des risques résulte de son rôle, à éviter les risques et les mieux maîtriser afin de protéger les actifs de l'entreprise et contribuer à retarder leurs dégradations. Et permet aussi de détecter les moyens qui pourront être une source de risques afin de recommander à l'administration d'utiliser de nouveaux moyens.

Et aussi le management des risques recommande la compétence des ressources humaines qui apporte la pertinence des aux moyens techniques et financiers et assure la bonne conduite de l'entreprise vers la réalisation des objectifs.

Il y a aussi une autre vision possible de la performance du management du risque, elle concerne les attentes de chaque partie prenante de cet organisme. Ou exactement sa capacité à satisfaire les besoins en termes de gestion de risque.

### 2-2-3- Les attentes de chaque partie prenante du management des risques :

#### ➤ Les actionnaires et investisseurs :

- Protéger leurs fonds propres et éviter la chute de la valeur actionnariale ;
- Contribuer à la bonification de l'image de marque de l'entreprise et une meilleure réputation au près de ces clients ;
- Renforcer la pérennité et diminuer la vulnérabilité ce qui rassure ceux qui prêtent de l'argent et avoir confiance de récupérer leur argent et recevoir des intérêts.

#### ➤ Les dirigeants et les manager :

- Alerter sur les évènements sur lesquels ils doivent se concentrer ;
- Permettre de localiser les zones à risque et les évènements susceptibles de provoquer des crises ;
- Transmettre l'information dans les délais et aider dans la prise de décision ;
- Permettre de justifier leurs choix ;
- Faciliter l'amélioration continue et l'intégration de tous les systèmes.

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## ➤ Les salariés :

- Leurs permettre de sentir en sécurité et créer de la sérénité ce qui est une source de motivation ;
- Se préoccupé de la pérennité de leur « gagne-pain » ;
- S'assurer de ne pas se retrouver au chômage technique ou de ne pas recevoir les salaires dans les délais ;
- L'image de marque s'améliore et provoque un sentiment de fierté d'adhésion à cette entreprise.

## ➤ Les clients :

- Contribuer à assurer la qualité des produits ;
- Diminuer les risques de rupture d'approvisionnement ;
- Aider à créer des relations durables avec les clients.

## ➤ Les fournisseurs :

- Permet de donner une bonne image sur l'entreprise et préciser sa non vulnérabilité ;
- Assurer la solvabilité de l'entreprise ;
- Peut aider à développer des relations mutuelles bénéfiques pour les deux cotés et une coopération basée sur le partage de risques.

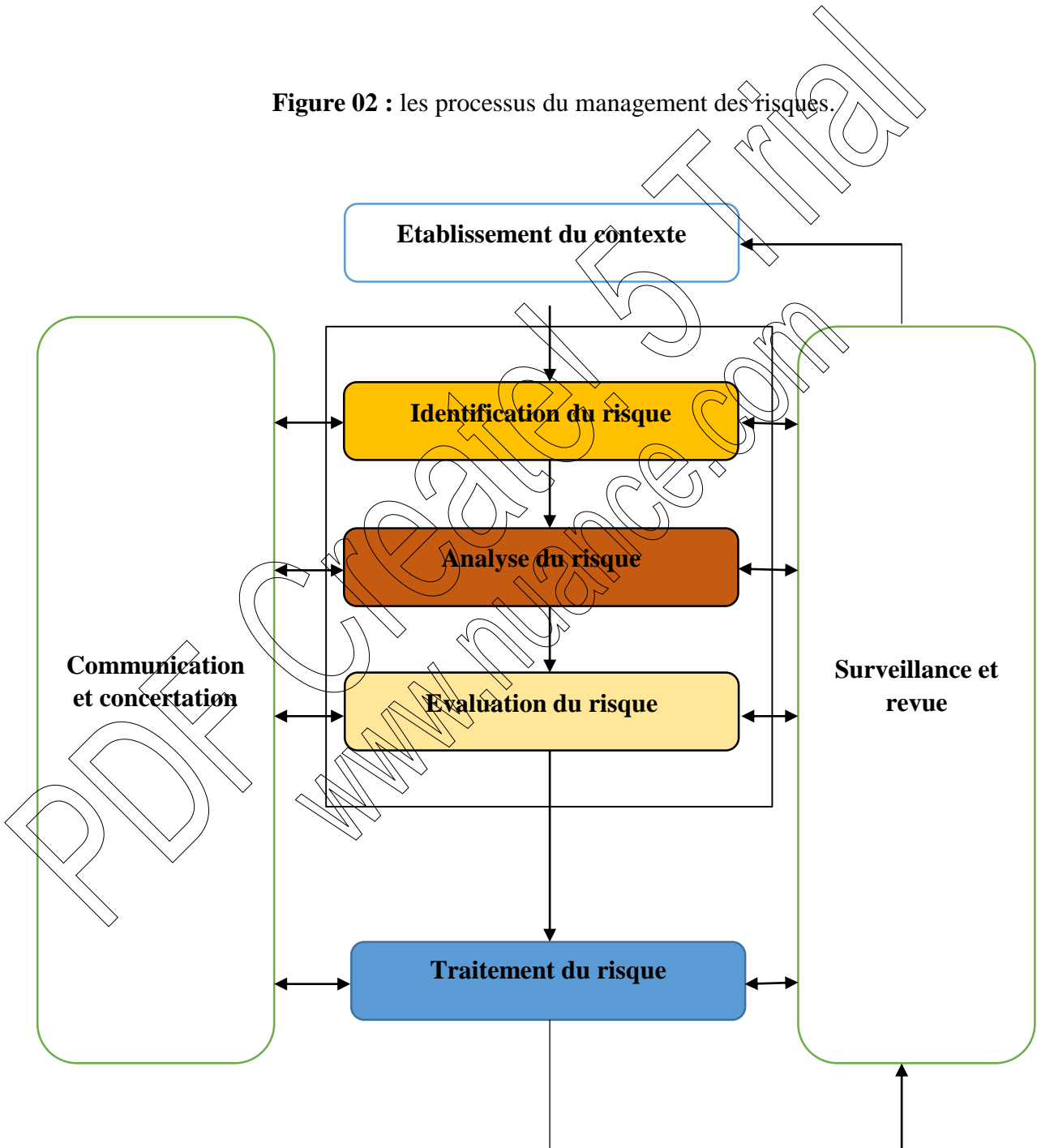
## ➤ L'environnement sociétal :

- Renforcer l'image de l'entreprise et sa légitimité d'être plus citoyenne ;
- Eviter une rupture de l'activité économique si l'entreprise déclare faillite ou disparaît.

**Section03 : Les processus et les outils du management des risques.**

Après définition du cadre organisationnel on passe à l'explication des processus du management des risques et à l'exposition des différentes étapes à suivre pour une bonne gestion des risques comme mentionnée dans la figure 02 ci-dessous.

**Figure 02 : les processus du management des risques.**



Source : La norme ISO31000

# Chapitre I      Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## 3-1- Communication et concertation

Dans toute entreprise, les parties prenantes attendent un meilleur alignement des fonctions sur les risques prioritaires et leur hiérarchisation. Et les responsabilités de chacun doivent se déterminer pour bien se préserver. L'élaboration des plans de communication et de concertation est une étape très importante, elle doit être très tôt dans la planification, afin de permettre à tout le monde d'avoir une idée générale sur les éventuels risques qui menacent l'entreprise, causes et conséquences. Et les inciter à collaborer avec les services du management des risques dans les différentes étapes de traitement des risques.

### 3-1-1- Le contexte de communication et de concertation :

Les rapports de communication et de concertation servent à assurer la pertinence de l'information entre les différentes parties de l'entreprise et les services du management des risques. Les éléments essentiels qu'ils doivent contenir sont :

- Le contexte général du management des risques.
- Les différents types de risques susceptibles de se produire.
- Les techniques d'identifications et de mesure des risques.
- Les attentes des parties prenantes du management des risques.
- Les procédures à suivre pour maîtriser les risques.

### 3-1-2- Les objectifs de communication et de concertation :

La communication et la concertation dans les processus du management des risques a un objectif principal bien défini c'est d'inciter toutes les parties prenantes à collaborer de façon ou d'une autre pour créer un environnement de transparence qui facilite la détection de toute sorte de menace.

Et en outre sa permet aux parties prenantes externes d'avoir l'information que leurs préoccupations sont prise en compte et que l'entreprise fournit des efforts pour sécuriser son périmètre. Ce qui les reconforte et les encourage à collaborer afin de maîtriser les risques partagés.

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## 3-2- Etablissement du contexte :

Avant d'entamer une démarche du management des risques il est nécessaire de bien comprendre le contexte dans la quelles elle sera réalisée. Cette étape est essentielle, car elle permet de déterminer les facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur les ressources de l'entreprise.

Afin d'effectuer un état des lieux exhaustif en interne et externe l'entreprise s'appuie sur des outils qui sont :

### 3-2-1- Diagnostic stratégique

#### ➤ La matrice SWOT :

C'est une analyse stratégique qui sert à évaluer la situation immédiate de l'entreprise. Elle permet de détecter tous les éléments internes sur les quels l'entreprise doit se focaliser et les éléments externes qui peuvent influencer l'entreprise et ces activités.

En effet, afin de faire cette analyse l'entreprise est tenue d'utiliser toutes sources de données, et de prendre en compte toutes les informations pertinentes pour assurer l'efficacité de cette analyse.

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

Après avoir collecté ses données, elles doivent être classées selon leurs natures et leurs appartenances, en fonction du tableau ci-dessous :

	Forces	Faiblesses
Internes	Ex : économie d'échelle, expérience.	Ex : incompetence, machine obsolète, cout élevé.
externes	Ex : compétitivité, monopole, expérience.	Ex : faible qualité, prix de vente élevé, marketing inexistant.
	Opportunités	Menaces
Internes	Ex : acquisition de nouvelle machines plus économe en consommation d'énergie.	Ex : non maîtrise des nouvelles lois.
Externes	Ex : nouveau marché émergents.	Ex : concurrence produisant à bas prix.

## 3-2-2- Diagnostic de l'organisation interne

### ➤ Modélisation des processus :

La modélisation des processus est une méthode utilisée pour comprendre le fonctionnement interne des activités de l'organisme. Il s'agit d'approfondir dans les processus afin de se concentrer sur les dysfonctionnements.

Dans le management des risques la modélisation des processus est une étape clés dans l'identification des points critiques et l'amélioration de la résilience dans l'organisation.

Parmi les outils les plus utilisés et le plus simple on trouve (PYX4 Procès). Qui est un logiciel de modélisation simple facile à utiliser, il permet aux utilisateurs de

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

comprendre et visualiser rapidement les processus de l'entreprise, ce qui facilite la détection des risques et la mise en place de mesures préventives efficaces.

En outre ces fonctions principales sont :

- La modélisation des processus et gestion des documents métiers.
- Validation et diffusions des référentiels.
- Clarification des rôles et responsabilités de chacun.
- Maîtrise les évolutions de ces éléments tout en conservant une réelle cohérence.

### 3-2-3- Diagnostic de l'environnement

#### ➤ **Modèle PESTEL :**

PESTEL c'est l'acronyme de six facteurs (politique, économique social, technologique, écologique et légal).

Il consiste à collecter les toutes données quantitatives et qualitatives en s'appuyant sur toutes les sources d'information que ce soit en réalisant des interviews avec des experts ou avec les parties prenantes, des enquêtes des rapports d'analyses... etc.

Il a pour objectifs de collecter des informations pertinentes qui lui permettent de prendre connaissance des évolutions de l'environnement externes.

Un exemple du PESTEL :

Politique	Economique	Social
Événements, décisions et orientation politiques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.	Conjoncture économique générale, perspectives de croissance ou de contraction	Éléments du climat social qui impact sur l'organisation.
Technologique	Ecologique	Légale
Évolution générale des moyens ou technologies utilisés par l'organisme.	Évolutions climatiques qui pourraient avoir une incidence sur l'activité de l'organisme.	Évolutions du cadre réglementaire et législatif.

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## 3-3- Appréciation des risques :

L'appréciation des risques c'est l'initiation au processus du management des risques il est déterminer en trois phases essentielles qui sont :

1. Identification des risques.
2. Analyse du risque.
3. Evaluation des risques.

### 3-3-1- Identification des risques :

Si l'organisation ne parvient pas à identifier les risques elle manque l'occasion de les éviter ou les maîtriser. C'est pour cela qu'on peut considérer l'identification des risques comme la partie la plus importante des processus du management des risques. C'est cette étape qui permet de détecter toute les menaces potentielles pouvant impacter le bon déroulement des taches de l'organisation et qui peuvent être un obstacle pour la réalisation des projets.

### 3-3-2- Analyse des risques :

Cette étape consiste à comprendre les risques et à détecter sa source et son origine. Et elle permet de classer les risques selon sa probabilité de se produire et sa gravité. Pour avoir une idée sur les conséquences qui peuvent se produire, les éventuels impacts sur les objectifs. Pour permettre de choisir les stratégies et méthodes de traitement appropriées.

L'analyse du risque peut être réalisée à différents niveaux hiérarchiques, en fonction du risque, de l'objectif de l'analyse et des informations disponibles. Elle peut être qualitative ou quantitative ou la combinaison des deux.

### 3-3-3- Evaluation des risques :

L'évaluation des risques selon les résultats de l'analyse. Elle vise à aider les décideurs à déterminer les risques nécessitant une attention particulière et à établir les priorités pour les mesures à prendre. Elle consiste à comparer le niveau de risque identifié lors de l'analyse avec les critères de risque définis au préalable. Cette comparaison permet d'évaluer la nécessité d'une intervention.

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

Les décisions doivent tenir compte du contexte global du risque, notamment en prenant en considération la tolérance au risque des parties autres que l'organisme qui en bénéficie. De plus, elles doivent respecter les obligations légales, réglementaires et autre exigences.

Dans certains cas, l'évaluation du risque peut conduire à une analyse plus approfondie, tandis que dans d'autres cas, elle peut aboutir à la décision de ne pas traiter le risque autrement qu'en maintenant les mesures de contrôle existantes.

Cette décision dépendra de l'attitude de l'organisme vis-à-vis du risque et des critères de risque établis.

### 3-4- Les méthodes et outils utilisés pour les différentes phases d'appréciation des risques

Il existe beaucoup d'outils et de méthodes d'appréciations des risques et chaque entreprise utilise la méthode qui lui convient. Vu que les risques inhérents varient d'une entreprise à l'autre selon le volume de l'entreprise, son cadre organisationnel son domaine d'activité, sa localisation...etc.

Parmi les méthodes les plus utilisés :

#### ➤ **Brainstorming :**

C'est une méthode qui se base sur le travail d'équipe. Elle consiste à regrouper les membres de l'équipe et entendre leurs opinions afin de récolter autant d'idées possibles. Elle pousse de laisser les préjugés de cotés et d'entendre l'avis de chacun et de prendre toutes les idées au sérieux.

Elle permet d'avoir les informations de chaque niveau de l'entreprise et de bénéficier de l'expérience de chacun afin de mieux anticiper les événements et détecter les menaces.

Cette méthode est simple et elle ne demande pas de formations spécialisées, elle permet l'identification de n'importe quel type de risque avec l'entraide des opérationnels et des dirigeants.

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

## ➤ La matrice SWOT :

Comme on l'a expliqué auparavant la matrice SWOT est un outil de planification stratégique. Illustre l'environnement interne et externe de l'organisation ce qui nous permet de dire que c'est un outil précieux pour l'appréciation des risques.

## ➤ Analyse des causes profondes :

Cette analyse consiste chercher les causes des problèmes et les sources de risques. Après identification des causes il serait plus facile de prendre les mesures préventives et de trouver les solutions. Les outils utilisés dans cette analyse sont :

### A- La méthode AMDEC :

« L'AMDEC est une méthode d'analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leurs criticités.

Elle aide à identifier tout ce qui ne pourrait pas fonctionner au sein de l'entreprise et donc, par effet de ricochet, à éliminer toutes les causes probables de défaillances pouvant survenir »<sup>7</sup>.

L'analyse des modes de défaillances et de leurs effets est fondée sur les concepts suivants :

- Défaillance : la cessation d'un élément ou d'un système à accomplir sa fonction.
- Mode de défaillance : l'effet observé sur un élément du système.
- Cause de défaillance : les événements responsables.
- Effets de mode de défaillance : les conséquences de la cessation d'un élément à assurer sa fonction.

Après définitions de ses concepts on peut mesurer la défaillance selon :

- La gravité.
- La probabilité.
- La criticité.

---

<sup>7</sup>Kinta Lucia SENE, AMDEC : anticiper et évaluer les défaillances en 5 étapes, avec exemples (blog gestion de projet).

# Chapitre I      Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

**Exemple :**

Grilles de notation :

➤ **Probabilité :**

**Tableaux N°1 :** mesure de probabilité du risque

Probabilité de se produire		
fréquence	critère	note
< 1 fois par an	Probabilité très faible.	1
< 5 fois par an	Probabilité faible.	2
De 5 à 10 fois par an	Probabilité moyenne	3
>10 fois par an	Probabilité élevée	4

**Source :** Kinta Lucia SENE, AMDEC : anticiper et évaluer les défaillances en 5 étapes, avec exemples (blog gestion de projet).

➤ **Gravité :**

**Tableau N°2 :** mesure de la gravité du risque

gravité		
Temps d'arrêt de l'activité	critère	note
< 4 heures	Gravité mineure.	1
< 24 heures	Gravité faible.	2
< 1 semaine	Gravité moyenne.	3
>1 semaine	Gravité majeure.	4

**Source :** Kinta Lucia SENE, AMDEC : anticiper et évaluer les défaillances en 5 étapes, avec exemples (blog gestion de projet).

# Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

## ➤ La criticité :

La formule de la criticité :

$$\text{Criticité} = \text{Gravité} * \text{Probabilité}$$

Niveau de classement	Niveau de criticité	Signification
<b>A</b>	$C \geq 8$	Niveau critique
<b>B</b>	$4 \leq C \leq 6$	Niveau moyen
<b>C</b>	$C < 4$	Niveau à maintenir

Tableau N°3 : mesure de la criticité du risque

	Gravité					
			Mineure	Faible	Moyenne	Majeure
Probabilité			1	2	3	4
	Très faible	1	1	2	3	4
	Faible	2	2	4	6	8
	Moyenne	3	3	6	9	12
	Elevé	4	4	8	12	16

Source : Kinta Lucia SENE, AMDEC : anticiper et évaluer les défaillances en 5 étapes, avec exemples (blog gestion de projet).

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

Il existe d'autres modèles d'AMDEC et chaque modèle est utilisé selon les besoins de l'entreprise, et peut être modifié afin de répondre aux spécificités de chaque organisation.

### B- Diagramme d'Ishikawa :

« Egalement connu sous les noms de Diagramme de causes et effets, Diagramme en arêtes de poisson ou Diagramme des 5M, cette représentation visuelle à base de flèches a été développée par Kaoru Ishikawa en 1952. Cet ingénieur japonais ayant travaillé pour Nissan avait pour objectif de développer un outil de gestion d'entreprise dédié à l'optimisation de la qualité »<sup>8</sup>.

Pour ce faire, il a élaboré le diagramme d'Ishikawa : un diagramme composé d'une flèche principale aboutissant au problème principal, et de flèches secondaires représentant les différentes causes à l'origine du problème, classifiées en 5 catégories :

- **La main d'œuvre** : peut générer un risque si :
  - Il y a un manque de compétence ;
  - Un taux d'absentéisme élevé ;
  - La non collaboration et manque de travail d'équipe.
- **Les matières** : peut générer un risque si :
  - La matière première est de mauvaise qualité ;
  - Les ruptures de stocks ;
  - Les coûts de stockages élevés.
- **Le matériel** : peut générer des risques si :
  - Il est usé et tombe souvent en panne.
  - Il est ancien et ne permet pas d'assurer la capacité de production.
- **Les méthodes** : peuvent générer des risques si :

<sup>8</sup>Fleur Chrétien (17 juin 2021), Tout savoir sur le diagramme d'Ishikawa et pourquoi l'utiliser dans votre management ? ( <https://www.cadremploi.fr> )

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

- Elles ne sont pas adaptées à la structure organisationnelle de l'entreprise ;
- Elles n'assurent pas le bon fonctionnement des processus.

