

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION
FILIERE DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et
comptabilité**
Spécialité : audit et contrôle de gestion

Thème

Audit des risques juridiques d'une entreprise :

Cas de l'entreprise Cosider Agrico

Présenté par :
M^{lle}NEKI Dihia

Encadré par :
Mme. BOUGHERABA Ouassila

Devant le jury composé de :

- Président : LAMRANI Nassima, MCB/UMMTO.
- Examineur : BOULIFA Yamina, MAA/UMMTO.
- Rapporteur : BOUGHERABA Ouassila, MAA/UMMTO.

7^{ème} Promotion

2020/2021

Remerciements

Nous exprimons tout d'abord nos profonds remerciements à notre encadrant Mme Bougheraba pour sa grande disponibilité, son écoute, son suivi tout au long de ce travail.

Nous exprimons également notre gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'examiner notre travail.

Nous adressons nos vifs remerciements, à tout le personnel de COSIDÈR AGRICO, particulièrement Mr Chennoufi qui nous a encadrées au cours de notre stage et qui nous a fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à Mr Amiar pour ces conseils précieux,

Que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, soit assurée de notre profonde reconnaissance

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

Mes chères parents, ce modeste travail qui est le fruit de vos interminables conseils, assistance, et soutien moral, en témoignage de ma reconnaissance et mon affection, dans

l'espoir que vous en serez fiers

A ma sœur Mounia pour son soutien

A tous mes petits neveux et nièces

A toute ma famille.

NEKI Dihia

Tableau 1 : Mesure de probabilité.....	17
Tableau 2 : Impact des risques juridiques en valeur financière stratégique et institutionnelle.	21
Tableau 3 : Matrice des risques.....	24
Tableau 4 : Comparaison entre auditeur interne et auditeur externe.....	46
Tableau 5 : Tableau des risques.	61
Tableau 6 : Tableau d'un suivi du rapport d'audit interne.....	69
Tableau 7 : Les filiales de COSIDER.....	93

Figure 1 : Les composantes du risque juridique.....	5
Figure 2 : Diagramme à deux axes.	25
Figure 3 : Diagramme radar des risques.	26
Figure 4 : Etapes du processus de gestion des risques.	32
Figure 5 :modèl de FRAP.	65
Figure 6 : Model de rapport d'audit.	68
Figure 7 : Schema de la mission d'audit interne.....	70
Figure 8 : Organigramme de COSIDER AGRICO.	95
Figure 9 : Schéma d'une mission d'audit interne.	96
Figure 10 : Illustration d'une lettre de mission.....	98
Figure 11 : Compte-rendu de la réunion d'ouverture.	102
Figure 13 : Rapport d'audit.	Error! Bookmark not defined.

Introduction générale	1
CHAPITRE 1 : LES RISQUES JURIDIQUES.....	4
Introduction	4
Section1 : concepts fondamentaux sur les risques juridiques.....	4
Section 2 : analyse des risques juridiques	13
Conclusion.....	29
CHAPITRE 2 : GESTION DES RISQUES JURIDIQUES	29
Introduction	29
Section 1 : concepts fondamentaux sur la gestion des risques	29
Section 2 : Le processus de gestion des risques juridiques	32
Conclusion.....	39
CHAPITRE 3 : L'AUDIT DES RISQUES JURIDIQUES.....	41
Introduction	41
Section 1 : Concepts de base sur l'audit juridique	41
Section 2 : outils et méthodologie d'une mission d'audit juridique	59
Conclusion.....	93
CHAPITRE 4 : PRATIQUE DE L'AUDIT JURIDIQUE TYPE AUDIT DES RISQUES CONTRACTUELS AU SEIN DE COSIDER AGRICO.....	41
Introduction	91
Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil	92
Section 2 : Description du déroulement de la mission d'audit interne au sein de COSIDER	96
Conclusion.....	116
Conclusion Générale.....	122
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	



Introduction Générale



Dans un contexte socio-économique ne laissant pas place au hasard et où l'accident est devenu inacceptable, la notion du risque a été introduite et mise en avant selon U. Beck (2001 ; 1986), A. Giddens et S. Lash (1994) nous sommes rentrés dans la société où l'ère du risque.

Le risque est une notion complexe, de définition multiple car d'usage multidimensionnelle, pour l'entreprise il représente un champ double : Bien qu'il soit vital pour celle-ci car les décisions managériales sont des décisions de prise de risque, la création d'entreprise est déjà elle-même un risque tout comme une stratégie pour l'innovation soit basé sur une acceptation claire des risques.

Néanmoins c'est une source de réflexion profonde pour le manager qui cherche en permanence à éliminer certains risques et à minimiser d'autres.

En d'autres termes le risque est une conséquence directe des dangers structurels ou fonctionnels générée par l'entreprise et son activité, par conséquent il est possible d'observer un élargissement du champ d'investigation lié à la contextualisation du risque.

Rajoutés à cela le progrès scientifique et le développement technologique qui offre un environnement de plus en plus incertain et mouvant, les risques ont accru et diversifiés, certains ont des conséquences juridiques pour l'entreprise qu'on ne peut pas ignorer au risque de compromettre la pérennité de l'entreprise ils sont classés comme des risques juridiques.

De façon générale, le risque dans l'entreprise se définit d'un point de vue juridique, comme l'éventualité de survenance d'un événement dommageable généré par le fonctionnement normal de l'entreprise susceptible d'entraîner une condamnation civile et ou pénale¹.

On l'occurrence c'est dans ce cadre que la gestion des risques visant à la fois la réduction des coûts de risque et la maîtrise de ce dernier, supporté par l'entreprise à évoluer d'une gestion simplement assurantielle du risque à un processus transverse et globale de création de valeur pour l'entreprise, induisant la fonction audit des risques.

L'objectif de ce mémoire est ainsi de proposer une analyse de la notion du risque sous un éclairage croisé des sciences juridiques et des sciences de gestion.

¹ Deharo G. « La gestion du risque juridique en entreprise » : Les petites affiches, 4 janvier 2011, p6.

Suivant cette perspective la problématique retenue est : **comment l'audit contribue-t-il à la maîtrise des risques juridiques au sein d'une entreprise ?**

De cette problématique découle les sous questions suivantes :

- Comment l'entreprise identifie elle les risques juridiques auxquels elle est confrontée ?
- Comment évolue les risques juridiques sous l'angle de l'occurrence et de la gravité ?
- Comment prévenir et gérer les risques juridiques dans l'entreprise ?

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

Hypothèse n°1 : le processus de gestion des risques juridiques nécessite comme tous risques une étape d'identification, d'évaluation, et de traitement.

Hypothèse n°2 : l'audit des risques juridiques est un outil d'aide à la décision.

Hypothèse n°3 : l'entreprise auditée accorde une grande importance à la gestion des risques juridique « contractuels ».

Afin de trouver une réponse à la problématique proposée, nous avons structuré notre travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre intitulé « les risques juridiques » consistera à expliquer et analyser la notion des risques juridiques à travers ces cause et conséquences.

Ensuite nous présenterons, dans le deuxième chapitre, les étapes du processus de gestion des risques juridiques ainsi que les techniques de couverture.

Le troisième chapitre sera, quant à lui, consacré à l'audit juridique en général et aux outils de détection des risques juridiques.

En dernier on trouve le chapitre quatre consacré au cas pratique réalisée au niveau de cosider agrico.

Afin d'obtenir des informations fiables et d'avoir un maximum de données pertinentes, plusieurs techniques d'investigation ont été utilisées tout au long de notre analyse.

C'est ainsi que nous avons employé les moyens de collecte d'information suivants :

Recherche documentaire (bibliographique) : à travers la consultation des ouvrages, articles, revues, thèses et mémoires relatifs à la partie théorique de notre travail.

L'exploitation de ce fonds documentaire nous a servi à mieux maîtriser les concepts liés à notre thème pour faire des rapprochements et des comparaisons entre les données recueillies et les concepts théoriques évoqués. Ceci nous a permis, tout au long du travail, d'interpréter certaines données et d'avoir une compréhension plus affinée de notre sujet ;

Recherche empirique : nous avons opté pour une démarche empirique et analytique pour réaliser le cadre pratique de notre travail, ce qui nous a permis de constater et de décrire des faits réels dans l'entreprise d'accueil « cosider agrico », de collecter des informations et d'analyser certains documents pour la réalisation de notre cas pratique.

A travers ce choix, notre étude a pour objectif général d'examiner les risques juridiques et l'impact considérable qu'il pourrait avoir sur la pérennité de l'entreprise, d'étudier le processus de gestion de ces risques et enfin mettre en lumière le rôle de l'auditeur dans cette gestion, et ainsi permettre aux entreprises d'avoir conscience de la nécessité de les identifier et démontrer l'intérêt d'une gestion spécifique à ces risques.

Le choix de ce thème est motivé en premier lieu par le fait qu'il relève de notre formation universitaire ; en second lieu et principalement parce qu'il est exclusif, et nous intrigue car il est faiblement traité malgré son importance croissante, jusqu'à en devenir un des soucis majeurs des entreprises, et donc il représente une opportunité d'approfondir notre réflexion et nos notions de base sur le sujet. Sans oublier l'interaction des deux grands domaines, de nos jours, à savoir le droit et la gestion rendant le thème de plus en plus intéressant et d'actualité car le droit est en permanence évolution et impacte avec lui la vie économique des entreprises.

Chapitre 1



Les risques juridiques



Introduction

Pour l'entreprise le risque est omniprésent, et peut-être définie comme un évènement susceptible d'être une menace significative sur son patrimoine, son capital humain et ses objectifs.

L'entreprise moderne est exposée à des risques aussi diversifiées qu'élevés ; Et vu que le droit fait partie intégrante du quotidien de notre société, la notion risque juridique est apparue et prit une place importante que les dirigeants ne peuvent pas ignorer pour assurer la survie de cette dernière ; pour cela il devient impératif pour l'entreprise d'identifier ces différents risques juridiques auquel elle est confronter car la connaissance des risques est le premier pas vers la maîtrise.

Section1 : concepts fondamentaux sur les risques juridiques

1.Définitions des risques juridiques

Malgré l'ampleur que prend la notion du risque juridique, celle-ci reste une notion floue insuffisamment abordée dans la littérature académique, en effet c'est en milieu des années 1980 que certains auteurs se sont intéressés aux risques juridiques sans pour autant en donner une définition complète.

La difficulté à mettre l'accent sur cette notion se tient du fait qu'on regroupe les risques généralement traités dans les sciences de gestion et du management et le domaine du droit, sachant que tout risques touche plusieurs aspects à la fois du fait qu'il est multidimensionnel et transdisciplinaire, il peut être simultanément financier et réputationnelle ou juridique.

Cependant on a réuni ces trois définitions :

- **Définition de Franck Verdun** : « le risque juridique est la conjonction d'une norme juridique et d'un évènement qui va susciter le risque »².
- **Définition de TobiasMahler** : « le risque est la combinaison de la probabilité d'un évènement, et de ses conséquences, un risque est un risque juridique si sa source implique une norme juridique, ainsi le risque doit être la manifestation du préjudice

² Verdun F. La gestion des risques juridiques Paris Editions d'Organisation. (2006).p25.

potentiel d'une norme juridique, l'insécurité factuelle et juridique, peut influencer le risque juridique »³.

- **Définition de Christophe Collard** : « le risque juridique est la rencontre entre une norme juridique et un événement, l'un et/ou l'autre étant frappé(s) d'incertitude (incertitude juridique et/ou factuelle) générant des conséquences pouvant affecter la valeur stratégique, financière ou institutionnelle de l'entreprise »⁴.

Le schéma suivant représente les composantes du risque juridique :

Figure 1 : Les composantes du risque juridique.



Source : Christophe Collard, Christophe Roquilly. Les risques juridiques et leur cartographie ».

A partir de cette dernière définition on est en mesure de distinguer les causes et conséquences des risques juridiques qui sont développés et définis par Christophe Collard et Christophe Roquilly⁵.

³ <https://papers.ssrn.com> page 21 du document présenté à la conférence « Contrainte commerciale pour avantage stratégique-potentiels et perspectives », université Turku

⁴ Christophe Collard, Christophe Roquilly. Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie, La revue des Sciences de Gestion N°263-264/ pages 45 à 55 / 2013.

⁵ Christophe Collard, Christophe Roquilly. Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie, La revue des Sciences de Gestion N°263-264/ pages 45 à 55 / 2013.

2. Les causes des risques juridiques

Principalement les sources du risque juridique viennent soit des normes juridiques ou de la rencontre d'une norme juridique avec un évènement l'un ou l'autre étant marqué par un degré d'incertitude d'où l'incertitude juridique et/ou factuelle cause de risque juridique

2.1 Les normes juridiques

Les normes désignent les règles juridiques qui régissent l'entreprise que ce soit en interne qu'en externe, selon leur source on peut les catégoriser comme suit :

_ **Normes générales** : de nature externe ; qualifiées de générale car elles sont appliquées sur tout le territoire national tel que : la loi et règlements.

_ **Normes relatives** : de nature interne ; dites relatives du fait qu'elles s'appliquent relativement à ceux qui l'ont adoptée ou ceux à qui elle est destinée, exemples : contrat, décisions administratives.

Nous incluons dans ces normes juridiques celle dont la juridicité peut être discutable mais qui s'imposent à l'entreprise du fait de la contrainte du secteur dans laquelle elle évolue (recommandations des autorités de régulation) ou que l'entreprise s'impose à elle-même ou auxquels s'adhère volontairement (code de déontologie, charte d'éthique).

2.2 L'incertitude juridique

L'incertitude est le fait de ne pas être sûr de quelque chose, en d'autres termes L'incertitude désigne ce qui peut être pris en doute, appliqué à la matière juridique, la définition citée amène à s'interroger sur la façon dont le droit se positionne face au doute, ainsi quatre cas se présentent à nous :

- **Incertitude liée au contenu et à l'interprétation de la norme juridique**

Dans la pensée classique du droit nul n'est censé ignorer la loi, pour les juristes on parle plutôt du comportement transgressif qui s'explique par l'acte ou omission constituant un manquement intentionnel ou non à la norme juridique ; on rappelle que l'abus du droit d'une norme juridique constitue un manquement intentionnel, par là on met l'accent sur la complexité de la norme en elle-même ou de la combinaison des normes applicables.

Par ailleurs, la richesse des lois, l'inflation normative, la diversification croissante des sources de droit, les différents aspects de celles-ci entre trop générale ou très obscure mènent à la

nécessité d'interpréter ces norme, tout de même il réside le souci d'interprétation non univoque et donc susceptible de plusieurs interprétation, rajoute à cela les divergences doctrinales et/ou jurisprudentielles et les textes, contrats ou clauses contradictoires ; dans certain cas on trouve même des lacunes de la norme c'est-à-dire le vide juridique.

- **L'incertitude liée à la qualification juridique**

La qualification consiste à classer un contenu donné dans une catégorie impliquant un certain régime juridique, ainsi l'incertitude se manifeste dans :

- applicabilité problématique de la norme à des éléments de fait donnés, standards flous ou élastiques ;
- difficulté de qualifier des éléments de fait au regard des critères d'application de la norme.

- **L'incertitude liée à mise en œuvre de la norme par le juge**

- marge d'appréciation du juge, standards flous ou élastiques, jurisprudence fluctuante Ou non harmonisée ;
- imprévisibilité des sanctions (p. ex., quantum de la peine ou des dommages et intérêts).

- **L'incertitude liée à la fluctuation de la norme**

Absence de pérennité de la norme, changements de la norme fréquente ou attendus crée deux soucis majeurs à savoir :

- l'obligation de changement dans le but de s'aligner avec la nouvelle norme,

Exemple : nouvelle loi qui interdit la commercialisation d'un produit définit oblige l'entreprise à arrêter la production.

- L'insécurité juridique :celle-ci résulte des interrogations qui suscitent systématiquement l'adoption d'un nouveau texte dont les dispositions sont parfois sibyllin difficiles à comprendre.

2.3 L'incertitude factuelle :

Elle traduit le fait que l'événement (action, décision ou simple fait) considéré, ou la combinaison des faits qui le génèrent, sont eux-mêmes incertains, on distingue :

- **Source d'événement Externe** : client, fournisseur, partenaire, concurrent, public, pouvoirs publics évènement naturel.

- **Source d'événement Interne** : individuel (employé, manager, dirigeant, associé ou actionnaire) ou collectif (la personne morale, organe de direction ou de contrôle, groupe d'associés ou d'actionnaires).

L'incertitude factuelle n'est pas une source de risque juridique, mais c'est en rencontrant une norme juridique qu'elle peut le devenir.

3. Conséquences des risques juridiques

Les risques juridiques peuvent impacter l'entreprise sur trois niveaux :

3.1. Impacter la valeur financière

La première répercussion des risques juridiques sur l'entreprise se ressent aux plans financiers par une perte financière due au différent actions que l'entreprise peut subir tel que :

- Amendes, sanctions pécuniaires ;
- Dommages et intérêts ;
- Atteinte à un actif matériel ;
- Atteinte à un actif immatériel ;
- Réglementation générant un coût supplémentaire ;
- etc.

Le risque financier qui résulte du risque juridique est difficilement évaluable dans son montant car celui-ci est fixé par un juge, parfois sur la base de rapport d'expertise.

3.2. Impacter la valeur stratégique

La stratégie est un ensemble des choix appelé politique propre à l'entreprise étudié dans le but de réaliser des objectifs à moyen et long terme tout en assurant sa rentabilité, son développement et sa pérennité.

De façon générale La valeur stratégique fait référence à l'utilisation des ressources stratégiques en vue d'améliorer la position de marché de l'entreprise. Elle renvoie à l'acquisition, au maintien ou à la perte d'un avantage concurrentiel à long terme.

A titre d'illustration, si l'entreprise a pour Objectif stratégique de développer le Modèle de la franchise dans certains pays, La perte de valeur stratégique pourrait Provenir de tout évènement affectant La capacité de l'entreprise à utiliser la Franchise comme mode de

distribution : Réglementation de plus en plus stricte ; Fragilisation des contrats de franchise ; Absence de franchisés fiables, notamment.

3.3.Impacter la valeur institutionnelle

Auparavant La création de valeur est conditionné à la Performance économique et financière et évolue dans un modèle capitaliste ne souciant que des intérêts des actionnaires , et pourtant l'entreprise n'est pas seul au monde ,elle évolue dans un environnement Sur lequel elle exerce un impact certain, il est aujourd'hui question d'impact sociale notamment positif ou on attend que l'entreprise devienne « citoyen responsable » vu sous cette angle,la valeur institutionnelle prend de plus en plus d'importance dans la vie d'entreprise.

La valeur institutionnelle renvoie à la qualité des relations que l'entreprise entretient avec les autorités et institutions publiques notamment les autorités de contrôle et de régulation et avec les institutions de la société civile telles que les ONG, les associations de consommateurs, les syndicats, ainsi que le degré de confiance mutuelle qui en découle.

Ce type de destruction de valeur va principalement se traduire par une non-compliance dans des domaines tels que l'antitrust, le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne, la lutte contre la corruption, ou encore le respect de la dignité humaine au travail ;

Plusieurs facteurs – au demeurant paramétrables – peuvent venir augmenter ce risque et partant, le niveau de destruction de valeur : historique de compliance de l'entreprise, existence de programmes de conformité, existence d'un code éthique, engagements pris par l'entreprise, décalage entre la communication de l'entreprise en la matière et la réalité.

4 Typologie des risques juridiques

Le risque juridique peut se décliner par d'autres vocables comme :

4.1.Risque lié au statut juridique de l'entreprise

Le statut juridique d'entreprise impacte l'ensemble des éléments de gestion et les projets de l'entreprise, car en fonction de la structure juridique choisi, l'entreprise aura plus ou moins d'avantages, de possibilités ou de limitations, selon la situation et le devenir des activités, selon les besoins ou objectifs.

L'entreprise a le choix entre différentes structures à savoir :

- ✓ **EURL** : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.
- ✓ **SARL** : société à responsabilité limitée.
- ✓ **SPA** : société par action.
- ✓ **SNC** : société en nom collectif.
- ✓ **SCS** : société en commandite simple.

Le directeur juridique a pour rôle d'examiner les avantages et inconvénients de chaque structure juridique en amant ;

Une fois la structure choisie, il est question de déterminer et d'identifier les risques juridiques généraux spécifiques à cette structure notamment les risques fiscaux.

4.2. Le risque administratif

Est le risque qui oppose l'entreprise à une administration, notamment avec les sanctions d'autorités comme l'ADLC (Autorité de la concurrence) ou l'AMF (Autorité des marchés financiers).

4.3. Le risque organisationnel

Les risques organisationnels sont les risques liés au processus organisationnel interne ou externe de l'entreprise, ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs.

Les risques, y compris les menaces et les occasions, se rapportent à l'avenir et à une incertitude future, il convient de vérifier l'existence des processus juridiques et de vérifier s'ils sont suffisants.

4.4. Le risque pénal

Consiste pour l'entreprise de voir sa responsabilité engagée devant les juridictions correctionnelles en application du Code pénal, du Code pénal social mais également de multiples législations particulières.

4.5. Risques liés aux actifs

L'entreprise est une représentation des moyens matériels, humains et financiers mobilisées pour la réalisation des biens et services, ces moyens constituer d'actifs tangible et d'actifs intangibles comme la propriété intellectuelle, doivent être protégée à travers plusieurs

procédures juridiques tel que : l'achat des brevets, l'enregistrement des droits d'invention, et la concrétisation des contrats.

4.6. Risques contractuels

Les risques contractuels désignent l'éventualité d'un écart avec la réalisation de l'opération contractuelle, il se caractérise par une perte financière dû à l'une des situations suivantes :

- Un acheteur qui n'honore pas un contrat.
- L'entreprise qui n'arrive pas à gérer correctement les obligations et les avantages contractuels.
- La gestion contractuelle est imparfaite : non-conformité de certaines dispositions, délais non-respect, erreur de frappe...

Nous tenons à préciser que, dans ce présent travail de recherche, nous nous intéressons à ce type de risque juridique dit « risque contractuel », et ce, par l'analyse du respect des différentes procédures de gestion contractuelles.

Lorsque l'on examine les risques liés à un contrat, il convient également d'analyser le processus de gestion contractuelle pour bien comprendre l'exposition au risque de la société. Les processus peu satisfaisants, comme les erreurs manuelles, les dispositions non conformes et/ou l'incapacité de conclure le contrat à temps, peuvent faire courir un risque à l'entreprise.

Par contre, le recours à des systèmes automatisés et des logiciels de gestion des contrats peut standardiser ces processus et permettre aux managers de rédiger les dispositions des contrats à l'aide de modèles, ce qui réduit l'exposition de l'entreprise à ce type de risques.

4.7. Risques liés aux litiges

Les litiges d'ordre juridique sont les différends dans lesquels une plainte fondée en droit est déposée. C'est notamment le cas des fautes professionnelles, des accidents, de la responsabilité du fait des produits, etc.

L'une des responsabilités du directeur juridique, est de limiter ce type de risques. En effet, même s'ils n'aboutissent pas à un contentieux, ils peuvent porter atteinte aux relations

commerciales et à la réputation de votre entreprise, et exiger d'elle des ressources et un temps précieux.

Pour réduire le risque lié aux litiges et aux contentieux, le directeur juridique peut prendre des mesures proactives. Il peut notamment mettre en place des accords de transfert de risque, veiller à la conformité, tenir des dossiers exacts et utiliser des logiciels de gestion juridique qui l'alertent sur les risques éventuels dans ce domaine.

4.8.Le risque contentieux

Le contentieux désigne la procédure destinée à faire juger un litige entre une entreprise et l'État ou un litige entre l'entreprise et ses employés, autrement dit il représente tout conflits porté devant une juridiction, de ce fait il y a plusieurs catégories de contentieux tel que : les contentieux fiscale, contentieux de la concurrence (cas de concurrence déloyale) contentieux bancaire...

4.9.Risques réglementaires

Le risque réglementaire est le fait pour une entreprise de ne pas respecter la réglementation qui lui est applicable et d'encourir alors des sanctions, il peut se manifester par exemple par le risque pour une société de voir son autorisation d'exploitation « retirée par un régulateur, ou de se voir appliquer des conditions (rétrospectivement ou potentiellement) ayant un effet négatif sur sa valeur économique ».

L'entreprise peut être soumise à des réglementations prescrites par des institutions, commissions ou administrations publiques. Il est donc capital de connaître celles qui s'appliquent spécifiquement à ses activités et les règles associées, comme les spécifications, politiques, normes ou lois que vous devez respecter pour éviter les pénalités et les contentieux. Il est également important de connaître les modifications qui y sont apportées pour éviter tout risque de non-conformité.

Une gestion proactive des risques réglementaires exige la mise en place de politiques, procédures et protocoles spécifiques pour assurer la conformité de l'entreprise bien avant que des modifications réglementaires ne soient mises en application.

Section 2 : analyse des risques juridiques

1. Cartographie des risques juridique

1.1 Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (fréquence et/ou gravité la plus élevée) et les moins significatifs (fréquence et/ou gravité la plus faible).⁶

1.2 Définition de la cartographie des risques juridiques

La cartographie des risques juridiques peut être définie comme une démarche d'identification, d'évaluation, de la hiérarchisation et de gestion des risques juridiques inhérents aux activités d'une organisation. Elle permet de visualiser et de mesurer les risques juridiques. Véritable outil de pilotage de l'entreprise et de sa stratégie, elle permet de valoriser pleinement sa ressource Juridique.⁷

La cartographie des risques peut prendre différentes formes : permettre de classer les risques selon leur probabilité et leur impact, selon leur nature / impact. Source/impact ...

1.3 Objectifs de la cartographie des risques juridiques

- Fournir à la direction générale de l'entreprise une vue globale et hiérarchisée des principaux risques juridiques encourus et leur impact sur le business ;
- Permettre à l'ensemble des collaborateurs dans/hors équipe juridique de partager un langage commun sur les risques et faciliter l'élaboration d'un plan permettant d'engager des actions immédiates et prioritaires ;

⁶ DE MARESCHAL, Gilbert, la cartographie des risques, 2003, édition afnor, paris, p15

⁷ Jerome Rusak ; « fiche pratique sur la cartographie des risques juridiques dans l'entreprise », cahier et pratique de la LJA(lettre des juriste d'affaire) 13/11/2015.

- Elle permet également de s'assurer que les ressources/moyens alloués à la prévention des risques juridiques identifiés dans la cartographie sont suffisants.⁸

1.4 Processus de réalisation d'une cartographie type probabilité/ impact

- **Phase de préparation** : c'est une phase qui peut se décomposer à trois étapes :

- 1) Définir et valider la notion des risques juridiques au sein de l'entreprise et s'accorde sur l'impact de ces risques car c'est un paramètre variable d'une entreprise à l'autre d'un département à l'autre,

En effet Chaque entreprise possède ses propres spécificités du fait de ses choix stratégiques, de son mode d'organisation, de son système d'information et de ses activités. Cela explique l'intérêt de cette phase qui doit permettre de comprendre l'organisation.

- 2) S'accorder sur le périmètre de la cartographie qui correspond en effet au périmètre couvert par la Direction Juridique, ça consiste à désigner le type de risques auquel la direction juridique doit focaliser ses efforts,

Exemple si le droit fiscal n'est pas géré par la direction juridique mais par la direction financière la cartographie ne couvrira pas ce risque.

- 3) S'accorder sur les échelles de l'impact/niveau du risque et de la probabilité d'occurrences et les mettre en cohérence avec les échelles de la cartographie des risques majeurs de l'entreprise.

-**L'impact** : ou la gravité c'est l'ampleur des dommages potentiels

-**La probabilité d'occurrence** à quel point il est probable de subir le dommage

- **Phase de réalisation**

Cette phase constitue en réalité l'essentiel de la mission d'élaboration de la cartographie. L'identification des risques, l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques, la hiérarchisation et la matrice des risques en sont les principales étapes. Mais l'étape la plus déterminante reste celle de l'identification des risques, car d'elle conditionne le reste du travail.

Cette phase se déroule en un certain nombre d'étapes, à savoir :

⁸ Idem.

1. Identification des risques

C'est une opération délicate, car elle décrit les différents événements qui génèrent des risques pour l'entité. Sa réussite dépend des méthodes et des outils utilisés.

▪ **Méthode basée sur les actifs créateurs de valeur**

Une identification efficace des risques juridiques doit reposer sur la chaîne de valeur de l'entreprise. La chaîne de valeur est établie sur la base des connaissances des métiers de l'entreprise et de la documentation interne (organigrammes du groupe et document d'enregistrement universel ou tout document qui détaille les processus de l'entreprise et/ou son organisation et sa stratégie). Son analyse permettra d'identifier les processus des métiers opérationnels, transverses et supports constituant la chaîne de valeur ainsi que les maillons les plus exposés.

Il faut alors recenser auprès des juristes les risques ainsi que leurs causes pour chaque maillon de la chaîne. On obtient alors une liste aussi complète que possible des risques juridiques. Cette méthode est basée sur les actifs créateurs de valeur.

▪ **L'identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Ce type de risque, s'il n'est pas identifié et mis sous contrôle, porte inévitablement atteinte à la réalisation des objectifs. Les entreprises qui ont des objectifs stratégiques doivent s'en prémunir sous peine d'annuler leurs plans de développement à long terme.

▪ **L'identification basée sur les check-lists**

Il s'agit d'identifier les risques à partir d'un répertoire de risques préétabli. Ces risques sont ensuite analysés pour être rattachés aux processus de l'entité.

Cette technique connaît des limites, car cette liste relève beaucoup plus du général.

▪ **L'identification par analyse historique**

Cette méthode vise à faire l'inventaire des risques qui se sont matérialisés antérieurement à l'établissement de la cartographie en cours d'élaboration.

Cette méthode n'est pas conseillée, car les risques identifiés peuvent ne pas être d'actualité. En effet, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité qui y a donné naissance.

- **L'identification basée sur l'analyse de l'environnement**

L'entreprise dans son activité s'expose à son environnement externe et interne. La difficulté ici est que l'environnement externe caractérisé, entre autres, par le secteur d'activités de l'entreprise est en perpétuel changement. Ainsi, les risques qui en découlent peuvent masquer ceux liés à l'environnement interne de l'entreprise.

- **Identification basée sur les scénarios**

Elle consiste à avoir recours à des experts ou des bases de données externes pour identifier les risques.

5. Évaluation des risques

Évaluer l'impact et la probabilité d'occurrence : Les juristes et certains opérationnels susceptibles d'être propriétaires de risques juridiques évaluent l'impact et la probabilité de ces risques juridiques. Définir en amont, pour chaque risque, le scénario à l'origine du risque et son fondement juridique, facilite l'évaluation du risque.

Il s'agit d'évaluer de manière brute, sans dispositif de maîtrise des risques, l'exposition de l'organisation à l'univers des risques, pour ce faire, il faudra la combinaison de trois facteurs, à savoir :

- La probabilité d'occurrence, ou fréquence ;
- Les effets, ou gravité ;
- La durée à laquelle les conséquences de l'événement ont un impact.

La méthodologie d'évaluation des risques : d'une organisation s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives à savoir

a) Techniques quantitatives

- Historique des pertes financières et d'exploitation (en dinars) ;
- Probabilité effective pour une période donnée (comprise entre 0 et 1).

b) Techniques qualitatives

- Echelle allant de un (1) à cinq (5) par exemple ;

-Appréciation graduelle : faible, moyen, fort.

Tableau 1 : Mesure de probabilité.

Cotation	Probabilité
5	Très Elevé
4	Elevé
3	Moyenne
2	Faible
1	Très Faible

Source :Coopers & Lybrand « la nouvelle pratique du contrôle interne », Ed d'organisation, 2000, P61.

6. Hiérarchisation des risques

C'est la distribution des risques dans une série croissante ou décroissante, selon leur importance, d'après un ou plusieurs critères, en vue d'établir des priorités. Cette étape permet de dégager une liste précise de risques en fonction du degré de criticité de chaque risque.

- **Phase de d'action**

Une fois les risques sont identifiés, l'entreprise peut alors décider des mesures à prendre pour chaque risque, en commençant idéalement par ceux qualifiés de majeurs à l'issue de la phase de hiérarchisation.

C'est là qu'on définit un plan d'action par un schéma visuel il doit permettre d'identifier en un regard :

- les risques par niveau d'impact et par probabilité d'occurrence,
- les propriétaires de risques, les traitements préventifs existants et à mettre en place,

- les plans d'actions et les mesures immédiates à mettre en œuvre pour les risques prioritaires : qui est en charge ? Quand ? Quels moyens doivent être développés ?

L'objectif du plan d'actions est de mettre, à terme, l'ensemble des risques sous contrôle grâce à la mise en place de nouvelles politiques et procédures, de traitement des risques et de communication et information.

a. Traitement des risques

Le traitement des risques est réalisé par différentes méthodes selon les caractéristiques de risques auquel l'entreprise est confrontée. Nous distinguons :

- **L'acceptation**: ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence et son impact ;
- **Le partage** : est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une société d'assurance en vue de se partager les charges afférentes aux risques, et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties ;
- **L'évitement** : cesser les activités à l'origine du risque ;
- **La réduction ou la diminution du poids du risque** : elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectives pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait.

b. Communication et Information :

Lorsque les mesures sont identifiées pour la gestion des risques, elles doivent être communiquées aux employés à temps afin de recueillir leur point de vue pour rendre efficaces ces mesures.

Un système d'information performant doit être mis en place pour l'élaboration de programmes opérationnels, financiers et de conformité connexe.

- **La phase de reporting**

Le reporting sur les risques vise à fournir sous forme de tableau de bord à toutes les parties prenantes à la gestion des risques, une information synthétique, claire et concise sur les déterminants de base du management des risques.

Les destinataires des tableaux de bord sont assez nombreux et ont des objectifs différents. Il s'agit :

- Des responsables de processus qui ont besoin d'un outil d'alerte et de prévention pour éviter les situations « à risque » ;
- Des responsables des risques juridiques qui ont besoin d'un indicateur du degré de maîtrise obtenu à un instant « t » et de son évolution ;
- Des dirigeants qui ont besoin d'un outil de dialogue permettant la prise de décision sur la base consensuelle de mesure des risques portés et de leur évolution

Les différents destinataires doivent recevoir des informations homogènes et plus ou moins détaillées en fonction des besoins de chacun.

Lors de cette étape, on s'assure que les opérationnels ont compris et appliqué les nouvelles dispositions. On procède aux diverses corrections d'interprétations et d'exécutions, tout en tenant compte de leur remarque pour améliorer la performance et l'efficacité de ces mesures.

- **La phase de suivi**

La vérification de l'efficacité des plans d'actions est une phase importante du processus d'élaboration d'une cartographie des risques car c'est au cours de cette phase qu'on peut vérifier l'adéquation entre les risques et les contrôles mis en place

- **La phase d'actualisation**

La cartographie des risques est élaborée à un moment donné et constitue une image du profil de risque à un temps T déterminé, d'où le besoin de l'actualiser, la revoir et l'adapter

En général, cela se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer. Cela implique de repartir de la cartographie existante et de prendre en compte un certain nombre d'éléments comme :

- La mise à jour des sources internes et externes utilisées pour la cartographie initiale,

- Les incidents remontés en interne ou les incidents remontés dans la presse auprès de concurrents, les contentieux...,
- Les enseignements des campagnes d'audit ou de contrôle interne.

Mais aussi tous les changements significatifs intervenus dans l'activité, et notamment : évolution du modèle économique, existence de nouveaux processus ou transformation de ceux existants, changements affectant l'organisation (ex : nouvel organigramme, fusion-acquisition...), évolution significative du contexte règlementaire ou économique.

Il est fortement conseillé d'articuler la mise à jour de la cartographie des risques juridiques avec la mise à jour de la cartographie des risques majeurs de l'entreprise et des autres éventuelles démarches de maîtrise des risques de l'entreprise (cartographie des risques corruption, plan d'audit annuel, campagne de contrôle interne...)⁹.

1.5.Méthodes de cartographie des risques juridiques base sur la chaine de valeur : FIP et BIP (source/conséquence) :

Proposer par Christophe Collard et Christophe Roquilly lors de leur étude réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche avec le groupe carrefour.

❖ methode FIP : (forward identification process) :

Nous qualifions de FIP (forward identification process) la méthode consistant à identifier le risque juridique à partir de la chaîne de valeur pour en considérer ensuite l'impact en termes de destruction potentielle de valeur.

La chaine de valeur est un concept développé par Mickael Porter en 1985 consistant à schématiser l'entreprise comme un enchainement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise.

Il s'agit de suivre un enchainement en partant des activités de composées de l'entreprise pour ensuite mesurer l'impact des risques juridiques liés à chaque maillon sur la valeur financière, stratégique, institutionnelle de l'entreprise.

Étapes de la méthode :

- 1) Identifier la chaîne de valeur de l'activité considérée :**

⁹ Cerise Nouray & Marina Soyer « cartographie des risques juridiques : comment procédé? » <https://www.lja.fr>.

2) - identifié les normes juridiques impliquées dans chaque élément de la chaîne de valeur : (législatives, réglementaires, contractuelles...)

- appréciée/ évaluer le degré d’incertitude juridique que présente la norme identifiée, selon une codification spécifique

3) - identifier les Evénements factuels qui vont pouvoir croiser la norme juridique considérée

- appréciée/ évaluer le degré d’incertitude factuelle que porte l’événement identifié selon une codification spécifique.

4) en croisant les résultats des étapes 2 et 3 identifié le risque juridique.

5)apprécier l’impact du risque juridique en termes d’affectation de la valeur :

L’impact du risque juridique sur la valeur est identifié, nous considérons que La valeur susceptible d’être détruite doit Être appréciée selon trois catégories : valeur financière, valeur stratégique, valeur institutionnelle comme l’indique le tableau suivant :

Tableau 2 : Impact des risques juridiques en valeur financière stratégique et institutionnelle.

Valeur	Destruction faible	Destruction moyenne	Destruction forte
Valeur financière	Valeur financière détruite est inférieur à X	Valeur financière détruite est comprise entre X et Y	Valeur financière détruite est supérieur à Y
Valeur stratégique	La stratégie de l’entreprise n’est a priori, pas remise en cause.	La stratégie de l’entreprise est partiellement remise en cause, contrariée ou rendue plus difficile.	La stratégie de l’entreprise est remise en cause ou sérieusement contrariée.
	La valeur institutionnelle de	La valeur institutionnelle de	La valeur institutionnelle de

<p>Valeur institutionnelle</p>	<p>l'entreprise n'est a priori, pas remise en cause.</p>	<p>l'entreprise est partiellement remise en cause, contrariée ou rendue plus difficile.</p>	<p>l'entreprise est remise en cause ou sérieusement contrariée.</p>
---------------------------------------	--	---	---

Source : Réaliser par nous-même.

En tout état de cause, il appartient à chaque entreprise de fixer son propre « seuil de tolérance » en la matière, c'est-à-dire les « X » et « Y ».

De même L'appréciation de chaque niveau est étroitement liée à la stratégie de l'entreprise et à ses ressources stratégiques.

❖ **Limites de cette méthode**

- Elle ne serait pas suffisamment adapté aux activités de services.
- Elle exige de l'entreprise un lourd investissement en temps et ressources humaines et les risques les plus porteurs de destruction de valeur seront peut-être identifier trop tardivement.

✓ **Méthode rebours : partir de la valeur Pour remonter au risques (BIP :backward identification process)**

La première étape de la méthode BIP (backward identification process) consiste à identifier et analyser, dans les trois registres de valeur considérés, les hypothèses de destruction les plus importantes en se basant sur l'élaboration de scénarios redoutés pouvant impacter gravement chacun de ces types de valeur.

Chaque scénario-catastrophe doit ensuite être rattaché aux éléments de la (des) chaîne(s) de valeur impliquée dans sa réalisation, en identifiant à ce niveau les croisements d'incertitudes (juridique et factuelle) qui peuvent y conduire.

Il est ainsi possible d'isoler les risques juridiques les plus conséquents (et les normes juridiques les plus sensibles dont ils peuvent provenir), autrement dit ceux qui auront l'impact le plus grave en termes de destruction (ou de non-crédation) de valeur.

1.6 Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un exercice d'introspection qui contraint chaque service, qui contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à s'interroger sur le niveau de risque qu'il fait courir à l'organisation.

La réalisation de l'exercice va donc se heurter à plusieurs obstacles :

- ✓ Le langage commun à établir, la compréhension des concepts relatifs au risque juridique sont heurtés pendant de nombreuses années à l'absence de définitions et de référentiels clairs.
- ✓ La surcharge de travail que peut constituer cet exercice de la part de la direction juridique déjà fortement sollicités par leurs tâches quotidiennes. La description synthétique des processus, l'identification des risques et enfin leur évaluation sont un exercice indéniablement chronophage et souvent éloigné des préoccupations quotidiennes des juristes mis à contribution.
- ✓ L'absence de perception de l'intérêt que Les contributeurs pourront tirer de la réalisation de la cartographie. Dans la mesure où la cartographie conduira indéniablement à mettre en évidence des faiblesses ou des déficiences dans le dispositif de contrôle interne, elle pourra être davantage perçue comme l'instrument qui révélera les propres imperfections du service ou du département à la direction générale et, par suite, mettra en évidence les carences des employés aux yeux du vérificateur.
- ✓ La mise en œuvre d'une cartographie des risques au sein d'établissements d'envergure imposera de tenir compte des spécificités régionales ou de particularités de certains métiers. L'hétérogénéité et la multiplicité du risque juridique de la cartographie des risques un exercice complexe. Assurer l'exhaustivité de la collecte des éléments, la pertinence de la nature et de la gravité des risques au regard de l'environnement spécifique de chaque métier ou fonction ou encore l'homogénéité des évaluations, sont autant de difficultés auxquelles sont confrontées les juristes.

2. La mesure des risques

Tout risque peut se mesurer à travers deux caractéristiques :

- Fréquence « F » : mesure la probabilité de survenance de risque ;
- Gravité « G » : mesure les conséquences du risque.

Le produit $F \times G$ est un indicateur de mesure du risque appelé indicateurs de l'acuité du risque.

Suivant ces deux caractéristiques ; nous distinguons quatre (04) catégories de risques qui peuvent être représentés sous forme d'un tableau :

Tableau 3 : Matrice des risques.

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité faible	Risque négligeable	Risque de fréquence
Gravité élevée	Risque de gravité	Risque intolérable

Source : réalisé par nous-mêmes.

- ◆ **Les risques Négligeable** : dans ce cas, la fréquence de survenance du risque est faible ainsi que sa gravité. Ce qui veut dire que ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités et ils n'ont pas de conséquences importantes sur le budget de l'entreprise. Donc l'entreprise peut bien vivre avec ces risques sans s'inquiéter.
- ◆ **Les risques de gravité** : ce sont des risques dont la fréquence est faible et la gravité est élevée. Ce qui veut dire que la probabilité de survenance des risques est faible (rare) ; mais quand ils se produisent, ils ont des conséquences significatives sur l'entreprise. La rareté de survenance de ce type du risque complique la procédure de leur prévention et leur anticipation. Dans le cas où ses risques se matérialisent (manifestent) au sien de l'entreprise, ils entraînent des conséquences catastrophiques.
- ◆ **Les risques de fréquence** : dans ce type de risques la fréquence est élevée et la gravité faible. Ces risques se produisent régulièrement mais leurs conséquences ne sont pas graves (sont limitées). Vu la fréquence élevée de survenance de ces risques, il est possible de créer des mesures préventives et même créer des mesures de maîtrise de ces risques.
- ◆ **Les risques intolérables** : dont la fréquence est élevée et la gravité élevée ; ce sont des risques qui se produisent régulièrement et qui ont des conséquences grave, et

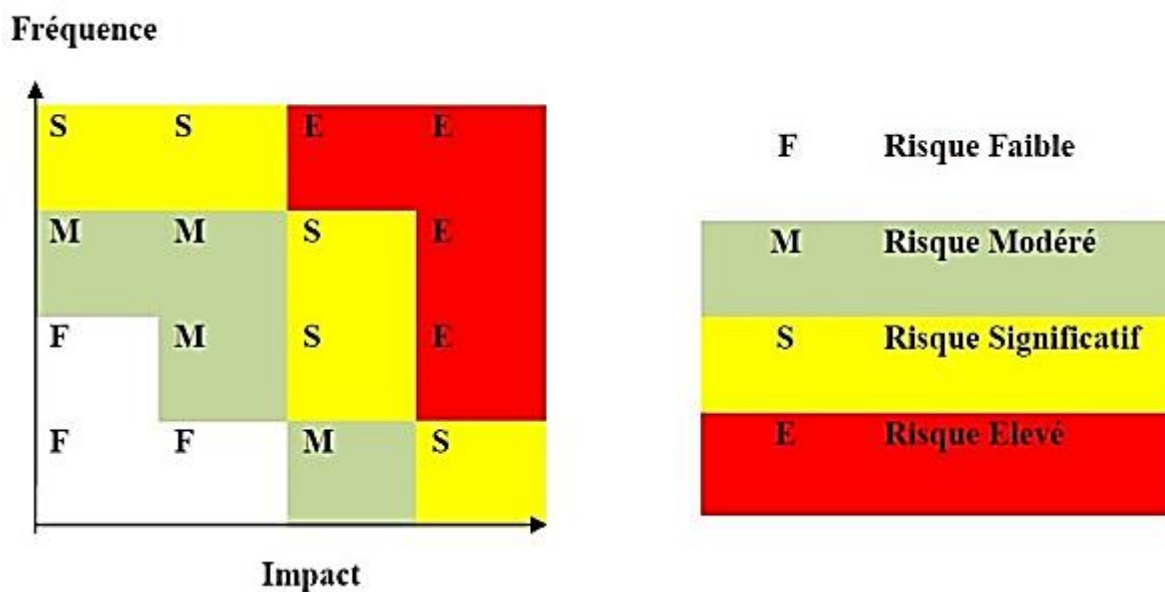
importantes sur l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise décide d'abandonner les projets et les activités qui sont exposées à ces risques.¹⁰

Il existe plusieurs manières de représenter cette mesure notamment :

Le diagramme à deux axes

Les risques sont représentés à l'aide des caractéristiques « fréquence » et « impact ». La gravité ou impact correspond à l'axe des ordonnées « Y » et la fréquence ou probabilité à celui des abscisses « X »

Figure 2 : Diagramme à deux axes.