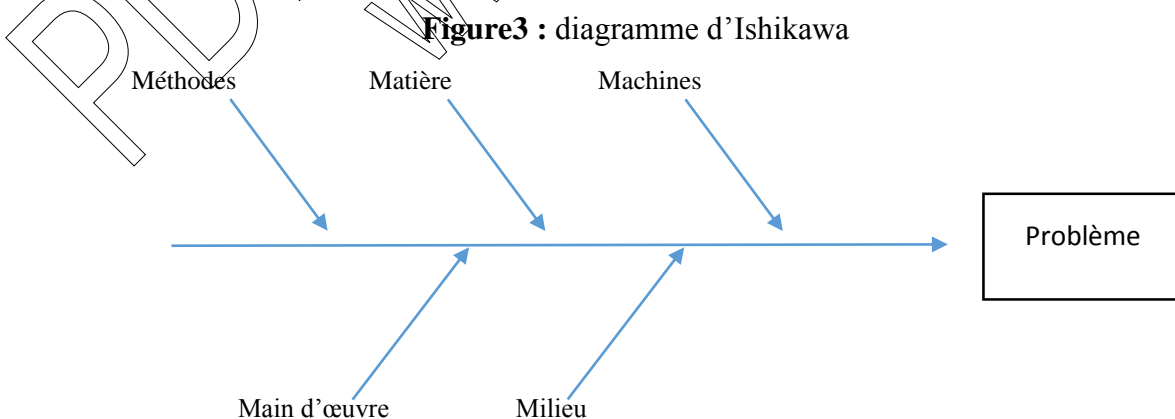
➤ **Le milieu** : peut générer des risques si :

- L'environnement externe est instable ;
- La législation est trop sévère ;
- L'instabilité politique.

Après définition des 5M nous allons expliquer les différentes étapes à suivre pour faire un diagramme d'Ishikawa :

- **Etape1** : définir le problème principal ou la source du dysfonctionnement.
- **Etape2** : identification des différentes causes possible en utilisant la méthode du brainstorming.
- **Etape3** : classification des causes selon les 5M.
- **Etape4** : identification de la cause principale. Pour chaque catégorie des 5M on identifie la cause principale qui contribue à générer le risque.
- **Etape5** : monter un plan d'action pour éviter ou maîtriser ce risque.

Exemple d'un diagramme d'Ishikawa



Source : <https://www.cademploi.fr>

### C- La méthode des 5 pourquoi :

« Imaginée dans les années 1930 par Sakichi Toyoda, le fondateur de Toyota, la méthode des 5 pourquoi, aussi appelée les “5 why”, sert à identifier la source d'un problème, ponctuel ou récurrent, en explorant les relations directes de cause à effet.

Elle consiste à se poser 5 fois la question (pourquoi) dans l'optique de remonter à la cause première et d'apporter une solution appropriée »<sup>9</sup>

Elle est utilisée la plupart du temps après l'apparition d'un problème mais aussi elle peut être efficace pour anticiper les risques en l'utilisant pour la détection des sources profondes des risques.

#### Exemple :

Prenant pour exemple un risque d'arrêt de production :

1. Pourquoi il y a un arrêt de production ?

Cause1 : arrêt d'une machine

2. Pourquoi la machine c'est arrêté ?

Cause2 : elle est en panne ?

3. Pourquoi elle est en panne ?

Cause3 : l'entretien périodique n'a pas été effectué.

4. Pourquoi l'entretien n'a pas été effectué ?

Cause4 : l'agent d'entretien a démissionné

5. Pourquoi il a démissionné ?

Cause5 : il a trouvé un poste d'emploi dans une autre entreprise avec un salaire plus élevés.

De cela on arrive à localiser la source du problème qui est le salaire de l'agent d'entretien qui peut être un éventuel risque avec des conséquences majeures sur l'activité de l'entreprise.

---

<sup>9</sup>Rita Hassani Idriss, (08/02/2023), 5 pourquoi : la méthode indispensable pour résoudre un problème en entreprise (appvizer.fr)

### D- La méthode Delphi :

Pour définir la méthode Delphi, nous pouvons dire qu'il « s'agit d'un processus et d'un cadre de prévision qui repose entièrement sur les différentes séries de questions qui sont envoyées à un panel d'experts composé de personnes.

Ces groupes d'experts fournissent ensuite les réponses de manière anonyme, puis ces réponses sont rassemblées et partagées avec l'ensemble du groupe après la fin de chaque cycle.

Ces experts sont ensuite amenés à ajuster les réponses qu'ils ont obtenues lors des prochains tours en fonction de l'interprétation qu'ils ont de la réponse du groupe.

Comme il y a plusieurs tours et différentes questions qui sont posées au groupe et aussi le fait que le groupe sera informé du processus de réflexion de l'ensemble du groupe, la méthode Delphi est censée rechercher la réponse correcte qui peut être perçue à partir des réponses consensuelles »<sup>10</sup>.

C'est pour cela que la méthode Delphi est considérée comme un outil efficace pour la détection et l'évaluation de toute sorte de risque. Puisqu'elle se base sur les différents points de vue des experts de tous les domaines. Elle permet d'identifier les limites des processus utilisés et leurs défaillances. et elle permet aussi d'exposer les risques potentiels aux experts pour les étudier et trouver des solutions.

- **Examiner les exigences et la documentation :**

Les exigences comportent des risques significatifs sur les activités de l'entreprise. En plus de garantir la livraison de produits et de services de qualité, le respect des exigences légales permet également d'éviter les risques des sanctions financières, des amendes et d'autres pertes économiques. Et par conséquent l'analyse minutieuse des exigences est indispensable.

---

<sup>10</sup> Quai des entrepreneurs.com DELPHI : DÉFINITION, ÉTAPES ET IMPORTANCE DE LA MÉTHODE DELPHI

Et un autre point d'analyse très important c'est l'exploration des documents qui permet de récolter des informations précieuses. L'étude des documents liés aux procédures, aux audits, aux projets et aux indicateurs de performances permet de tirer des leçons des problèmes rencontrés dans le passé ainsi que leurs solutions. Et permet aussi de se préparer pour des risques similaires et d'anticiper de nouveaux risques.

### **3-5- Traitement des risques :**

Le traitement des risques c'est l'étape qui consiste à réduire autant possible le risque ou essayer de l'éviter, et diminuer son impact quel que soit sa nature ou sa fréquence. Il existe beaucoup de méthodes de traitement de risque capable d'être applicable pour le traitement des risques.

Il existe deux principaux modes de traitements des risques qui sont la réduction et le financement :

#### **3-5-1- La réduction :**

La réduction des risques consiste à mettre en œuvre les moyens de contrôle nécessaires et prendre toutes les mesures possibles pour maîtriser les risques et essayer de diminuer les risques résiduels à un degré non significatif.

#### **→ La suppression du risque ou l'évitement :**

Cette initiative est prise lorsque l'entreprise a mis en place tous les moyens pour réduire l'impact des risques résiduels. Mais quand elle n'arrive pas à réduire le risque au-dessous du seuil significatif, elle vise à s'abstenir de quelques actions susceptibles de générer des risques auxquels elle ne pourrait pas faire face, en impliquant la renonciation à certaines opportunités. Cependant, elle doit également faire preuve de prudence afin d'éviter la suppression totale de toute une activité dans son ensemble.

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

### ➤ La prévention et la protection :

La prévention et la protection des risques c'est les deux méthodes les plus adaptées pour faire face aux risques.

Cependant, la prévention des risques a pour objet de réduire la fréquence et la probabilité de survenance alors que la protection sert à réduire la gravité et atténuer l'impact et l'intensité du risque lorsqu'il survient.

Le meilleur outil pour la prévention et la protection des risques c'est le facteur humain. Le personnel doit être sensibilisé contre les risques, et doit être informé de toutes sources de risques. Il doit aussi avoir les moyens nécessaires et des compétences pour mener un plan d'action en cas d'apparition d'un risque pour pouvoir réussir son rôle de protection.

### 3-5-2- Le financement des risques :

« Le financement des risques est envisagé après que l'entreprise ait déjà mis en œuvre toutes les mesures de réduction des risques à sa disposition. Cela dénote que le risque (zéro) n'existe pas au sein de l'entreprise car après applications des moyens d'atténuation des risques, il y aura toujours des risques résiduels.

Les principales méthodes de financement des risques sont : la rétention et le transfert »<sup>11</sup>.

### ➤ La rétention des risques :

Pour prendre la décision de la rétention du risque, l'entreprise doit être au courant de l'impact du risque et les ressources nécessaires dont elle aurait besoin pour le maîtriser s'il apparaît. Afin de savoir si sa trésorerie est en mesure de faire face.

Si le risque n'a pas été bien évalué les conséquences peuvent entraîner des pertes financières considérables à l'entreprise.

De cela l'entreprise doit prendre connaissance de la fréquence de ces risques afin de faire des provisions et des placements financiers afin d'assurer la rétention.

---

<sup>11</sup> Institut numérique (13/12/2013) Section I : Le traitement des risques (ADIAL).

## Chapitre I Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

### ➤ **Le transfert des risques :**

Le transfert des risques est un choix stratégique qu'elle prend l'entreprise en confiant les risques ou des activités qui comportent des risques à des tiers. Pour se permettre de se focaliser sur ses objectifs principaux.

Et ils existent plusieurs types de transferts de risques :

- **La sous-traitance et la cotraitance :**

L'entreprise opte pour la sous-traitance pour se concentrer sur son cœur du métier. Elle confie une ou plusieurs activités avec un taux de risques élevé, à un ou plusieurs tiers qui sont spécialisés dans cette activité. Qui seraient prêts d'assurer l'activité avec efficacité et assumer les conséquences des risques qu'elle compote.

Dans la cotraitance c'est deux entreprises qui travaillent ensemble dans une activité ou un projet. Ou les responsabilités de chacune d'elles sont déterminées. Afin de partager les risques au lieu qu'une entreprise les supporte toute seule. Elles s'entraident à réduire l'impact du risque en le répartissant entre elles.

- **L'assurance :**

L'opération d'assurance constitue un moyen efficace de transfert des risques. Elle consiste à confier la gestion des risques à un assureur.

La fonction principale de l'assureur est de gérer les risques des autres sous certaines conditions. Avant de transférer le risque vers un assureur, l'entreprise doit prendre des mesures pour le réduire, car la prime d'assurance dépend de l'importance du risque. Ainsi seul le risque résiduel est transféré à l'assureur.

Il est courant que l'assureur laisse une partie du risque à la charge de l'entreprise appelé « la franchise » afin de la responsabiliser sur le risque assuré.

Le coût total du risque comporte la prime d'assurance et le différent coût dépensé par l'entreprise pour le réduire.

- **Le transfert juridique :**

*« Avec cette technique, l'entreprise envisage le transfert de ses risques par des instruments du droit. Le transfert juridique se matérialise par des clauses inscrites aux contrats avec des tiers dont les dispositions préservent les intérêts de l'entreprise ou bien la protège en annulant ou réduisant l'impact d'un risque sur l'entreprise. Ces dispositions contractuelles préservent aussi l'entreprise des risques judiciaires dus à la lenteur des juridictions. Ce moyen de transfert est envisageable dans les relations contractuelles de l'entreprise avec ses cocontractants. L'entreprise inclut généralement une clause de non-concurrence dans leur contrat de travail. Cette clause interdit à l'employeur de travailler dans le même secteur d'activité pendant une période déterminée après avoir quitté l'entreprise »<sup>12</sup>.*

Dans ces relations avec les clients, l'instrument couramment utilisés dans la gestion des risques c'est la clause limitative de responsabilité. Cette clause permet à l'entreprise de se protéger si le client ne respecte pas ces engagements. Il paye les dommages et intérêts tout dépend de la clause.

Dans ces relations avec les fournisseurs, l'entreprise peut exiger que ces derniers souscrivent une assurance afin de ne pas à avoir à dépenser de sa propre trésorerie afin de réparer des éventuels dommages causés par le fournisseur. Donc une clause d'obligation d'assurance dans un contrat avec les fournisseurs protégé les intérêts de l'entreprise. En cas de dommage causé par le fournisseur au moment d'exécution de sa prestation. C'est le fournisseur ou son assureur qui seront responsable de sa réparation.

Le recours à des moyens juridiques pour transférer les risques ne protège pas seulement des risques économiques ou financiers mais aussi il permet aussi à l'entreprise de protéger son image, sa réputation son, savoir-faire grâce à l'arbitrage et aux clauses de confidentialités.

---

<sup>12</sup>Institut numérique (13/12/2013) Section I : Le traitement des risques (ADIAL).

## Chapitre I      Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise

---

Une fois que l'entreprise a pris conscience de ses risques et a exploré les différentes techniques pour les gérer, elle doit choisir ce qu'elle doit traiter en priorité. Cela ne signifie pas qu'elle doit négliger les autres risques, car ils peuvent potentiellement entraver l'atteinte des objectifs. En parallèle, l'entreprise doit surveiller en permanence son dispositif du management des risques afin de l'améliorer continuellement. Cette vigilance lui permet de rester proactive dans la prévention des risques. Tout en s'adaptant aux évolutions de l'environnement et aux nouvelles menaces potentielles, en développant une culture d'amélioration continue et en mettant en place des mécanismes de feedback (retour en arrière), l'entreprise peut renforcer son dispositif de management des risques et garantir une meilleure protection de ses objectifs.

PDF Create! 5 Pro  
www.nuance.com

## Conclusion

En conclusion, le management des risques joue un rôle crucial dans la préservation du patrimoine de l'entreprise. En identifiant, évaluant et gérant de manière proactive les risques auxquels une organisation est confrontée, le management des risques permet de prévenir les pertes financières, les dommages matériels et les atteintes à la réputation.

En adoptant une approche structurée et cohérente, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées et mettre en place des mesures d'atténuation appropriées pour protéger leur patrimoine.

Le management des risques contribue également à optimiser les opportunités en identifiant les risques qui peuvent être transformés en avantages concurrentiels. En anticipant et en gérant les risques, les entreprises peuvent saisir les opportunités stratégiques tout en minimisant les pertes potentielles, en protégeant la santé financière, la réputation et les ressources de l'entreprise, le management des risques permet à l'entreprise de renforcer sa résilience, de maintenir sa compétitivité et de poursuivre ses objectifs stratégiques de manière durable.

En somme, le management des risques est un outil essentiel pour préserver et valoriser le patrimoine de l'entreprise, en garantissant sa pérennité et sa prospérité dans un environnement complexe et en constante évolution.

# *Chapitre II*

*La contribution de l'audit à  
l'amélioration des processus du  
management des risques*

PDF

[www.nuance.com](http://www.nuance.com)

### Introduction

Pour apporter une assurance objective et impartiale quant à la bonne maîtrise et à la pertinence des processus du management des risques, l'entreprise utilise l'audit interne comme un outil de conseil et d'assurance. L'audit interne a pour but de s'assurer que le système de management des risques détecte et gère convenablement les principaux risques qui menacent l'entreprise, et le bon fonctionnement de son système de contrôle interne.

Pour aborder cette démarche, on a subdivisé ce présent chapitre en trois sections. Dont la première explique le rôle de conseil et d'assurance que joue l'audit dans l'amélioration continue des processus de l'entreprise, c'est-à-dire comment l'audit apporte une plus-value et comment il améliore les processus du management et la gouvernance de l'organisation. La deuxième section parle de l'audit du système de management des risques, les étapes et les normes qu'adoptent les auditeurs internes pour procéder à l'évaluation des processus déployés par le management des risques pour s'assurer de leurs efficacités. La troisième section aborde l'étape du suivi de l'application du plan d'action et l'appréciation des améliorations apportées par l'audit interne au processus du système de management des risques.

### Section01 : L'audit un outil de conseil et d'assurance au service de l'entreprise

L'audit interne est apprécié dans l'organisation, pour son rôle de conseil et d'assurance qui favorise l'amélioration des processus organisationnels et managériaux, et qui aide l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques tout en maîtrisant les risques qui l'entoure et les opportunités potentielles.

#### 1-1- Définition de l'audit interne

L'audit interne est un processus consistant à apporter à une organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations et des conseils pour les optimiser et les améliorer.

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, et lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>13</sup>.

De cette définition, découle les points essentiels suivants :

#### ➤ L'audit une activité indépendante et objective

La fonction d'audit interne ne doit subir ni influence, ni pressions allant à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés. Pour atteindre ce but, la structure d'audit interne devrait être rattachée au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation. L'auditeur interne doit être indépendant vis-à-vis des responsables des différentes fonctions qu'il est appelé à auditer.

---

<sup>13</sup>Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

### ➤ **Activité d'assurance**

C'est un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus du management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise.

### ➤ **Activité de conseil**

Cette activité de conseil a pour objectif de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Exemple : conseil, conception de processus et formation.

### **1-2- Les objectifs de l'audit interne**

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux, la régularité et /ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

### ➤ **La régularité**

A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que :

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont régulières ;
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale, et produisent des informations fiables ;
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

L'auditeur interne est appelé à se prononcer, sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles, aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il doit informer les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions, analyser les causes en évaluant les conséquences et enfin proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche est essentielle pour un auditeur interne.

### ➤ L'efficacité

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité et la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

L'auditeur cherche un écart entre les résultats et les objectifs mais aussi « le pourquoi » de cet écart et « le comment » réduire ce dernier.

### ➤ La pertinence

La pertinence est une affaire de la direction générale, puisqu'elle est tenue de vérifier la mesure dans laquelle les choix aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse, à ce niveau, à l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- La qualité des orientations de la direction générale.

La pertinence dans ce cas va être exprimée comme étant l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus à y parvenir.

### 1-3- Les normes de l'audit interne

En effet, le cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) met à la disposition des auditeurs internes une panoplie de normes de qualifications, de fonctionnements et de mise en œuvre, ces normes sont un ensemble de règles de conduite qu'il convient de suivre au sein de l'entreprise, elles ont pour objet :

- De définir les principes fondamentaux de la pratique d'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à la valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

On distingue trois types de normes de l'audit interne :

- Les normes de qualification (série 1000) ;
- Les normes de fonctionnement (série 2000) ;
- Les normes de la mise en œuvre (série 1000 et 2000).

Ci-après, nous reprenons les définitions des normes retenues dans les cahiers de l'institut francophone d'audit et du contrôle interne (IFACI), Résumé des normes d'audit et du contrôle interne-CRIPP-2017.

### 1-3-1- Les normes de qualification

Elles indiquent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions et des activités d'audit interne. Elles se composent des articles principaux qui sont

#### ➤ **Mission, pouvoirs et responsabilité :**

Les missions, les pouvoirs et responsabilités de l'audit interne doivent être clairement définies dans une charte d'audit interne, cette dernière doit être cohérente avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes.

#### • **Définition de la charte d'audit interne :**

C'est un document officiel qui précise les missions, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation, autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; ce document définit le champ d'activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du conseil d'administration.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

- **Définition du code déontologie :**

Le code de déontologie précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité, et s'appuie sur quatre principes fondamentaux et pertinents pour une pratique « éthique » de l'audit interne. Ces principes sont les suivants :

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

- **Indépendance et objectivité :**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

- **Indépendance** : afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au conseil.
- **L'objectivité** : l'auditeur doit être objectif lors de la formulation des jugements.

- **Compétence et conscience professionnelle :**

Les missions d'audit doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle, c'est-à-dire :

- **Compétence :**

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

individuelles, ainsi que l'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

### - **Conscience professionnelle :**

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent

### ➤ **Programme d'assurance et d'amélioration qualité :**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne. Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est élaboré de façon à évaluer :

- La conformité de l'audit interne avec la définition de l'audit interne et les normes.
- Le respect du code de déontologie par les auditeurs interne

Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité de l'audit interne et d'identifier toutes opportunités d'amélioration.

### **1.3-2- Les normes de fonctionnement**

Décrivant la nature des missions d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Elles se composent de sept articles principaux qui sont :

#### ➤ **Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. C'est-à-dire qu'on ne peut dire que l'activité d'audit est gérée efficacement que si :

- Les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ;

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

- L'audit interne est exercé conformément à la définition de l'audit interne et aux normes ;
- Les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le code de déontologie et les normes.

### ➤ **Nature de travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne et contribuer à leur amélioration.

### ➤ **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 date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

### ➤ **Accomplissement de la mission**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

### ➤ **Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. Cette communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions et doit être exacte, objective, claire complète et émise en temps utile.

### ➤ **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.

### ➤ **Acceptation des risques par la direction générale**

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolutions.

### **1-3-3- Les normes de mise en œuvre**

Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées, les normes de mise en œuvre sont assorties d'une lettre (précédée d'un point) qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent :

- A : pour audit (ou assurance) ;
- C : pour conseil.

### **1-4- L'audit approche par les risques**

L'approche par les risques requiert de la part de l'auditeur une prise de connaissance générale de l'entité, ainsi que de son contrôle interne et de procéder par une identification et une évaluation des risques.