Source : « cartographie des risques », IFACI, éd. les cahiers de la recherche, 2006, p39

La représentation en mode radar ou toile d'araignée

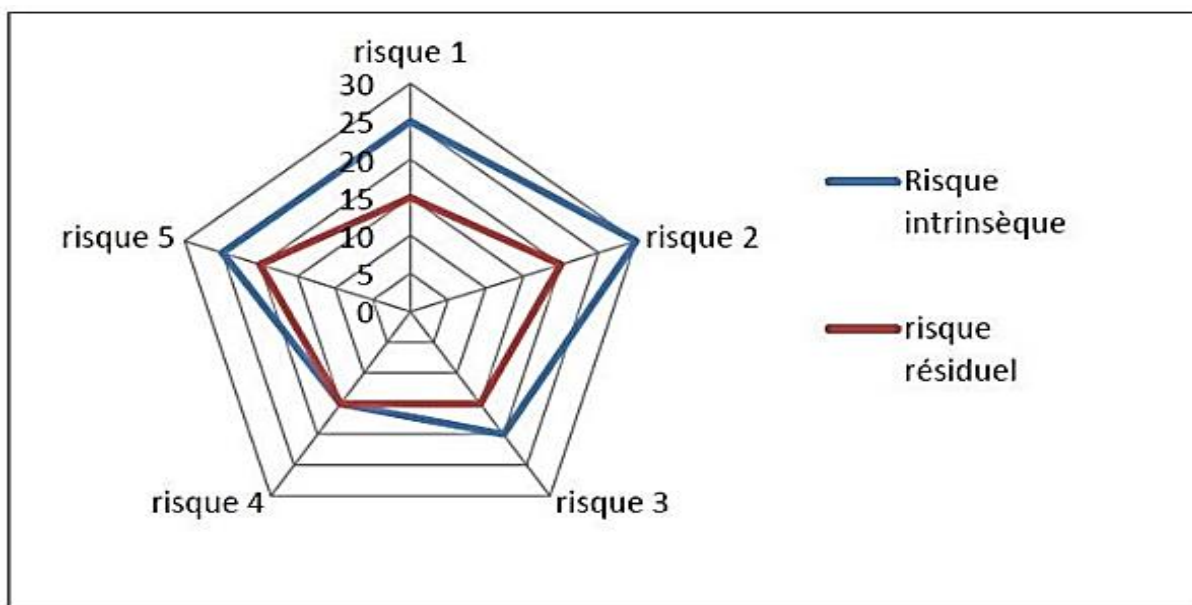
Le principe de ce type de représentation est d'avoir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation au risque, en fonction de son appétence.

¹⁰ Bernard Barthélemy, Philippe Courrégers, « gestion des risques », édition d'organisation, paris,2004,p33.

Pour ce type de cas, l'échelle représente la criticité d'un risque (coefficient multipliant la gravité par la probabilité d'occurrence).

C'est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie bien précise de risque.

Figure 3 : Diagramme radar des risques.



Source : « cartographie des risques », IFACI, op.cit., p39

Le principe de ce type de représentation est d'avoir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation au risque, en fonction de son appétence. Pour ce type de cas, l'échelle représente la criticité d'un risque (coefficient multipliant la gravité par la probabilité d'occurrence). C'est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie bien précise de risque.

3. Les instruments de mesure du risque

Les instruments de mesure du risque se résument dans les moyens et sources d'informations qui peuvent être utiles dans la demande d'identification, d'analyse et de mesure du risque, qui sont développés et définies par OLIVIER HASSID dans son ouvrage « gestion des risques »¹¹, comme suit :

3.1 Visite et observatoire

L'estimation et la mesure du risque se fait par la réalisation des entretiens en se déplaçant sur site. Grâce à de nouvelles techniques et au développement des outils informatiques et logiciels et les observatoires, les responsables ne sont plus obligés de se déplacer sur le site pour repérer les anomalies, mais par une simple consultation de l'ordinateur l'anomalie va être identifiée.

Ainsi, les observatoires permettent d'analyser de manière globale comment les risques se répartissent au niveau de l'entreprise et ils permettent de visualiser là où il est nécessaire d'investir les ressources de prévention.

3.2 Sondages et enquêtes

Le recensement / L'évaluation des risques peut être effectuée à l'aide des sondages et enquêtes individuelles auprès des personnels. De plus, le fait d'aller chercher l'information auprès de l'ensemble des employés garantit une meilleure implication de tous et une meilleure identification et estimation des risques, surtout la personne exposée aux risques apprécie mieux ces dernières.

3.3 L'analyse historique, le retour d'expériences et la traçabilité (historicité)

Le retour aux événements passés et leur étude est riche d'enseignements. L'existence de sinistres passés permet de mieux prévenir les risques. C'est pour cette raison qu'un bon management des risques valorise le retour d'expérience et qu'en logistique la traçabilité est privilégiée.

¹¹OLIVIER HASSID, « gestion des risques », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2008, p 56-59.

Traçabilité est le processus qui consiste à retrouver les objets dangereux une fois qu'ils ont été commercialisés. Si les retrouver est primordial, c'est évidemment en vue d'agir sur ces produits afin de les rendre négligeable.

3.4 Audit et expertise (l'évaluation)

Pour que les risques soient gérés et maîtriser, l'entreprise doit mettre en œuvre des démarches d'expertise et d'évaluation. Ces dernières visent à sanctionner les gestions des risques. L'évaluation va permettre à ce titre de se demander si des actions au départ censées être rationnelles ont entraîné les effets recherchés. Les méthodes d'évaluation et d'expertise sont nombreuses, retenons que l'évaluation peut être arrêtée de six manière :

- **L'évaluation prospective** A trait à la praticabilité et aux effets potentiels des actions que souhaite mener l'entreprise.
- **La possibilité d'évaluation** Cherche à savoir si une action peut être évaluée et à quelles conditions.
- **L'évaluation des conditions** Cherche à savoir les liens entre activités, comportements et résultats, ce qui signifie par rapport aux méthodes précédentes qu'elle s'effectue à posteriori.
- **L'évaluation des effets** S'attache aux résultats des actions menées
- **L'évaluation de suivi** Cherche à savoir en cours d'exécution comment se dessinent les effets et résultats d'une action pour pouvoir corriger et redresser le cours de l'action dans le sens recherché.
- **La méta évaluation** Cherche à faire le bilan du processus d'évaluation.

4. Les limites de la mesure

La mesure des risques pose les problèmes suivants :

4.1 Problème de type cognitif

Ce problème se traduit par tout ce qui a trait au raisonnement et notamment ce qui a un impact sur le traitement de l'information. Le temps est un facteur clé de mesure et de traitement du risque. Il peut exister des délais importants entre le temps de traitement et d'exécution d'une solution. Ce qui signifie que le non-respect de ces délais engendrera la perte de pertinence des mesures effectuées.

4.2 Problème de nature organisationnelle

Dans ce cas, l'estimation du risque bute souvent sur le caractère indiscipliné de nombreux salariés vis-à-vis d'une collaboration, si l'organisation utilise dans sa démarche de mesure et de maîtrise du risque l'instrument de retour d'expérience. Celle-ci rencontra des difficultés lors de sa mise en œuvre car elle met en évidence les dysfonctionnements. Mais aussi, elle peut faire apparaître ce qui a manqué dans l'organisation.¹²

Conclusion

L'extension des domaines de responsabilité juridique des entreprises Les rend de plus en plus sensible à la notion du risque juridique, pour mettre en œuvre une politique de gestion des risques juridiques adapté à l'entreprise et son environnement, cernée la notion est primordiale c'est ce qu'on a présenté par une définition de celle-ci à travers ces cause et conséquences, pour ensuite proposer un modèle d'analyse à travers une cartographie.

¹²OLIVIER HASSID, « gestion des risques », 2^{ème} édition Dunod, paris, 2008, p60.

Chapitre 2



Gestion des risques juridiques



Introduction

Les conséquences du risque juridique peuvent se relever très lourde d'un point de vue financiers mais aussi en termes d'image et stratégie, susceptible de mettre en difficulté l'entreprise ou même causer sa défaillance, néanmoins la prise du risque est nécessaire à toute activité, et ce sont les individus au sein de l'organisation qui font la différence entre un bon preneur du risque celui qui sait le prendre en compte et celui qui le néglige tel est le but de la fonction de gestion des risques .

Section 1 : concepts fondamentaux sur la gestion des risques**1. Définition de la gestion des risques**

Selon le référentiel COSO (2004), la gestion des risques d'une entreprise est définie comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration d'une entité, par ses dirigeants et par d'autres employés, utilisé pour la mise en œuvre de la stratégie et conçu pour identifier des événements potentiels qui pourraient affecter l'entité, pour gérer le risque dans les limites fixées, et pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs »¹³

2. Les bénéfices d'une gestion des risques efficace

Une véritable politique gestion des risques offre à l'entreprise plusieurs avantages. Dans leur ouvrage, Bernard Barthelemy et Philippe Courrèges nous offrent une démonstration sur la base de 3 critères :

2.1 Des bénéfices en termes de compétitivité

Des risques mieux gérés, c'est un coût du risque plus faible. La gestion des risques est un système global qui en plus de la réduction des risques vise l'optimisation économique de l'incertitude c.-à-d. le profit et la pérennité, tout gain sur ce poste représente un profit net pour l'entreprise.

2.2 Des bénéfices en termes de pérennité

Identifier des risques majeurs c'est -à-dire ceux dont l'occurrence serait catastrophique pour l'entreprise et en ayant mis en place un programme de réduction des risques ainsi que le

¹³ Benoit Pigé ; « Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations », édition Paris Economica ; 2008, p147.

financement de leurs conséquences éventuelles, permet à l'entreprise de réduire sa vulnérabilité.

2.3 Des bénéfices en termes d'image

✓ Sur le plan interne

Dans un contexte où la prévention des risques est une priorité, la culture de la sécurité est un outil de réassurance sociale permettant de renvoyer une image d'entreprise soucieuse de ses employés. Managée et intégrée à la stratégie, elle permet de réunir les collaborateurs autour d'un projet commun concernant notamment la sécurité des personnes.

✓ Sur le plan externe

Aux regards des partenaires financiers, des assureurs, des clients ou des collectivités locales, l'entreprise qui gère ses risques sait se protéger des dangers. C'est une garantie, pour les différents publics, de s'adresser à des industriels responsables face aux questions environnementales, sociales et sociétales. Gérer les risques, c'est également prendre soin de la société au sens large.

3. Composante du dispositif de gestion des risques

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres. Le dispositif de gestion des risques prévoit :

3.1 Un cadre organisationnel comprenant

- Une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif,
- Une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques, les limites que la société détermine (appétence pour le risque),
- Un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

3.2 Un processus de gestion des risques

Comprenant, au sein de son contexte interne et externe à la société, trois étapes :
Identification des risques, analyse des risques et traitement des risques

3.3 Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques :

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.¹⁴

4. Limites de la gestion des risques

Si le dispositif de management des risques offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites. Ces limites résultent¹⁵ :

- d'une erreur de jugement dans la prise de décision,
- de la nécessaire prise en compte du rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques, et de la mise en place des contrôles,
- des faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs),
- de contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus,
- de la possibilité qui a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques,
- Des incertitudes du monde extérieur.

En raison de ces limites un conseil d'administration ou une direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

¹⁴ -site : <https://www.AMF-France.org>, cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle P 6-7, 14/06/2010.

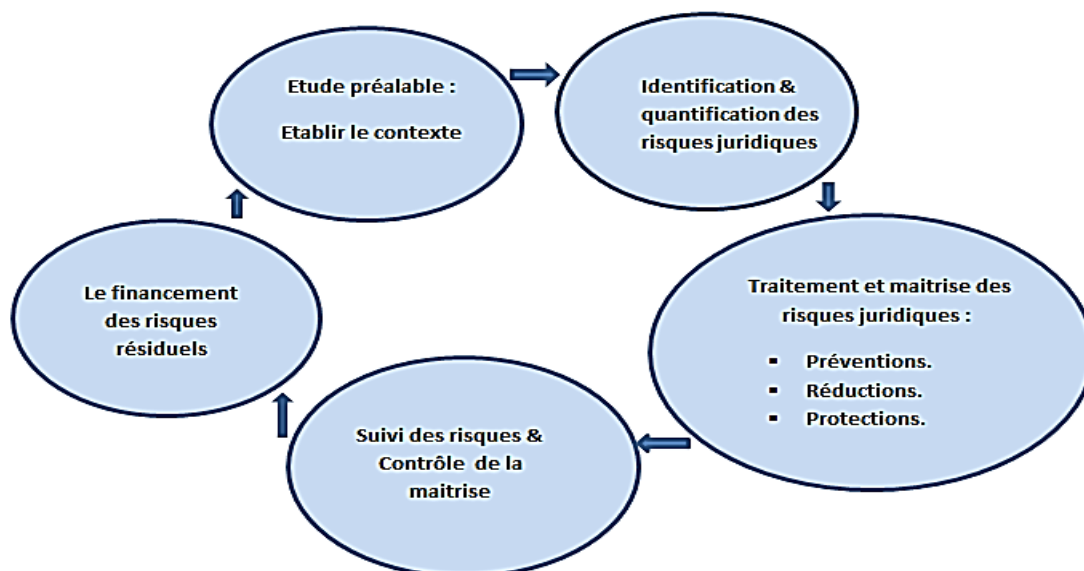
¹⁵ Nicolas Dufour ; « gestion des risques une démarche prospective » mémoire de recherche, Institut du Cnam p69-72.

Section 2 : Le processus de gestion des risques juridiques

Pour mieux gérer le risque l'entreprise met en place un processus de gestion de ceux-ci qui se déroule en quatre étapes¹⁶ :

1. Etude préalable ;
2. Identification et de quantification des risques ;
3. Traitement avec des outils de prévention et de protection, qui agissent sur la matérialité du risque ;
4. Suivi des risques ;

Figure 4 : Etapes du processus de gestion des risques.



Source : réalisée par nous-mêmes.

1. Objectif du processus de gestion des risques¹⁷

- Classer la préférence pour le risque avec la stratégie suivie par l'organisation ;
- Améliorer les processus de prise de décision face aux risques pour sélectionner Les réponses les mieux adaptées : évitement, réduction, partage ou acceptation du Risque ;

¹⁶Isabelle Brink, LRM : prévention des risques juridiques, une nouvelle approche ; in la lettre de l'observatoire consulaire des entreprises en difficulté n° 17, octobre 2000.

¹⁷-site : <https://www.AMF-France.org>, cadre de référence sur les dispositif de gestion des risques et de contrôle P 6-7, 14/06/2010.

- Réduire les pertes opérationnelles et exceptionnelles en identifiant les Evénements potentiels porteurs de risques et les réponses possibles ;
- Identifier et gérer les risques multiples qui affectent simultanément les différentes parties de l'organisation, en facilitant notamment la mise en place d'une Réponse intégrée ;
- De saisir et de créer des opportunités en évaluant toute une catégorie d'événements potentiels ;
- D'améliorer l'affectation des capitaux en évaluant les risques associés aux différentes activités de l'organisation.

2. Etape du processus de gestion des risques

2.1 Etude préalable

Le processus de gestion des risques débute par une phase d'étude préalable visant à :

- Préciser les politiques et objectifs de l'entreprise, en particulier situer la gestion des risques dans la ligne de management de l'entreprise ;
- Définir les objectifs à plus ou moins long terme ;
- Constituer un groupe de travail et fixer les modalités de l'étude (statut et rôle des participants, disponibilité, etc.) ;
- Fixer le champ et le délai de l'analyse des risques ;
- Collecter les informations utiles (données techniques, historiques, statistiques, etc.).

2.2 Identification et quantification des risques

Cette identification vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Elle exige une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son Environnement juridique, social, politique et culturel. Elle exige également de développer une Solide compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs critiques de Succès et des menaces et des opportunités qui s'y rapportent.

Dans cette étape d'identification, le gestionnaire doit garantir, que chaque activité Significative de l'organisation a été identifiée ainsi les risques juridiques associés. Toute volatilité et instabilité associée à ces activités sera identifiée et classée Dans une catégorie.

Les risques identifiés, il s'agit maintenant de les quantifier c'est à dire de mesurer les conséquences des événements perturbateurs sur les enjeux de l'entreprise ; ce qui va permettre de les hiérarchiser et les classer en trois catégories :

- A étudier ou réétudier en profondeur
- Analyse précédente à affiner (pour les nouveaux risques jugés a priori peu importants)
- Risques à analyser ultérieurement

2.3 Le Traitement du risque par : la Réduction, Prévention et Protection

Cette phase consiste à mettre en place les moyens pour se protéger contre les risques identifiés à fin d'atteindre le niveau de sécurité souhaité.

La réduction d'un risque se traduit soit par la réduction de sa probabilité de survenance (prévention) soit par la réduction de ses conséquences (protection) ; les actions de protection ont pour but de limiter les conséquences d'un événement redouté.

La question de la prévention du risque juridique se pose tout au long de la vie de l'entreprise, aussi bien dans sa gouvernance que dans son fonctionnement.

Pour cela, on peut utiliser seuls ou en combinaison les instruments suivants :

❖ Des instruments techniques :

- De prévention : des équipements de sécurité et des contrôles d'accès ;
Préparation des contrats par des juristes
- De protection : tel que la veille juridique

❖ Des instruments d'organisation :

- De prévention : par exemple ; l'externalisation de certaines fonctions et des formations redondantes ;
- De protection : tels que des plans de sauvegarde ou de suivi et des fournisseurs redondants.

❖ Des instruments juridiques :

Tels que des clauses contractuelles de limitation de responsabilités et des contrats

Ces instruments de réduction peuvent être représentés comme suit :

◆ Suppression du risque (F=0)

La suppression élimine le risque par l'abandonne d'une activité à la quelle ce risque est associé. Ce qui signifie que cette suppression agit sur la fréquence qui va être annulé. Cet Instrument est appliqué si l'analyse des risques porte sur une activité nouvelle s'il apparait que les pertes potentielles sont supérieures aux gains envisagés.

Dans le cas de l'analyse d'une activité ancienne au sein de l'entreprise, la suppression Peut ne concerner qu'une partie d'un processus par exemple abandonner un procédé au profit d'un autre.

◆ La prévention (F) ↘

La prévention agit sur la probabilité de survenance d'un événement dommageable. En général, ces mesures sont prises pour des événements ayant une fréquence importante.

◆ La protection (G) ↘

Laprotection vise à limiter les conséquences ou les gravités d'un risque. On distingue deux types d'instruments de protection :

Ceux qui sont mis en place et actives avant le sinistre ;

Ceux qui sont mis en place mais ne sont actives qu'au moment du sinistre.

◆ La ségrégation par partition

Cet instrument agit sur la gravité du risque. Il se base sur le principe de répartition et de séparation de toutes les tâches de l'entreprise dans le but de réduire les conséquences d'un Sinistre dans le cas ou 'il se produira,

Exemple : Ne pas s'approvisionner auprès d'un seul fournisseur.

◆ La ségrégation par duplication

Cet instrument permet non seulement de réduire le risque mais aussi d'annuler Totalement les conséquences d'un sinistre. Cette technique de réduction des risques est utilisable dans plusieurs domaines par exemple :

Ne pas concentrer le savoir-faire entre les mains d'une seule personne, mais Imposer sa documentation et sa diffusion.

◆ Le transfert contractuel pour réduction

Il consiste à faire prendre le risque par une autre entité juridique qui exécuté une Prestation ou fournit un produit en lieu et place de l'entité ayant ainsi transféré le risque. Le risque est réduit lorsque le prestataire est plus compétent dans le domaine Concerné que l'entreprise elle-même, ce qui signifie que le risque sera géré et maîtriser voire même totalement supportée par le prestataire.

◆ Stratégies de crise

Sont des instruments qui ont pour but de réduire le risque en agissant sur la gravité de ce dernier. Ils sont très puissants, et peu envisagés avant le sinistre. Ce qui signifie que l'entreprise essaye de trouver les moyens d'en limiter les effets introduits par le sinistre et qu'elle n'avait pas envisagés une fois elle est en situation de crise. Cet instrument comporte quatre volets complémentaires.

✓ Le plan de secours

Il s'agit de l'ensemble des dispositions devant immédiatement être prises pour limiter Les impacts du sinistre.

✓ Le plan de redéploiement temporaire

Il consiste à définir les objectifs immédiats de l'entreprise affaiblie par le sinistre et ne pouvant de fait remplir tous ses objectifs antérieurs. Il s'agit donc de l'abandon temporaire de certaines activités ou de certains clients au profit d'activités ou de clients jugés plus Importants.

✓ Le plan de redémarrage

Il rassemble des moyens humains et techniques, et les dispositions d'organisation devant permettre de satisfaire le plan de redéploiement temporaire.

✓ Le plan de communication

Pour être efficace et crédible, l'ensemble des mesures prises doivent être expliquées en Interne (salariés) comme en externes (clients, fournisseurs...) »¹⁸

¹⁸ Bernard Barthelmy, phillipe courreges ; idem, p49.

2.4 Le suivi des risques : par

- L'information la communication et la sensibilisation
- La mise en place d'un tableau de bord
- Les contrôles vérification et audits
- La constitution et l'exploitation de bases de données.

3. Financement du risque résiduel

Sont des techniques de financement des gravités résiduelles, qui visent à compenser les Pertes subies et supportées et les moyens financiers d'un rétablissement rapide.

Risques inhérents : le risque inhérent désigne le risque auquel l'entité est exposée en l'absence de mesure prise par la gestion pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact de ce risque¹⁹.

Risque résiduelle : le risque résiduel désigne le risque auquel l'organisation reste exposée une fois que la gestion a traité le risque²⁰.

Il existe plusieurs moyens qui permettent de financer l'impact résiduel des risques Réduits. Ces instruments agissent sur la gravité finale du risque en permettant d'en financer tout ou une partie. On distingue deux 02 catégories d'instruments de financement :

- Instrument de financement par rétention ;
- Instrument de financement par transfert.

3.1 Financement par rétention

Dans ce cas c'est l'entité sinistrée qui compense et supporte sa perte grâce à sa propre trésorerie, une assurance captive ou le recours à un emprunt bancaire.

L'entreprise prévoit de financer elle-même totalement ou partiellement les conséquences d'un sinistre. Cette stratégie exige que les besoins soient clairement identifiés (combien ?), qu'ils seront disponibles au bon moment (quand ?).

Le choix du niveau de rétention est fonction du fonds de roulement que dispose l'entreprise et de la capacité des actionnaires à accepter le risque de baisse du bénéfice. La

¹⁹ IFACI op cite page 204

²⁰ IFACI op cite page 205

réfaction s'applique à tous type de risque et en particulier aux risques que l'entreprise ne peut pas transférer à un partenaire financier extérieur.

- ◆ **La réfaction sur trésorerie courante** : C'est la forme la plus simple de réfaction, elle ne s'applique que si l'organisation peut prévoir avec suffisamment de précision les besoins sur un exercice donné.
- ◆ **La réfaction par provision** : Cet instrument de financement est utilisé lorsque l'organisation se trouve face à des sinistres non planifiables. Cependant, il existe des risques pour lesquels la fréquence est trop faible mais dont la survenance est probable sur une période de plusieurs années. Dans ce cas il existe une méthode Anglo-Saxonne de gestion de la réfaction dite « FiniteFinancing »²¹ qui peut être utilisé par les organisations.

Cette technique consiste à alimenter annuellement un compte de réserve. En cas, de sinistre les fonds sont débloqués. Cette technique présente l'avantage de comptabilisation de la charge d'assurance et de la grande flexibilité de l'affectation des fonds à tous types de risques. A la fin, les fonds sont soit restitué soit affectés à la couverture des sinistres de fréquence.

- ◆ **L'emprunt** : Le recours à l'emprunt est une forme particulière de financement des sinistres. Il consiste à mettre en place avec un établissement bancaire une ligne de crédit spécifique qui ne servira qu'en cas de risque. Cet instrument de financement engendre des coûts liés au contrat d'ouverture de cette ligne de crédit ce qui grève la capacité financière de l'entreprise.
- ◆ **L'assurance ou la réassurance captive** : Une captive assurance est une société ayant le statut d'une société d'assurance ou de réassurance, mais étant filiale de son seul client. Cette technique de financement est réservée aux grands groupes industriels qui ont la taille suffisante et les moyens financiers et humains important. La captive ne pourra garantir que certains risques.

3.2 Financement par transfert

Dans ce cas, c'est un tiers qui supporte tout ou partie de la charge financière du sinistre. Ce transfert peut être effectué par le biais des techniques d'assurance ou par des clauses contractuelles entre l'entreprise et son partenaire.

²¹ Bernard Barthemly, philipe courreges, idem ,p54

- ◆ **Transfert contractuel pour financement** L'achat de couverture d'assurance est la forme la plus courante de transfert pour financement des risques. Elle est définie comme un contrat par lequel une partie « l'assureur » accepte en échange d'une cotisation de prendre à sa charge les conséquences financières d'un sinistre subi par l'autre partie « l'assuré ». La nature des risques couverts et les plafonds d'indemnisation sont fixés par le contrat. Pour que les risques soient transférés à un assureur, il doit remplir les conditions suivantes :
 - **Aléatoire** : la survenance du sinistre chez l'assuré ne peut être prévue. Ce que veut dire que l'assureur ne peut accepter de garantir un risque probable.
 - **Mutualisable** : plusieurs assurés sont exposés à des risques comparables
 - **La qualification** : les dommages peuvent être estimés sur la durée de la garantie. Ce qui signifie qu'elle permet d'estimer la charge financière pour l'assureur.
- ◆ **La titrisation** : Il existe d'autre instrument de transfert et de financement de risques. Il peut se faire par le placement sur le marché de titres, qui vont permettre la rémunération du capital dans le cas où le risque n'intervient pas. Dans le cas contraire les titres seront perdus. Cette technique présente l'avantage de disposition de la trésorerie que lui sera nécessaire au moment du sinistre.
- ◆ **Les clauses contractuelles** : Il est possible de transférer les conséquences financières du risque au partenaire, par le biais de clauses contractuelles par les quelles il fera son affaire du financement de ces conséquences. Il s'agit-là d'un contrat d'assurance entre deux parties qui n'est valable que dans les termes et conditions du contrat et que si le cocontractant est solvable.

Conclusion

La gestion des risques juridiques certes n'élimine pas tout risque ; Mais peut garantir un niveau de risque acceptable pour l'entreprise en mettant en œuvre des actions qui épouse l'environnement juridique technique, économique, humain et organisationnelle dans laquelle celle-ci évolue.

Pour cela la gestion des risques juridiques devrait être au cœur des nouvelles préoccupations des dirigeants des entreprises qui ont de plus en plus le souci d'appréhender et de prévenir les risques juridiques dû à l'inflation des normes législatives, réglementaire susceptible de mettre en péril l'entreprise.

Malgré tout ça on constate malheureusement que la gestion des risques juridiques est trop souvent perçue comme un poste de charge inutile, il est important donc que le droit s'affirme comme un outil de gestion pour les dirigeants d'entreprise au même titre que la finance la comptabilité

Une doctrine à suggérer que : « la maîtrise de la culture de la gestion des risques, la connaissance approfondie des métiers, des stratégies d'entreprise, et du droit applicable à une société donnée impliquera peut-être l'apparition des nouveaux métiers chez les juristes : le veilleur- juriste »²²

²² Franck Verdun, « la gestion des risque juridique »Edition d'organisation, 2005 p.165

Chapitre 3



L'audit des risques juridiques



Introduction

À travers l'histoire l'audit a connu des bouleversements qui ont conduit à une nécessaire approche pluridisciplinaire auparavant limitée et centré aux aspects comptable et financier, et provoquer floraison de technique de contrôle nouvelles aujourd'hui financière, juridique et social.

Quelle que soit l'approche envisagée on peut considérer que tout audit doit avoir pour objet un examen objectif critique, et prospectif destiné à aboutir au constat d'une situation existante et au-delà, à des propositions d'amélioration de l'entreprise auditée ; C'est le cas de l'audit juridique qui s'avère indispensable pour permettre au chef d'entreprise d'appréhender sans contrainte la gestion des risques juridiques inhérent à son entreprise.

Section 1 : Concepts de base sur l'audit juridique**1. Définitions et spécificité d'audit juridiques****1.1 Définitions**

- **Définition de Y.H Nedlec**

« Il constitue un contrôle de la concordance des engagements de l'entreprise ». ²³

- **Définition de J. Martel**

« Un constat de validité, licéité des titres juridiques et des conventions de l'entreprise dans le cadre de son fonctionnement ou dans celui de ses rapports avec les fournisseurs, clients, Etat, sur le plan juridique, fiscal et social. Il permet d'apprécier par un coefficient de sécurité, les conventions ainsi que l'efficacité des supports juridiques, compte tenu des objectifs du chef de l'entreprise ». ²⁴

- **Définition de CM. Mousseron**

« Il permet de contrôler tout ou partie des opérations juridiques menées par une entreprise auditée, par une personne physique ou morale liée (audit interne) ou non liée (audit externe) par un contrat de travail à la première ». ²⁵

²³ J.P, Ravalec « l'audit social et juridique » édition Montchrestien, Paris, 1986.p5.

²⁴ Idem.

²⁵ Idem.

1.2 Spécificités de l'audit juridique

Le concept de l'audit juridique tel que ce vocable s'entend de nos jours à la suite de l'évolution qui l'a caractérisé fait ressortir de nombreuses distinctions tenant à son appellation volontairement vague qui recouvre des réalités fort différentes.

• Spécificités de l'audit juridique tenant à son objet

L'audit juridique a essentiellement pour objet la comparaison entre, d'une part, des matériels originaux et, d'autre part, un référentiel de normes variées qu'il s'agira d'appliquer.

○ Diversité des matériels examinés

L'auditeur juridique analyse généralement tous les aspects de l'entreprise, pour ce faire, il étudie différentes matières et documents puisqu'il s'agira autant de statuts de sociétés que de conditions générales de vente, de contrats, de documents de douane ou de transport, de brevets, de liasses fiscales, de documents bancaires, de procès-verbaux.

A l'exception des missions juridiques spécifiques ou il se concentre que sur les matières désignées dans le contrat de ce fait il analyse des documents et collecte des données spécifiques à cette mission.

Par exemple, pour l'audit de droit social il s'agira essentiellement des documents suivants : Règlement intérieur de l'entreprise, conventions collectives applicables à la société, contrat de travail, P.V d'élection des membres de comité d'entreprise...

Pour l'audit contractuel il s'agira essentiellement des documents suivants : titres de propriété immobilière et document de propriété industrielle, contrats d'exploitation tels que contrats de distribution (V.R.P, agence commerciale, franchise, commission, concession...), contrats de location-gérance, contrats de licence, contrats d'ingénierie, de coopération industrielle, de joint-venture...

○ Diversité du référentiel à considérer

L'existence de divers et multiples sources de lois, réglementations, norme fait que l'auditeur juridique appréciera la conformité et l'efficacité des données collectées au regard de l'ensemble de ces normes applicables à l'opération, activité de l'entreprise audité.

De manière globale l'audit juridique d'une entreprise donnée est conditionné à un droit national, Toute opération juridique réalisée par une société algérienne sur le sol national, qu'il s'agisse d'un montage sociétaire, de l'élaboration d'un contrat ou d'une opération de promotion de ventes, devra impérativement être appréciée par rapport aux normes algériennes applicables à son espèce.

Même la pratique des échanges internationaux de marchandises devra s'apprécier en conformité avec un droit national. L'auditeur juridique ne se préoccupera qu'exceptionnellement du contrôle de normes internationales. En effet, hormis le domaine des conventions internationales d'application fort limitées en matière strictement juridique ; hormis le domaine de l'arbitrage international et celui du contrôle des changes, le droit international privé et les opérations internationales sont, ordinairement, soumis à un droit national désigné par les règles de conflits de lois du droit international privé propre à chaque Etat.

- **Spécificité de l'audit juridique tenant à sa finalité**

L'audit juridique en plus de sa finalité première du contrôle de la régularité, la sincérité et validité des opérations effectuées par l'entreprise, il est utilisé pour son apport en terme de contrôle qualitatif des opérations et activités de l'entreprise, c'est-à-dire il apporte lors de son activité des conseils en terme d'opportunités dans la vie juridique de l'entreprise en tant que expert dans son domaine , ce qui lui rajoute la qualité très recherché par les dirigeants des entreprises généralement peu formé dans le domaine du droit .

- **Spécificités de l'audit juridique tenant à son auteur**

Les intervenants participants à des missions d'audit juridique doivent acquérir l'expérience nécessaire à l'accomplissement de tels travaux, ils doivent également avoir un niveau de spécialisation suffisant, ainsi qu'une approche nécessairement pluridisciplinaire leur permettant d'envisager sous différents angles juridique, social, fiscal, contractuel l'opération soumise à leur appréciation.

A. la nécessaire expérience de l'auditeur juridique

Elle s'acquiert avec exercice et elle est nécessaire du fait que certain jugement nécessite un effort personnel.

B. La nécessaire spécialisation de l'auditeur juridique

L'existence de divers métiers à auditer exige divers audits : audit opérationnel, audit comptable et financier, audit commerciale...l'exercice de tel ou tel audit nécessite une spécialisation pour un meilleure rendement c'est le cas également d'audit juridique.

Toutefois, si la demande du client consiste un audit global et non ponctuel de sa situation juridique, une approche pluridisciplinaire impliquant le recours à plusieurs spécialistes, chacun ayant à traiter de la discipline qui lui est la plus familière, devra être conduite.

C. La nécessaire pluridisciplinarité de l'auditeur

L'audit juridique examinetoutes les fonctionsde l'entreprise, pour assurer la réussite d'une telle mission d'audit complexes il est conseiller d'avoir une équipe pluridisciplinaire comptant plusieurs spécialistes dont les travaux seront présentés et schématisés par un superviseur dont le rôle sera d'évaluer et de soumettre les divers résultats obtenus par chacun des spécialistes ayant pris part à ladite mission.

2. Diversité des audits juridiques

La diversité des missions d'audit s'explique par le fait, d'une part, qu'elles peuventêtre réalisés de manière interne comme externe, qu'elles peuvent, ensuite, être limitées à un périmètre d'investigation donné ou, à l'opposé, être illimitées,d'autre part elles peuvent variées selon que le résultat attendu par le chef d'entreprise sera la certification de la conformité de la situation juridique de son entreprise ou donner son opinion sur les opportunités présente devant lui.

- **Diversité des missions d'audit tenant à leur auteur**

L'audit juridique peut se réaliser en interne par un employé de l'entreprise et donc un auditeur interne, qu'en externe par un auditeur externe ayant un cabinetspécialisé.

Dans certain cas il existe une collaboration entre les deux vu qu'ils ont le même but qui consiste à minimiser les risques juridiques et d'améliorer la gestion dans la société qu'ils assistent, Toutefois, tant leur statut que leurs préoccupations les appellent à des travaux de nature différente.

- ✓ **L'audit interne** : Selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), l'audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »²⁶.

Les auditeurs internes en ce différent des auditeurs externes ont d'avantages non négligeables tels que leur assiste permanente dans l'entreprise et leur connaissance de l'activité et des objectifs de la société, il a pour rôle d'estimer l'efficacité de la gestion et d'assister tous les responsables de l'entreprise dans l'exercice de leur responsabilité ainsi qu'à l'application des décisions prises par sa direction.

- ✓ **L'audit externe** : c'est une mission exécutée par une structure extérieure et indépendante de l'entreprise contrôlée. Cette structure peut être un commissaire aux comptes, un cabinet d'audit ou d'expertise comptable (chargé de missions de contrôle opérationnel, d'audit des comptes sociaux) ou aussi d'un cabinet d'avocat (chargé de l'audit de régularité des contrats commerciaux, de conventions...etc.)²⁷

C'est une fonction indépendante de l'entreprise dont l'objectif est de s'assurer principalement que les états financiers ou les documents juridiques de l'entreprise auditée donnent bien une « image fidèle » et de la situation financière ou juridique de l'entreprise qu'ils auditent, ce qui nécessitera une approche beaucoup plus maximaliste, globale et objective que celle des auditeurs internes.

²⁶SCHICK, (P), « Mémento d'audit interne » édition Dunod, Paris, 2007, P.05

²⁷Micheline F et al (dir Alain B), 2013, Comptabilité et Audit, Foucher, Malakoff, p439

Tableau 4 : Comparaison entre auditeur interne et auditeur externe.

Auditeur juridique	Auditeur interne	Auditeur externe
↓	↓	↓
Particularités	-salarié de l'entreprise. -Indépendant par rapport au champ audité mais pas par rapport à l'entreprise. -Mission interne entrant dans le cadre de sa fonction. -Au service des besoins de l'entreprise. -Intéressé à l'ensemble des opérations juridiques et sociales pour les améliorer. -Parfaite connaissance des techniques et spécificités de l'entreprise. -Suivi permanent de l'entreprise.	-Indépendant de l'entreprise. -Totalement extérieur à l'entreprise. -Mission contractuelle. -Au service du prescripteur parfois différent de l'audité. -Apprécie les contrôles internes éventuels pour décider de l'étendue de sa vérification. -Prendre connaissance de l'entreprise dans la phase préliminaire : entretiens, documents ; P.V d'inventaire général. -Examen intermittent, ponctuel.
↓	↓	↓
	-Fonction classique : Ecouter, analyser, contrôler, détecter, recommander. -Examine les actions, contrats réalisés.	
Points communs	-Recommande des actions correctives basées sur les constats opérés. -Anticipe les problèmes, imagine les améliorations. -Propose des actions préventives. -Prévoit et traite les risques. -Audit du management : dynamisme+ créativité <ul style="list-style-type: none"> • Mauvais management : pénurie ou incompétence. • Aide le management à améliorer ses capacités à diriger. -expose les défaillances, lacunes. -signale les cas où principe et techniques du management ne sont pas respectés. -Conseiller, pédagogue : améliore la capacité des dirigeants à diriger et à gérer les ressources humaines.	

Source : J.P, Ravalec « l'audit social et juridique » p19, éd les guides montchrestien, 1986.

- **Diversité des missions d'audit tenant à leur objet**

L'entreprise dans tous ses activités, fonctions, processus donne lieu à un audit, ce qui explique l'existence de plusieurs types d'audit en fonction d'objet de la mission : audit social, audit des marques de fabrique, audit export, audit informatique, audit contractuel, audit de la recherche et développement et propriété industrielle, audit de la sécurité, audit des risques clients, audit fiscal, audit des institutions représentatives du personnel, audit des accidents de travail et même de l'absentéisme, Il apparaît ainsi que toute information produite, élaborée ou générée par une entreprise est susceptible de donner lieu à un audit.

En matière de contrats, par exemple, l'élaboration d'un audit diffèrera selon qu'il s'agira de l'audit d'une seule opération contractuelle, de l'audit de plusieurs contrats portant sur un même domaine d'activité, voire de tous les contrats non différenciés d'une seule société, applicable à un moment donné, ou de l'une de ses branches d'activité.

- **Diversité des missions d'audit tenant à leur finalité**

A la fin d'une mission d'audit, l'auditeur est amené selon le type de mission et les termes de contrat exigé par l'auditée à certifié la situation de l'entité ou à donner son opinion, de ce fait en distingue Audit-opinion d'audit-certification.

Le processus d'investigations et de collecte d'informations et d'analyse reste le même, tandis que la finalité change, si l'entité auditée à demander un audit de la régularité d'une opération donnée par rapport aux normes régissant telle matière ou à l'opposé, un contrôle de l'opportunité de l'opération elle-même.

Entre la mission d'audit juridique dont la finalité est la certification d'une opération donnée et celle consistant au prononcé d'une simple opinion sur son opportunité. Plus le taux d'investigation subjective de l'auditeur sera réduit, plus la finalité de la mission d'audit devra approcher la certification de l'opération en cause.

A l'opposé, plus le taux d'investigation subjective de l'auditeur sera élevé, plus la finalité de la mission d'audit s'éloignera d'une certification pour n'être que le prononcé d'une opinion et l'appréciation personnelle de l'opportunité d'une ou d'un ensemble d'opération.

On s'aperçoit ainsi que la finalité de la mission d'audit conditionne son exécution et, partant, ses résultats. Plus la prescription de l'auditeur juridique est générale, que ce soit dans son domaine d'application, son appréciation technique ou ses incidences diverses, plus l'énoncé

de l'opinion de l'auditeur juridique sera délicat. Plus elle supposera de réflexion, d'investigation personnelles, plus elle comportera de subjectivité et donc d'aléa et, en conséquence, plus elle aura pour finalité le prononcé d'une simple opinion et non la certification.

3. Les domaines d'audit juridique

L'audit juridique est un moyen de conseil pour les entreprises sur les questions liées à l'application du droit, et vu que le droit est un domaine composé on peut trouver le droit pénal, droit immobiliers, droit commerciales, droit fiscal ... cela implique dans la même direction divers domaine d'audit juridique à savoir :

3.1 L'audit fiscal

Les problèmes d'ordre financier sont classés en amont des soucis des dirigeants d'entreprises, la fiscalité est reliée à la finance, pour cela elle influence en permanence la vie des entreprises et source de risques aisément chiffrable et mesurable grâce à la législation communiquée aux tiers, mais parallèlement complexe nécessitant recours à un professionnel et un contrôle approfondi qualifié d'audit fiscal.

Selon LAHYANI.M l'audit fiscal se définit comme : « un ensemble d'actions et de décision prise par l'entreprise pour maîtriser et réduire la charge fiscale avec plus grande efficacité et sans l'exposé à des risques fiscaux. »²⁸

En résumé l'audit fiscal a pour mission d'étudier et analyser les dispositions desquelles résultent des obligations légales auxquelles l'entreprise doit s'y conformer sous peine de sanctions, de ce fait il oriente les décisions prise par l'entreprise vers un choix rationnelle et cohérent fonder sur des avantages et options fiscales qui sont de nature à lui procurer un gain en termes d'impôts.

3.2.L'audit sociétaire

L'audit sociétaire est un audit sur la constitution d'une société et sur son fonctionnement, La mission d'audit sociétaire se concrétise la plupart du temps par un contrôle de la conformité des documents existants au sein de la société auditée par rapport aux pièces et documents prescrits par la loi.

²⁸ Mohamed LAHYANI, l'audit fiscale guide de contrôle, édition audit & analyse 2011, p27

Il s'agit, donc, davantage de la vérification de l'accomplissement purement formel des prescriptions légales (tenues des assemblées d'actionnaires, signature des procès-verbaux, approbation annuelle des comptes, formalités nécessaires aux multiples modifications statutaires émaillant la vie des entreprises) que d'un audit portant sur l'efficacité ou l'opportunité des choix juridiques décidés par le chef d'entreprise.

3.3 L'audit contractuel

L'audit des contrats conduit à l'analyse du bien-fondé de la décision qui est à l'origine d'un contrat, Il consiste également en un travail d'examen et de contrôle de ses données contractuelles. Les objectifs recherchés au moment d'un audit peuvent varier :

- Mise en conformité réglementaire ;
- Analyse de l'historique contractuel (renégociation avec un partenaire contractuel.) ;
- Changement conjoncturel (recherche de la force majeure en période de coronavirus...) ;
- Opération financière importante.

Lors de la démarche d'audit contractuel en plus de l'enchaînement de collecte et d'examen préliminaire des contrats qui lui sont présentés, leur analyse de validité (consentement et capacité des contractants, conformité aux multiples réglementations qui régissent pareil domaine, code civil...), de leur licéité et de leur opposabilité, il exerce une évaluation de leur opportunité.

Ainsi, après avoir relevé les irrégularités, les inexactitudes ou les manquements qui émaillent les contrats qui lui seront communiqués, l'auditeur juridique devra fréquemment présenter à son prescripteur un nouveau libellé de clauses, la rédaction de stipulations protectrices ou, au contraire, plus correctives, un cheminement d'obligations plus précis...parfois même, une modification du fond de certains contrats devra être opérée. Ainsi, au terme de sa mission une fois le rapport final d'audit présenté au client, l'intervenant à la mission d'audit prolongera fréquemment sa mission d'auditeur par celle de conseil.

3.4 L'audit social

L'audit social est le contrôle de l'état des relations entre les divers acteurs sociaux et permet de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines

Selon l'Encyclopédie de la gestion et du management « l'audit social est né de l'application de ladémarche de l'audit opérationnel à la ressource humaine. Un audit social comporte desopinions émises par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'informationsociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation »²⁹

L'audit social s'applique donc aussi bien à la fonction ressources humaines qu'à des sous fonctionstelles que le recrutement, la paie, Laformation. Etc., il peut s'appliquer aussi à des programmes, des procédures ou desproblèmes particuliers (absentéisme, turn-over...).

Les diminutions de charges sociales, l'accroissement de la productivité des salariés, la meilleure gestion des pouvoirs confiés aux salariés sont autant de clignotants qu'un chef d'entreprise ne peut plus méconnaître aujourd'hui. Le maquis réglementaire et législatif caractérisant pareille matière conduira l'auditeur juridique à appréhender l'ensemble des problèmes afférents aux relations tant individuelles que collectives de travail au sein de l'entreprise.

3.5 L'audit des risques juridiques

Audit des risques juridiques s'articule sur des conseils en matière d'application du droit pour limiter ou réduire les risques en relation, tels que l'insuffisance de la qualité des produits, cessation de paiement d'un client, cessation d'approvisionnement d'un fournisseur, risques politiques... Sur la gestion juridique de la société auditée, le contrôle de nombreux aspects juridiques devra être opérer.

Une bonne gestion fiscale, une bonne gestion contractuelle ou une bonne gestion comptable et financière peuvent dans de multiples hypothèses, s'avérer fort bénéfique pour le chef d'entreprise. La conception de fiches de suivi ou de contrôle de risques, la constitution de tableaux de bord opérationnels, l'identification de seuil d'alerte, l'élaboration et la comparaison de ratios sont autant d'éléments qui peuvent assister le chef d'entreprise et lui permettre d'optimiser en les minimisant les risques juridiques auxquels son entreprise peut être sujette.

4. Les Normes d'audit juridique

Dans le domaine juridique et social, les normes se retrouvent essentiellement dans la réglementation nationale et parfois internationale (traités, conventions, règles communautaires...), touchant au juridique, au social, au fiscal et au comptable. Pour le reste,

²⁹ R.LEDUFF, encyclopédie de la gestion et du management, éd. dollaz, paris, 1999, p72

L'audit juridique et social s'appuie sur les normes qui servent de base commune aux autres audits à l'exception de certaines particularités qui seront mentionnées. Nous présenterons brièvement les normes se rapportant à l'auditeur, à son travail et à l'établissement de son rapport.

4.1 Les normes générales

L'audit juridique et social nécessite comme dans les autres domaines, des règles d'éthique de base applicables aux auditeurs : indépendance, compétences, qualités de travail et secret professionnel.

Contrairement à la profession commissariat au compte, les auditeurs juridiques externes n'intègre pas un Ordres professionnels, puisque l'auditeur juridique et/ou social, n'est pas une profession réglementée et qu'une telle mission est en général exercée par des Conseils en Organisation, des Conseils Juridiques, des Experts Comptables, Avocats...

L'auditeur interne n'est pas soumis à un Ordre professionnel mais il s'insère dans une structure d'entreprise dont il doit respecter les règles. Bien évidemment, il lui appartient de respecter les règles d'éthique de base :

a) Compétence et capacité professionnelle de l'auditeur³⁰

- Haut niveau professionnel : Formation approfondie aux techniques d'audit : techniques générales et techniques spécifiques au domaine social et juridique. Nécessité de mise à jour régulière des connaissances de l'auditeur.
- Compétence appropriée à la nature et à la complexité des travaux. L'auditeur doit savoir beaucoup de Droit et bien le savoir pour choisir entre plusieurs solutions ou pour en créer une nouvelle.
- Connaissance technique minimum : Un bon savoir et un savoir-faire de la matière auditée. Connaissance de la gestion pour l'auditeur qui veut s'intégrer au niveau d'un audit de management.
- Expérience de la fonction d'audit : Savoir utiliser les connaissances pour passer à la technique particulière que constitue l'audit en employant une méthode d'approche et d'étude, une technique de contrôle et un référentiel de pratique d'audit. Nécessité d'une connaissance théorique et pratique.
- Qualités humaines : Contacts, communications, force de caractère.

³⁰ J.P, Ravalec « L'audit social et juridique » édition Montchrestien, Paris, 1986 p12,13

b) L'indépendance de l'auditeur :

L'indépendance de l'auditeur est importante pour maintenir la crédibilité du processus d'audit et la confiance des utilisateurs d'information.