L'auditeur réduit le risque d'audit en définissant et en mettant en œuvre des procédures d'audit afin de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés lui permettant de tirer des conclusions raisonnables, sur lesquelles il peut fonder son opinion. L'assurance raisonnable est obtenue lorsque l'auditeur a pu réduire le risque d'audit à un niveau faible et acceptable.

L'assurance raisonnable est à considérer pour la totalité du processus d'audit. Elle signifie un niveau élevé d'assurance, sans qu'elle ne soit une assurance absolue. En effet, l'auditeur ne peut fournir une assurance absolue, en raison des limitations inhérentes au travail à accomplir, au jugement professionnel requis et à la nature des éléments probants à examiner

Le risque d'une mission d'audit est le risque que le professionnel exprime une opinion inappropriée. Ce risque comprend :

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

### 1-4-1- Le risque inhérent :

C'est un risque qui est lié à l'environnement interne ou externe de l'entreprise, d'une certaine manière il s'impose à tous les acteurs. Ces risques sont liés aux évolutions du marché et du secteur, aux nouveaux produits ou services, aux nouvelles exigences réglementaires, à l'utilisation des technologies de l'information, à la propension et au goût du risque des dirigeants. Le seul moyen de le réduire est soit d'arrêter l'activité, soit de modifier l'activité de façon à la rendre moins risquée.

### 1-4-2- Le risque de non contrôle :

Le contrôle interne fait explicitement partie de la compréhension de l'audit et son environnement. Les cinq composants du contrôle interne relevé par la norme comme devant faire preuve d'un examen approfondi sont celles du COSO. Ces composants sont :

- L'environnement de contrôle ;
- L'analyse des risques ;
- Le système d'information ;
- Les activités de contrôle ;
- Les activités de supervision.

Pour les aspects formels du contrôle interne, les risques sont souvent liés au système d'information et concernent les opérations répétitives. Le système doit donc être conçu de façon à pouvoir éviter, détecter et corriger les erreurs potentielles. Même si le système d'information est bien conçu, son fonctionnement peut être défaillant, c'est-à-dire que ce contrôle, est théoriquement prévu mais non exécuté, ou que ce dernier n'est pas exécuté de la bonne manière.

Le risque de contrôle interne est d'une grande importance, dans la mesure où une erreur de conception sur ce système peut avoir une répercussion sur toutes les informations qui transitent par les programmes concernés. A l'inverse, un système bien conçu permet de limiter les risques de mauvaise application.

## **Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques**

---

### **1-4-3- Le risque de non détection :**

Est le risque que des défaillances ne soient pas détectées par l'auditeur, ce risque dépend de l'évaluation faite du risque inhérent et du risque lié au contrôle, il dépend :

- Des choix effectués dans le programme de travail de contrôle ;
- De la nature même des travaux de l'auditeur (approche adoptée).

### **1-5- Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise**

#### **1-5-1- Apporter une assurance sur les systèmes de management des risques :**

L'une des principales missions du Conseil, consiste à s'assurer que les processus du management des risques fonctionnent correctement (bonne identification et parfaite évaluation), c'est-à-dire que les principales menaces sont détectées et maîtrisées et que les potentielles opportunités sont prises en comptes.

Il est probable que cette assurance provienne de différentes sources. Parmi ces sources, l'assurance provenant de la direction est fondamentale, mais doit être complétée par une assurance objective, émanant principalement de l'audit interne. Les autres sources sont l'audit externe et les examens par des experts indépendants.

L'audit interne apporte normalement des assurances dans trois domaines :

- Les processus de gestion des risques, à la fois concernant leur conception et leur fonctionnement ;
- La gestion des risques classés dans la catégorie « majeurs », y compris l'efficacité des contrôles et autres mesures de maîtrise des risques ;
- La fiabilité et la qualité de l'évaluation et de la communication des risques et de l'état des contrôles.

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objective quant à la bonne détection, l'analyse et la maîtrise des risques, son principal rôle consiste à donner à la direction générale et au conseil d'administration une assurance raisonnable concernant l'efficacité des processus déployer par son système de management des risques.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

### 1-5-2- Rôles recommandés lors de l'accomplissement des missions d'audit interne

« Les responsables de l'audit interne doivent en priorité se demander, si l'activité constitue une menace pour l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes et si elle peut améliorer la gestion des risques, les contrôles et la gouvernance de l'organisation. La note de position de l'Institute of Internal Auditors (IIA) indique les rôles que l'audit interne doit et ne doit pas jouer dans le processus de management des risques.

#### ➤ 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.

#### ➤ 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 la mise en œuvre du management des risques ;
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

#### ➤ 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 ;

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

- Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction ;
- Prendre la responsabilité de la gestion des risques »<sup>14</sup>.

Les organisations doivent bien comprendre que la direction reste responsable de la gestion des risques, et que le travail des auditeurs internes, consiste à donner des conseils et à contester ou soutenir les décisions de la direction concernant les risques, mais ne doivent en aucun cas prendre ces décisions eux-mêmes. La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et avalisée par le comité d'audit.

### ➤ Rôle de l'auditeur dans le système de management des risques (SMR) :

Il identifie et évalue les risques significatifs dans le cadre de ses activités courantes.

#### • En présence d'un SMR :

- L'évalue et contribue à son amélioration (mission prioritaire) ;
- Rend compte de cette évaluation à la direction générale et au comité d'audit ;
- Aide à identifier et évaluer les risques ;
- Peut apporter un soutien actif et continu au SMR, en participant par exemple à des comités de surveillance et de suivi des risques ;
- Peut apporter la méthodologie.

#### • En l'absence d'un SMR :

- Fait la promotion de la démarche : attire l'attention de la direction générale sur la nécessité de mettre en place un SMR et formule des suggestions sur ce point ;
- Initie la démarche, à la demande de la direction générale ;

---

<sup>14</sup> Institute of Internal Auditors – UK and Ireland Ltd, "IIA position paper: Enterprise Risk Management", 29 September 2004, P.01.

- Gère et coordonne le processus.

En effet, l'auditeur interne avant de s'engager dans l'évaluation d'un SMR doit prendre connaissance du rôle qu'il doit jouer dans le SMR.

PDF Create! 5 Trial  
www.nuance.com

### Section02 : L'audit d'un système de management des risques

Afin de rassurer les différentes parties prenantes de l'entreprise quant à l'efficacité des différents processus déployés par le management des risques, et de leur adéquation avec les normes ISO 31000 et ISO 31010, l'audit interne utilise son rôle d'assurance et de conseil pour inciter l'organisation à améliorer ces différents processus de gestion des risques, et/ou la rassurer quant à l'efficacité de ces derniers. La structure d'audit interne se doit d'expliquer à ses membres leurs rôles acceptables, et elle doit de prendre des précautions pour protéger leurs objectivités et indépendances.

Pour répondre à ses missions de conseil et d'assurance, la direction de l'audit interne se réfère aux normes du cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP). En premier lieu il doit utiliser comme support la norme 2010 qui parle de la planification, et qui va lui permettre d'établir un programme d'audit fondé sur une approche par les risques, afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. En deuxième lieu elle se réfère à la norme 2120 qui stipule que cette dernière doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. Et enfin, en troisième et dernier lieu elle se réfère à la norme 2130 qui stipule que l'auditeur interne doit aider l'entreprise à maintenir un dispositif de control approprié en évaluant son efficacité et son efficience tout en veillant à son amélioration continue.

Un audit peut être réalisé par rapport à une série de critères d'audit, séparément ou en combinaison, comprenant sans toutefois s'y limiter :

- Les exigences définies dans une ou plusieurs normes de système de management ;
- Les politiques et les exigences spécifiées par les parties intéressées pertinentes ;
- Les exigences légales et réglementaires ;
- Un ou plusieurs processus de système de management définis par l'organisme ou d'autres parties ;
- Les plans du système de management se rapportant à la fourniture d'éléments de sortie spécifiques d'un système de management (par exemple plan qualité, plan de projet).

## **Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques**

---

### **2-1- Programme d'audit fondé sur une approche par les risques**

La direction de l'audit interne doit consulter la direction générale et le conseil d'administration et prendre connaissance de la stratégie de l'entreprise et des processus du management des risques, afin d'établir un plan d'audit axé sur les risques et adaptable à chaque changement dans les activités, les risques, les programmes, les systèmes et les contrôles de l'organisation.

De ce fait, l'audit interne doit :

- S'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisé au moins une fois par an ;
- Identifier et prendre en considération les attentes de la direction générale et des autres parties prenantes ;
- Avant d'accepter une mission, le responsable de l'audit interne doit savoir dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le management des risques ;
- Les missions de conseil déjà acceptées doivent être intégrées dans le plan d'audit.

Pour une planification optimale des missions d'audit, la direction de l'audit interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité qui sera soumise à un audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation.

### **2-2- L'audit du système de management des risques**

L'évaluation des risques est l'une des cinq composantes interdépendantes d'un contrôle interne efficace. Pour apprécier si les dispositifs mis en place par l'organisation sont suffisants pour permettre une évaluation correcte des risques, l'auditeur interne doit utiliser son jugement professionnel pour évaluer l'efficacité des processus du management des risques et contribuer à leur amélioration.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

Selon la norme 2120 du CRIPP, le jugement professionnel de l'auditeur interne consiste à déterminer si les processus du système de management des risques sont efficaces en recherchant :

- Dans quelle mesure les objectifs ont été fixés et communiqués au personnel, tant au niveau des divisions de l'entreprise qu'au niveau des activités, et s'ils sont étayés par des stratégies, des plans et des budgets cohérents ;
- L'existence de dispositifs appropriés permettant d'identifier, d'analyser et d'atténuer les principaux risques liés à l'activité et découlant tant de sources externes que de sources internes ;
- L'évaluation et identification des risques significatifs ;
- Si l'organisation dispose de mécanisme lui permettant d'identifier les changements courants ou exceptionnels susceptibles d'affecter sa capacité à atteindre ses objectifs, et d'y apporter des réponses ;
- Une amélioration des processus déployé par le système de management des risques.

L'auditeur interne doit évaluer les processus du management des risques comme recommandé par la norme 2120 du CRIPP, cette dernière prône ce qui suit : « l'auditeur interne peut s'appuyer sur des informations issues de différentes missions. Une vision consolidée des résultats de ces missions permet une compréhension du processus de management des risques de l'organisation et de son efficacité. La surveillance du processus de management des risques est effectuée au moyen d'activités courantes de management, d'évaluation distinctes ou par ces deux moyens :

- 2120. A1 – L'audit interne doit évaluer les risques afférents à la gouvernance, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard de :
  - L'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
  - La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
  - L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
  - la protection des actifs ;
  - Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

- 2120. A2 – L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation.
- 2120. C1 – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent couvrir les risques liés aux objectifs de la mission et demeurer vigilants vis-à-vis de l'existence de tout autre risque susceptible d'être significatif.
- 2120. C2 – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des risques acquises lors de missions de conseil, pour évaluer les processus de management des risques de l'organisation.
- 2120. C3 – Lorsque les auditeurs internes accompagnent le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière »<sup>15</sup>.

Selon l'avis de l'Institute of internal auditors (IIA) UK, « le management des risques n'est pas semblable aux autres fonctions ou activités de l'entreprise, telles que les achats, les ventes ou la paie. Les risques sont inhérents à toute opération de gestion, et leur management devrait faire partie intégrante de tous les processus de gestion »<sup>16</sup>.

Le management des risques n'est pas un système isolé et non intégré, mais une composante à part entière de toutes les activités de l'entreprise. Cette constatation a deux conséquences importantes :

- Il convient d'adopter une approche transversale à l'échelle de l'organisation toute entière, pour examiner le dispositif global au sein duquel les risques spécifiques sont gérés.
- Une approche par les risques est adoptée dans l'audit de chaque fonction, Le management des risques doit être considéré comme un sujet à part entière de l'audit interne dans tous les domaines d'activité de l'organisation.

---

<sup>15</sup> Norme 2120 du Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (CRIPP), page 20/21.

<sup>16</sup> Institute of internal auditors (IIA) UK.

## **Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques**

---

### **2-2-1- Examen du dispositif de management des risques mis en place par l'entreprise**

Pour s'assurer de la pertinence et du bon fonctionnement du système de management des risques, l'entreprise doit mettre en place un dispositif lui permettant d'analyser et d'évaluer les processus déployés pour gérer ses risques, et mesurer la capacité de cette dernière à saisir les opportunités qui se présente à elle.

L'audit des processus du management des risques consiste à examiner le dispositif global dans le cadre duquel sont exercées les responsabilités liées au management des risques. On peut ainsi s'assurer à la fois de l'existence d'un dispositif global, de son adéquation et de son efficacité, et d'une façon plus générale l'existence de compétences en matière de management des risques.

#### **2-2-1-1- L'audit interne dans un environnement axé sur les risques**

Une approche dynamique et fondée sur les risques revient en fait, ni plus ni moins, à gérer l'activité dans un environnement complexe, en rapide évolution, ambiguë et incertain, voire hostile.

Le rôle de l'audit interne est de donner aux dirigeants une assurance raisonnable que toutes les mesures sont mises en pratique, pour assurer une bonne gestion des risques et que tout échec éventuel sera la conséquence de l'inadéquation des dispositifs mis en place par le management des risques.

Le management est un processus continu et itératif qui comporte plusieurs niveaux et dans lesquels trois éléments interdépendants interviennent constamment :

- La planification des travaux à accomplir ;
- La réalisation de tous les principaux objectifs prévus dans ses plans ;
- Et la gestion (reporting, analyse, définition et mise en place des actions correctrices) de tous les dysfonctionnements qui surviennent au cours du processus.

Non seulement ces trois éléments sont en pratique étroitement entremêlés, mais dans la grande majorité des organisations, c'est le système de management proprement dit qui fait l'objet d'une revue des dirigeants, et ce généralement à plusieurs niveaux, en dépit de l'écrasement des niveaux hiérarchiques auquel on assiste aujourd'hui.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

Les contrôles internes sont utiles pour permettre aux dirigeants de s'assurer que les salariés assument les tâches et les fonctions qui leurs ont été confiées, pour agir en tenant compte des difficultés liées à chaque activité et dans le but de gérer les différents risques et incertitudes qui pèsent sur l'entreprise. La nécessité de gérer les risques est la raison d'être du contrôle interne, et son efficacité est une assurance de bonne gestion.

Lorsqu'ils procèdent à l'examen du système de management des risques, que ce soit au niveau des processus ou de l'activité de l'entreprise, les auditeurs internes doivent s'assurer que les principales étapes du cycle de management des risques sont correctement traitées et répondent à leurs objectifs de détection, d'analyse et d'atténuation et/ou maîtrise des risques.

Il est primordial que le service d'audit interne soit continuellement informé et, en contact avec les différentes pratiques et systèmes de gestion de l'organisation pour promouvoir et améliorer le management des risques.

### 2-2-1-2- Les conséquences de l'approche par les risques

Pour les auditeurs internes, l'adoption d'une approche davantage axée sur les risques à principalement deux types de conséquences : certaines concernent le contexte dans lequel l'audit se déroule et les autres ont trait à la nature du produit d'audit.

Le processus d'audit doit être adapté au contexte dans lequel il se déroule. Il convient notamment de tenir compte des éléments suivants :

- Des référentiels et des plans permettant d'évaluer la performance des résultats réels en tenant compte d'une évolution du contexte ;
- Pour évaluer la performance d'une action, il faut tenir compte des circonstances dans lesquelles se trouvait le management au moment de l'élaboration des plans ;
- Une distinction est établie entre une évolution de l'environnement qui ne s'avère pas conforme au scénario et la mauvaise gestion ;
- Les pratiques adoptées dans le domaine du management des risques reflètent le style de management, la culture de l'entreprise, ainsi que toute évolution des exigences des dirigeants, etc... ;

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

- Le management des risques fait appel aux connaissances et à l'expérience de l'ensemble du personnel ;
- Les décisions concernant l'acceptation des risques sont prises sciemment, à un niveau hiérarchique adapté à l'importance des risques encourus ;
- L'efficacité des contrôles ne se mesure pas simplement à la réalisation des objectifs mais également à l'analyse des échecs, ou de la réussite.

L'adoption d'une approche davantage axée sur les risques a également des répercussions sur la nature du produit d'audit et notamment sur les points suivants :

- Les rapports d'audit interne reflètent les différences de niveau d'efficacité, les exigences à cet égard étant fonction des objectifs de contrôle. Lorsque certains niveaux de risques sont jugés inacceptables, les auditeurs internes doivent être fermes dans leurs recommandations si le dispositif de contrôle comporte des signes évidents de faiblesses.

Dans des domaines moins critiques, leur rôle est plutôt celui d'un « conseiller expert » qui conseille les dirigeants sur les options envisageables, tout en leur laissant le soin de décider en définitive.

- L'audit interne donne aux dirigeants l'assurance raisonnable que les échecs ou les dysfonctionnements éventuels, qui ne peuvent être totalement exclus, sont le résultat d'une absence de gestion.
- Il est primordial de donner cette assurance aux dirigeants, de façon régulière et en toute indépendance, en particulier en cas de risques critiques. C'est la principale mission de l'audit interne dans tout le processus de management des risques.
- Enfin, les auditeurs internes reconnaissent que leurs travaux sont également affectés par les risques et les incertitudes. Les fonctions de contrôle et d'audit interne ne sont pas des processus sans risque.

### 2-2-2- L'analyse des risques du dispositif de contrôle

L'analyse des risques d'échecs ou de dysfonctionnements, est un élément essentiel et indispensable pour une performance optimale du processus d'évaluation du dispositif de contrôle, ce processus axé sur les risques, se compose des étapes suivantes :

- Analyse des activités concernées ;
- Identification et évaluation des risques inhérents encourus ;
- Vérification de l'existence des contrôles internes, constitution d'une documentation et évaluation de la qualité de ces contrôles, notamment à l'aide de testes ;
- Evaluation des points faibles, rédaction d'un rapport et émission de recommandations en vue de l'amélioration du dispositif le cas échéant.

#### 2-2-2-1- Les différentes phases de l'analyse des risques du dispositif de contrôle

La première phase consistant en une analyse de l'activité, se compose des étapes suivantes :

- Identifier les objectifs liés à l'activité ou à la fonction dont l'examen est envisagé, en se concertant avec les acteurs du processus ;
- Identifier les principaux processus liés à la fonction, ainsi que les liens d'interdépendance qui existent entre eux, d'une part, et entre ces processus et des autres fonctions, d'autre part. Fixer l'étendue et les limites de l'examen d'un commun accord avec les dirigeants ;
- Classer, en accord avec les acteurs du processus, les activités par ordre de contribution la plus directe aux objectifs ;
- Identifier, avec les acteurs du processus, quelle est la politique de contrôle relative aux objectifs liés à l'activité ;
- Identifier la politique de risques acceptable au niveau de la société, le niveau de contrôle interne et les systèmes de barrières requis pour atteindre un niveau de risque acceptable par les dirigeants et par rapport aux lois, réglementations ou normes externes.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

La deuxième phase est consacrée à l'analyse des risques inhérents. Elle comporte les étapes suivantes :

- Identifier les risques d'échec ou de dysfonctionnement pour chacun des principaux processus liés à l'activité, en tenant compte de tous les dangers potentiels provenant tant de sources externes que de sources internes ;
- Déterminer les actifs qui sont exposés aux risques (biens immobiliers, installations et matériel, stocks, informations, réputation, ...) ainsi que les facteurs de risque ;
- Déterminer les causes des échecs ou des dysfonctionnements éventuels, leurs modalités de survenance. Ce qu'il est important de bien appréhender, ce sont les causes profondes d'un risque, plutôt que ses symptômes ;
- Déterminer quelle est la probabilité pour que les risques se matérialisent. Mieux on appréhende les facteurs de risque, plus on est en mesure de déterminer cette probabilité avec précision ;
- Rechercher dans quelle mesure l'entreprise est vulnérable aux risques existants. Déterminer l'impact probable sur l'entreprise et / ou sur la réalisation des objectifs en cause ;
- Evaluer le degré d'exposition aux risques (impact x probabilité) en tenant compte de toutes les possibilités et notamment de l'issue la plus probable ainsi que des scénarios les plus optimistes et les plus pessimistes ;
- Evaluer les principaux risques inhérents et les classer par ordre de priorité en fonction des seuils de tolérance des risques et des échelles ou indicateurs définis et approuvés au niveau de l'entreprise.