Pour Assurer cette situation dans le cas de l'audit interne des mesures sont prises notamment par sa position hiérarchique du fait qu'il est rattaché directement à la direction dans le but de supprimer toute dépendance a un secteur audité ou à quiconque autorité hiérarchique mis à part la direction, et éviter les conflits d'intérêts et pression exercée, de même il ne peut auditer son champ d'activité c'est-à-dire s'auditer soi-même par contre il est possible d'effectuer l'auto contrôle avec les outils d'audit, pour ce qui concerne l'attitude de l'auditeur de paraître indépendant c'est une qualité assuré par ses compétences et son expérience personnelle.

Dans le cadre de l'audit externe son statut lui assure une indépendance, cependant il existe des situations qui peuvent influencer son indépendance pour cela il est primordial de vérifier les incompatibilités pour éviter toute situation de dépendance économique où intellectuel et gardez son intégrité et son objectivité.

c) La qualité du travail

L'audit est conditionné à sa qualité de travail qui repose sur les notions de compétence et d'indépendance, le métier d'audit est un métier qui suscite la conscience professionnelle et des diligences à respecter.

La qualité du travail se distingue selon les connaissances de l'auditeur qui a l'obligation de maîtriser les éléments fondamentaux de sa mission, ne pas déléguer certains travaux qualifiés de sensibles et importants et superviser et contrôler le reste des travaux de son équipe en suivant des méthodes rigoureuses.

d) Secret professionnel

Le métier d'audit est généralement qualifié de métiers sensibles pour cela l'auditeur à l'obligation du secret professionnel et la protection des documents et informations donnait comme confidentielles et s'assurer que son équipe respectent les règles de Secret professionnel.

E) acceptation et maintien de la mission

Les missions d'audit juridique constituent un engagement personnel de l'auditeur pour cette raison il doit mettre en œuvre des procédures d'acceptation et du maintien de la mission

qui lui donne l'assurance raisonnable qu'il entreprend un travail d'audit nouveau ou continue seulement lorsqu'ils assurent les critères suivants :

- Compétences et capacités en termes de temps et ressource humaine et financière nécessaire à la réalisation des travaux.
- Capacités de se conformer aux règles de déontologie pertinentes.

4.2 Les normes de travail de l'auditeur

Il s'agit des règles qui précisent ce que doit être le travail de l'auditeur juridique et comment ce travail doit être organisé.

A) orientation de la mission

C'est l'étape où l'auditeur identifie les travaux à effectuer pour réaliser son objectif, et choisir les méthodes les plus adaptées à la nature de sa mission.

Le choix dans la réalisation des travaux et les techniques de contrôle de l'auditeur tiendront compte de la situation de l'entreprise : son importance, le type d'activités, les risques courus et les circonstances de l'intervention.

B) planification de la mission

À travers cette étape de planification l'auditeur juridique organise l'exécution de sa mission de manière à maximiser l'efficacité en respectant les délais prévus ; il établit alors un programme de travail précis et approuvé

c) documentation

Il est recommandé à l'auditeur juridique ou/et social, de tenir des dossiers de travail qui réuniront les informations jugées nécessaires pour organiser et contrôler, documenter ses travaux, il peut ainsi fournir un lien clair avec les constatations et justifier ses avis, lui permettant de rédiger son rapport d'audit. C'est une manière également de démontrer son respect des normes et diligence.

D) obtention d'éléments probants

Pour la réussite d'une mission d'audit, L'auditeur devra collecter des éléments probants, suffisants et appropriée pour servir de fondement raisonnable aux conclusions exprimé dans le rapport de mission.

Les éléments probants sont suffisants si, pris dans leur ensemble, leur poids permet d'étayer de manière convaincante le contenu du rapport de mission de certification.

Pour que des éléments probants soient appropriés, l'information doit être pertinente, fiable et valide et concerne le contenu de la mission.

Enfin l'information est fiable s'il est probable que l'on obtienne les mêmes réponses si l'on répète les tests ou si l'on recueille l'information à partir de sources différentes.

C'est le jugement professionnel de l'auditeur qui détermine la qualité et la quantité de ces éléments probants, de même L'information obtenue auprès d'un spécialiste compétent, impartial et indépendant est habituellement jugée plus fiable que celle obtenue auprès de l'entité auditée.

Pour rassembler de tels éléments, l'auditeur juridique et/ou social s'appuie sur différent outils.

E) appréciation du contrôle interne

L'auditeur juridique et/ou social devra et dans la mesure où elle existe, prendre connaissance et apprécierle contrôle interne.

Pour cela il doit comprendre chacune des activités de l'entreprise et chacun des éléments de contrôle interne faisant objet de cette évaluation, relevant les points forts et les faiblesses pour ensuite déterminer si le système fiable permet d'obtenir l'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs fixés.

A partir de cette estimation l'auditeur pourra déterminer l'étendue de ses travaux ; Ensuite sur cette base l'auditeur va procéder, avec le programme de contrôle qu'il a établi, à des investigations directes lui permettant de fonder un jugement sur l'ensemble des documents et des informations juridiques et sociales contenus dans les statuts, les documents déposés au Registre du Commerce, les différents registres, les procès-verbaux d'Assemblées et de Conseils, les rapports des dirigeants, des Commissaires aux Comptes, des Experts du Comité

d'Entreprise, le bilan social, les comptes et bilans annuels. Il s'agira d'opérations de vérification et de contrôle.

F) Utilisation des travaux de contrôle effectués par d'autres personnes :

L'auditeur peut utiliser les travaux réalisés par d'autres professionnels (CAC ; auditeurs interne...)

G) délégation et supervision

Les missions d'audit peuvent donner lieu à la constitution d'équipe, et ce par rapport :

- la taille de l'entreprise
- le volume des travaux
- le délai de réalisation

Dans ce cas l'auditeur est amené à déléguer Certains travaux non pas la totalité ou l'essentiel de la mission pour garder la responsabilité

Il devra donc exercer un contrôle des travaux de son équipe de manière à s'assurer qu'ils ont bien été réalisés suivant le programme et les objectifs fixés avec le prescripteur.

H) la non-immixtion dans la gestion

Concernant l'auditeur externe qui est un prestataire de service engagé par l'entreprise pour réaliser une mission d'audit juridique il n'est pas salarié par conséquent il ne doit pas s'immiscer dans la gestion.

4.3 Les normes du rapport d'audit juridique

Le rapport d'audit juridique est le dernier document réalisé lors d'une mission afin de transmettre le résultat de la mission c'est un document écrit, daté, signé, il inclut généralement :

- Un bref exposé juridique et social présentant l'entreprise avec un inventaire social ;
- Un détail chronologique des faits et procédures administratives ou judiciaires ;
- Un compte rendu du contrôle et des vérifications avec les observations, le relevé des inexactitudes ou des irrégularités ;
- Un avis et des recommandations de l'auditeur ;
- S'il doit émettre des réserves ou des critiques, l'auditeur exprimera les raisons l'ayant amené à formuler de telles opinions ;

- les conséquences ou les incidences, des anomalies ou des irrégularités ou enfin des lacunes relevées.

« Dans son rapport, l'auditeur doit être à même de porter un jugement sur les documents sociaux ayant fait l'objet de son examen pour indiquer leur conformité et leur exactitude. Il se doit de préciser les textes, les règles, les documents et les usages sur lesquels il s'est appuyé »³¹

L'auditer juridique est généralement appelé à faire preuve de créativité dans le but d'aider les dirigeants d'entreprise sur le plan prévisionnel, leur exposer les éléments précurseurs de risques.

A la fin du rapport les documents sociaux les plus significatifs de l'entreprise seront annexés.

4.3 Outils nécessaires à la conduite d'audit juridique

La méthodologie d'audit est en effet complexe et nécessite divers outils selon les besoins et

Finalité de la mission :

A) l'inspection physique et observation

Observation physique ce fait à travers des visites pour examiner les processus et la manière de les appliquer, étudie le milieu ambiant et le climat social de l'entreprise.

L'inspection consiste à examiner des documents interne ou externe sous format papier ou électronique, comme elle peut être une inspection des actifs corporelle c'est un contrôle physique de ces actifs.

A l'issue de cette étape, un procès-verbal d'inventaire sera établi sur la base duquel l'auditeur orientera la conduite des étapes ultérieures de son audit.

³¹ J.P, Ravalec « l'audit social et juridique » édition Montchrestien, Paris, 1986. P17

B) entretiens et interviews

Des entretiens et des interviews techniques auront lieu. Ces derniers se dérouleront tant en présence de responsables de la société (chef d'entreprise, directeur juridique, directeur administratif, directeur commercial) que de simples exécutants. Au cours desquels l'auditeur pourra appréhender la réalité juridique quotidienne de l'entreprise en collectant les données, documents et informations utiles à la conduite de sa mission.

Une bonne préparation de ces entretiens est recommandée en suivant ces étapes :

- définir les objectifs de l'entretiens ;
- définir les thèmes qu'il sera nécessaire d'aborder ;
- identifier le(s) interlocuteur(s) ;
- collecté des informations sur le domaine concerné par l'entretien et sur le(s) interlocuteur(s)
- lister les questions et les organiser par thème et sur le modèle : Qui ; Quoi ; Ou ; comment ; Pourquo ; Quand ;
- définir un plan de l'entretient ;
- organiser le rendez-vous (date ; heur ; lieu ; durée).

C) questionnaire juridique

Afin de s'assurer de la fiabilité, de la cohérence et de l'exhaustivité des documents qu'il aura recueillis, il doit effectuer des contrôles, procéder à des regroupements tant internes qu'externes et obtenir des renseignements qu'il avait précédemment listés et organisés dans un questionnaire juridique qu'il aura préalablement établi.

Ce questionnaire juridique, pièce maîtresse de l'audit est utile à plusieurs égards. Il sert, d'une part, à s'assurer de la pertinence des informations collectées. Il permet à l'auditeur d'autre part de s'assurer du contrôle exhaustif des documents qu'il aura ultérieurement à analyser. Il permet enfin, de confronter auprès de ses multiples interlocuteurs les différentes réponses données à ses interrogations afin de pouvoir présenter, à l'issue de sa mission un rapport d'audit cohérent, fiable et pertinent.

D) Confirmations externes

Consiste en la confirmation des informations qu'il aura collecter par la recherche des preuves auprès de tiers à la société ayant une solide connaissance de cette dernière pour avoir

été confrontés avec elle ont de multiples occasions tel que : les conseils extérieurs, les dossiers contentieux et les jugements ; les services d'inspection du travail.

E) l'examen des documents créés par l'entreprise

Tel que les copies des factures clients, contrats.

F) l'examen des documents reçus par l'entreprise

Tel que : copie de facture fournisseurs, documents bancaires.

G) les analyse estimations rapprochement et recoupement

Effectué entre les informations obtenues et les documents examinés et tous autres indices recueillis.

➤ Supports instrumentaires d'une mission d'audit juridique

Deux documents contractuels essentiels jalonnent l'exécution d'une mission d'audit juridique. Il s'agit, d'une part, du contrat d'audit et d'autre part du rapport d'audit.

- le contrat d'audit

La rédaction d'un document contractuel apparaît utile pour sceller les engagements juridiques des cocontractants et définir les objectifs et les obligations mis à la charge de chacun d'entre eux.

Ce contrat d'audit peut se définir comme la convention conclue entre le prescripteur d'une mission d'audit et le réalisateur de celle-ci dont l'objet est l'organisation de l'audit d'une entreprise déterminée, pour tout ou partie de ses activités. Le but essentiel de pareil contrat sera de définir les tâches et responsabilités qui incombent à ses signataires : l'auditeur juridique et le chef d'entreprise.

- le rapport d'audit

Le rapport d'audit est un document qui officialise les résultats de la mission, il comporte dans sa couverture les informations générales suivante :

- le titre de rapport ;
- Nom de l'auditeur responsable ;
- Date d'achèvement de la vérification ;

- Nom de l'entreprise auditée.

Le rapport d'audit est considéré comme, un instrument de constat, avant d'être un instrument d'élaboration de recommandations et/ou enfin, un instrument en devenir, support d'une activité future de conseil.

Section 2 : outils et méthodologie d'une mission d'audit juridique

1. La démarche d'une mission d'audit juridique interne

Trois phases fondamentales caractérisent la mission d'audit interne à savoir : Phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

1.1. La phase de préparation

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination.

Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

1.1.1. L'ordre de mission

Ou « la lettre de mission » est un document qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission juridiquement.

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes³² :

- L'audit interne ne décide pas lui-même de ses missions. Cette décision est prise par la direction générale qui mandate l'audit interne à cette fin,
- L'ordre de mission doit être émané d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un.

³² Renard. J « théorie et pratique de l'audit interne » Edition des organisations ; paris 2004 ; p204.

En fin l'ordre de mission permet la diffusion de l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé à l'audit interne ainsi que tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsable.

1.1.2. La prise de connaissance

Les auditeurs internes étudient toutes les informations utiles collectées concernant la société ou les activités à auditer, développent des questionnaires et mènent quelques interviews auprès des principaux responsables identifiés. Tous ces travaux ont pour but d'établir un référentiel d'audit permet d'analyser ces risques et identifier les objectifs précis d'audit.

Il s'agit d'effectuer une décomposition du sujet de la mission, il faut bien noter que faire ou effectuer ces travaux d'analyse pour une mission nouvelle c'est difficile, mais malheureusement c'est rare pour une mission d'audit, de ce fait l'audit se base sur les missions précédentes sur le même sujet dans une autre entité³³.

1.1.3. L'évaluation du contrôle interne et identification des risques

➤ Evaluation du contrôle interne

Le contrôle interne joue un rôle essentiel dans la démarche de l'auditeur. L'évaluation du contrôle interne permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles dans les procédures.

➤ Identification des risques

Dans le cadre du processus « déroulement d'une mission d'audit » le responsable de la structure d'audit interne a besoin de connaître les risques de l'organisation. Cette étape d'identification et d'évaluation des risques n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 « l'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction de résultats de cette évaluation ». ³⁴

Cette identification va permettre à l'auditeur de construire son programme d'audit et de déterminer les objectifs de la mission. L'équipe d'audit doit établir un tableau des risques

³³ Schick.P « Mémento d'audit interne » édition dunod, paris, 2007, P73

³⁴ IFACI NORME ,idem

relatifs au domaine audité. Ce dernier doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature :

- **L’exposition** : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argents, stocks, immobilisations). Et ces risques sont multiples : malversation, incendies, dommage de toute sorte.
- **L’environnement** : ce n’est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque.se sont tous les risques liés aux opérations.
- **La menace** : c’est celle qui risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles qui seront autant de freins et de contraintes, excessifs, si on n’a pas pris la mesure exacte du danger et de la réponse appropriée. Le danger c’est la fraude ; les catastrophes naturelles ou sociales.³⁵

Le tableau de risques se présentera comme suit :

Tableau 5 : Tableau des risques.

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle interne	Constat

Source : Jacques Renard, « théorie et pratique de l’audit interne », p225

Pour compléter ce tableau l’auditeur suit ces étapes :

Première colonne : l’auditeur va découper l’activité en tâches élémentaires.

Deuxième colonne : pour chaque tâche élémentaire, l’auditeur définira ses objectifs.

Troisième colonne : l’auditeur interne va estimer pour chaque tâche élémentaire les risques encourus.

Quatrième colonne : l’auditeur interne procédera à une évaluation du risque attaché à cette tache

³⁵ Jacque renard ; idem, p221

Cinquième colonne : en face de chacun de ces risques, l'auditeur va rappeler quel est le dispositif de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié

Sixième colonne : l'auditeur interne se contente d'indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

1.1.4. Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation ou bien le plan de mission, programme de travail de la mission, est un programme qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, c'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser l'objectifs et le champ d'action de la mission d'audit.

Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission d'audit interne sous trois rubriques : les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action.

1.2. La phase de réalisation

Cette phase fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. Les principes étapes de cette phase sont les suivantes : la réunion d'ouverture, le programme d'audit, le questionnaire de contrôle interne (QCI), le travail sur le terrain.

1.2.1. La réunion d'ouverture

L'auditeur est en mesure d'élaborer un plan de l'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficiente de ses ressources, il tiendra une réunion d'ouverture ou bien kick-off meeting, elle se déroule chez les audités sur les lieux même ou la mission d'audit se déroule, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leurs présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que la démarche qui sera adoptée par les auditeurs .

1.2.2. Programme d'audit

Le programme d'audit est un programme de travail élaboré par les auditeurs sous la supervision du premier responsable de l'audit interne, il permet de déterminer les tâches de chaque auditeur et les moyens et outils à mettre en œuvre pour chaque tâche à accomplir pour la mission ainsi que leurs délais de réalisation. Il doit répondre aux objectifs suivants :

- ✓ C'est un **document contractuel** : le programme d'audit constitue la référence utilisée pour apprécier le travail effectué. Ce qui signifie que les modifications, les rectifications, annulation ou ajouts ne peuvent être décidés qu'en accord avec la hiérarchie de l'auditeur ;
- ✓ C'est un **planning de travail** : la répartition des tâches en fonction des compétences permettra une meilleure organisation et planification de travail dans le temps (les déplacements des auditeurs sont coordonnés, les dates des interviews et de rencontres planifiées) ;
- ✓ **Fil conducteur** : chaque auditeur procède de façon logique à l'accomplissement de ses tâches en suivant les différentes étapes de son programme ;
- ✓ **Point de départ du Q.C.I** : c'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risque identifiées lors de la phase préparatoire, donc c'est à partir de ce document que sera construit l'élément de Q.C.I ;
- ✓ **Suivi du travail** : Le programme permet également aux responsables de la mission de mieux suivre, et d'avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs ;
- ✓ **Documentation** : l'existence d'un programme de travail précis pour chaque thème ou sujet d'audit constitue au sein du service d'audit interne une documentation précieuse et qui sert de modèle pour les audits à venir.

1.2.3. Le questionnaire de contrôle interne(QCI)

C'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risques, identifiées lors de la phase préparatoire³⁶, il permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit, la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le

³⁶ Renard. J, op cite 2010,p239

guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

1.2.4. Le travail sur le terrain

Le travail sur le terrain comprend les observations et les fiches d'observation.

A/ les observations

Les auditeurs effectueront des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes, il s'agit d'une observation globale immédiate ou une observation spécifique. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et se maîtrisent. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du programme d'audit.

B/ les fiches d'observation

La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP), ou bien la feuille de risque, c'est un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées, c'est une méthodologie de résolution de problèmes, elle contient certain nombre d'informations nécessaires pour le traitement de tout problème

la FRAP est un simple imprimé de plusieurs parties dans les quelles sont réunies plusieurs types d'information : (le type de risques, les faits observés, les causes explicatives, les conséquences réelles ou potentielles, les recommandations)

Les instruments métrologiques précieux synthétisent toutes les informations concernant un risque et facilite l'identification de vrais risques car toutes les parties de l'imprimé devront être remplies pour que les risques puissent figurer dans le rapport de mission ; elles permettent la validation des risques et des recommandations par les personnes auditées avant la rédaction du rapport d'audit.

Figure 5 :modèle de FRAP.

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
	FRAP N°:
Problème :	
Constats :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandation :	
Etablir par :	Approuvé par : -----

Source : Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », p255

1.3. Phase conclusion

Elle correspond à la fin des travaux d'investigation de la mission, elle se déroule dans les bureaux des auditeurs, avec des déplacements très limités, les principales tâches de cette phase sont : réunion de clôture, rédaction du rapport d'audit interne et suivi du rapport d'audit interne.

Afin de permettre la validation générale, l'auditeur a l'obligation de rédiger en premier lieu un projet de rapport d'audit interne qui sera validé par la suite dans la réunion de clôture.

1.3.1. Rédaction du projet de rapport

Le projet de rapport d'audit contient les anomalies et les recommandations des auditeurs qui n'ont pas fait l'objet d'une validation définitive de la part des audités. C'est un document incomplet constitué soit par le rassemblement de l'ensemble des fiches d'observations que l'on a pris et classer de façon logique et par ordre d'importance, soit par un rapport d'audit proprement dit mais qui ne comprend pas la réponse des audités aux observations et aux recommandations de l'audit.

1.3.2. La réunion de clôture

Une réunion qui a pour but de commenter et valider et conclure le projet de rapport, se déroule en la présence de tous les participants de la réunion d'ouverture. Au début, les auditeurs doivent présenter le projet de rapport aux audités, qui est un document qu'ils leurs ont déjà distribué avant la réunion, en évoquant les points essentiels à discuter. La transparence et la participation de tous les membres sont les principes clés de cette réunion.

Par la suite, les auditeurs doivent faire la présentation de leurs propres recommandations, et c'est à ce stade que d'éventuelles contestations peuvent apparaître.

Deux situations sont possibles³⁷ :

- Soit l'auditeur fournit toutes les preuves concernant ces contestations, et le problème est résolu ;
- Soit l'auditeur ne possède pas encore des preuves et donc la réunion est considérée non réussie et rapportée jusqu'à ce que l'auditeur ramène ses preuves s'il y en a.

³⁷: Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », p279, édition eyrolles, éd 2016.

En cas de désaccord entre l'auditeur et les services audités sur le contenu des recommandations, une demande d'arbitrage est adressée au mandant de la mission mettant en exergue les points de désaccord entre les recommandations formulées par l'audit et les réponses des services audités.

A la fin de cette réunion, l'auditeur doit demander aux audités de lui envoyer une réponse sur les recommandations, et leurs rappeler aussi de la procédure de suivi d'audit.

1.3.3. Le rapport d'audit

C'est le dernier acte d'une mission d'audit, il communique à la direction générale et aux principaux responsables du domaine audité les conclusions et les constats de la mission toute en mettant en évidence les dysfonctionnements observés ainsi que les actions à entreprendre pour y réparer. Le rapport d'audit est une obligation et non un choix, il doit être caractérisé par son objectivité, sa clarté, sa concision et son utilité.

En effet, toute mission d'audit donne lieu à l'élaboration d'un rapport qui clôture la mission, mais celle-ci ne s'achève réellement qu'après l'application des actions de progrès, sa diffusion doit se faire le plus rapidement possible.

La figure suivante reproduit une représentation d'un rapport d'audit pour illustrer cette étape :

Figure 6 : Model de rapport d'audit.

Destinataires : voir liste in fine
Nos réf. : AAAA/NN-RA
INTERLOCUTEUR : Nom de responsable de l'audit
Tél :
OBJET : Rapport d'audit
Précisez l'intitulé de la mission
Date :
Veuillez trouver, ci-joint, le rapport d'audit de (titre)
La mission d'audit supervisée par Mr.....a été effectuée, par Mr..., chef de Mission et auditeurs.
Les constats et recommandations développés dans ce rapport ont été validés lors d'une réunion effectuée le JJ/MM/22XX.
Le rapport se présente sous forme d'une note de synthèse (de couleur bleue) suivi d'une liste de fiches détaillant les résultats de l'audit puis d'un cahier des recommandations (vert).
Conformément au processus rappelé en annexe du rapport, le (XXX indiquez le titre et la fonction de la personne chargée de coordonner les réponses au cahier des recommandations) adressera son plan d'actions à la direction de l'audit, au plus tard pour le JJ/MM/20XX.
Prénom Nom
Le directeur de l'audit
Copie :

Source : P.Schich, J.Vera, O.Bourrouilh-PAREGE. « Audit Interne et Référentiel de Risques : Gouvernance.Management des risques. Contrôle interne », p158.

1.3.4. Le suivi de rapport d'audit interne

suivi des recommandations Souvent, notamment dans le cas d'audit interne, la mission des membres de l'équipe d'audit ne s'arrête pas à la simple identification de dysfonctionnements et à la rédaction d'écarts, parfois en effet, « il arrive qu'ils fassent un choix de participer à la recherche des solutions propres à mettre en place, et valider les actions

correctives et/ou préventives nécessaires d’une part et d’assister l’audité dans la mise en œuvre ou la mesure de l’efficacité des actions envisagées d’une autre part »³⁸.

Tableau 6 : Tableau d'un suivi du rapport d'audit interne.

N°	Recommandation	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de réalisation	Etat réalisation	Observation

Source : Jacques Renard, « Théorie et pratique de l’audit interne ».