A l'issue de la phase d'évaluation du dispositif de contrôle, on pourra revoir les trois ou quatre dernières étapes de l'analyse des risques inhérents, afin d'analyser tout risque résiduel non couvert.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

Les principales étapes de la phase suivante (évaluation du dispositif de contrôle) sont :

- Identifier les contrôles ou les stratégies d'atténuation des risques qui peuvent être mis en œuvre pour contrer les principaux risques recensés. Cette étape peut consister à dresser la liste des contrôles possibles dont on suppose l'existence, ou à faire l'inventaire des contrôles qui sont censés exister ou dont on prétend qu'ils existent.
- Déterminer quels sont les contrôles réellement en place, et quels sont ceux qui paraissent les plus importants, autrement dit les contrôles clés.
- Vérifier si les contrôles sont appliqués, et s'ils sont suffisants, fiables et efficaces en pratique. Mesurer leurs limites et évaluer le degré d'assurance qu'ils permettent d'obtenir.
- Comparer les contrôles en place aux éléments suivants :
  - Lois, réglementations, normes externes, contrôles attendus selon les meilleures pratiques, technologies disponibles, ...
  - Contrôles qui sont censés exister ou dont on prétend qu'ils existent en fonction des référentiels internes.
  - Risques évalués et zones de vulnérabilité.
  - Coût prévisionnel de la mise en place des contrôles comparé aux avantages de la réduction des risques en fonction du degré et des types de risques jugés tolérables par les dirigeants.
- Examiner tous les cas suivants :
  - **Risques résiduels** : revoir les dernières étapes de l'analyse des risques et s'assurer que les risques encourus sont acceptable compte tenu du degré et des types de risques jugés tolérables par les dirigeants (niveau de risque et d'écart acceptable entre les objectifs et la performance réel, il doit être en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation).
  - **Excès de contrôle** : cas dans lesquels les contrôles ne sont plus nécessaires ou ne se justifient plus compte tenu des normes fixées dans

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

l'entreprise en matière de risques (degré et types) et / ou du rapport coûts / avantages associé à la réduction des risques. Il peut s'avérer opportun d'effectuer d'autres vérifications afin de s'assurer que ces contrôles ne sont pas nécessaires à la sauvegarde d'autres activités.

Enfin, il convient de conclure et de communiquer au niveau approprié les résultats de ces travaux ainsi que les recommandations éventuelles.

Par le passé, les auditeurs internes se sont surtout concentrés sur l'identification des faiblesses du contrôle interne et sur l'émission de recommandations visant à les résoudre, parfois semble-t-il sans tenir compte du coût de la mise en œuvre des recommandations, de leurs inconvénients ou de leur faisabilité sur le plan pratique.

Cette tendance peut s'avérer difficile à justifier, en particulier lorsque plusieurs auditeurs sont susceptibles de donner des conseils différents.

Lorsque l'analyse des risques est intégrée dans l'évaluation du dispositif de contrôle, l'identification des éléments à préserver, et des raisons pour lesquelles il faut les préserver, a lieu préalablement à l'examen des points faibles et aux contrôles.

Le dispositif mis en place permet d'évaluer les contrôles selon des modalités que les dirigeants peuvent comprendre et par lesquelles ils se sentent concernés.

L'évaluation du dispositif de contrôle s'applique indifféremment à l'approche traditionnelle de l'audit interne et à l'auto-évaluation (ateliers interactifs). En principe, il est nécessaire de passer par chaque phase et par chaque étape du processus pour ces deux types de travaux.

Chaque approche répond à certaines exigences d'une façon qui lui est propre et, dans certains cas, les différentes approches peuvent être combinées.

### 2-3- Evaluation des systèmes d'information :

L'évaluation des systèmes d'information est un processus essentiel pour garantir la sécurité, l'efficacité, la conformité et la pertinence des informations qui transitent par ce dernier. Cette étape est importante, car elle permet une meilleure évaluation du système de

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

management des risques. Il implique l'examen systématique des composantes des SI, tels que les outils technologiques, les applications et logiciels, les politiques et les procédures ainsi que toutes les pratiques de gestion et de transmission des données.

L'objectif principal de l'audit des systèmes d'informations est d'évaluer la fiabilité des informations traitées et d'identifier les vulnérabilités et les risques potentiels, et de formuler des recommandations pour améliorer la sécurité et l'efficacité des systèmes d'informations.

Cette évaluation est généralement effectuée par des professionnels et experts qualifiés en audit des SI, qui utilisent des méthodologies et des outils spécifiques pour la pertinence de leurs analyses.

Les principales étapes de l'évaluation des systèmes d'informations sont :

- **Planification** : Définir les objectifs et l'étendue de cette évaluation et élaborer un plan de travail.
- **Collecte d'information** : Examiner les politiques, les outils et les données concernant les systèmes d'information.
- **Evaluation des risques** : Identifier les risques potentiels associés aux systèmes d'information. Tout en incluant l'analyse des contrôles de sécurité existants.
- **Tests et vérifications** : Réaliser des tests techniques et des vérifications pour évaluer la performance et la sécurité et des systèmes d'informations.
- **Analyse des résultats** : Analyser les résultats des tests et des vérifications pour identifier les problèmes et les faiblesses des systèmes d'informations.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

- **Recommandations :** Formuler des recommandations pour améliorer la sécurité, la pertinence de l'information et la conformité des systèmes d'informations.
- **Rapports d'audits :** Préparer un rapport détaillé qui résume tous les résultats de l'évaluation et les recommandations.

Il est important de souligner que l'audit des systèmes d'information doit être un processus continu, car les technologies évoluent rapidement et les risques qui y découlent se multiplient et sont de plus en plus complexe. Par conséquent, les organisations doivent mettre en place des mécanismes de suivis réguliers pour garantir la conformité et l'efficacité des systèmes d'information à long terme.

Il est important de noter que le déroulement d'une mission d'audit interne peut varier en fonction des besoins et des spécificités de chaque organisation. L'objectif principal de l'audit interne est d'apporter une assurance objective et indépendante sur l'efficacité des processus du système de management des risques adopté et de contribuer à l'amélioration continue de ce dernier.

### Section03 : Suivi de l'application du plan d'action et appréciation des améliorations

L'un des principaux objectifs de l'audit interne est d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, cette valeur ajoutée dans notre cas est représentée par l'amélioration des processus du management des risques. L'auditeur interne, en réalisant les évaluations des différentes fonctions de l'entreprise conformément au plan annuel d'audit, mène des missions d'assurance qui consistent à donner une assurance raisonnable à la direction générale et au conseil d'administration quant à la bonne gestion des risques et le fonctionnement optimal des processus déployés.

#### 3-1- Elaboration d'un plan d'action

##### 3-1-1- Compilation des rapports d'audit interne

Les rapports des missions d'assurance réalisées au cours de l'année sont compilés par la direction de l'audit interne dans un rapport annuel, cet audit est un audit de consolidation au cours duquel la direction de l'audit évalue le travail accompli par les responsables de l'audit interne et le système de management des risques.

Au cours de cette étape, la direction de l'audit interne et/ou le CAC émettent un rapport d'audit annuel composé de recommandations basées sur les faiblesses et les défaillances constatées dans le SMR, et conseillent la mise en œuvre de plans d'actions visant à améliorer le système de contrôle interne, le système d'information ainsi que les processus du SMR.

##### 3-1-2- Les étapes d'élaboration d'un plan d'action

Pour recommander un plan d'action, l'auditeur interne doit d'abord identifier les processus non performant et qui peuvent compromettre l'objectif du SMR, qui est la protection de l'entreprise contre les risques, c'est au cours de l'audit des fonctions et/ou activités de l'entreprise que l'audit interne identifie les faiblesses du SMR, mais cependant c'est dans le rapport annuel que le CAC et/ou la direction de l'audit recommande le suivi de plans d'actions. Ces plans d'action peuvent envisager les mesures suivantes :

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

- Procédé à une évaluation approfondie des risques significatifs auquel l'entreprise est exposée (identifié les risques potentiels dans chaque domaine fonctionnel et procédé à leur hiérarchisation en fonction de leur criticités) ;
- Formation et sensibilisation du personnel, en organisons des sessions de formation pour sensibiliser les opérationnels aux différents type de risques auxquels ils peuvent être confrontés (communication d'informations sur les meilleures pratiques en matière de gestion des risques et sur la meilleure manière de signalé à la hiérarchie les risques identifié) ;
- Constituer une équipe compétente dédiée à la gestion des risques, composée de membres de chaque fonction de l'organisation. Cette équipe sera responsable de l'identification et l'évaluation continue des risques ;
- Elaboration de politiques et de procédures claires pour chaque type de risques, et s'assurer de leurs communications a tous les niveaux ;
- Etablissement d'un système de communication régulier et pertinent pour tenir informer tous les opérationnels des risques identifiés, des mesures prises pour les gérer et des résultats obtenus, encourager les opérationnels à signaler tout nouveau risque ou problème potentiel ;
- Mise en place d'un processus de suivi et d'évaluation continue (réalisation d'audits internes périodiques et évaluation des mesures prises pour atténuer les risques) ;
- Collaborer avec des experts externes spécialisé dans la gestion des risques pour obtenir des conseils et des recommandations supplémentaires ;

Il est important de noter que ce plan d'action n'est qu'un plan type, ces mesures énumérer ne sont qu'un point de départ et que chaque organisation devrait adapter son plan d'action en fonction de ses spécificités.

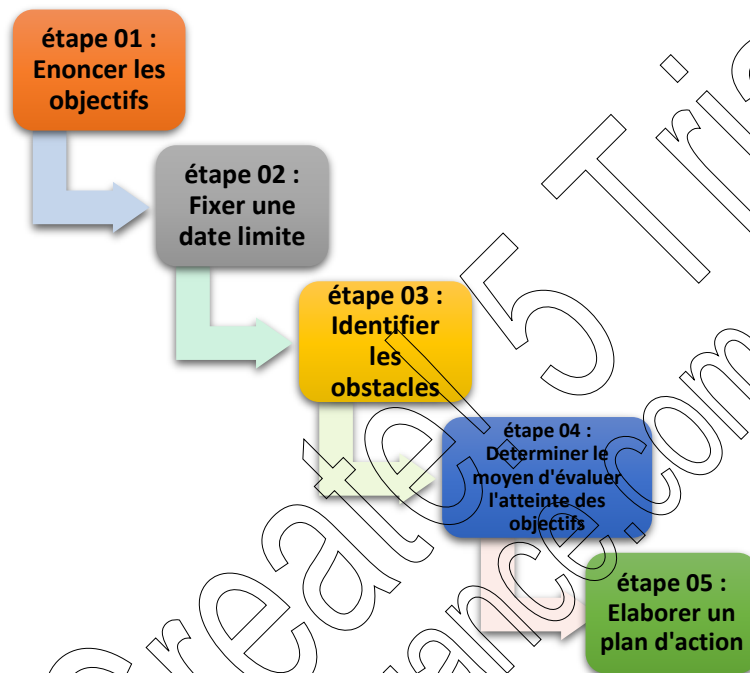
Les auditeurs internes pour élaborer leurs plans d'actions, peuvent s'appuyer sur la méthode SMART, cette méthode consiste à définir des objectifs et des indicateurs spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement définis.

En effet, pour l'élaboration d'un plan d'action efficace et facile à suivre les auditeurs internes peuvent décomposer un objectif principal en plusieurs sous-objectifs ou étapes,

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

ces derniers doivent être atteignables et mesurables. Pour appliquer cette méthode il est conseillé de passer par les 5 étapes représentées par le schéma suivant :

**Figure N°4 :** les 05 étapes d'élaboration d'un plan d'action selon la méthode SMART.



Source : Agathe Rivière, 10/9/2022, salesodysey.fr

- **Étape 1 : Énoncez les objectifs**

Il ne s'agit pas d'une intention, l'objectif doit être spécifique et pertinent. Plus on prend notre temps à préciser nos besoins, plus on sera apte à les atteindre rapidement avec les moyens adéquats.

- **Étape 2 : Fixer une date limite**

Il peut s'agir de dates hebdomadaires, mensuelles ou annuelles, c'est à l'intéressé de décider (exemple : fin de l'année 2023). Fixer une date va permettre un meilleur suivi, de sorte que tous les efforts et ressources seront tournés vers un même but.

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

- **Étape 3 : Identifier les obstacles**

Il peut s'agir d'obstacles externes ou internes (manque de ressources, management à retravailler, manque d'engagement de la part des employés ou autres).

Cette étape est importante pour juger du caractère atteignable ou non d'un objectif.

- **Étape 4 : Déterminer le moyen d'évaluer l'atteinte des objectifs**

Quand et comment savoir de manière irréfutable que les objectifs ont été atteints ? Il est important de comprendre que l'inexistence d'une capacité de mesure des progrès de l'objectif n'a aucun intérêt.

- **Étape 5 : Élaborez un plan**

Cette étape consiste à élaborer un plan d'action selon les objectifs préalablement définis, et de suivre le taux d'atteinte de chaque objectif.

Ce plan d'action peut être élaboré sous la forme d'un tableau comme suit :

**Tableau N°4:** plan d'action selon la méthode SMART.

Objectif n <sup>1</sup> :						
	actions	moyens	début	fin	Résultats attendus	Taux de réalisation
Sous objectifs n <sup>°1</sup>						
Sous objectifs n <sup>°2</sup>						
Sous objectifs n <sup>°3</sup>						
Objectif n <sup>2</sup> :						
Sous objectifs n <sup>°1</sup>						
Sous objectifs n <sup>°2</sup>						
Sous objectifs n <sup>°3</sup>						

Source : Agathe Rivière, 10/9/2022, salesodyssey.fr

## Chapitre II La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques

---

Une fois le plan d'action transmis à la direction générale, elle le valide et le communique aux opérationnels qui seront responsables de sa mise en œuvre. Les auditeurs interne, au cours de leurs audits programmés pour l'année suivante, superviseront la mise en œuvre de ce plan d'action et mesureront l'efficacité de ce dernier en comparant les anciens processus au nouveaux, c'est-à-dire qu'ils vont mesurer la valeur ajoutée que ce plan d'action à apporter à l'entreprise, et de cela montrer le rôle qu'a joué l'audit dans l'amélioration des processus du management des risques.

PDF Create! 5 Trial  
www.nuance.com

### Conclusion

En conclusion, l'audit joue un rôle essentiel dans l'amélioration des processus du management des risques au sein de l'entreprise. En tant qu'activité indépendante et objective d'évaluation et de vérification, l'audit contribue à renforcer l'efficacité et l'efficience du management des risques.

L'audit permet d'identifier les faiblesses et les lacunes dans les processus de gestion des risques, en mettant en évidence les domaines où des améliorations ou des améliorations sont nécessaires. Il offre une perspective impartiale, permettant d'évaluer la conformité aux politiques et aux procédures établies, ainsi que l'efficacité des mesures d'atténuation des risques mises en place.

Grace à l'audit, les entreprises peuvent obtenir des recommandations et des conseils pour renforcer leurs pratiques de gestion des risques cela peut inclure des suggestions pour améliorer les procédures internes, renforcer la sensibilisation aux risques au sein de l'organisation, ou encore optimiser l'allocation des ressources pour une gestion plus efficace des risques.

L'audit permet également de vérifier si les mesures de contrôle interne sont fonctionnelles et adéquates, ce qui contribue à renforcer la confiance dans les processus du management des risques.

En intégrant l'audit dans le processus de management des risques, les entreprises peuvent bénéficier d'un cycle continu d'amélioration. Les résultats et les recommandations des informations précieuses pour optimiser les stratégies de gestion des risques, réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience de l'entreprise face aux risques.

En somme, l'audit est un outil précieux qui permet d'identifier les opportunités d'amélioration et de garantir l'efficacité des processus du management des risques. Il favorise une approche proactive et systématique pour faire face aux risques, contribuant ainsi à la protection de l'entreprise et à sa capacité d'atteindre ses objectifs stratégiques de manière sécurisée et durable.

## *Chapitre III*

*L'audit interne et sa contribution à  
l'amélioration des processus du  
management des risques de la filiale  
ORFEE du groupe BCR*

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **Introduction**

Après avoir expliqué ce qu'un système de management des risques et son rôle, la procédure, les normes et les lignes directrices de l'audit interne, nous allons consacrer ce présent chapitre au cas pratique de la démarche précédemment présentée. Cet audit a été réalisé à l'issue d'un stage au sein du département d'audit de l'entreprise ORFEE filiale du groupe BCR de Bordj-Ménaiel.

### **Section01 : Présentation d'ORFEE**

#### **1- Historique de l'entreprise ORFEE filiale BCR**

L'entreprise nationale de production et de commercialisation de boulonnerie, coutellerie et robinetterie (**BCR**) est créée par décret N°83-03 le **1er janvier 1983**, à l'issue de la restructuration organique de l'entreprise **SONACOME** (société nationale de construction mécanique).

L'entreprise de production d'articles en orfèvrerie et évier de cuisine INOX (**ORFEE**) est située à **Bordj-Ménaiel** dans la wilaya de **Boumerdes**, à **30KM** de chef-lieu de wilaya et **70KM** à l'Est d'Alger.

L'entreprise s'étale sur une superficie de **150297 M2**, suite à la restructuration de **BCR** en **Janvier 2001**, l'unité a été érigée en entreprise publique économique de production d'article en orfèvrerie et éviers de cuisine en acier inoxydable par abréviation (**ORFEE**), filiale du groupe **BCR**.

L'entreprise est dotée d'organes de gestion et de contrôle réglementaires. Elle est dirigée par un directeur général qui est en même temps le président du conseil d'administration. L'entreprise offre des produits répondant aux exigences des consommateurs et aux normes de qualité.

En **janvier 2001**, l'entreprise a obtenu la certification **ISO 9002** version **1994**, décernée par l'Association Française d'Assurance Qualité (**AFAQ**). En **2003**, l'entreprise a mis en place un système de management qualité (**SMQ**) conformément au référentiel **ISO 9001** versions **2000** et la politique qualité de l'entreprise est de fournir aux clients des produits et des services conformes à leurs exigences.

## Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

### 1-1- Présentation des produits

#### 1-1-1- L'entreprise fabrique quatre types de produit en acier inoxydable

- Les couverts ;
- Les couteaux ;
- La platerie ;
- Les éviers.

#### 1-1-2- Qualités des produits

- **Produit ménage (M)** : produits réalisés en INOX à 17% de Chrome (série économique).
- **Produit orfèvre (H)** : produits réalisés en INOX austénitique 18/10 (18% Chrome et 10 % Nickel) série haut de gamme.
- **Produit argenté (A)** : produits garantissant l'épaisseur de l'argentage, la qualité de l'argent déposé et la tenue de l'argentage (série haut de gamme argentée).

#### 1-1-3- L'entreprise fabrique aussi les éviers de cuisine en deux catégories

- Eviers de cuisine avec un seul bac ;
- Eviers de cuisines avec deux bacs.

Ces produits sont fabriqués avec de l'acier inoxydable.

#### 1-1-4- Les étapes de production

##### ➤ Produits coutellerie :

- Découpage ;
- Emboutissage ;
- Pressage à froid ;
- Laminage ;

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

- Argentage ;
- Polissage ;
- Injection plastique.

➤ **Eviers de cuisine :**

- Emboutissage cuve ;
- Pliage à mallette ;
- Bronzage ;
- Polissage finition. Les installations assurent une flexibilité nécessaire pour répondre efficacement aux fluctuations du marché.

#### **1-2- Organisation générale de l'entreprise**

L'entreprise de production de produits d'orfèvrerie et éviers de cuisine en INOX a adopté une organisation par fonction.

Elle comporte dans ses effectifs deux cent quatre-vingt-neuf (284) agents :

- Le nombre des cadres 47 cadres.
- En exécution (135+102) 237 agents.

Ils sont répartis comme suit :

- Service Production : 125 agents.
- Service Techniques : 82 agents.
- Service Commerciale : 16 agents.
- Service Administratives : 61 agents.

Entre autre, l'organisation de l'entreprise dispose des activités de soutien qui sont liées directement à la direction générale.

## Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

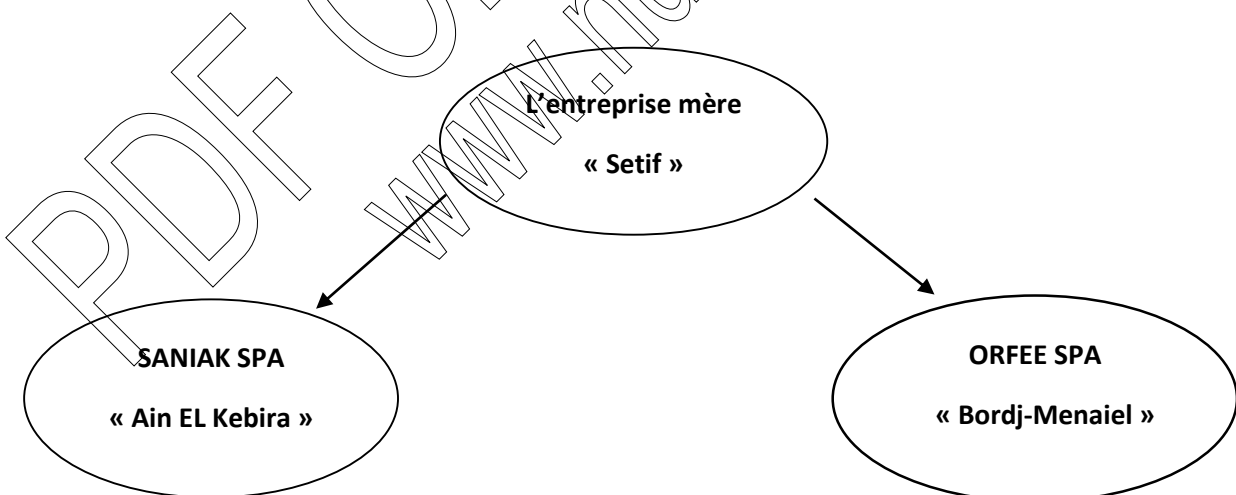
Ces structures de soutien sont les suivantes :

- La division achats.
- La division organisation et informatique.
- La division contrôle opérationnelle.
- La division ressources humaines et logistique.
- Division audit, management qualité et contrôle de gestion
- Division recherche et développement
- Secrétaire
- Assistant sureté interne

### 1-3- Organigramme de l'entreprise mère BCR et de sa filiale ORFEE

#### 1-3-1- Organigramme de l'entreprise mère BCR

Figure N°5 : Organigramme de l'entreprise mère BCR



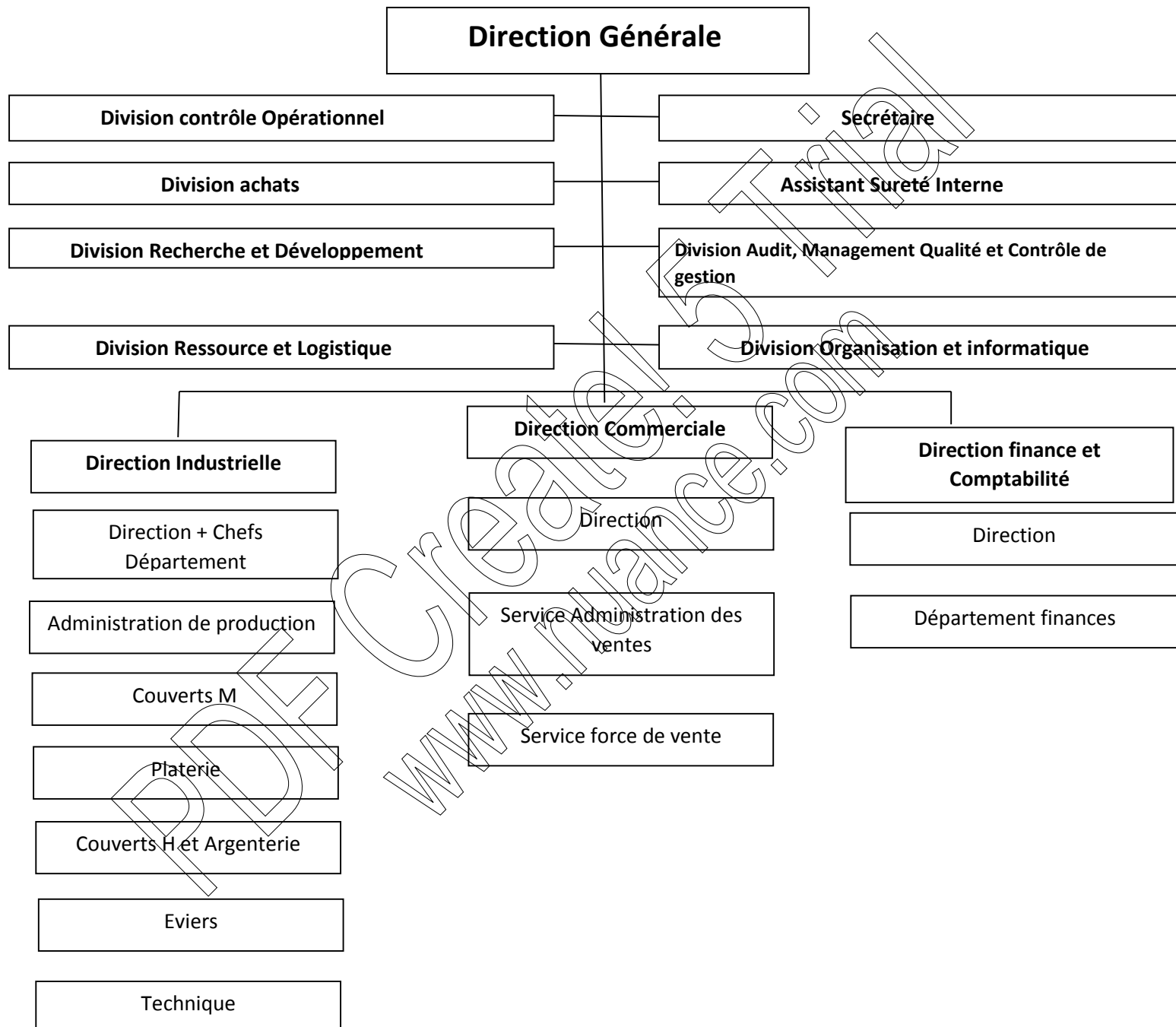
**Source :** Document interne de l'entreprise

Ces filiales sont des entreprises autonomes disposant de la personnalité morale et structurée à effet de prendre en charge le développement de leurs métiers.

# Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

## 1-3-2- Organigramme de l'entreprise « ORFEE »

Figure N°6 : Organisation de la filiale « ORFEE »



Source : document interne de la filiale ORFEE

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **1-4- Organisation de l'entreprise ORFEE**

#### **1-4-1- Direction général**

Son rôle vise essentiellement l'orientation, l'assistance et le contrôle, elle doit en particulier :

- Assurer et garantir que les objectifs qu'elle s'est fixée, tiennent comptes de manière responsable et équitable, des attentes des clients, de l'environnement et du personnel ;
- S'assurer que la planification stratégique est traduite en plan d'action et ou programmes ;
- Assurer la disponibilité des ressources appropriées ;
- Assurer le suivi permanent des processus ainsi que l'évaluation périodique des performances réalisées.

#### **1-4-2- Direction commerciale**

Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués, achetés ainsi que les déchets générés par l'activité de la filiale.

#### **1-4-3- Direction industrielle**

Elle est responsable de la fabrication des produits conformément aux exigences préalablement définies tout en veillant au respect des exigences environnementales.

#### **1-4-4- Direction des finances et comptabilité**

Veille au respect des ratios de gestion, au meilleur rendement des moyens de financement dont dispose la filiale, élabore le budget et réalise les états financiers de l'activité ainsi que le contrôle de gestion.

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

---

#### **1-4-5- Division achats**

Son rôle est de mettre à la disposition des structures utilisatrices les matières et fournitures conformes aux exigences préalablement établies et nécessaires à leur fonctionnement.

#### **1-4-6- Division organisation et informatique**

Elle veille au respect des éléments structurants de l'organisation de la filiale et de leur évolution. Elle est chargée aussi de la gestion des ressources informatiques.

#### **1-4-7- Division contrôle opérationnel**

Assurer le contrôle de conformité des matières premières et des produits fabriqués au niveau des différents stades du processus de transformation.

#### **1-4-8- Division ressources humaines et logistique**

Met à la disposition de l'ensemble des structures un personnel compétent et formés ainsi que les moyens logistiques nécessaires à un bon déroulement des activités.

#### **1-4-9- Division audit, management qualité et contrôle de gestion**

Assurer la qualité et la conformité de l'ensemble des services de l'entreprise aux exigences et normes.

#### **1-4-10- Assistant sureté interne**

Assurer la sécurité et l'hygiène au sein de l'entreprise

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **Section02 : Audit du système de management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

Au cours de notre stage au sein de la filiale ORFEE du groupe BCR, et pour le besoin de notre travail de recherche, nous avons procédé à une collecte d'informations. En premier lieu, nous avons pris connaissance des différents dispositifs que cette entreprise déploie pour gérer les incertitudes de son environnement, et se protéger des risques qu'elle côtoie au quotidien et qui menacent l'atteinte de ses objectifs et le déploiement de sa stratégie.

Cette collecte d'information nous a permis de comprendre qu'ORFEE n'a pas de fonction management des risques, cette dernière a mise en place un système de management des risques qui est intégré dans ces différentes fonctions. En effet, elle a adopté la méthode AMDEC et l'a adapté à son organisation pour élaborer une cartographie des risques qui est alimenté par les informations qui remontent de ses différentes fonctions.

Notre stage s'est tenu au sein de la fonction audit interne d'ORFEE, où nous avons pris connaissances de la procédure d'audit interne du groupe BCR, et des méthodes utilisées par le groupe BCR pour audité son système de management des risques.

#### **2-1- Déroulement des missions d'audit interne au sein du groupe BCR**

Les procédures d'audit interne du groupe BCR sont élaborées en tenant compte des normes de l'IIA. En premier lieu, la direction d'audit interne du groupe BCR a mis en place une charte d'audit qui établit clairement le rôle et les responsabilités de l'auditeur interne, ensuite elle conçoit un planning annuel d'audit qui prend en compte les risques de chacune de ses filiales.

##### **2-1-1- Elaboration du planning annuel d'audit**

Avant d'auditer le système de management des risques du groupe BCR, nous avons d'abord revu son planning annuel d'audit, qui est élaboré en prenant en compte les recommandations de la norme 2010 du CRIPP (planification). En effet, comme stipulé dans cette norme, le département d'audit en consultation avec la direction générale et le conseil d'administration, a pris connaissance de la stratégie, des objectifs et des différents processus du

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

management des risques pour élaborer un planning annuel d'audit fondé sur une approche par les risques, dont les priorités sont cohérentes avec la stratégie de l'entreprise.

Le planning annuel d'audit interne se compose des fonctions à auditer, le champ de l'audit (ses objectifs), les dates d'audit et leurs durées, et enfin les responsables de chaque audit. Ce planning répond aux critères suivants :

- Les dates d'audit et leur étendue sont définies selon l'importance de l'activité et de ses risques ;
- Les fonctions à auditer sont classées selon la date d'audit, comme expliqué dans le précédent point ;
- Les objectifs de chaque audit sont définis en prenant en compte les risques majeurs ;
- Le responsable de chaque audit est choisi d'une façon à garantir son indépendance et son objectivité, (le responsable d'audit interne de la filiale SANIAK audite les fonctions de la filiale ORFEE et vice versa).

Pour réaliser ces audits le responsable d'audit procède comme suit :

### **2-2- La procédure d'audit interne du groupe BCR**

La procédure d'audit interne a pour but de décrire les normes et directives à respecter pour organiser, planifier, exécuter et suivre le planning annuel d'audit. Cette procédure est applicable au niveau de toutes les structures du groupe BCR et de ces deux filiales ORFEE et SANIAK.

#### **2-2-1- Les objectifs de la procédure d'audit interne**

Cette procédure doit permettre au groupe BCR d'atteindre les objectifs suivants :

- L'identification, l'analyse et la maîtrise des risques ;
- L'évaluation de la conformité par rapport aux dispositifs législatifs et réglementaires ;
- L'aptitude de l'audit interne à assurer la conformité des différentes fonctions aux exigences préalablement établies et connues ;
- L'évaluation de l'efficacité des différents processus déployés ;
- La consolidation du contrôle interne.

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **2-2-2- Les responsables de l'application et du respect de la procédure**

- Les directeurs généraux des filiales ;
- Les directeurs centraux du groupe ;
- Les assistants audit ;
- Les directeurs centraux des filiales ;
- Les managers des différentes fonctions.

Son responsable de l'application et du respect de la présente procédure.

### **2-2-3- Les références de la procédure d'audit interne**

La procédure d'audit interne au sein de l'entreprise ORFFE du groupe BCR est élaboré dans le respect des normes international d'audit interne, et elle se base sur l'ensemble des références suivantes :

- La réglementation en vigueur ;
- La manuelle qualité ;
- La charte de l'audit interne ;
- La cartographie des risques ;
- La norme ISO 9001 / 2008 ;
- La norme ISO 190011/ 2011 ;
- La norme ISO 14001 / 2004 ;
- La norme ISO 31000/ 2019 ;
- La norme ISO 31010 ;
- Les normes d'audit interne 1000 et 2000 ;
- Les normes comptables ;
- Le manuel des procédures ;
- Les instructions de travail.

### **2-3- Structuration et maîtrise des risques**

Pour assurer la pérennité de son activité et l'atteinte des objectifs qui lui sont assigné, la fonction de l'audit interne du groupe BCR s'appuie sur une organisation comprenant, le comité d'audit interne, la direction de l'audit interne, les assistants audit et les responsable d'audit au niveau des filiales. Sa mise en œuvre prend en compte la cartographie des risques.

## Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

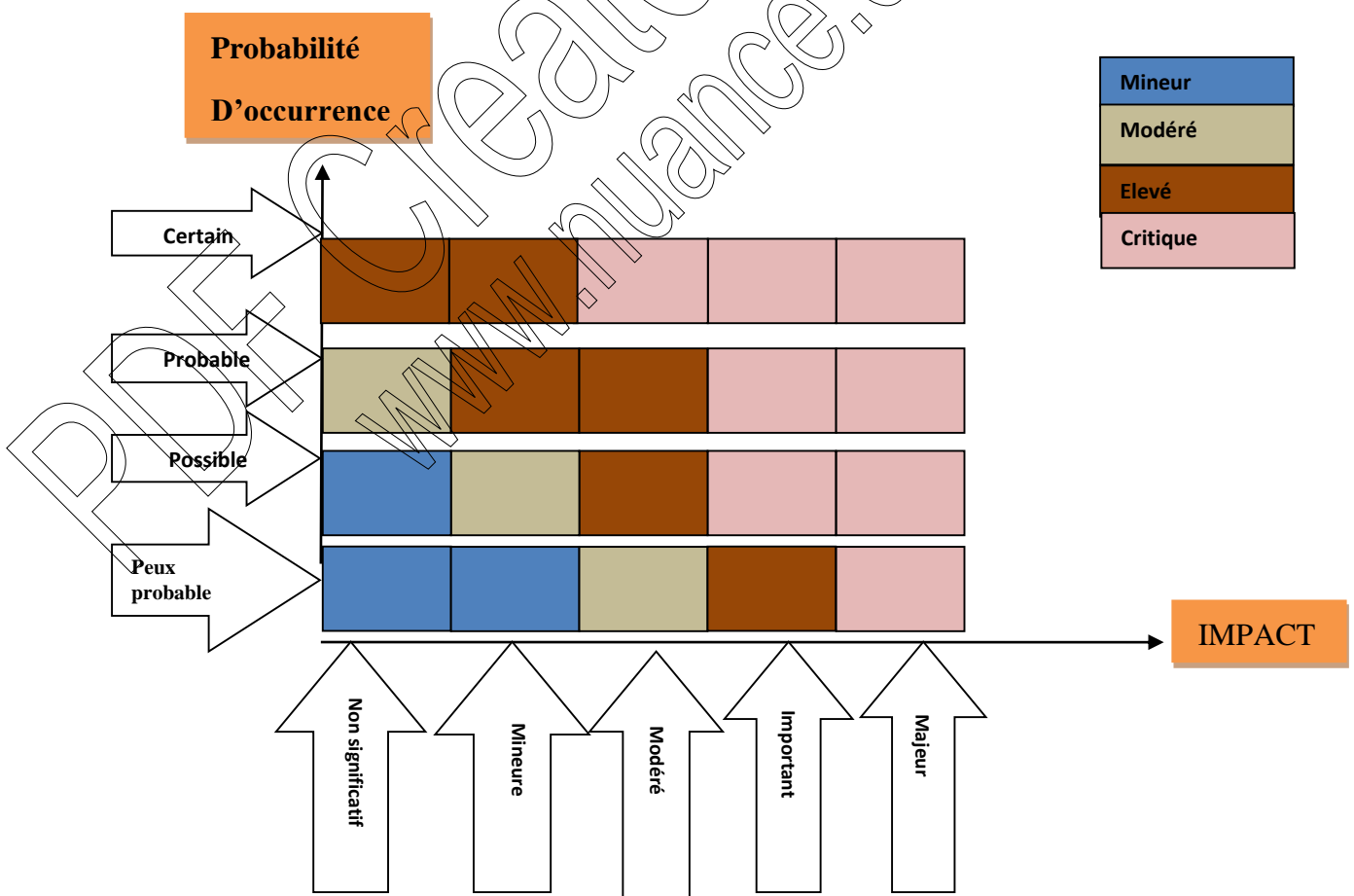
### 2-3-1- Cartographie des risques

La cartographie des risques est un document synthétisant les risques avérés, elle les identifie et les hiérarchise selon leur importance et leur taux de survenance. Elle permet au comité d'audit interne de comprendre les menaces potentielles et les mesures prises par la direction pour y faire face. Elle est validée au niveau des revues de direction des filiales et par le comité d'audit interne.

En effet, cette dernière est élaborée sur la base de critères préalablement établis et tient compte des menaces et des dysfonctionnements passés ou qui peuvent survenir dans le futur. La démarche d'évaluation des risques au sein de l'entreprise ORFEE est basée sur une matrice de criticité qui permet la classification et la hiérarchisation des risques identifiés. Elle se base sur la gravité du risque et sa fréquence de survenance.

**Criticité** = Probabilité × Gravité (impact)

Figure N°7 : matrice de criticité



Source : Document interne de BCR

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **2-4- Comité d'audit interne au niveau du groupe BCR**

Le comité d'audit interne est présidé par le président directeur général du groupe et, il est composé des directeurs centraux et des directeurs généraux des filiales, il se réunit sur convocation de son président au moins une fois par an. Le comité d'audit interne a pour mission :

- D'approuver et de suivre la politique d'audit interne ;
- De veiller à l'efficacité des systèmes de management des risques et de contrôle interne ;
- D'approuver le plan pluriannuel et le programme annuel des audits ;
- D'approuver le rapport annuel de l'activité de l'audit.

### **2-5- Fonctionnement et organisation de l'audit interne d'ORFEE**

En effet, pour bien préparer ces missions d'audit et dans un souci d'évaluer convenablement ces différentes fonctions, la filiale ORFEE du groupe BCR procède de la manière suivante :

#### **2-5-1- Constitution de l'équipe d'audit**

L'équipe d'audit à ORFEE est composée d'un responsable d'audit qui appartient à SANIAK et d'un assistant qui est délégué par ORFEE, le responsable d'audit prendra les décisions liées à la taille et à la composition de l'équipe d'audit, il est recommandé de tenir compte des éléments suivants :

- Les objectifs, le champ, les critères et la durée de l'audit ;
- Les exigences en matière de compétences ;
- La nécessité de préserver l'indépendance de l'équipe d'audit par rapport aux activités à auditer et d'éviter les conflits d'intérêts ;
- La capacité des membres de l'équipe d'audit à travailler ensemble pour optimiser leurs compétences et interagir efficacement avec l'audit afin d'effectuer l'audit de manière efficiente.

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **2-5-2- Plan d'audit**

Sur la base des orientations données par le comité d'audit interne et conformément au programme d'audit annuel validé, le directeur de l'audit et ses assistants élaborent leurs plans d'audit respectifs.

Pour le besoin de sa mission d'audit, le responsable d'audit élabore avec ses assistants un plan qui doit comprendre les volets suivant :

- Définition de la finalité de l'audit ;
- Délimitation du champ (objectifs) de l'audit ;
- Identification de l'entité auditée ;
- Exploitation des rapports d'audits précédents.

### **2-5-3- Préparation du fonds documentaire**

Afin de s'assurer que les informations et les documents organisationnels dont ils disposent sont fiables, vérifiés et vérifiables. L'équipe d'audit doit avoir en sa possession, et ce, au moins huit jours avant le début de la mission d'audit :

- Les rapports des audits précédents, internes et externes ;
- L'organigramme de la fonction à auditer ;
- Les objectifs assignés à ces fonctions et les risques qui les menacent ;
- Le manuel des procédures et les instructions de travail de la fonction à auditer.

### **2-5-4- Notification d'audit**

Sur la base du programme d'audit validé, l'assistant audit notifie par lettre de mission aux structures et fonctions concernées la date du début de l'opération de l'audit. La lettre de mission est adressée au moins huit jours avant le début de la mission de l'audit. Une copie de la lettre est transmise au directeur général de la filiale.

### **2-5-5- Réunion d'ouverture**

Il s'agit d'une réunion d'ouverture, présidée conjointement par le directeur général de la filiale ORFEE et le responsable de l'audit interne, participent à cette réunion, les directeurs centraux, les chefs de divisions, les pilotes des processus, cette réunion a pour but :

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

- De sensibiliser les audités sur les objectifs recherchés à travers l'organisation de l'audit ;
- De sensibiliser tous les acteurs quant à la coopération avec l'auditeur et à la prise en charge de l'audit interne.
- De présenter le plan d'audit.

#### **2-5-6- Recueil et vérification des informations**

Il s'agit pour les auditeurs de recueillir des preuves en procédant à des entretiens (interview) à l'aide de check-list préalablement préparé avec les employés concernés, d'examiner les documents de travail et observé les méthodes de travail pour avoir une idée sur la maîtrise et le respect de la réglementation, procédures, instructions et normes en vigueur.

Une fois que les auditeurs décèlent des écarts, ils se doivent de les étayer par des preuves tangibles, évaluer leurs impacts sur le fonctionnement, l'entretien et l'efficacité des processus, et veiller à l'amélioration des systèmes de management des risques d'une part, et à l'actualisation de la cartographie des risques, d'autre part.

Tous les écarts relevés sont analysés et validés conjointement avec les audités et ce au terme de l'opération d'audit.

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

- Valider les constats et toutes autres information recueillies au cours de l'audit ;
- Préparer une liste complète des constats de l'audit ;
- Arrêter les conclusions de l'audit ;
- Définir les rôles et les attributions pour la réunion de clôture ;
- Préparer les recommandations éventuelles et les actions de suivi ultérieures.

#### **2-5-7- Réunion de clôture**

En effet, c'est les mêmes personnes qui ont participé à la réunion d'ouverture qui y assisteront. Au cours de cette réunion, le responsable d'audit leurs présentera le pré-rapport d'audit et leurs fera part des écarts relevés et constatés. Il présentera les points faibles et les

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

points sensibles, ainsi que les points forts et les pistes de progrès. Il présentera aussi les risques encourus et leurs impacts sur le fonctionnement des structures.

#### **2-5-8- Résultats d'audit, formalisation et diffusion du rapport d'audit**

- Le responsable de l'équipe d'audit est chargé de la préparation du rapport d'audit en synthétisant les FRAP préalablement préparé au cours de la mission ;
- Le responsable d'audit est responsable de la transmission du rapport finale au partis intéressé dans un délai ne dépassant pas les 15 jours après la réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit fournit un compte rendu fidèle de l'audit et contient des conclusions telles que :
  - a) La conformité du système de management aux critères d'audit définis dans le champ d'audit ;
  - b) La mise en œuvre efficace du système de management ;
  - c) Le respect du dispositif réglementaire en vigueur ;
  - d) L'efficacité des systèmes de control interne et d'information.

Le rapport d'audit doit être établi par le responsable d'audit dans un délai n'excédant pas les 15 jours calendaires. Le rapport est transmis au directeur général de la filiale. Ce même rapport est présenté en revue de direction et est diffusé à tous les responsables concernés.

#### **2-5-9- Plan d'action**

Sur la base du rapport d'audit et pour la levée des écarts relevés et qui sont présenter dans la fiche d'écart, la direction générale de la filiale, met en œuvre, un plan d'action avec les responsables des structures concernées. Les fiches d'action correctives et préventives établies par les pilotes et ou les exploitants, une fois clôturées sont transmises à l'assistant audit pour exploitation. Une copie du plan d'actions est transmise à l'assistant audit pour assurer le suivi.

#### **2-5-10- Suivi et évaluation**

Le suivi du plan d'actions et des actions correctives, se fait au niveau de la revue de direction. Le taux de réalisation du plan, l'efficacité des actions ainsi que leur impact sont envoyé chaque trimestre par la responsable d'audit de la filiale a direction de l'audit.

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

#### **2-6- Evaluation du système de management des risques**

Après plusieurs jours de stage et plusieurs heures de riche conversation avec la responsable de l'audit interne de l'entreprise ORFEE nous avons constaté que le groupe BCR pour évaluer son système de management des risques procède comme suit :

- Réalisation des missions d'audit des différentes fonctions par les responsables d'audit interne des deux filiales en suivant le programme annuel d'audit (comme expliqué précédemment dans la procédure d'audit) ;
- En plus des missions d'audit programmé et dans un souci de prévention contre tous nouveau risque, le groupe peut demander aux auditeurs internes de réaliser des missions d'audits :
  - Complémentaire (dans le cas où le programme est incomplet) ;
  - Spécifique (commandé par le PDG du groupe en cas de soupçon ou émergence de risques majeurs pouvant porter atteinte à l'entreprise) ;
  - Urgente (cas de catastrophe).
- Emission et envoi des rapports d'audits réalisés par les responsables d'audit interne des filiales ORFEE et SANIAK à la direction d'audit du groupe ;
- Double évaluation des rapports et des auditeurs par la direction d'audit du groupe BCR ;
- Compilation des rapports et réalisation d'un audit consolidé pour l'évaluation des processus du système de management des risques ;
- Emission d'un rapport général d'audit consolidé chaque fin d'année, composé de recommandations et de plans d'actions ;
- Au cours des audits qui seront mener l'année suivantes, les responsables d'audits procéderont au Suivi de l'application des plans d'actions et enverrons des rapports trimestriels a la direction de l'audit pour les informer du taux de réalisation des PA.

L'audit de chaque fonction comme indiqué dans le planning annuel permet aux responsables d'audit interne des filiales du groupe BCR d'évalué la gestion des risques lié à chaque activité. Ces audits vont permettre à l'auditeur de détecté les potentiels faiblesses du système de contrôle interne et si les opérationnels applique les directives contenue dans ce dernier (les écarts), et aussi d'évalué le système d'information pour s'assurer de sa fiabilité et

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

de sa pertinence, et enfin de s'assurer que le processus chargé de la détection de nouveaux risques est efficace (vérifié si le SMR n'est pas obsolète). Le responsable d'audit interne à la fin de sa mission va émettre et transmettre à la direction de l'audit interne un rapport avec des recommandations objectives basé sur les faiblesses et/ou écarts constaté.

Pour évaluer son système de management des risques, la direction d'audit du groupe BCR procède à un audit de consolidation, c'est-à-dire qu'elle procède à la compilation de tous les rapports d'audit réalisé au cours de l'année par les responsables d'audit de ses filiales, et enfin elle fait une synthèse qui va lui permettre d'évaluer (dans notre cas) son système de management des risques.

Pour nous initier à cette méthode, nous avons consulté les rapports d'audits réalisés ultérieurement, et procéder à une compilation de ces rapports dans le but d'évaluer les processus du management des risques déployés par la direction du groupe BCR. Pour ce faire nous allons procéder comme suit :

#### **2-6-1- Audit consolidé du système de management des risques et rapport général d'audit**

- **Objet de la mission**

Notre mission d'audit interne portera sur toutes les fonctions du groupe BCR. L'objectif de cet audit consolidé est :

- D'assurer la conformité aux exigences et normes et aux procédures du travail ;
- D'assurer l'efficacité du SCI mis en œuvre et la maîtrise des documents et de leurs améliorations.

En effet, pour mener à bien notre travail de recherche nous avons décidé de faire un audit consolidé, pour ce faire nous avons nous mêmes élaborer le tableau suivant :

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

Tableau N°5 : Rapport générale d'audit du SMR.

Rapport Annuel d'Audit				
Direction Commerciale				
	Faiblesse constaté	causes	Risques potentiels	recommandations
<b>Contrôle interne</b>	- Retard dans la livraison des produits.	-Non préparation a temps de la logistique nécessaire.	-Non satisfaction client et perte de confiance et/ou rupture de contrat.	-Préparer la logistique nécessaire pour la livraison aux clients au moins 48h avant la date d'expédition.
<b>Système d'information</b>	- Non-respect des délais de livraison des commandes.	-Absence de communication entre la fonction commerciale et la fonction production.	-Rupture des contrats de vente.	-Mettre à la disposition de la fonction commerciale les informations relatives aux quantités disponibles.
<b>Système de management des risques</b>	-Faiblesse du SMR.	-Faiblesse constaté au niveau du SCI et du SI.	-Rupture des contrats de ventes avec les clients.	-Application des recommandations citées ci-dessus. -Création d'une sous-direction marketing digital pour une meilleure visibilité sur le marché (opportunité non prise en considération).
Direction Industrielle				
	Faiblesse constaté	causes	Risques potentiels	recommandations
<b>Contrôle interne</b>	1-Rupture de stock des accessoires. 2-Surconsommation de MP.	1-Mauvaise planification, et retard de livraison fournisseur. 2-Taux de rebut et de NC élevés.	1-Non disponibilité produit fini, non satisfaction client, et perte de parts de Marché. 2-Cout de production élevé.	1-Elaboration de procédures permettant d'assurer un stock de secours des accessoires principaux de 3 à 4 mois. 2-Privilégier l'autocontrôle.

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

<b>Système d'information</b>	-Ne pas connaître les priorités du Commercial.	-absence de communication entre la DC et la DI.	-Non satisfaction client, et perte de parts de Marché.	-Tenir une réunion de coordination hebdomadaire entre le commercial et DI.
<b>Système de management des risques</b>	-défaillance des processus du SMR lié à la DI.	-Faiblesse constaté au niveau du SCI et du SI de la DI.	-Non satisfaction client. -Perte de parts de Marché.	-Renforcé le système de control interne avec des directives liées aux faiblesses constatées. -Privilégié la tenue de réunion hebdomadaire entre les fonctions interdépendantes pour un meilleur partage d'informations.
<b>Audit Interne</b>				
	<b>Faiblesse constaté</b>	<b>causes</b>	<b>Risques potentiels</b>	<b>recommandations</b>
<b>Contrôle interne</b>	-Ne pas lever les écarts constatés lors des audits internes et/ou externes.	-Négligence. -Manque de suivi.	-Non maîtrise des risques.	Assurer le suivi de la prise en charge des écarts d'audit au niveau du comité de direction, revue de direction et du conseil d'administration.
<b>Système d'information</b>	-Outils d'audit obsolète.	-Manque d'innovation et de compétence.	-Non détection des risques et absence de valeur ajoutée.	-Mettre à la disposition des auditeurs interne des outils modernes tels que les logiciels de gestion des audits, des risques et de la conformité.
<b>Système de management des risques</b>	-Faibles détection des risques.	-Négligence. -Manque de suivi. -Manque d'innovation et de compétence.	-Risque de non détection et de non application des plans d'action.	-Modernisation des outils d'audits. -Formation des auditeurs et suivi continue et objective de leur compétence.

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

#### Direction des Finance et de Contrôle de Gestion

	Faiblesse constaté	causes	Risques potentiels	recommandations
<b>Contrôle interne</b>	-Retards dans l'achat en espèce de fournitures de faibles prix mais importantes pour le fonctionnement des processus de réalisation.	-Absence de formalité procédurale pour les avances en espèce.	-Retard dans la prise en charge des pannes /besoins.	-Elaboration d'une procédure complète donnant les prérogatives nécessaires à la DFCG de disposer d'une caisse régie.
<b>Système d'information</b>	-Comptes sociaux non certifiés.	-Réserves (non levée des réserves du CAC).	-Pénalités et Atteinte à l'image de l'entreprise.	Communication des plans d'actions du CAC concernant la levé des réserves.
<b>Système de management des risques</b>	-Défaillance des processus du SMR.	-faiblesse des SCI et SI lié à l'activité de la DFCG.	-Atteinte à l'image de l'entreprise.	-Prendre en compte le risque de non application des plans d'actions et l'ajouter dans la cartographie des risques.
Division Ressources Humaine et Logistique				
	Faiblesse constaté	causes	Risques potentiels	recommandations
<b>Contrôle interne</b>	-Perte de la culture d'entreprise et/ou de l'expérience en raison d'un taux de turn-over élevé.	-Départ en retraite.	-Perte de compétence.	-Formalisation procédural permettant la formation des nouveaux employés par les anciens.
<b>Système d'information</b>	-Non-respect des lois en vigueur.	-Inexistence de communication des nouvelles lois.	-Paiement de pénalité et perte de l'image de l'entreprise.	-Suivi et mise à jour du SI.
<b>Système de management des risques</b>	-Inefficacité du processus de détection des risques juridiques.	-Non actualisation de la cartographie des risques.	-Risques de perte d'image de l'entreprise.	-Procédé à l'actualisation de la cartographie des risques liés à cette activité. -Revoir la hiérarchisation des

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

				risques liés à cette activité.
<b>Division Recherche et Développement</b>				
	<b>Faiblesse constaté</b>	<b>causes</b>	<b>Risques potentiels</b>	<b>recommandations</b>
<b>Contrôle interne</b>	-Coût élevé du nouveau produit.	-Processus de fabrication couteux.	-Produit non rentable.	-Planifier la phase d'évaluation du coût de revient du nouveau produit.
<b>Système d'information</b>	-Manque de données d'entrée de la conception.	-Analyse insuffisante des spécifications.	-Conception ne répondant pas aux exigences explicites et implicites.	-Planifier la phase de validation des données d'entrée.
<b>Système de management des risques</b>	-Défaillance des processus du SMR lié à la DRD.	-Le processus chargé de la maîtrise des risques n'a pas recommandé le besoin d'études de marchés inexistant à la DRD.	-Gaspillages des ressources de l'entreprise dans la conception de produits ne répondant pas aux spécificités du marché.	-Procédé à des études de marché avant l'élaboration de chaque nouvelle gamme de produit.
<b>Division Contrôle Opérationnel</b>				
	<b>Faiblesse constaté</b>	<b>causes</b>	<b>Risques potentiels</b>	<b>recommandations</b>
<b>Contrôle interne</b>	-Grosse quantité de produits non conformes.	-Périodicité du Contrôle.	-Non satisfaction client.	-Elaborer une procédure dont le but est de procéder à un contrôle continue par lots, et enregistrement de cette tâche pour des besoins de traçabilités.
<b>Système d'information</b>	-Livraison de produits non conformes aux clients.	-Produits échappant au contrôle qualité.	-Non satisfaction client.	-Création d'un système de notification permettant de reconnaître les lots sortants et de savoir si ces deniers on était contrôlés (accroître la

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

				traçabilité des contrôles).
<b>Système de management des risques</b>	-Défaillance des processus du SMR lié à la DCO.	-Processus existant obsolète.	-Perte de l'image de marque de l'entreprise et perte de part de marché.	-Revoir la procédure de la DCO et la mettre à jour en y intégrant les nouvelles technologies d'informations. -Revoir la hiérarchisation des risques liés à cette activité.
<b>division Organisation et Informatique</b>				
	<b>Faiblesse constaté</b>	<b>causes</b>	<b>Risques potentiels</b>	<b>recommandations</b>
<b>Contrôle interne</b>	-Perte de la clé de licence du logiciel SILOG.	-Perte clé physique, détérioration.	-Perturbation de l'activité des processus.	-Reproduire une copie de la clé de licence (Copie physique où logicielle).
<b>Système d'information</b>	-Attaque / intrusion externe.	-Manque de protection du SI.	-Perte de données, et perturbation du SI et des activités de l'entreprise.	-Signature de contrats avec des sociétés spécialisé dans la protection de donnés. -Mettre en place un firewall.
<b>Système de management des risques</b>	-Faiblesse du SMR lié à DOL.	-Absence de cellule de Veillé composé de professionnels chargé de détecté les risques informatiques émergeant.	-Perte de données sensibles et arrêt forcé de l'activité.	-Formation des informaticiens aux nouvelles techniques de protection de données et sensibilisation des employés aux risques émergeant dans le domaine informatique. -Revoir la criticité de certains risques liés à cette activité.

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

Division Achat				
	Faiblesse constaté	causes	Risques potentiels	recommandations
<b>Contrôle interne</b>	-Non disponibilité des pièces de rechange.	-Vétusté du parc machine.	-Arrêts prolongés/ répétés.	-Elargir les consultations à au moins 3 fournisseurs.
<b>Système d'information</b>	-Acquisition de fournitures non conformes aux attentes des processus utilisateurs.	-Manque de spécifications techniques des fournitures.	-Achat/acquisition ne satisfaisant pas les attentes.	-élaboration de fiches techniques spécifiques par les responsables de chaque activité pour chaque produit demandé.
<b>Système de management des risques</b>	-Faible contrôle vu le nombre de risques qui pèsent sur cette activité.	-Activité nécessitant un contrôle continu vu sa place stratégique dans l'entreprise.	-Arrêt de l'activité. -Perte de l'image de marque de l'entreprise.	-Accroître les contrôles liés à cette activité et formé les employés aux nouvelles réglementations. -Revoir la criticité de certains risques liés à cette activité.
Hygiène et Sécurité de l'Environnement				
	Faiblesse constaté	causes	Risques potentiels	recommandations
<b>Contrôle interne</b>	-Risque d'incendie au niveau des bâtiments de l'usine.	-Négligence -Non-respect des consignes de sécurité. -panne de l'alarme incendie.	-Préjudice financier Arrêt de l'activité.	-Veiller au respect des consignes de sécurité. -Mise en œuvre du PII. -Réaliser les exercices de simulation des situations d'urgence. - Réparation de l'alarme incendie en urgence et procédé à une vérification régulière pour s'assurer de son bon fonctionnement.
<b>Système d'information</b>	-Risque d'incendie.	Réchauffement climatique et proximité de l'installation de zones boisés.	-Préjudice financier Arrêt de l'activité.	-Création d'une cellule de veille en été pour une meilleure protection contre les incendies.

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

<b>Système de management des risques</b>	-Cartographie des risques non actualisé.	-Non prise en comptes des nouveaux risques liés au changement climatiques.	- Préjudice financier Arrêt de l'activité.	-Prendre contact avec la protection civile pour actualiser la cartographie des risques liés à cette activité.
<b>Management</b>				
	<b>Faiblesse constaté</b>	<b>causes</b>	<b>Risques potentiels</b>	<b>recommandations</b>
<b>Contrôle interne</b>	-Non application des plans d'actions.	-Inexistence de budgets pour la mise en œuvre des plans d'actions.	-Non atteinte des objectifs assignés.	-Chaque plan d'actions nécessitant un budget doit être pourvu d'une enveloppe financière adéquate.
<b>Système d'information</b>	-Utilisation de méthodes archaïques dans la communication des objectifs.	-Problème de communication entre les managers et les opérationnels.	-Non atteinte des objectifs assignés.	-Utilisation de la méthode SMART pour communiquer les objectifs au opérationnels.
<b>Système de management des risques</b>	-Le SMG ne prend pas en compte les opportunités offertes par les nouvelles technologies.	-Absence de volonté. -Absence d'innovation	-Non atteinte des objectifs et perte de performances.	-Se mettre en conformité avec la norme 31000, et ancré la culture d'opportunité dans l'esprit des managers.
<b>Points de vente</b>				
	<b>Faiblesse constaté</b>	<b>causes</b>	<b>Risques potentiels</b>	<b>recommandations</b>
<b>Contrôle interne</b>	-Manque de contrôle.	-Absence de double contrôle entre les points de vente.	-Fraude.	-Accroître le nombre de contrôle et formalisé des procédures de double contrôles entre les points de vente
<b>Système d'information</b>	-l'utilisation du e-commerce et du marketing digital sont inexistantes.	-Absence de volonté d'innovation et non utilisation des TIC.	-Perte de visibilité sur le marché. -Perte de part de marché. -Position concurrentiel faible.	-Crée un site internet dédié à la vente et à la promotion des produits BCR. -Promouvoir le marketing digital.

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

<b>Système de management des risques</b>	-Faible contrôle vu le nombre de risques qui pèsent sur cette activité.	-Activité nécessitant un contrôle continue.	-Perte de visibilité sur le marché. -Perte de part de marché. -Position concurrentiel faible. Fraude.	-Moderniser les processus du SMR lié à cette activité.
--	---	---	--	--

**Source :** Elaborer par nos soins.

#### Analyse des résultats :

Nous avons élaboré ce présent rapport dans le but d'alerter et de conseiller la direction générale et le conseil d'administration sur les éventuels dysfonctionnements des processus déployés par le SMR.

En effet, ce rapport révèle les faiblesses constatées par les auditeurs internes durant leurs différentes missions et évaluations des systèmes de contrôle interne et des systèmes d'information de chaque fonction de l'entreprise, ce présent rapport est le résultat du travail accompli par les auditeurs internes, les faiblesses et dysfonctionnements du système global de management des risques résultants de ces évaluations est le fruit de la synthèse de tous les rapports d'audits. Au cours de l'élaboration de ce rapport annuel d'audit, nous avons constaté des faiblesses au niveau des processus du SMR dû essentiellement aux écarts révélés par les auditeurs internes.