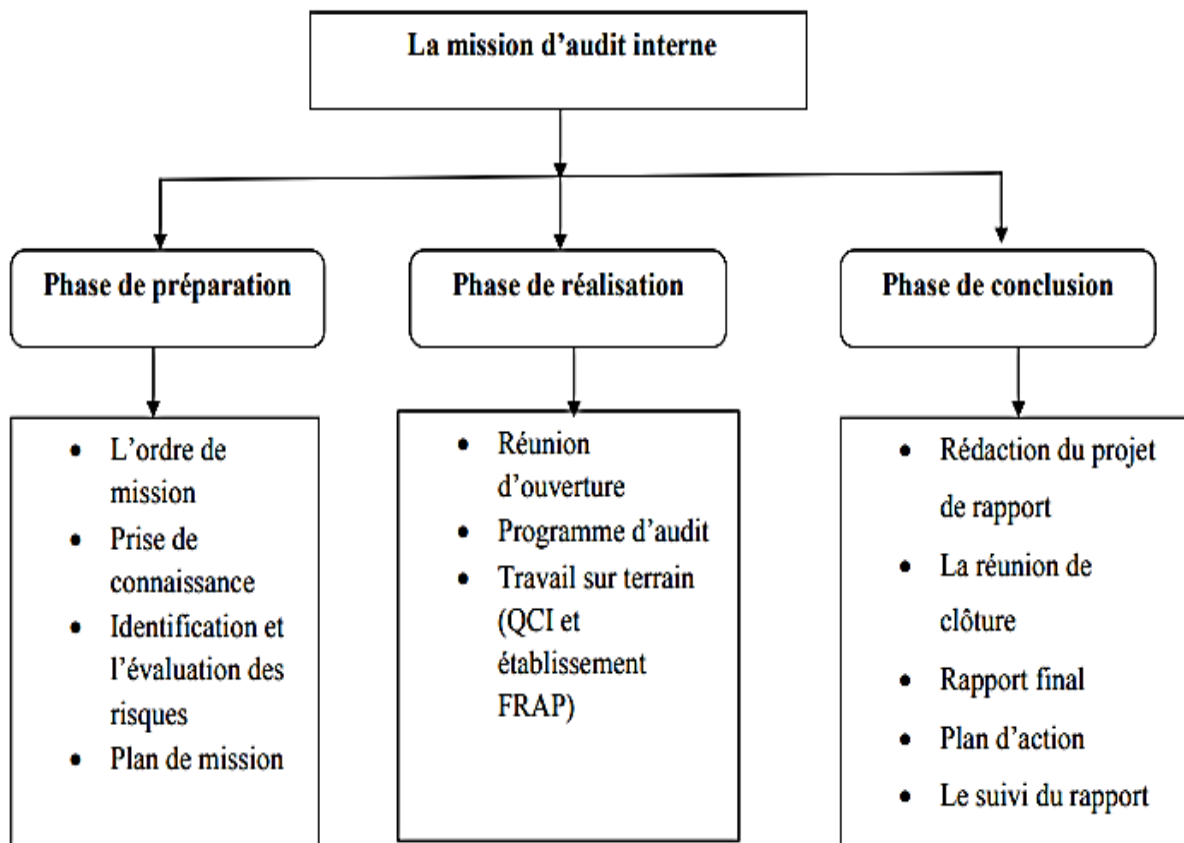
Dans la colonne « état de réalisation » l’auditeur implique une des trois mentions suivantes :

- Réalisée ;
- Non réalisée, dans ce cas il faut préciser dans la colonne « observation » les causes ;
- En cours, dans ce cas il faut préciser dans la colonne « observation » le degré d'avancement.

On peut présenter le déroulement de la mission d’audit par le schéma suivant :

³⁸ JONQUIERES.M « manuelle de l’audit des systèmes de management a l’usage des auditeurs et audités » édition afnor, paris ,2006 p46-47

Figure 7 : Schema de la mission d'audit interne.



Source : adapté par nous-mêmes de ce qui a précédé comme explications

2.2 La démarche d'audit juridique externe

L'audit juridique peut être mené par des cabinets d'avocats spécialisés ou CAC et exerce à titre de consultant. Il évalue et prévient les risques juridiques auxquels l'entreprise peut s'exposer. L'audit juridique a un devoir de secret professionnel quant aux affaires qu'il traite. S'il est assigné pour défendre ses clients devant la cour, il sera amené à se déplacer pour des plaidoiries. L'audit juridique possède le sens de la communication et doit faire face à un public divers et varié. Son esprit de synthèse et d'analyse lui permet d'identifier rapidement les problèmes de ses clients ou de son employeur.

Comme l'audit juridique n'est pas réglementé par la loi, son étendue et les conditions de sa réalisation relèvent d'un accord entre les deux parties prenantes.

En se référant à des manuelle de métiers semblables notamment le CAC ; nous présentons une méthodologie de réalisation d'une mission d'audit juridiques :

Etape 1 : L'acceptation de mission

Cette phase est encadrée par les normes ISA 210 et 220.³⁹

Elle comprend plusieurs procédures dont le but est de permettre à l'auditeur de répondre à la question : Devrais-je accepter cette mission d'audit ?

Afin de répondre à cette question, l'auditeur mettra en œuvre des diligences qui lui permettront :

- D'apprécier la réputation de son client (le commanditaire de la mission), de l'organisation auditée et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise (principaux dirigeants et actionnaires) ; L'objectif étant de déterminer si ces derniers sont suffisamment intègres pour que l'auditeur souhaite associer son nom au leur.
- De déterminer si lui-même dispose des compétences nécessaires à l'exécution de la mission : l'auditeur ne devrait accepter une mission que s'il dispose au sein de son équipe, des compétences nécessaires à sa réalisation. Il peut éventuellement recourir à des compétences externes si celles qui sont nécessaires n'existent pas dans son équipe.
- De s'assurer que lui-même et tous les membres de son équipe sont totalement indépendants de l'entité à auditer et capables de se conformer aux règles d'éthique. L'obligation d'indépendance et d'impartialité de l'auditeur l'oblige en effet à vérifier, avant d'accepter une mission, qu'il n'existe aucun lien personnel ou financier, réel ou supposé entre l'un des membres de l'équipe d'audit et l'entité auditée, ses principaux dirigeants et actionnaires. Un tel lien pourrait en effet compromettre l'indépendance de l'équipe et l'objectivité de ses analyses et conclusions.

Cette première phase prend fin avec la signature de la lettre de mission qui est le contrat liant l'auditeur au commanditaire de la mission.

Etape 2 : La planification

La phase de planification de l'audit est mise en œuvre conformément aux normes ISA 200, 300, 315, et 320.⁴⁰ Elle vise à définir l'approche générale des travaux et à réaliser la

³⁹<https://www.auditsi.eu> p2-10 consulté le 01/06/2022 à 14 :00.

⁴⁰ Idem p20-29

mission de manière efficace. Cette étape prend en compte toutes les procédures permettant à l'auditeur de :

Approfondir sa connaissance de l'entité et de son environnement : Les informations recherchées à ce stade concernent :

- L'activité de l'entreprise et son secteur d'activité
- Sa structure juridique, ses organes dirigeants, et son organisation
- Ses politiques générales
- Ses perspectives de développement

Évaluer les risques relatifs à l'audit (risque inhérent, risque lié au contrôle, risque d'audit général)

Déterminer la nature et l'étendue des travaux d'audit qu'il mettra en œuvre (programmes de travail)

Déterminer les seuils d'audit

Définir le calendrier des travaux d'audit

Déterminer la composition de l'équipe d'audit affectée à la mission.

Elle donne lieu à l'élaboration d'une note de planification et de programmes de travail reprenant les conclusions des procédures mises en œuvre à cette étape.

Étape 3 : La mise en œuvre des travaux

La troisième étape de toute mission d'audit consiste en l'exécution des travaux prévus au cours de la phase de planification et détaillés dans les programmes de travail. Elle est encadrée par les normes ISA 330 et 500 à 540⁴¹.

Au cours de cette phase, l'équipe d'audit met en œuvre différentes techniques qui lui permettent d'obtenir des éléments probants suffisants et adéquats pour fonder son opinion.

Il peut s'agir de contrôles de substance (tests substantifs) et/ou de tests de procédures.

Les techniques mises en œuvre peuvent comprendre :

⁴¹ Idem p2-17

L'inspection des transactions communément appelée test de détail ;

La réexécution de contrôles qui consiste à refaire des contrôles réalisés à l'origine par l'entité ;

Les confirmations directes des tiers qui permettent d'effectuer des recoupements à partir d'information obtenues directement de tiers en relation avec l'entité ;

Les procédures analytiques qui permettent d'apprécier la cohérence des informations ;

L'observation physique qui consiste à observer en temps réel, la façon dont une procédure est exécutée ou à vérifier l'existence physique et l'état de fonctionnement des actifs corporels.

Les contrôles effectués permettent de conclure quant au respect d'une ou plusieurs assertions d'audit.

La troisième phase a essentiellement lieu sur le terrain (au sein de l'entité auditée) et les travaux sont revus par les personnes habilitées compte tenu du niveau de supervision défini dans le plan d'audit.

Cette phase est ponctuée de réunions ou points d'étape destinés à informer les audités du niveau d'avancement des travaux, des goulots d'étranglement éventuels et des premiers constats afin de permettre une efficacité maximale de la mission.

Elle prend fin avec l'élaboration d'une note de synthèse qui récapitule les constats effectués au cours de la mission et qui est formellement discutée avec les audités au cours d'une réunion de restitution.

Etape 4 : Les travaux de fin de mission

Ils sont encadrés par les normes ISA 230, 560 et 580⁴² et comprennent les travaux effectués après la phase de terrain et permettant d'aboutir à la formation de l'opinion et à l'élaboration du rapport d'audit. Il s'agit :

- De l'examen des éléments de preuve additionnels fournis par les audités au terme de la restitution des travaux ;
- Le suivi des constats de la note de synthèse afin de déterminer si ceux-ci seront maintenus ou non dans le rapport d'audit et la détermination de leur incidence sur l'opinion ;

⁴² Idem p 28

- La revue des événements postérieurs à la clôture afin de vérifier s'ils ont fait l'objet du traitement approprié ;
- L'obtention de la lettre d'affirmation qui récapitule certaines déclarations importantes faites par les dirigeants au cours de la mission d'audit, qui ont une incidence sur les conclusions de l'audit mais pour lesquels il n'existe pas de preuve écrite ;
- La revue générale du dossier d'audit conformément à la norme ISA 230 afin d'en vérifier la cohérence d'ensemble et la correcte prise en compte des différents risques identifiés lors de l'audit.

Notons que les exigences de la norme ISA 230 relative à la documentation de l'audit s'appliquent à toutes les phases de la mission et pas uniquement aux travaux de fin de mission.

Etape 5 : Le rapportage

Cette phase est mise en œuvre conformément aux normes ISA 700 et 705⁴³.

Elle consiste en l'établissement du ou des rapports qui permettent à l'auditeur d'exprimer son opinion sur les comptes. Dans la pratique, l'auditeur émet dans un premier temps un rapport provisoire qui est soumis aux commentaires du client, avant l'émission du rapport définitif.

L'émission du rapport met fin à la mission d'audit.

Etape supplémentaire : Les travaux post-audit

Cette étape ne fait pas partie de l'audit mais est importante pour l'exploitation future des travaux, que ce soit dans le cadre d'une prochaine mission, d'une revue qualité ou pour des besoins juridiques.

Elle correspond à l'archivage du dossier d'audit qui consiste à :

- maintenir dans le dossier que les éléments ayant contribué à la formation de l'opinion.
- conserver dans le dossier tous les documents nécessaires à la compréhension de la démarche de travail de l'auditeur.
- Assurer l'intangibilité du dossier d'audit afin d'éviter la modification de tout ou partie des documents de travail après l'émission du rapport d'audit définitif.

⁴³ Idem p54

2.3 Méthode et outils de détection des risques juridiques

2.3.1. La veille juridique

« La veille juridique pour les entreprises est cruciale dans un contexte de surcharge informationnelle et de concurrence exacerbée. Pour les professionnels du droit, être au fait de l'actualité est indispensable. Cependant, l'inflation législative permanente, ainsi que la tendance à la spécialisation des acteurs du droit, complexifient le processus de veille juridique »⁴⁴

➤ Comprendre la veille juridique

Une veille juridique est un ensemble d'actions permettant de se tenir au fait des informations pertinentes dans les domaines législatif, réglementaire, jurisprudentiel, voire doctrinal. Il s'agit d'une activité continue, et non ponctuelle, comme peut l'être une simple recherche d'informations.

Toute entreprise doit respecter la loi et se plier à une conformité réglementaire ; dans cette optique, la mise en œuvre d'une veille juridique en est la première étape. Elle permet aux entreprises d'identifier les réglementations et d'anticiper leur évolution. Elle s'appuie sur des spécialistes utilisant différentes sources et des outils dédiés à la surveillance et à la collecte d'informations. Ils assurent aussi le traitement et la transmission des résultats produits par la veille.

L'objectif n'est évidemment pas d'être informé de toutes les évolutions du droit ou des articles de code, C'est plutôt d'acquérir les informations essentielles, celles qui seront utiles à l'activité de l'entreprise. Pertinence et exactitude sont essentielles afin de ne pas être pris à défaut sur un dossier.

[La surveillance du domaine juridique implique, en outre, que le périmètre de couverture soit finement précisé. Il est essentiel de définir si, par exemple, les articles de presse, les réseaux sociaux, les sites internet, font, ou pas, partie du scope. La surveillance concerne-t-elle uniquement la loi nationale ou couvre-t-elle la loi internationale ? Qu'en est-il des actualités juridiques touchant à la jurisprudence, des articles de code ou des décrets en cours de rédaction ?]⁴⁵

La définition du plan de veille nécessite ainsi une réflexion poussée qu'il est nécessaire de mener avec les bons acteurs.

⁴⁴Cristophe Roquilly, Performance juridiques et avantage concurrentiel, chronique n°1 les petites affiches 30 avril 2007, p7-19.

⁴⁵ Site :<https://www.yumens.fr>,vielle juridiques.

➤ **Bénéfices d'une veille juridique efficace**

La veille est la première étape du questionnement juridique et conditionne la performance de la réponse qui lui est apportée en termes de solutions possibles pour un décideur.

-Réduire l'incertitude : [La veille juridique permet de réduire l'incertitude et de ne pas se reposer uniquement sur la croyance et l'expérience, même si cette dernière est importante pour les juristes. La recherche d'information est une étape critique dans la résolution d'un problème, et ce dans de nombreux domaines impliquant une prise de décision.

Cette phase de veille juridique pose la question des modalités de recherche de l'information et de l'étendue de cette recherche. La veille juridique, doit permettre de réduire au maximum l'incertitude quant à l'état de l'environnement et d'identifier aussi bien les risques négatifs que les risques positifs].⁴⁶

-Outils de sécurité juridique : La veille juridique qui intègre la veille réglementaire comme contractuelle, concourt directement à la gestion des connaissances juridiques mais elle sert avant tout la prévention juridique qui s'impose à tout sujet de droit et à la sécurité juridique dont il est demandeur. En effet, les risques juridiques qui concourent à l'insécurité juridique doivent être constamment pris en compte et réévalués face à des normes croissantes, en application de l'adage de droit romain : « Nul n'est censé ignorer la loi ».

La "mise en place d'un système de veille efficace" apparaît désormais dans le cadre des réflexions sur les stratégies juridiques comme un des outils de réduction des risques de non-conformité des organisations, c'est-à-dire de risques de comportements non conformes à la loi et ce, non intentionnellement⁴⁷.

➤ **L'audit et la veille juridique**

L'audit à partir de cette veille juridique est en mesure de confronté des données réglementaires au fonctionnement aux actions aux projets et à la stratégie de l'entreprise, Ainsi il détecte l'existence ou non d'un décalage entre une action engagé par l'entreprise et une norme

⁴⁶ Christophe roquilly, performance juridique et avantage concurrentiel ; chronique n1, les petites affiches, 30 avril 2007, p7-19

⁴⁷ Antoine Masson et Marry Shariff « les stratégies juridiques des entreprise » lamy droit des affaires, octobre 2010 n°53 p56-64

juridique pour ensuite prendre et où recommande des mesures correctives en fonction du niveau de risque que l'entreprise souhaite engager et des opportunités qu'elle désire se créer.

2.3.2. Tableau de bord des risques juridiques

Le tableau de bord des risques est le miroir du tableau de bord d'implémentation de la stratégie. Pour chaque objectif stratégique est associé des mesures de performance et un plan d'action il est également associé un tableau de bord des risques permettant de piloter les risques pouvant impacter la mise en œuvre de la stratégie.

➤ Définition

[Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.]⁴⁸

Il présente les éléments d'appréciation pour juger de la situation sous l'éclairage des objectifs de performance. Doit-on continuer ainsi ? Faut-il renforcer les actions ou plus radicalement infléchir la démarche ?

Il contribue ainsi à réduire l'incertitude et offre une meilleure appréciation des risques inhérents à toutes prises de décision.

Une difficulté rencontrée est le fait de le faire vivre, c'est à dire de le maintenir à jour, avec des informations fiables, selon une fréquence choisie par le gestionnaire, qui pourra être annuelle, semestrielle, trimestrielle, voire moins.

➤ Le tableau de bord nous transfère l'information sur l'état du risque

Le tableau à travers ces indicateurs nous transfère deux informations essentielles, l'état de risque qui consiste à donner au gestionnaire une vision synthétique des risques qui pèsent sur l'entreprise, en général, au niveau d'un département, voire une activité.

L'état de risque à un instant donné est une information intéressante. Mais en fait, le tableau de bord doit aussi informer le gestionnaire sur la tendance actuelle. Il doit savoir si l'année prochaine l'état de risque sera meilleur ou moins bon.

⁴⁸ Henri Bouquin, Le Contrôle de gestion, Paris, Presses universitaires de France, 8^e édition, 2008.

➤ **Le tableau et l'auditeur** : le tableau de bord offre à l'auditeur :

- Une vue claire des risques juridiques associés à chaque activité/ processus ;
- Une appréciation par rapport au seuil d'alerte ;
- Une idée sur la stratégie de l'entreprise et sa performance ;
- Priorisation des risques juridiques ;
- outil d'aide a la décision.

2.3.3.La matrice des risques de l'auditeur

L'auditeur construit dans la phase de prise de connaissance de l'entité qu'il va auditer une matrice des risques, qu'il va alimenter au fur et à mesure de ses travaux, c'est-à-dire un tableau dans lequel il va faire figurer :

- le risque inhérent à l'activité / entreprise selon un référentiel de risques qui peut être soit une production externe à l'entité : lois ; règlement ; soit une production interne : sa propre cartographie des risques...
- le risque de contrôle : c'est-à-dire le risque qu'il n'y ait pas de dispositif de maîtrise du risque (ex : des contrôles de cohérence dans une application informatique, un mécanisme de validation hiérarchique en chaîne papier ou en chaîne documentaire, un dispositif d'accès à la réglementation, un recueil de procédures, une veille réglementaire, des actions de formation ...). Ou que le dispositif prévu ne soit pas mis en place ou ne soit pas efficace. ⁴⁹

Les travaux d'audit vont permettre d'établir ce point :

- le risque résiduel tel que l'auditeur peut l'évaluer au regard des dispositifs recensés et des tests de permanence réalisés
- Pour les risques côtés forts ou moyens, il indiquera dans une colonne spécifique la nature de travaux d'audit qu'il va entreprendre et au fur et à mesure de leur exécution, les références des documents correspondants (comptes rendus d'entretien, tests).
- On peut aussi prévoir des travaux sur des risques faibles soit parce qu'il s'agit d'un thème obligatoire (attention particulière du ministre par exemple), soit parce que l'on

⁴⁹<https://doc.cncc.fr> NEP200 consulté le 05/06/2022 à 9 :00.

entend vérifier que le risque est maîtrisé (particulièrement, lorsque des éléments conjoncturels modifient l'environnement de contrôle).

Au terme de ces travaux, il requalifiera le risque soit pour confirmer sa cotation initiale, soit pour la modifier en fonction des travaux réalisés. Tout risque confirmé donnera lieu à un constat assorti d'une recommandation.

La matrice ainsi complétée doit permettre de suivre le déroulement de l'audit.

2.4 Questionnaire de détections des risques juridiques

Un questionnaire est une série de questions méthodiquement posées dans le but de recenser l'existence des risques juridiques.

Nous proposons un exemple de questionnaire préparé par nos soins pour mieux comprendre :

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
I – Cadre organisationnel de la gestion des risques juridiques			

<p>Identifier et comprendre l'organisation au sein de La société</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La société dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques juridiques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...) ? -La société a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion des risques juridiques ? - Les responsabilités en matière de gestion des risques juridiques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées? - Le responsable de la gestion des risques juridiques dispose-t-il des qualifications suffisantes pour exercer son autorité auprès des opérationnels et des dirigeants ? - Une politique et des procédures de gestion des principaux risques juridiques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans la société ? -L'appétence (les limites acceptables par la société) pour le risque juridique a-t-elle été clairement définie par la direction générale, et partagée ? - La société a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques juridiques ? - La société communique-t-elle en interne aux personnes intéressées : <ul style="list-style-type: none"> o Sur ses facteurs de risque juridique? o Sur les dispositifs de gestion des risques juridiques? o Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ? 			
---	--	--	--	--

II - STRATEGIE EN MATIERE DE RISQUE JURIDIQUES				

<p>pproche visant à identifier et gérer les risques, fondée sur les stratégies et les objectifs de l'entité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Quels sont les risques juridiques inhérents à la stratégie et aux objectifs de l'activité ? › Quel lien y a-t-il entre la stratégie en matière de risques juridique et la stratégie opérationnelle ? › La politique de gestion des risques juridiques est-elle communiquée de manière claire au sein de la société ? Si oui, de quelle manière cela a-t-il été réalisé ? Dans le cas contraire, pourquoi ? › La politique en matière de prise de risques juridique (les risques que l'entité est disposée à prendre) est-elle définie ? De quelle manière est-elle liée à ses objectifs ? › De quelle manière les positions du conseil sur les risques juridiques ont-elles été diffusées dans la société ? 			
<p>III - RECENSEMENT DES RISQUES</p>				



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Identification, évaluation et classement des risques au sein de l'entité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Existe-t-il une cartographie des risques juridiques de La société ? Si ce n'est pas le cas, pour quelles raisons ? -La cartographie de risques juridiques met-elle en évidence l'identification et l'évaluation des expositions aux risques atypiques ? -Existe-t-il un processus d'identification des risques juridiques menaçant les objectifs de la société? Une organisation adéquate a-t-elle été mise en place à cet effet ? -Les opportunités potentiellement manquées sont-elles également prises en compte ? -La corrélation des risques juridiques pouvant se réaliser en cascade est-elle prise en compte ? -Les corrélations entre les risques juridiques sont-elles clairement identifiées et comprises ? -Comment l'entité identifie, évalue et gère-t-elle ces risques compte tenu de sa propension à accepter les risques juridiques -Quels sont les risques juridiques pouvant affecter la marque et la réputation de La société ? -Quels sont les risques juridiques financiers et non financiers liés au respect des réglementations ou des accords contractuels ? -Les activistes de l'entité exposent elles les ressources financière à des risques juridiques excessifs ? -Nos donnes, informations, connaissances sont-elles faibles et approprier ? -De quelle manière le système de gestion des risques juridiques est-il liée au système d'assurance de La société? 			
---	---	--	--	--

Analyse des risques				
Approche visant à soutenir et incorporer la stratégie et les responsabilités en matière des risques	<ul style="list-style-type: none"> -Pour les principaux risques juridiques identifiés, la société réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé ? -Les expériences passées de la société (ou d'acteurs comparables) en matière de risques juridiques sont-elles prises en considération ? -Plusieurs fonctions de la société sont-elles parties prenantes dans l'analyse des conséquences et de l'occurrence possibles ? -L'analyse des risques juridiques est-elle partagée par la direction générale et le management de la société avec les personnes intéressées ? -L'analyse des risques juridiques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la société ? -des systèmes de mesure des risques juridiques ont-ils été mise en place ? 			

Traitement des principaux risques				
Mise en place des indicateurs clés de performance :	<p>-Les risques juridiques dépassant les limites acceptables définies par la société sont-ils traités en priorité ? Un niveau de risque résiduel est-il défini ?</p> <p>-Les risques juridiques majeurs donnent-ils lieu à des actions spécifiques ? La responsabilité de ces actions est-elle définie ? Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?</p> <p>-La société a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?</p>			

Surveillance et revue de la gestion des risques				
Amélioration en continue de la performance	<p>-La direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques juridiques de la société (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties, ...) ?</p> <p>-Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques juridiques ?</p> <p>-Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques juridiques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la société ?</p> <p>-Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques juridiques mis en place par la société, et de les corriger ?</p> <p>-Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, selon le cas, a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques juridiques? Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques juridiques, notamment des moyens mis en œuvre et des actions d'amélioration en cours ?</p>			

Nouveaux risques				
Approche visant la prévention	<p>-Dans un environnement opérationnel en constante évolution, des processus d'identification des risques juridiques émergents ont-ils été mis en place ? Si oui, décrivez-les. Dans le cas contraire, pour quelles raisons ?</p> <p>-Quels risques pourraient encore apparaître ? Cela comprend les risques liés aux nouveaux concurrents ou aux nouveaux modèles d'activité, les risques de récession,</p> <p>les risques afférents aux relations avec des tiers, les risques liés à la sous-traitance, les</p> <p>risques politiques et pénaux, les risques financiers dus notamment à des partenaires</p> <p>commerciaux malhonnêtes, et autres risques de crises ou de catastrophes.</p>			
Optimisation				
Equilibre entre les risques potentiels et les opportunités en se fondant sur la propension à accepter lesrisques.	<p>-L'approche par les risques adoptée comprend-elle la recherche fréquente de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités de partenariats et autres stratégies d'optimisation</p> <p>des risques juridiques ? Si oui, comment cela a-t-il été réalisé ? Dans le cas contraire, pour quelles raisons ?</p> <p>-Les risques juridiques sont-ils un facteur prédominant lors de la recherche de l'amélioration des processus de La société ? Si oui, décrivez comment cela est mis en place. Dans le cas contraire, pourquoi ?</p>			

2.5. Apport de l'audit juridique

Un audit juridique a pour mission d'analyser et de conseiller les entreprises et les particuliers sur les questions liées à l'application du droit. Il constitue un investissement judicieux et rentable, il permettra de :

1) Aider à la décision

L'audit juridique est en mesure d'apporter un conseil précis à ses collaborateurs, analyse et décrypte les situations selon les avantages de l'entreprise.

Il est consulté, à titre d'expert, sur tout ce qui a trait à la législation en vigueur ; Il a la charge de défendre les intérêts des personnes, physiques ou morales qui le consultent.

2) Donner l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prise sont conformes aux règles et lois

Par l'analyse de la conformité des opérations à entreprendre avec les sources de risque juridique principalement la loi et règlement ; et l'analyse de l'incidence future des contrats et engagements de la société ; Il s'assure que tout est en règle et les titres semblent posséder leur juste valeur.

Il évalue les opportunités qui se présente à l'entreprise notamment la qualité de l'investissement par des recherche historique sur d'autres sociétés à laquelle compte investir , il apporte la réponse à la question : la société ai sein de laquelle vous aller investir possède-t-elle des contrats ou engagements problématiques ? Ce volet de l'audit juridique permet l'analyse :

- Des contrats de travail et plus particulièrement des incidences des avantages particuliers qu'ils contiennent en cas de licenciement ou retraite ;
- Des contrats de distribution et de leurs clauses d'agrément mais aussi des contrats avec la clientèle ;
- Des contrats entre sociétés du même groupe ;
- Des différents engagements de caution ;

Et enfin des locaux d'exploitation : la société est-elle propriétaire ? Si elle est locataire quelles sont les conditions du contrat de bail et de crédit-bail ? Sinon, quelle est l'origine de la propriété et la situation hypothécaire ?] ⁵⁰

3) Assurer la bonne protection des droits de l'entreprise : l'auditeur permet de :

- **Vérifier les droits attachés aux titres acquis**

Dans un premier temps, l'audit juridique va permettre de vérifier que les titres acquis par l'entreprise correspondent à des droits biens réels. Cela signifie que l'auditeur analyse les statuts ainsi que l'état des inscriptions au greffe du tribunal de commerce. Il s'intéressera ensuite aux registres des assemblées et du conseil d'administration. Enfin, il vérifiera les rapports de votre commissaire aux comptes.

- **vérifier l'origine de propriété des titres cédés**

L'auditeur juridique une fois confirmé la réalité des titres acquis. Il va maintenant s'intéresser à leur provenance pour être certain que les droits du cédant sont bien conformes. Au-delà de l'aspect légal, il s'agit d'une section de l'audit particulièrement intéressante : elle vous permet de savoir comment le cédant est devenu propriétaire des titres qu'il vous cède. S'agit-il de la rémunération d'un apport à la constitution de la société ? D'une augmentation de capital en cours de vie sociale ? De l'acquisition d'une société ? Ou d'une donation ou une succession ? D'une liquidation de communauté ? Les conditions d'acquisitions sont multiples et témoignent chacune d'une qualité différente.

Grâce à l'audit juridique l'entreprise sera également en mesure d'évaluer la valeur d'acquisition d'une société qui sert de base au calcul de l'impôt sur la plus-value. Il vous permettra aussi, dans un second temps, de rappeler l'existence de plus-values encore en report d'imposition suite à des opérations de fusion ou apport engagées par le cédant. Enfin, la reconstitution de l'origine complète de propriété peut révéler l'existence de dons manuels qui auraient été consentis au cédant.

⁵⁰<https://easycomta.eu> cabinet d'experts comptables à lyon, France.

- **Vérifier la disponibilité des titres cédés et la propriété industrielle**

L'auditeur s'intéressera à la disponibilité des titres qui sont cédés à l'entreprise. Il s'agira d'étudier l'état des nantissements, des clauses d'agrément et autres potentielles conditions.

Enfin, l'auditeur confirmera la bonne protection des droits de l'entreprise cédée en matière de propriété industrielle. Il réalisera ainsi un état des lieux des brevets, marques et savoir-faire de l'entreprise et vérifiera leur statut auprès de l'INPI. L'auditeur analysera également les contrats de concession.]⁵¹

4) Améliorations de la gestion des projets

En évaluant les forces et faiblesses de l'environnement légal de l'entreprise : à travers une étude focaliser sur l'entreprise, son secteur d'activité, son environnement

5) Créations d'une valeur ajoutée

L'audit juridiques peut être un outil davantage compétitif ; il fait gagner à l'entreprise du temps et de l'argent, il lui évite des dépenses supplémentaires inutile et ce par exemple en évitant les situations litigieuses

De même, Grâce aux informations obtenues au cours de l'audit, l'investisseur peut adopter une stratégie de négociation appropriée et efficace. Bien que les frais de l'audit soient non-négligeables, l'audit permet, en définitive, de réduire les coûts de l'opération envisagée. L'audit joue potentiellement sur un autre élément, à savoir, la garantie de passif. Les informations collectées peuvent en effet influencer sur les exigences de l'acquéreur en ce qui concerne la rédaction et l'étendue de la garantie

6) Apporter un soutien juridique :

L'audit juridique planifier et budgéter les services légaux selon les besoins réels et à venir de l'entreprise Et identifier ses besoins juridiques à court et à moyen terme pour ses activités et projets

⁵¹ Idem.

7) Analyser, évaluer et limiter les risques légaux associés aux activités et projets :

Les capacités professionnelles de l'auditeur juridique lui donnent la possibilité de faire des études prospectives ainsi contribue à la prévention des risques juridiques par la détection de ces derniers et limiter leurs conséquences.

Conclusion

L'audit des risques juridiques a pour objectif d'évalués les processus et les contrôles mis en place pour identifier, faire le suivie et atténue les risques juridiques, pour cela il se réfère à divers outils et techniques. A précisé que l'application de toutes techniques dépend essentiellement de la personnalité de l'auditeur, son implication et de sa capacité à s'adapter aux contextes nouveaux et surtout de son expérience dans le domaine. Et qu'une technique appropriée à une petite entreprise peut ne pas être adapté pour une grande entreprise.

Chapitre 4

*Pratique de l'audit juridique au sein
de L'entreprise Posider Agrico
(Audit des risques contractuels)*

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Introduction

Cosider est une entreprise algérienne du secteur du bâtiment et travaux publics, considéré le plus grand groupe algérien de B.T.P.H, elle joue un rôle important dans le développement de l'économie en Algérie.

Dans ce dernier chapitre nous allons aborder l'aspect pratique de l'audit des risques juridiques au niveau interne de l'entreprise COSIDER AGRICO, qui a placé cette fonction au plus haut niveau hiérarchique vu l'importance grandissante de cette dernière.

Il s'agit donc d'une étude de cas dans laquelle nous allons tenter d'effectuer une mission d'audit en passant par les trois phases principales afin d'anticiper et d'identifier les risques juridiques auxquels l'entreprise peut être exposées.

Pour cela nous avons opté pour une structure en deux sections :

Dans la première section nous allons présenter l'organisme d'accueil cosider groupe et COSIDER AGRICO en abordant son historique, ses missions et ses objectifs ainsi que son organisation.

La deuxième section sera le cœur de notre travail, car elle nous permettra de répondre à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous aborderons l'audit clarifiant la démarche d'audit interne et en développant ses trois principales phases.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil

1. Présentation COSIDER GROUPE

Le Groupe cosider occupe la première place du BTPH en Algérie et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi une activité de 87 milliards de dinars et plus de 28 500 collaborateurs jusqu'à la fin de l'exercice 2013.⁵²

_ **Forme juridique** : SPA.

_ **Slogan** : La synergie d'un groupe au service du développement.

_ **Actionnaires** : Fonds national d'investissement (100 %).

_ **Capital sociale** : 17800 000 000 DA

_ **Chiffre d'affaires** : 177 milliards DZD (2020).

_ **Résultat net** : 35 milliards DZD (2017).

_ **Historique et évolution** :

- Créée le 1er janvier 1979 par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe Danois Christiani et Nielsen.
- En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.
- Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, Cosider est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde.
- En octobre 1989 et en la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action
- En 1998, la Banque extérieure d'Algérie (BEA) rachète 55 % des actions du groupe
- En 2010, le capital social de l'entreprise qui était détenu par la Société de gestion des participations de l'État "INJAB" et la banque extérieure d'Algérie, a été transféré à 100 % au fonds national d'investissement

⁵²<https://www.cisider-groupe.dz> consulté le 11/06/2022 à 10 :00.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

2.Filiale de COSIDER

Le groupe cosider dispose de 10 filiales présentées dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Les filiales de COSIDER.

Filiale	Site
Cosider travaux publics	Mohammadia Alger
Cosider canalisations	Chéraga, Alger
Cosider construction	Dar el beida, Alger
Cosider Carrières	Rouïba, Alger
Cosider Ouvrages d'Art	Dar el beida Alger
Cosider Promotion	Bir mourad rais, Alger
CosiderAlrem	Rouiba ; Alger
Cosider Engineering	Dar el bieda, Alger
Cosider Géotechnique	Dar el beida, Alger
CosiderAgrico	Bir touta ,alger

Source : réalisée nous-même à partir d'un documents interne a cosider .

3.Présentation de COSIDER AGRICO

Le Groupe COSIDER dans sa dynamique pour le développement de l'entreprise et en se basant sur l'expérience acquis grâce à la filiale AGRAL le Groupe a consenti en 2018 des

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

investissements importants pour la création d'une nouvelle filiale « COSIDER AGRICO ». Accès sur l'agriculture et la mise en valeur des terres.

_ **Capital sociale** : 100.000.000 DA

_ **Siège social** : birtouta , Alger

_ **Activités**

- Aménagements des espaces verts.
- Différente activité d'agriculture tel que :
 - la production des semences de différentes variétés de blé dur, blé tendre et orge
 - la production des aliments de bétail tel que le maïs en grain et la luzerne.
 - L'arboriculture rustique tel que l'amandier et l'olivier.
- L'élevage de poisson Tilapia.

_ **Réalisations**

La filiale COSIDER Agrico s'est consacrée durant les campagnes 2018-2020 à la finalisation d'importants investissements pour :

- Réalisation D'infrastructures d'accueil et sociales,
- Réalisation De forages d'eau (40 forages de 30L/s et 07 stations de pompage),
- Réalisation de bassins de stockage de l'eau pour l'irrigation d'environ 20.000 m3 de capacité chacun,
- Installation d'une première tranche de 40 pivots irrigant chacun 40 ha et des tests d'adaptation des cultures céréalières.
- La production de plus de 20.000 q de semences certifiées.
- Mise en valeur de plus de 8000 hectares dans la wilaya de khenchela .

_ **Objectifs**

Conscient des enjeux économiques et de l'importance de développement du domaine de l'agriculture et de la mise en valeur des terres l'entreprise a pour objectifs de réaliser des progressions et de diversifier ses activités ; dans cette optique l'entreprise prévoit :

- De la concession dans d'autres wilayas notamment à El Oued et Ain Defla.
- Consacre des parcelles pour la culture de la pomme de terre

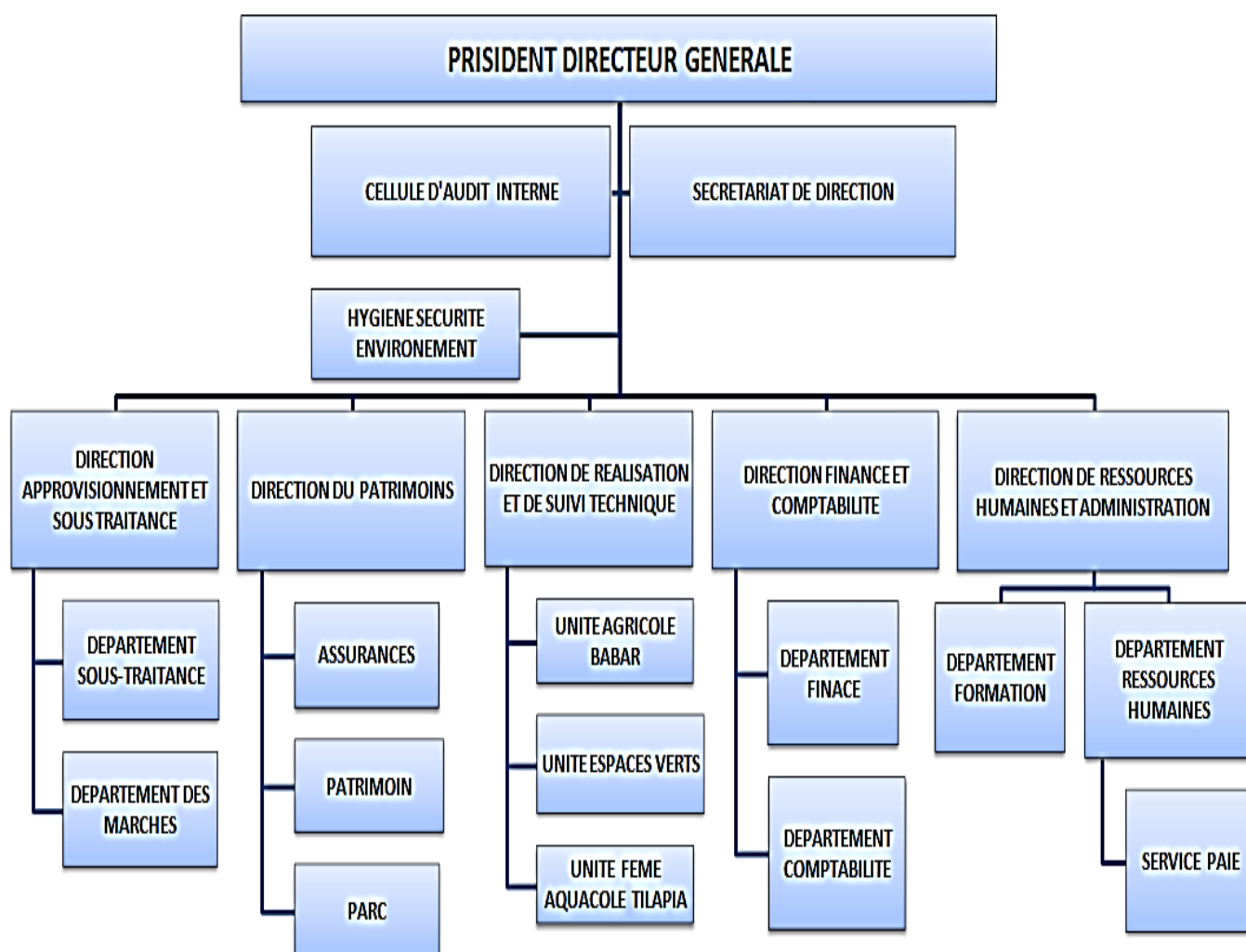
Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

- Contribuer au programme national pour le développement des cultures industrielles avec une participation durant la campagne 2021-2022 a la culture de colza avec en perspective la participation a la production d'autres cultures.

4. Organigramme

L'Organigramme de COSIDER AGRICO ce présente comme suit :

Figure 8 : Organigramme de COSIDER AGRICO.



Source : réalisée par nous même à partir de document interne de cosider.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Section 2 : Description de déroulement de la mission d'audit interne au sien de COSIDER

L'audit interne au sien de COSIDER AGRICO s'intéresse au volet juridique lors de la réalisation de tous les missions dans tous les départements ;

Cependant l'auditeur respecte une méthodologie suivant le cahier de procédure interne.

Dans notre cas, la mission réalisée est une mission d'audit de l'unité espaces verts et l'unité aquacole suivant le plan d'audit interne 2021. (Voir l'annexe : rapport d'audit interne 2021)

La mission va suivre le cheminement suivant :

Figure 9 : Schéma d'une mission d'audit interne.



Source : document interne a cosider.

1. Programme annuel d'audit

L'initiative d'élaboration du programme annuel d'audit est de la responsabilité de la Direction Générale. Son élaboration et son exécution sont de la responsabilité de la Direction Centrale d'audit.

Lors de son élaboration, la Direction Centrale Audit se consulte avec l'ensemble des directions Centrales de l'Entreprise sur les éléments préliminaires du programme.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Le programme annuel d'Audit Interne approuvé par le Président Directeur Général porte sur la totalité des entités de l'Entreprise. Il vaut mandat pour la Direction Centrale de l'Audit sur l'ensemble de ces entités et lui donne droit d'accès à toute information nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

Conformément aux meilleures pratiques en la matière et aux attentes des principales parties prenantes, le processus d'élaboration du Plan d'Audit doit inclure différents types d'Audit dont les principaux Sont :

- Les audits récurrents
- Les missions hors plan
- Les missions de suivi des recommandations

Une fois approuvé, par la Direction Générale, le Programme Annuel d'Audit est diffusé à l'ensemble des structures centrales de l'Entreprise.

2. Préparation de la mission

L'audit juridique est un concept très vaste qui touche plusieurs domaines, tel que déjà expliqué dans les chapitres précédents.

Nous tenons à préciser que dans notre cas pratique, nous nous intéressons à l'audit des contrats ;

Pour cela, nous avons commencé par la collecte des informations sur l'entreprise et les documents nécessaires pour mener à bien notre mission.

a. Le choix de l'équipe d'audit

La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

Le Directeur Centrale d'audit, ou la personne à qui cette responsabilité a été déléguée, doit s'assurer pour chaque mission que :

- L'équipe d'auditeurs désignée possède collectivement les connaissances, et le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener correctement la mission.
- Le dimensionnement de l'équipe affectée à la mission, en nombre de personne adapté à l'ampleur ou la complexité du sujet.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Le choix de l'équipe d'audit est matérialisé par un ordre de mission ;

Pour notre mission l'équipe est constituée d'un chef de mission **C.A** et d'une auditrice **B.K.**

b. lettre de mission

La lettre de mission annonce la mission d'audit, sa date de début, sa durée prévue ainsi que le nom du chef de mission et des auditeurs qui vont intervenir. Elle fait référence au plan d'audit approuvé par la Direction Générale.

Il est précisé que l'information sur l'imminence de la mission doit permettre aux audités de s'organiser pour :

- prendre en compte et réduire le risque de perturbation du fonctionnement de leur entité, potentiellement induite par la venue des auditeurs,
- contribuer aux travaux des auditeurs (libre accès aux documents, biens et personnes en rapport avec l'objet de la mission, facilitation logistique (espace de travail, communication, hébergement.).

La lettre de mission relative à la mission d'audit de l'unité espaces verts est présentée comme suit :

Figure 10 : Illustration d'une lettre de mission.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

LETTRE DE MISSION

Cellule d'audit Interne

Birtouta, le 06 Juin 2021

N/Réf. : 19/CAI/2021

A

**Monsieur le Directeur
Des Réalisations et du Suivi Technique**

Objet : Mission d'Audit de l'Unité Espaces Verts.

Dans le cadre de la réalisation du Plan d'Audit interne 2021, nous prévoyons de réaliser une mission d'audit de l'Unité citée en objet, du 13 au 17/06/2021.

Cette mission sera réalisée sous ma conduite. L'autre membre de l'équipe d'audit est Mlle B.K.

La mission portera sur les processus essentiels de gestion, à savoir, les achats, les Stocks, la trésorerie et les ressources humaines.

Nous vous remercions, par avance, de votre concours actif au bon déroulement de Cette mission.

-copie pour information :

Monsieur Le Président Directeur Général.

Source : réalisée nous-même à partir du document original.

c. L'étude préalable

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Prise de connaissance :

Pour cette phase, l'entreprise a mis à notre disposition un ensemble de documents à l'instar :

- Organigrammes ;
- Présentation schématique du déroulement des missions d'audit ;
- Projets de rapport antérieurs.

Ces documents, nous ont permis de :

- Connaitre l'entreprise et de bien comprendre son fonctionnement ;
- Comprendre son secteur d'activité et ses différentes filiales ;
- Principaux fournisseurs et sous-traitants.

Ces travaux vont permettre de constituer un référentiel du domaine à auditer, mener une analyse de risques et de préciser d'avantage l(es) objectif(s) de l'audit.

Des informations complémentaires peuvent être collectées Exceptionnellement par téléphone Comme il s'agit du premier contact avec l'audité (même si on le connaît) concernant la mise en œuvre, ce contact peut s'avérer déterminant pour la suite, la bonne fin de la mission discussions et les observations « physiques ».

A l'issue de cette étape, il peut être décidé de réorienter la mission initialement prévue, redimensionner l'équipes et le temps à y consacrer, à surseoir voire à abandonner cette mission (objectif atteint par la seule étude préliminaire, sujet ayant perdu tout intérêt.)

L'ampleur du changement implique différents acteurs :

- Pour un changement mineur (ex : modalités de réalisation de la mission) la proposition du chef de mission est décidée par sa hiérarchie.
- Pour un changement plus radical (ex : abandon de la mission) la proposition du chef de mission doit être porté à la connaissance de la Direction Générale.

Les motivations ayant conduit à mettre fin à une mission sont consignées dans un rapport ou une note explicative et figure au dossier de l'étude préliminaire.

d. Plan de mission

Les plans de mission définissent les objectifs et le périmètre de la mission.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Notre mission est réalisée au niveau de la filiale Cosider Agrico, direction des approvisionnements et sous-traitance du projet aquacole, ainsi que, la direction des réalisations et du suivi technique « fonction achat et sous-traitance » du projet espaces verts.