Le nombre d'écarts que nous avons constatés est de 37, on a accompagné ces écarts de recommandations qu'on a traduits en plan d'action tel que suit :

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

Tableau N°6 : Plan d'action

Direc tion comm ercial e	actions	moyens	Résultats attendus		
			Début	fin	
<b>Objec tif princi pal :</b>	-Création d'une sous- direction dédiée au marketing digital.	-formation des employés ou recrutement de spécialistes.	01-01-2024	01-11-2024	-atteindre de nouveaux marché et augmenté les ventes.
<b>Sous- object if 01 :</b>	-Formation des employés.	-Signé une convention avec une école spécialisé dans le marketing digital.	01-01-2024	15-06-2024	-Acquérir des compétences dans le marketing digital
<b>Sous- object if 02 :</b>	-Création de la sous- direction marketing digital.	-Recruter les compétences nécessaires.	01-01-2024	15-06-2024	-Disposé de la sous- direction souhaitée.
<b>Sous- object if 03 :</b>	-Augmentation des ventes.	-Acquérir des compétences et des outils nécessaires.	/	01-11-2024	-Augmentation du chiffre d'affaire.
<b>Direction Industriel</b>					
<b>Objec tif princi pal :</b>	-Diminution de la consommation d'énergie des machines.	-Acquisition de nouvelles machines.	01-01-2024	31-09-2024	-Diminution des couts de production.

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

<b>Sous-objet if 01 :</b>	-Acquisition de nouvelles machines plus économes.	-Emission de demande de besoin de nouvelles machines.	01-01-2024	01-03-2024	-Transmission du besoin à la direction générale.
<b>Division Achat</b>					
<b>Objetif principal :</b>	-Publication de l'avis d'appel d'offre et renouvellement parc machine.	-Mise en concurrence des fournisseurs.	05-05-2023	25-06-2023	-Renouvellement du parc machine.
<b>Sous-objet if 01 :</b>	-Réunion de coordination avec les structures émettrice des demandes de besoins et réception de la fiche technique de chaque besoin.	-Réunion de coordination.	14-02-2023	15-02-2023	-Meilleure compréhension des besoins exprimés et acquisition des informations nécessaire à l'élaboration des cahiers de charges.
<b>Sous-objet if 02 :</b>	-Préparation du cahier de charge à partir des fiches techniques.	-Préparation des fiches techniques.	16-02-2023	15-03-2023	-Publication de l'avis d'appel d'offre dans les délais.

**Source :** Elaborer par nos soins.

#### Analyse des résultats :

Ce présent plan d'action représente le rôle de conseil que joue l'audit interne dans l'entreprise, il n'est pas formel, il est soumis à la direction générale qui va procéder à son approbation et sa communication aux managers et aux opérationnels qui seront responsables de sa mise en œuvre.

Après approbation la direction de l'audit est mandatée par la direction générale pour le suivi de l'application de ce plan d'action.

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **Section03 : Suivi de l'application du plan d'action et appréciation des améliorations**

Cette section sera consacrée aux méthodes utilisées par la direction de l'audit interne pour suivre l'application du plan d'action. Pour assurer ce suivi, la direction de l'audit du groupe BCR délègue cette tâche aux responsables d'audits de ces filiales, qui doivent accomplir ce travail au cours des audits programmés pour l'année suivante.

En effet, pour suivre la mise en œuvre de ce plan d'action, les auditeurs internes procèdent de la manière suivante :

- Réception du planning annuel d'audit (élaboré par la direction de l'audit) ;
- Réalisation des missions d'audits conformément aux objectifs d'audit ;
- Vérifier la réalisation de l'action corrective (Plan d'action) ;
- Suivi du taux de réalisation du plan d'action ;
- Observer et évaluer l'efficacité de l'action corrective mise en œuvre ;
- Communiquer à la direction de l'audit un rapport de synthèse trimestriel, celui-ci doit contenir le taux d'atteinte de chaque objectif et/ou sous-objectif du plan d'action ;

#### **3-1- Audit de la fonction achat et suivi de l'application du plan d'action**

Une fois le planning annuel reçu, nous allons auditer la fonction achat et suivre le taux d'atteinte des objectifs qui ont été assignés à cette fonction et pour ce faire, nous suivrons les étapes suivantes :

##### **3-1-1- Préparation de la mission d'audit**

Elle consiste à la préparation du programme d'audit et à l'élaboration de la lettre de mission.

##### **A. Programme d'audit interne**

Le programme d'audit interne est tracé au début de chaque année, il sert à tracer les grandes lignes, les orientations et les objectifs qui aident l'auditeur interne dans sa mission et contient les éléments suivant :

- La répartition des tâches et délais de réalisations (selon un découpage des fonctions).

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

---

- L'identification des travaux préliminaires à accomplir (inventaires, rassemblement des documents, édition des fichiers...etc.).
- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans la check-list du control interne.
- L'identification des outils d'appréciation du control interne.


Parmi les objectifs de contrôle du service achat, on cite :

- S'assurer que les achats d'ORFEE sont systématiquement précédés par l'établissement d'une liste de besoins et d'une demande de matériels dûment approuvé par le responsable du service ;
- S'assurer que les achats effectués par ORFEE font systématiquement l'objet de la consultation d'au moins trois fournisseurs ;
- S'assurer qu'il existe des conventions signées avec les fournisseurs ;
- S'assurer que tous les marchés conclue avec les fournisseurs font l'objet de contrats ;
- S'assuré qu'ORFEE tient des dossiers d'importation renfermant toutes les charges y relatifs (fret, assurances, transport, frais de transport...etc.).

## Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

Nous vous présentons ci-dessous un exemple de programme d'audit :

**Tableau N°7 : Programme d'Audit Interne**

 <b>PROGRAMME D'AUDITS INTERN</b>		Année : 2023											
		Page : 1/1.											
N°	Processus / Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Jullet	AOÛT	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1	RR1 D. Commercial		15/16										
2	RR3 D. Industriel			08/09									
3	SS4 D. Achats						26/27						
4	SS5 D. Ressources et logistique				07/08								
5	SS6 D. Finances et Contrôle de Gestion				26/27								

Audit	OBJECTIF	Equipe d'audit :
D. Commercial	-CONTRAT DES VENTES	-CHERRI.H.S
	-FICHE DE GARANTIE	-BAIAI.S
D. Industriel		-CBOUAKLINE.R

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

		-YADDADENE.M
<b>D. Achats</b>	-CONDUITE DE L'ACTE D'ACHATS -EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE	-NATECHE.L  - NAIT ABDERRAHMANE.Y
<b>D. Ressources humaines et logistique</b>	-GESTION DU PATRIMOINE -INDEMNITE ET PRIMES	-LAFER.A  - AZOUG.S
<b>D. Finances et Contrôle de Gestion</b>	-CREDIT ET ENDETEMENT -TRESORERIE	-SAIDI.M  - BRAHIMI.A
<b>Fonction :</b>	<b>RESPONSABLE D'AUDIT</b>	<b>PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL</b>
<b>Nom :</b>	NATECHE LYES	AMOUR Mohamed Sadek
<b>Date :</b>	10.01.2021	10.01.2021
<b>Visa :</b>		

**Source :** réalise par nos soins en collaboration avec BCR

#### **B. Ordre de mission et lettre de mission**

L'ordre de mission est le document essentiel par lequel nous allons avoir l'autorisation de commencer notre mission, il formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne.

C'est à partir de cette autorisation qu'on va rédiger notre lettre de mission, ou nous allons notifier notre mission d'audit à la fonction achat

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

Nous vous présentons ci-dessous un exemple de lettre de mission rédigé par nos soins :

**BORDJ Ménaiel, le ; 26/06/2023**

*REF : 01-2023*

RESPONSABLE D'AUDIT

**A Monsieur le Président Directeur Général FILIALE ORFEE**

**Objet : Lettre de Mission**

Conformément au programme d'audit interne arrêté par la direction générale de la filiale **ORFEE au 10-01-2023**, nous avons le plaisir de vous notifier de notre mission d'audit prévue pour le **26 et 27 Juin 2023** (Audit division Achats)

A ce titre, nous vous transmettons ci-joint **le plan d'audit** pour validation.

Nous vous prions de bien vouloir nous transmettre les documents suivants :

- CONDUITE DE L'ACTE D'ACHATS ;
- EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE ;
- Plan d'action de la fonction achat.

**Bonne réception**

**Responsable d'audit**

**Mr NATECHE LYES**

**Source** : fait par nos soins en collaboration avec BCR.

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **3-1-2- Réalisation de la mission d'audit**

La mission d'audit est réalisée en (05) étape :

#### **A. La prise de connaissance**

La prise de connaissance des activités et procédures d'ORFEE est réalisé à l'aide de la revue des documents et la check-list de prise de connaissance (CLPC).

La liste des documents que nous avons consultés sont les suivants :

- Organigramme de la fonction achat ;
- Procédures qualité PQ 6.01, PQ 6.02 et PQ 6.03 ;
- Facture, bons de commande, bons d'entrée et toutes autres pièces comptable justificative ;
- Plan d'action de la fonction achat.

La CLPC est réalisé avec :

- Le responsable et l'équipe des achats ;
- L'équipe d'audit.

#### **B. La réunion d'ouverture**

Elle est présidée conjointement par le directeur général de la filiale et le Responsable d'audit. La réunion à laquelle participent les directeurs centraux, les chefs de divisions, les pilotes des processus, a pour buts :

- De sensibiliser les audités sur les objectifs recherchés à travers l'organisation de l'audit ;
- Prise de connaissance entre l'équipe d'audit et les personnes auditées pour garantir une meilleure connexion entre eux ;
- De présenter le plan d'audit.

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

#### C. Plan d'audit interne

Ce présent plan permettra de répartir les tâches entre l'équipe d'audit, et ceci dans le but de faciliter le déroulement de la mission. Il contient la date de la mission d'audit, les objectifs de la mission, la fonction ou personnes à auditer, les auditeurs concernés par cette mission et la répartition minutieuse de la mission en tâches et en heures, soigneusement élaboré comme suit :

**Tableau N°8 : Plan d'Audit Interne**

	<b>PLAN D'AUDIT INTERNE</b>	<b>Date : 26/06/2023</b>  <b>Page : 01 de 01</b>
---	-----------------------------	--

<b>Filiale :</b> OFREE	<b>Lieu :</b> BORDJ MENAIEL	<b>Responsable d'audit :</b> <b>Mr NATECHE LYES</b>
<b>Objectifs de l'audit</b>		<b>Auditeurs :</b> <b>Mr SAIDI GHILES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONDUITE DE L'ACTE D'ACHATS ;</li> <li>- EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE ,</li> <li>SUIVI DE L'APPLICATION DU PLAN D'ACTION</li> </ul>		
<b>Date de l'audit :</b> Le 26 et 27/06/2023.		
<b>Structures concernées :</b> Division achats.		

	Réunion d'ouverture	Préparation des conclusions	Réunion de clôture
<b>Date</b>	26/06/2023	26/06/2023	27/06/2023
<b>Heures</b>	08 H 30	14 H 30	15 H 00

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

Date et heures	Structure à auditer	Domaine à auditer	Référentiel	Auditeurs	Audités (Personnes et fonctions)
26/06/2023 08H30-09H00	DG Division achats	- Réunion d'ouverture : - présentation de l'équipe d'audit - Rappel du contexte et des objectifs de l'audit interne - Validation du plan d'audit	Procédures et instructions de travail.	L. NATECHE G. SAIDI	Chef de Division achat et ses collaborateurs
26/06/2023 09H00-12H00	Division achats	-Conduite de l'acte d'achats -Evaluation du système de contrôle interne	Procédures et instructions de travail.	L. NATECHE G. SAIDI	Chef de Division achat et ses collaborateurs
26/06/2023 13H00-14H30	Division achats	- Conduite de l'acte d'achats -Vérification de la prise en charge du plan d'action	Procédures et instructions de travail.	G. SAIDI	Chef de Division achat et ses collaborateurs
26/06/2023 14H30-15H00	Division achats	Préparation des conclusions	Procédures et instructions de travail.	L. NATECHE G. SAIDI	Chef de Division achats et ses collaborateurs
27-06-2023 08H30-10H15	Division achats	Réunion de clôture	Procédures et instructions de travail.	L. NATECHE G. SAIDI	Chef de Division achats et ses collaborateurs

<b>Fonction :</b>	<b>Responsable d'Audit</b>	<b>Président Directeur Général</b>
<b>Nom et prénom :</b>	NATECHE.L	M.S.AMOUR
<b>Visa :</b>		

**Source :** fait par nos soins en collaboration avec BCR.

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

#### D. La check-list de contrôle interne :

Cette check-list permet l'évaluation du contrôle interne, est un outil indispensable qui va nous aider à concrétiser la phase de réalisation de la mission. C'est une grille d'analyse dont l'objectif est de nous permettre d'apprécier le niveau de maîtrise des personnes a audités et de nous fournir un diagnostic précis sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction audité.


Cette check-list va nous permettre d'apporter pour chaque point son jugement critique et une observation qui soit la plus complète possible.

Elle va donc nous guider dans la réalisation de notre programme de travail. C'est un véritable outil méthodologique qui nous aidera à cerner les zones de risque et pour la préparation des tests d'évaluation qui nous permettrons d'identifier :

- Les contrôles internes mis en place pour ce protégé contre les risque et erreurs potentiels ;
- Voir ci les objectifs contenues dans le plan d'action on était atteint.

Cette dernière est conçue de telle sorte qu'une réponse négative révèle une faiblesse potentielle du contrôle interne. Bien entendu cette faiblesse peut se trouver comblée par un contrôle compensatoire existant dans la procédure. Au cours de nos travaux d'audit, nous avons élaboré cette check-list de contrôle interne :

**Tableau N°9 : check-list d'audit**

	<p><b>Check-list d'Audit Interne</b></p> <p><b>(Division Achat le 26/06/2023)</b></p>	<p><b>FILIALE : ORFEE</b></p>
---	---	-------------------------------

<p><b>Référentiel :</b> PQ6.01 PQ6.02</p> <p><b>Date de l'audit :</b> 26/06/2023</p> <p><b>Responsable de l'audit :</b> Mr NATECHE LYES</p> <p><b>Auditeur :</b> Mr SAIDI GHILES</p>	<p><b>Processus :</b> Achat</p> <p><b>Direction/Division :</b> ACHAT</p> <p><b>Département :</b> ACHAT</p> <p><b>Service/Structure/Atelier :</b> ACHAT</p>	<p><b>Personnes rencontrées :</b></p> <p>Mr. BELAL RABAH – Responsable Achats</p>
--	--	---

## Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

### Objectifs de l'audit :

- Conduite de l'Acte d'Achats ;
- Evaluation du Système de Contrôle Interne ;
- suivi du taux d'atteinte du plan d'action.

### - Check-list (N : Note, R : Recommandation)

N°	Référence des Exigences documentées	(Libellé du constat) ou (Questions/Réponse)	Observation	TYPE
1	PQ 6.01 §7.1.1	<p><b>L'expression du besoin :</b></p> <p>-Disponibilité des listes de besoins FQ 2.11 ?</p> <p>-Disponibilité des demandes de matériels FQ6.01 et enregistrement ?</p>	<p>-FQ 2.11 Disponible pour tous les centres de gestion des magasins, validé et approuvé.</p> <p>-FQ6.01 Disponible pour tous les centres de gestion des stocks.</p>	<p>Note</p> <p>Note</p>
2	PQ 6.01 §7.1.2	<p><b>Analyse du besoin :</b></p> <p>-Vérification de l'éventualité de substituer le produit demandé par un autre moins polluant ?</p> <p>-Vérifier la disponibilité éventuelle du produit demande au niveau des autres filiales du groupe ?</p> <p>-Possibilité de remplacement du produit demandé par un</p>	<p>-Besoin analysé, vérifié et approuvé.</p> <p>-Besoin analysé et vérifié.</p> <p>-Besoin analysé et vérifié.</p>	<p>Note</p> <p>Note</p> <p>Note</p>

**Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

		<p>autre produit disponible en stock ?</p> <p>-Tenu de réunions de concertation, d'évaluation et de quantification ? PV réunions ?</p>	<p>-PV de réunion non disponible.</p>	<p>Recommandation</p>
3	PQ 6.01 §7.1.3	<p><b>Valorisation du besoin :</b></p> <p>-Prise en compte des hypothèses ayant servi à l'élaboration du budget général ?</p> <p>-Prise en compte et détermination du facteur risque ?</p>	<p>-Hypothèses prises en compte.</p> <p>-Facteur risque pris en compte et déterminé.</p>	<p>Note</p> <p>Note</p>
4	PQ 6.01 §7.1.4	<p><b>Consultation du marché :</b></p> <p>-Analyse comparative entre marchés concurrentiel ?</p> <p>-Elaboration des TCO sur le model FQ 6.03 ? (Conformément à IQ 6.07)</p> <p>-détermination des prix raisonnables ?</p> <p>-Lancement des consultations au moyen de la demande d'offres FQ 6.02 au vue de contacter le marché des fournisseurs ?</p>	<p>-La comparaison du marché concurrentiel a été respecté.</p> <p>-Les TCO on était élaborés selon le model FQ 6.03 conformément à IQ 6.07.</p> <p>-Les prix déterminé sont raisonnables.</p> <p>-Les offres de consultation ont été lancé au moyen de la demande d'offres FQ 6.02.</p>	<p>Note</p> <p>Note</p> <p>Note</p> <p>Note</p>

**Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

		<p>-Observation de la règle de l'élargissement de la consultation a au moins trois fournisseurs ?</p> <p>-Etablissement des listes de besoins reprenant les données d'achats et exigences spécifiées ?</p> <p>-Registre de départ des demandes d'offres aux fournisseurs ?</p>	<p>-la règle de l'élargissement de la consultation a trois fournisseur a était respecté.</p> <p>-Disponibilité des listes de besoins reprenant les données d'achats avec les exigences spécifiques.</p> <p>-Registres de demandes d'offres disponibles.</p>	<p>Note</p> <p>Note</p> <p>Note</p>
5	Plan d'action 2023	<p><b>PRISE EN CHARGE DU PLAN D'ACTION</b></p> <p>-Réunion de coordination avec les structures émettrices des demandes de besoins et réception de la fiche technique de chaque besoin.</p> <p>-Préparation des cahiers de charges à partir des fiches techniques.</p> <p>-Renouvellement du parc machine.</p>	<p>-Disponibilité des listes de besoins reprenant les données d'achats avec les exigences spécifiques, et absence du PV de réunion.</p> <p>-Présences de toutes les données d'achats contenues dans les fiches techniques dans les cahiers de charges.</p> <p>-Avis d'appel d'offre lancé dans les délais et achats effectués sans anomalies, en attente de réceptions des machines.</p>	<p>Recommandation</p> <p>Note</p> <p>Recommandation</p>

Source : élaboré par nos soins en collaboration avec BCR.

## Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

### E. Réalisation des tests

Après avoir effectué les vérifications préliminaires à travers la check-list de contrôle interne, nous allons procéder à des contrôles et investigations approfondis et ce en nous basant sur un ensemble de tests.

Ces tests sont préparés dans le programme d'audit et au fur et à mesure de l'avancement de la mission et des résultats des tests effectués, on peut se servir d'autres tests qu'on juge essentiels.

Les tests effectués sont clôturés par une conclusion et analyse des résultats et dont certains peuvent ne refléter aucune anomalie.

Les anomalies sont retenues lorsque le nombre d'écarts dépasse le seuil de signification fixé ou lorsque les objectifs et/ou sous objectifs du plan d'action n'ont pas été atteints.

#### ➤ S'assurer que les achats sont effectués suite consultation

On va procéder à la sélection d'un échantillon des dossiers des achats effectués durant les derniers mois écoulés, afin de vérifier que les achats sont effectués à des prix avantageux :

**Tableau N°10 : Test de la mise en concurrence des fournisseurs**

Date	Libellé	Devis HT des fournisseurs			Moin s disan t	Commentaire
		(1)	(2)	(3)		
25/01/2013	Machine de découpage	15 000 000	17 322 000	12 450 000	(3)	Rien à signaler

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

09/04/2 3	Séparateur r 98262/12 l	527 100				1 seul devis
17/05/2 3	Inox 12/14	451 955	460 132	320 000	(1)	Rien à signaler

Source : Elaborer par nos soins en collaboration avec BCR

#### Conclusion du test :

Les tests effectués sur la base de l'échantillon et relatifs aux prix d'achats retenus n'a pas relevé d'anomalies. Par contre, certains dossiers de consultations ne comportent pas un tableau comparatif des offres.

#### ➤ S'assurer que les contrôles quantitatifs et qualitatifs sont effectués

Nous allons faire une sélection des factures d'achat relatives à des articles qui nécessitent des contrôles quantitatifs et qualitatifs à la réception. Sur la base de ces factures prises en échantillon nous nous sommes dirigés vers les magasins où la réception est effectuée et on a rapproché les factures avec les bons de livraison fournisseurs et on a vérifié si les contrôles nécessaires sont systématiquement effectués :

Tableau N°11 : Test de contrôle sur facture d'achat

N° facture d'achat	Contrôle quantitatif	Contrôle qualitatif	Rapprochement facture / BE
23/100358	Oui	Oui	RAS
23/100984	Non	Oui	RAS
23/110008	Oui	Oui	RAS

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

22/110847	Oui	Non	RAS
23/010260	Non	Non	ECART
23/010608	Oui	Oui	RAS
23/030176	Oui	Oui	RAS
23/030564	Oui	Oui	RAS

Source : Elaborer par nos soins en collaboration avec BCR.

#### Conclusion du test :

Les tests effectués sur la base des échantillons n'ont pas tous relevé d'anomalies, sauf pour l'échantillon **23/012060** ou nous avons décelé un écart entre la facture et le bon d'entrée, en plus de cet écart nous avons observé une non-conformité de qualité entre le produit demandé et le produit reçue.

#### ➤ Audit de classement des dossiers d'achats

Nous avons consulté un échantillon de factures d'achats classées et on a vérifié l'existence de toutes les pièces rattachées (BC, BL et facture) et des visas des responsables habilités.

Tableau N°12 : test sur le classement des dossiers d'achats

N° facture	Montant	BC signé	BL signé magasin	Facture signée	Commentaires
23/100358	2 543.345	Oui	Oui	Oui	RAS
23/100984	4 670.249	Oui	Oui	Oui	RAS

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

23/110008	26 448.300	DG	Oui	Oui	RAS
22/110847	20 646.313	DG	Oui	Oui	RAS
23/010260	3 456.112	Oui	NON	Oui	ECART
23/010608	22 200.130	DG	Oui	Oui	RAS
23/030176	20 393.601	DG	Oui	Oui	RAS
23/030564	7 899.929	DG	Oui	Oui	RAS

Source : Elaborer par nos soins en collaboration avec BCR

#### Conclusion du test :

Les tests effectués sur la base de l'échantillon retenu n'ont pas relevé d'anomalies, sauf pour l'échantillon 23/010260 où nous avons décelé un écart au niveau du magasin (le bon d'entrée n'a pas été signé).

#### F. Suivi de la mise en œuvre et du taux d'avancement du plan d'action

Après avoir effectué tous les tests nécessaires, nous allons procéder à la comparaison des résultats de ces tests aux observations contenues dans la check-list pour essayer de déterminer l'atteinte des objectifs contenues dans le plan d'action et le taux d'avancement de ce dernier.

Pour ce faire, nous allons procéder comme suit :

- **Taux d'atteinte du sous-objectif** = nombre d'échantillons / nombre d'écarts\*100
- **Taux d'atteinte de l'objectif principal** =  $\text{taux d'atteinte sous-objectif } n^{01} + \text{taux d'atteinte sous-objectif } n^{02} + \dots + \text{taux d'atteinte sous-objectif } n^x$  / Nombre de sous objectifs

### Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR

Tableau N°13 : Suivi du taux d'avancement du plan d'action

Division Achat						
Outils but	Actions	Moyens	début	fin	Résultats attendus	Taux d'avancement
<b>Objectif principal :</b>	-Publication de l'avis d'appel d'offre.	-Mise en concurrence des fournisseurs.	05-05-2023	25-06-2023	-Renouvellement du parc machine.	50%
<b>Sous-objectif 01 :</b>	-Réunion de coordination avec les structures émettrice des demandes de besoins et réception de la fiche technique de chaque besoin.	-Réunion de coordination.	14-02-2023	15-02-2023	-Meilleure compréhension des besoins exprimés et acquisition des informations nécessaire à l'élaboration des cahiers de charges.	30%
<b>Sous-objectif 02 :</b>	-Préparation du cahier de charge à partir des fiches techniques.	-Préparation des fiches techniques.	16-02-2023	15-03-2023	-Réception de produits conformes aux attentes des structures.	70%

Source : Elaborer par nos soins.

## **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

### **Analyse des résultats :**

Au cours de l'audit de la fonction, achat et après une évaluation de l'activité de cette dernière à l'aide de la check-list de contrôle interne, et de tests menés sur les dossiers d'achats, et sur le respect des procédures y afférant, nous avons constatés que les objectifs contenus dans le plan d'action n'ont été que partiellement atteints, et cela est dû essentiellement à des écarts sans incidences graves tels que l'inexistence des PV de réunions ou de retard de réception des nouvelles machines.

Après avoir clôturé tous les tests d'audit nous allons rapporter les faiblesses et écarts constatés sur les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP), ensuite nous allons procéder à l'élaboration du projet de rapport en synthétisant toutes ces FRAP dans un seul et même document que nous allons présenter à la réunion de clôture.

### **3-2- Appréciation des améliorations**

Cette mission d'audit que nous avons menée au sein de la fonction achat nous a permis de constater que les travaux d'audit effectués précédemment ont détecté des faiblesses au niveau du contrôle interne, ces dernières vues qu'elles représentent une menace et une source de risque pour l'entreprise, ont été traitées par la direction de l'audit qui a élaboré un plan d'action dans le but de renforcer le système de contrôle interne et de maîtriser ce risque potentiels et/ou l'exploiter pour le transformer en opportunité.

Après avoir vérifié que le plan d'action a été mis en œuvre et estimé son taux d'avancement, nous avons remarqué une nette diminution du nombre d'écarts donc une meilleure prise en charge des risques par le SMR.

Donc la valeur ajoutée qu'apporte l'audit au système de management des risques est à travers son rôle d'assurance en donnant une opinion au management et au conseil d'audit sur le degré de maîtrise des risques, et enfin à travers son rôle de conseil où il étudie les différents axes d'améliorations du SMR.

### **Chapitre III L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR**

---

Nous considérons la prise en charge du plan d'action élaborer par la direction de l'audit comme une valeur ajoutée qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs. En effet, c'est la contribution qu'elle apporte à l'amélioration du management des risques, du fait que les objectifs contenues dans le plan d'action aident a renforcé le système de contrôle interne qui est un processus du SMR.

#### **Conclusion**

Notre étude au sein de la filiale ORFEE du groupe BCR nous a permis de constater que le système de management des risques est intégré a toutes les fonctions de l'entreprise. Dans ce contexte, nous avons réalisé que l'évaluation de ce système ne peut être effectuer qu'en amont, par le biais d'un audit de consolidation qui compile tous les audits réalisés en aval par les responsables de l'audit interne.

Il est apparu clairement que l'audit interne joue un rôle essentiel en tant qu'assurance et conseil, apportant une valeur ajoutée significative au système e management des risques et contribuant à l'amélioration de ses processus. En effet, nous avons constatés que l'audit interne permet d'identifier les faiblesses et les opportunités d'amélioration dans la gestion des risques, en fournissant des recommandations pertinentes et en favorisant une culture de responsabilité et de transparence.

En conclusion, c'est grâce à notre immersion dans l'entreprise et à nos connaissances acquises au cours de notre cursus universitaire, que nous avons réalisé l'importance de l'audit interne dans l'évaluation continue du système de management des risques en compilant les résultats des audits réalisés dans les différentes fonctions de l'entreprise, l'audit de consolidation offre une vision globale et stratégique de la gestion des risques, permettant ainsi de prendre des décisions éclairées pour renforcer la résilience de l'organisation.

# *Conclusion générale*

PDF Creator's Trial  
www.nuance.com

## Conclusion Générale

---

### Conclusion générale

Au terme de ce travail de recherche, nous avons pu constater que qu'elle que soit leurs diversités ; hormis leurs vocations et leurs buts, les entreprises ont toutes un objectif ultime qui est d'assurer leur survie continuellement. De nos jours, la recherche de cet objectif prend tout son sens avec l'évolution de l'environnement économique et financier accentué par l'émergence de risques de plus en plus complexes. Or, dès lors, nous savons par ailleurs que la survie d'une entreprise est tributaire de sa bonne gestion des risques.

Le management des risques est une discipline essentielle pour les entreprises. Celle-ci leur permet de faire face aux défis, aux incertitudes et aux risques potentiels dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation. L'organisation est confrontée à une multitude de risques, allant des risques financiers aux risques opérationnels, en passant par les risques liés à la réputation et à la conformité ce qui peut engendrer des obstacles à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques prédéfinis.

Nous avons exploré les techniques et les meilleures pratiques du management des risques, soulignant l'importance de l'identification, de l'évaluation, du traitement et de la surveillance du risque. Nous avons également mis en évidence le rôle crucial de l'audit interne dans l'amélioration continue des processus du management des risques. En tant qu'outil d'assurance et de conseil, l'audit interne apporte une valeur ajoutée significative en identifiant les faiblesses, en fournissant des recommandations pertinentes et en favorisant une culture de responsabilité et de transparence.

L'audit interne, combiné à une approche intégrée du management des risques, permet à l'organisation de renforcer sa résilience, de prendre des décisions éclairées et de saisir les opportunités stratégiques qui s'offrent à elle tout en minimisant les pertes potentielles. Ainsi, en évaluant et en améliorant continuellement les processus du management des risques, l'organisation peut optimiser sa capacité à faire face aux risques et à atteindre ses objectifs stratégiques.

L'étude que nous avons menée au sein de la filiale ORFEE du groupe BCR fait ressortir plusieurs éléments de réponses. Ainsi, l'audit du SMR au sein de cette entreprise se fait en évaluant le CI qui est un processus du SMR. En effet, c'est en identifiant les faiblesses du CI que l'audit recommande des mesures correctives pouvant améliorer ce processus. Ainsi, le résultat de l'appréciation de l'activité de l'audit interne, permet de confirmer le bien fondé de notre première hypothèse à savoir : « C'est en partant des faiblesses constatées dans le

## Conclusion Générale

---

système de contrôle interne (qui est un processus du système de management des risques) que l'auditeur recommande des mesures correctives ». Cependant, La deuxième hypothèse « C'est en participant à la conception des processus du management des risques que l'auditeur interne contribue à leurs améliorations » est infirmée.

En conclusion, notre étude nous a permis de prendre conscience du rôle clé de l'audit interne dans l'amélioration des processus du management des risques. En effet, son rôle d'assurance et de conseil contribue à renforcer le système de management des risques en identifiant les axes d'amélioration et en favorisant une approche proactive dans la gestion des risques. Ainsi, en travaillant en collaboration avec le responsable de l'audit, les entreprises peuvent optimiser leur capacité à faire face aux différents risques qui les menacent et saisir les opportunités, renforçant ainsi leur résilience et permettant l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

PDF Create! 5  
www.nuance.com

# *Bibliographie*

PDF CROSTA! 5 Trial  
www.nuance.com

### Bibliographie

#### ➤ Ouvrages

- IFACI, Kurt-F Riding, Paul-J Sobel, Urton-L Anderson (2015) Collectif - Manuel d'audit interne \_ Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques (EYROLLES).
- [Dynamiques d'Entreprises] Jean-Pierre Galland (2022) - La gestion des risques\_Origines, succès et limites du risk management (Le Harmattan).
- Jean le ray (2015) – De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ? comment ? (Afnor).
- Georges Dionne (1er février 2013), Gestion des risques histoire, définition et critique, (Springer Verlag New York)
- Groupe professionnel industrie et commerce (Décembre 2003). Etude du processus de management et de cartographie des risques, (IFACI)

#### ➤ Articles

- Amanda Wanderley (20 juin 2023), Comprendre son contexte pour mieux gérer ses risques, (le Blog Focus Performance)
- Fleur Chrétien (17 juin 2021), Tout savoir sur le diagramme d'Ishikawa et pourquoi l'utiliser dans votre management ? ( <https://www.cademploi.fr> )
- Bruna Borsalli (28 février 2022), 7 méthodes et outils d'identification des risques, (excellence blog).
- Kinta Lucia SENE, AMDEC : Anticiper et évaluer les défaillances en 5 étapes, avec exemples (blog-gestion)
- Le traitement des risques (2013 Institut numérique.)
- Jésus Angel Solórzano Telechea et Beatriz Arízaga Bolumburu (30 juin 2013), La gestion des risques économiques sur le littoral cantabrique au Moyen Âge : un ensemble d'activités ou une multi activité ? (Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest).
- Martin Boyer, (octobre 2008) Une brève histoire des assurances au Moyen Âge, (Assurances et gestion des risques, vol. 76(3), pages 83-97).

- Institute of Internal Auditors – UK and Ireland Ltd, 29 September 2004, (IIA position paper: Enterprise Risk Management).
- Agathe Rivière, 10/9/2022, (salesodyssey.fr)

➤ **Les normes**

- La norme ISO31000 (2018)
- La norme ISO31010 (2019)
- La norme ISO 19000 (2015)
- Les normes CRIPP (2017)

PDF Create! 5 Trial  
www.nuance.com

# Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le rôle du management des risques dans la préservation du patrimoine de l'entreprise .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Le management des risques à travers le temps .....</b>	<b>6</b>
1-1 Avant l'industrialisation.....	6
1-1-1- Les risques liés à l'activité économiques avant l'industrialisation .....	6
1-1-2- L'assurance des risques avant l'industrialisation.....	7
1-2- Après la révolution industrielle .....	8
1-2-1- Les risques apparus après l'industrialisation.....	9
1-2-2- L'assurance des risques après l'industrialisation .....	9
1-3- L'émergence de la gestion des risques.....	9
1-4- La transition de la simple gestion des risques vers le management des risques .....	10
<b>Section2 : le cadre organisationnel et les enjeux du management des risques .....</b>	<b>13</b>
2-1- Le cadre organisationnel du management des risques (selon la norme ISO 31000).....	13
2-1-1- Compréhension de l'organisme et du contexte interne et externe .....	13
2-1-2- La politique du management des risques .....	15
2-1-3- La répartition des responsabilités .....	16
2-1-4- Intégration de chaque centre de responsabilité.....	17
2-1-5- Allocation des ressources nécessaires .....	17
2-1-6- Mise en œuvre de mécanisme de communication et de rapport interne et externe .....	18
2-2- Les enjeux du management des risques .....	18
2-2-1 Les enjeux stratégiques : .....	18
2-2-2 La performance et l'atteinte des objectifs. ....	19
2-2-3- Les attentes de chaque partie prenante du management des risques :.....	22

<b>Section03 : Les processus et les outils du management des risques.</b> .....	<b>24</b>
3-1- Communication et concertation .....	25
3-1-1- Le contexte de communication et de concertation : .....	25
3-1-2- Les objectifs de communication et de concertation .....	25
3-2- Etablissement du contexte .....	26
3-2-1- Diagnostic stratégique .....	26
3-2-2- Diagnostic de l'organisation interne .....	27
3-2-3- Diagnostic de l'environnement .....	28
3-3- Appréciation des risques .....	29
3-3-1- Identification des risques .....	29
3-3-2- Analyse des risques .....	30
3-3-3- Evaluation des risques .....	30
3-4- Les méthodes et outils utilisé pour les différentes phases d'appréciation des risques .....	30
3-5- Traitement des risques .....	39
3-5-1- La réduction .....	39
3-5-2- Le financement des risques .....	40
<b>Conclusion</b> .....	<b>43</b>

**Chapitre II : La contribution de l'audit à l'amélioration des processus du management des risques** .....

**Introduction** .....

**Section01 : L'audit un outil de conseil et d'assurance au service de l'entreprise** 45

1-1- Définition de l'audit interne .....	45
1-2- Les objectifs de l'audit interne .....	46
1-3- Les normes de l'audit interne .....	47
1-3-1- Les normes de qualification .....	48
1-3-2- Les normes de fonctionnement.....	50
1-3-3- Les normes de mise en œuvre .....	52
1-4- L'audit approche par les risques .....	52
1-4-1- Le risque inhérent : .....	53
1-4-2- Le risque de non contrôle : .....	53

1-4-3- Le risque de non détection : .....	54
1-5- Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise .....	54
1-5-1- Apporter une assurance sur les systèmes de management des risques : .....	54
1-5-2- Rôles recommandés lors de l'accomplissement des missions d'audit interne .....	55

## **Section02 : L'audit d'un système de management des risques .....**

2-1- Programme d'audit fondé sur une approche par les risques .....	59
2-2- L'audit du système de management des risques .....	59
2-2-1- Examen du dispositif de management des risques mis en place par l'entreprise .....	62
2-2-1-1- L'audit interne dans un environnement axé sur les risques .....	62
2-2-1-2- Les conséquences de l'approche par les risques .....	63
2-2-2- L'analyse des risques du dispositif de contrôle .....	65
2-2-2-1- Les différentes phases de l'analyse des risques du dispositif de contrôle .....	65
2-3- Evaluation des systèmes d'information : .....	69

## **Section03 : Suivi de l'application du plan d'action et appréciation des améliorations**

.....	71
3-1- Elaboration d'un plan d'action .....	71
3-1-1- Compilation des rapports d'audit interne .....	71
3-1-2- Les étapes d'élaboration d'un plan d'action .....	71
<b>Conclusion</b> .....	76

## **Chapitre III : L'audit interne et sa contribution à l'amélioration des processus du management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR .....**

### **Introduction .....**

### **Section01 : Présentation d'ORFEE .....**

1- Historique de l'entreprise ORFEE filiale BCR .....	77
1-1- Présentation des produits .....	78
1-1-1- L'entreprise fabrique quatre types de produit en acier inoxydable .....	78
1-1-2- Qualités des produits .....	78

1-1-3- L'entreprise fabrique aussi les éviers de cuisine en deux catégories .....	78
1-1-4- Les étapes de production .....	78
1-2- Organisation générale de l'entreprise.....	79
1-3- Organigramme de l'entreprise mère BCR et de sa filiale ORFEE .....	80
1-3-1- Organigramme de l'entreprise mère BCR .....	80
1-3-2- Organigramme de l'entreprise « ORFEE » .....	81
1-4- Organisation de l'entreprise ORFEE .....	82
1-4-1- Direction général .....	82
1-4-2- Direction commerciale .....	82
1-4-3- Direction industrielle .....	82
1-4-4- Direction des finances et comptabilité .....	82
1-4-5- Division achats .....	83
1-4-6- Division organisation et informatique .....	83
1-4-7- Division contrôle opérationnel .....	83
1-4-8- Division ressources humaines et logistique .....	83
1-4-9- Division audit, management qualité et contrôle de gestion .....	83
1-4-10-Assistant sureté interne .....	83

**Section02 : Audit du système de management des risques de la filiale ORFEE du groupe BCR.....** 84

2-1- Déroulement des missions d'audit interne au sein du groupe BCR.....	84
2-1-1- Elaboration du planning annuel d'audit .....	84
2-2- La procédure d'audit interne du groupe BCR .....	85
2-2-1- Les objectifs de la procédure d'audit interne .....	85
2-2-2- Les responsables de l'application et du respect de la procédure.....	86
2-2-3- Les références de la procédure d'audit interne .....	86
2-3- Structuration et maîtrise des risques.....	86
2-3-1- Cartographie des risques .....	87
2-4- Comité d'audit interne au niveau du groupe BCR .....	88
2-5- Fonctionnement et organisation de l'audit interne d'ORFEE.....	88
2-5-1- Constitution de l'équipe d'audit 88	
2-5-2- Plan d'audit .....	89
2-5-3- Préparation du fonds documentaire.....	89

2-5-4- Notification d'audit .....	89
2-5-5- Réunion d'ouverture .....	89
2-5-6- Recueil et vérification des informations.....	90
2-5-7- Réunion de clôture .....	90
2-5-8- Résultats d'audit, formalisation et diffusion du rapport d'audit .....	91
2-5-9- Plan d'action .....	91
2-5-10-Suivi et évaluation .....	91
2-6- Evaluation du système de management des risques .....	92
2-6-1- Audit consolidé du système de management des risques et rapport général d'audit .....	93

**Section03 : Suivi de l'application du plan d'action et appréciation des améliorations**

.....	104
3-1- Audit de la fonction achat et suivi de l'application du plan d'action.....	104
3-1-1- Préparation de la mission d'audit .....	104
3-1-2- Réalisation de la mission d'audit .....	119
3-2- Appréciation des améliorations.....	121
<b>Conclusion</b> .....	122

**Conclusion générale ..... 123**

PDF

www.nuance.com