Ce choix peut être justifié par le fait que la nature de fonctionnement de ces activités répond à notre objectif d'audit qui est l'audit des contrats

Notre plan de mission est le suivant :

<p style="text-align: center;">Mission d'audit juridique des contrats.</p> <p>Objectifs généraux :</p> <p>Les objectifs permanents d'audit :</p> <ul style="list-style-type: none">- Sécurité des actifs ;- Qualité des informations ;- Respect des directives et réglementations. <p>Objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none">- Assurer le respect des procédures en vigueur liées aux achats et a la sous-traitance ;- Accroître le contrôle sur les contrats ;- Assurer le respect des cahiers des charges. <p>Champs d'application :</p> <ul style="list-style-type: none">- Fonction approvisionnement et sous-traitance « projet aquacole ».- Fonction achat locaux et sous-traitance de la direction des réalisations et du suivi technique « projet unité espaces verts ».

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

3. Réalisation de la mission

a. La Réunion d'Ouverture :

La réunion d'ouverture se tient au niveau de la direction des réalisations et du suivi technique. Elle permet d'établir un lien entre l'équipe d'audit et les interlocuteurs clés de l'entité auditée.

✓ **Participants** : (Liste de présence)

-l'encadrement directement responsable des audités (Directeur, Chef de Département, Chef de Service...)

-La hiérarchie de la Mission et/ou un responsable de la Direction de l'Audit Interne : monsieur C.A

-L'équipe d'audit : **B.K**

Figure 11 : Compte-rendu de la réunion d'ouverture.

FIGURE N°13 : COMPTE-RENDU DE LA REUNION D'OUVERTURE

Code de mission : 19/CAI/2021

Mission: Audit de l'unité espaces verts.

Date:13/06/2021.

Document réalisé par : chef de mission

C.A

Compte-rendu de la réunion d'ouverture

Participants :

- Les auditeurs :

Chef de mission : C. A

Auditeurs : B. K

- Les audités :

Directeur de réalisation et du suivi technique

Directeur de l'unité espaces verts

effectifs concernés

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Points abordés :

Présenter la mission ;

-Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte ;

-Expliquer les méthodes de travail de l'équipe d'audit ;

-Faire adhérer à la mission ;

- Prendre connaissance de l'actualité de l'activité auditée Recueillir les attentes spécifiques des participants S'accorder sur les modalités pratiques de la mission ;

Discussion de la note d'orientation et prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;

- affiner la logistique (quel bureau, horaires, ligne téléphonique, espace et rangement sécurisé...) et prendre les premiers rendez-vous.

Conclusions :

-Eventuelles contraintes de réalisation ;

-Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit ;

-Rendez-vous pris ;

-Règles de fonctionnement logistique établies.

Source : réalisée nous-même à partir de document original.

b. Tests et Outils d'Audit

Les travaux de vérification sont effectués et des informations recueillies sur l'ensemble des éléments permettant de répondre aux objectifs de la mission. Ces informations doivent être suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour fournir une base saine et sûre aux constatations et recommandations.

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne adéquats : mener des entretiens, élaborer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Les papiers de travail permettent :

- De conserver la trace du travail réalisé et de fournir la preuve des conclusions tirées durant l'audit,
- D'exercer et de documenter la supervision et la revue de structurer et enregistrer l'information qui pourrait être utilisée pour de futurs audits.

La quantité, le type et le contenu des documents de travail dépendent de la nature de l'audit. Le niveau de documentation doit être le minimum nécessaire pour satisfaire ces attentes. Les auditeurs doivent éviter d'inclure des informations inutiles dans les documents de travail

Il est important, lors de cette phase, de :

- Rester à l'écoute des élargissements, approfondissements d'investigation qui peuvent apparaître intéressants ;
- Se poser en permanence la question de savoir s'il ne serait pas plus rentable de réorienter le travail (le résultat recherché apparaît impossible à obtenir suffisamment atteint sans avoir effectué tous les travaux prévus) ;

D. Synthèse des Constatations d'Audit

Sur la base des documents consultés, d'une mission en cours, nous avons pu constater et identifier des risques juridiques, que nous pouvons présenter comme suit :

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Direction des réalisations et du suivi technique

Projet : unité espace vert

La fonction : Achat et sous-traitance

Constats d'audit des risques juridiques : Consultation des contrats

Candidat retenu « location camion plateau 2,5 T+ mini bus 30P »

➤ Non-respect de l'article n° 13 du cahier des charges concernant les critères de choix lors de l'évaluation par la commission d'achats, au vu de l'attribution du contrat à un soumissionnaire n'ayant pas le critère d'appartenance du matériel. La procuration présentée par le candidat n'est pas conforme, son contenu n'a aucune relation avec l'appartenance en plus qu'elle n'est pas notariée.

➤ Consultation d'un soumissionnaire n'ayant pas le code d'activité requis pour l'opération, il s'agit de l'entreprise B.M

➤ Absence de paraphe des membres de la commission d'achat sur les documents des plis ouvert

➤ Les documents fiscaux (extrait de rôle) ne sont pas valides

Candidat retenu « location camion- citerne et véhicule VTT »

➤ Les documents fiscaux et parafiscaux (mise à jour CASNOS et extrait de rôle) du soumissionnaire retenu sont délivrés 03 mois après la signature du contrat

➤ Le matériel objet de la location n'est pas défini dans le contrat

Candidat retenu « location de 03 véhicules légers »

➤ Date du contrat erronée sur l'ordre de service (15/10/2020 au lieu de 08/10/2020)

➤ Introduction d'article n°06 qui n'a aucune relation avec la nature de la prestation

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Direction des approvisionnements et sous-traitance

Projet Aquacole

Constats :

Fourniture et pose des cages flottantes en PEHD

➤ Le candidat non retenu, à savoir Z.I ne disposait pas du code d'activité requis lors de l'ouverture des plis, cela n'a pas empêché la commission d'évaluation des offres de valider l'offre du candidat

➤ Présence d'une seule attestation de bonne exécution (document obligatoire lors de l'ouverture des plis)

➤ La commission a évalué l'offre du candidat ETS Z qui ne présentait pas de références de bonne exécution alors que cela aurait dû le disqualifier (document obligatoire)

Fourniture et pose de Matériel aquacole

➤ Le soumissionnaire non retenu SARL D.E a présenté le recto du registre de commerce, cette partie ne porte ni l'identification de l'entreprise ni les codes d'activités. Par contre, les membres de la commission ont paraphé et validé le document.

➤ La commission d'achat a validé les offres des soumissionnaires SARL A. E et la SARL D.E alors qu'ils ne sont pas conformes à l'article n° 08 du cahier des charges « présentation de l'offre » qui stipule que l'offre technique et l'offre financière doivent être fournies dans deux enveloppes distinctes fermées et cachetées et portant chacune leur mention.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

E. Feuille de révélation et d'analyse de problèmes FRAP

FRAP n01

Projet espaces verts

Direction de l'unité commission des marches

Constats :

- Attribution du contrat a un soumissionnaire n'ayant pas le critère d'appartenance du matériel
- Absence de paraphe des membres de la commission d'achat sur les documents des plis ouvert.
- Les documents fiscaux et parafiscaux du soumissionnaire retenu sont délivrés 03 mois après la signature du contrat.

Causes : non-respect des procédures des achats et les cahiers de charges (l'article n13 du cahier des charges)

Conséquences : inefficacité, défaillance et des répercussions juridiques sur l'activité de l'entreprise.

Recommandations : respecter la procédure des achats en vigueur.

Etablie par :

approuvée par

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

FRAP n2

Projet espace vert

Direction de l'unité responsable approvisionnement.

Constats :

- Consultation d'un soumissionnaire n'ayant pas le code d'activité requis pour l'opération
- Le matériel objet de la location n'est pas défini dans le contrat
- Le contrat est dépourvu de délai contractuel
- Date du contrat erronée sur l'ordre de service
- Introduction d'article n 06 qui n'a aucune relation avec la nature de la prestation

Causes :

- Défaillance dans l'établissement et la conception des termes du contrat
- Absence du contrôle sur les contrats

Conséquences : répercussions sur l'activités de l'entreprise

Recommandations :

- Respecter les procédures en vigueur
- Enrichir le contenu des contrats
- Accroître le contrôle sur les projets de contrats

Etabli par

Approuvée par

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

FRAP n3

Projet aquacole

Constats :

- Le candidat non retenu, ne disposait pas du code d'activité requis lors de l'ouverture des plis, cela n'a pas empêché la commission d'évaluation des offres de valider l'offre du candidat
- Présences d'une seule attestation de bonne exécution (document obligatoire lors de l'ouverture des plis), alors que l'article n14 du cahier des charges exige la présentation d'au moins deux référence de bonne exécution
- La commission a évalué l'offre d'un candidat qui ne présentait pas de références de bonne exécution alors même que cela aurait dû le disqualifier (document obligatoire)
- Le soumissionnaire non retenu a présenté le recto du registre de commerce, cette partie ne porte ni l'identification de l'entreprise ni les codes d'activités ; par contre, les membres de la commission ont paraphé et validé le document.

Causes : non-respect des procédures en vigueur.

Conséquences :

- Défaillance dans l'évaluation des offres ;
- Répercussions sur activités.

Recommandations :

- Respecter la procédure des achats en vigueur
- Respecter le cahier des charges lors de l'évaluation.
- Accroître le contrôle lors de l'évaluation des offres.

Etabliepar :

approuvée par :

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

D. Réunion de Clôture

Avant de quitter le site, une réunion est organisée avec l'encadrement de l'entité auditée afin de clôturer la phase de vérification par une restitution orale

- _ Participants : (Liste de présence) les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture
- _ Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont les suivants :
 - ✓ Remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de la mission ;
 - ✓ Présenter les constats qui ont été validés avec les différents échelons d'audités ;
 - ✓ Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les recommandations ;
 - ✓ Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission (il ne s'agit pas d'évoquer les difficultés résolues mais les éléments qui ont conduit à limiter la mission initialement prévue).
 - ✓ Décrire le déroulement des phases suivantes.

4. Conclusion de la mission et le rapport final

Le soin apporté à la relation entre les faits constatés et la rédaction des recommandations est d'une grande importance les remarques qui figurent dans un rapport s'adressent à des personnes totalement engagées dans des activités opérationnelles et qui attendent de l'auditeur une parfaite objectivité.

Le rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés au cours de la mission. Il est pour les responsables l'occasion d'affiner, voire de remettre en cause les méthodes de gestion de leurs domaines d'activités ; il n'établit pas le bilan d'une gestion car cette appréciation relève du ressort de leur hiérarchie.

Après les mises à jour issues de l'exploitation de la réponse de l'audité et la réunion de Validation ultime, l'équipe d'audit constitue le « Rapport Définitif » ; Le rapport se compose de données introductives (rappel de l'objet, champs, composition de l'équipe..., des constatations générales et d'un cahier des recommandations, Une synthèse de ce rapport est rédigée à l'attention du Président Directeur Général.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Rédaction et diffusion rapport d'audit

➤ **Objectifs de la mission** : l'objectif de cet audit est :

- D'assurer le respect des procédures en vigueur liées aux achats et à la sous-traitance,
- Accroître le contrôle sur les contrats ;
- Assurer le respect des cahiers des charges.

➤ **Champs d'investigations** :

- Fonction approvisionnement et sous-traitance « projet aquacole »
- Fonction achat locaux et sous-traitance de la direction des réalisations et de suivi technique « projet unité espaces verts

➤ **Composition de l'équipe d'audit** :

- **C.A**
- **B.K**

➤ **Les structures auditées** :

Projet aquacole :

- Direction des approvisionnements et sous-traitance
- Commission des achats

Projet espaces verts :

- Direction de l'unité espaces verts
- Commission des marches
- Responsable approvisionnement

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Les recommandations formulées :

N	CONSTAT	Recommandation	structure concernee	delai de correc-tion	observ-ation
<i>. Consultation des contrats</i>					
1	<p><u>Candidat retenu « location camion plateau 2,5 T+ mini bus 30P »</u></p> <p>Non-respect de l'article n° 13 du cahier des charges concernant les critères de choix lors de l'évaluation par la commission d'achats, au vu de l'attribution du contrat à un soumissionnaire n'ayant pas le critère d'appartenance du matériel. La procuration présentée par le candidat n'est pas conforme, son contenu n'a aucune relation avec l'appartenance en plus qu'elle n'est pas notariée.</p>	Respecter la procédure des achats en vigueur.	Direction de l'unité commission des marches.	Dans l'immédiat	
2	Consultation d'un soumissionnaire n'ayant pas le code d'activité requis pour l'opération, il s'agit de l'entreprise B.M	Respecter la procédure des achats en vigueur.	Direction de l'unité responsable approvisionnement.	Dans l'immédiat	
3	Absence de paraphe des membres de la commission d'achat sur les documents des plis ouvert.	Respecter la procédure des achats en vigueur.	Direction de l'unité commission des marchés.	Dans l'immédiat	
4	Les documents fiscaux (extrait de rôle) ne sont pas valides	Respecter la procédure des achats en vigueur.	Direction de l'unité commission des marchés.	Dans l'immédiat	
5	<p><u>Candidat retenu « location camion- citerne et véhicule VTT »</u></p> <p>Les documents fiscaux et parafiscaux (mise à jour CASNOS et extrait de rôle)</p>	Respecter la procédure des achats en vigueur.	Direction de l'unité commission des marchés.	Dans l'immédiat	

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

	du soumissionnaire retenu sont délivrés 03 mois après la signature du contrat				
6	Le matériel objet de la location n'est pas défini dans le contrat	Enrichir le contenu des contrats.	Direction de l'unité responsable approvisionnement.	Dans l'immédiat	
7	Le contrat est dépourvu du délai contractuel.	Revoir la conception des contrats.	Direction de l'unité responsable approvisionnement.	Dans l'immédiat	
8	Candidat retenu location de 03 véhicules légers. Date du contrat erronée sur l'ordre de service (15/10/2020 au lieu de 08/10/2020)	Corriger cette erreur.	Direction de l'unité responsable approvisionnement	Dans l'immédiat	
9	Introduction d'article n°06 qui n'a aucune relation avec la nature de la prestation.	Accroître le control sur les projets de contrats.	Direction de l'unité responsable approvisionnement	Dans l'immédiat	
Projet Aquacole					
10	Fourniture et pose des cages flottantes en PEHD. Le candidat non retenu, à savoir Z.I ne disposait pas du code d'activité requis lors de l'ouverture des plis, cela n'a pas empêché la commission d'évaluation des offres de valider l'offre du candidat	Respecter la procédure des achats en vigueur.	Direction des approvisionnement et sous-traitance. Commission des achats.	Dans l'immédiat	
11	Le soumissionnaire non retenu SARL D.E a présenté le recto du registre de commerce, cette partie ne porte ni l'identification de l'entreprise ni les codes d'activités. Par contre, les	Accroître le control l'hors d'évaluation des offres.	Direction des approvisionnement et sous-traitance. Commission des achats.	Dans l'immédiat	

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

	membres de la commission ont paraphé et validé le document.				
12	La commission d'achat a validé les offres des soumissionnaires SARL A. E et la SARL D.E alors qu'ils ne sont pas conformes à l'article n° 08 du cahier des charges « présentation de l'offre » qui stipule que l'offre technique et l'offre financière doivent être fournies dans deux enveloppes distinctes fermées et cachetées et portant chacune leur mention	Respecter les articles des cahiers des charges.	Direction des approvisionnement et sous-traitance. Commission des achats.	Dans l'immédiat	

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

C. Suivi des recommandations d'audit

➤ Elaboration du Plan d'Action

Le Management de la structure auditée est responsable de la traduction des recommandations en plan opérationnel d'actions correctives et de sa bonne mise en application dans les meilleurs délais, dans le cas de non-respect de cette responsabilité, la Direction Centrale Audit remontera l'information En sa hiérarchie.

➤ Surveillance de Mise en œuvre des Recommandations

La Direction Centrale Audit est responsable du suivi de la mise en application des recommandations d'audit, sur la base du plan d'action défini par la structure auditée.

L'objectif d'audit est de contribuer à l'amélioration du dispositif de contrôle interne et Occasionnellement du fonctionnement opérationnel.

La Direction Centrale Audit adresse au principal responsable de la structure auditée le rapport d'audit accompagnée la fiche de suivi des recommandations, dans un délai maximal de 15 jours après la réunion de clôture.

La structure auditée est chargée, de formuler sa réponse par l'élaboration d'un plan d'action couvrant l'ensemble des recommandations et de le transmettre à la Direction Centrale Audit (en renseignant la fiche de suivi des recommandations qui accompagne le rapport d'audit), dans un délai de 20 jours, à compter de la date de diffusion du rapport.

L'équipe d'audit doit examiner et vérifier chaque point du plan d'actions afin de s'assurer qu'il répond bien au problème soulevé. Trimestriellement, La Direction Centrale Audit doit se tenir informée de l'état d'avancement des plans d'actions proposés aux recommandations d'audit.

La Direction Centrale Audit doit s'organiser pour contacter ou rencontrer le responsable audité et se faire communiquer les derniers éléments de mise à jour du tableau,

Si nécessaire la Direction Centrale Audit procède à des missions d'audits de suivi des recommandations.

Dans notre cas la mission concerne l'exercice 2021 de ce fait le suivie de recommandations est en cours.

Chapitre 4 : Pratique de l'audit juridique au sein de l'entreprise Cosider Agrico(Audit des risques contractuels)

Conclusion

Dans ce dernier chapitre et à travers la réalisation d'une mission d'audit des contrats au niveau de l'entreprise COSIDER AGRICO ; nous avons tenté de mettre en lumière les risques juridiques apparus dans l'unité auditée ; et où on a séparé les constats à but préventif et indiqué les recommandations émises en vue de remédier au manquement existant et/ou résoudre les situations à risque. Tout en respectant la méthodologie d'une mission d'audit interne.

Après la poursuite de toutes les étapes assignées à notre mission et d'après tous les travaux de vérification nous avons tiré les conclusions suivantes :

- l'entreprise n'est pas exposée à des risques juridiques majeurs.
- l'entreprise auditée accorde une grande importance à la gestion des risques juridiques, à travers la formalisation des différentes procédures de gestion contractuelle ;
- L'entreprise dispose de plusieurs procédures qui encadrent les activités de cette dernière de manière à minimiser les risques juridiques tels que : les procédures d'achat, procédure interne de recrutement.
- l'audit permet de prévenir les risques juridiques à travers la formulation des recommandations notamment pour des contrats refusés ce qui permet une amélioration continue.



Conclusion Générale



Dans une société régnée par le droit, de nombreux risques peuvent avoir des répercussions juridiques sur l'entreprise, certain type de risques sont acceptés car ils font partie des affaires, mais d'autres peuvent porter gravement atteinte à une entreprise, de ce fait le rôle du directeur juridique et des services juridiques évolue vers une gestion proactive et stratégiques des risques juridiques pour protéger la valeur et les actifs de l'entreprise.

Cette importance des risques juridiques dans la perception des entreprises est confirmée par une étude réalisée par le cabinet Mazars, selon laquelle les risques juridiques arrivent en tête des préoccupations des managers⁵³. En découle un besoin de sécurité juridique pour les entreprises, qui ne doit pas être pour autant synonyme d'une défiance totale à l'égard du risque : en effet, « la sécurité juridique, c'est la certitude du risque accepté, et non sa disparition⁵⁴ », comme le souligne le directeur juridique d'un grand groupe industriel français

Pour remplir ce rôle, il faut un moyen structuré d'identifier, d'évaluer, et d'atténuer les risques et aussi de collecter les données juridiques, on s'appuie généralement sur la constitution d'une cartographie dans le but d'aboutir à un plan d'action visant à encadrer chaque risque juridique identifier, son élaboration peut être facilité en utilisant un logiciel de gestion des risques et de conformité ;

La principale difficulté réside dans la coordination et la mise en harmonie de l'ensemble des outils, processus, et ressource à mettre en place en adéquation avec le risque pour pouvoir fournir en bout de la chaîne à la direction les indicateurs et informations qualitatives et quantitatives utile à une bonne appréciation du processus du management des risques et à une prise de décision adéquate sur le risque prioritaire.

Cela demande au directeur juridique un effort de management certain mais profitable puisqu'il permet de rendre compréhensible et évident l'apport du juridiques pour l'entreprise, on remarque alors une alliance pertinente entre le droit et les sciences de gestion qui apporte une réponse pratique à la direction, de sa part l'implication et la mise en œuvre d'une politique efficace de gestion de risques par plusieurs paramètres tel que :

- La sensibilisation, l'initiation, l'encouragement des employés en fonction que chacun d'entre eux se considère un gestionnaire des risques.

⁵³ Enquête menée auprès de 73 sociétés cotées au SBF 120 et des plus grandes entreprises françaises non cotées par le cabinet Mazars, 2011

⁵⁴ (P. Charreton, connaître le droit du travail pour bien l'appliquer au quotidien, 2011, p. 117).

- Mise en place de fiches de navette qui permettent aux salariés de signaler des événements qui leur paraissent anormaux
- Mise en place d'un département de gestion des risques juridiques qui diffuse d'informations sur le sujet au sien de l'ensemble de l'organisation
- Mise en place de charte de déontologie, code d'éthique
- Mise en vigueur de programme de rémunérations qui découragent l'excès de prise de décision/risques
- Communication ouverte est nécessaire au sein de contrôle de gestion des risques juridiques.

Par ailleurs l'audit juridique contribue et supervise le processus général de maîtrise des risques juridiques, et il le remplace dans le cas d'absence de tel pratiques au sien de l'entreprise.

Durant sa pratique chaque auditeur prend soin d'adapter sa méthodologie aux réalités de l'entreprise, en effet chaque entité à ses particularité juridiques, financiers, et sociale ainsi il ne serait pas avantageux d'imposer une méthodologie à une entreprise sans prendre en compte ses réalité.

Ainsi l'audit juridique permis de faire apparaître des dysfonctionnements ou des écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale ou les normes adopté par l'entreprise, néanmoins L'audit juridique reste une photographie de la situation de l'entreprise à l'instant T , si des remarques ont été faites , des non-conformités signalé, des recommandations effectuées, ils reste encore à réagir et prendre les mesures nécessaires pour mettre en place des changements de façon efficace et durable mais elle dépend de nombreuses facteurs externes comme :

- ✓ La volonté de l'entreprise auditée
- ✓ L'adhésion du personnel concerné par le changement
- ✓ La culture de l'entreprise
- ✓ Les moyens humains, matériels, financiers de l'entreprise.

La pratique de l'audit juridique doit être courante dans les entreprises algériennes, ce qui ne fera que booster leur performance à travers la bonne prise de décisions, dans le cadre de COSIDER AGRICO et à fin d'assurer sa pérennité elle adopte une démarche d'audit interne susceptible d'apprécier les risques juridiques , à travers la mission réaliser au sein de cette

dernière on a confirmé l'existence d'une surveillance du volet juridique dans les mission réaliser par la cellule audit interne .

Les limites de la recherche

- le premier problème rencontre causé par l'exclusivité du thème en Algérie, en effet les entreprises algériennes sont en plein progression en ce qui concerne l'audit juridique pour cela on ne retrouve pas de département ou unité spécialiser en audit juridique au sein des entreprises il est souvent réalisé par l'audit interne pour certaine missions spécifiques.
- problème de confidentialité au sein de COSIDER AGRICO nous a entravé ; un bon nombre d'informations ne pouvant être divulguée par les auditeurs qui considèrent ce point comme étant une source de conflit avec le directeur général.
- Ainsi nous n'avions pas retrouve au sein de la bibliothèque de notre université ni sur les points de ventes des ouvrages dont l'intitulé est en lien direct avec notre thème de recherche.

Notre problématique à portée sur la contribution de l'audit à la maitrise des risques juridiques ; nous avons tenté à travers notre mémoire de mettre en exergue l'importance de la gestion des risques juridiques et l'apport de l'audit juridique qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs mais également assurer l'optimisation juridique qui est de plus en plus une nouvelle valeur marchand et source d'avantage concurrentiel

A partir des résultats de notre étude, nous pouvons confirmer les hypothèses de notre recherche. Nous avons constaté que la fonction audit occupe une place importante, en effet, elle est placée au plus haut niveau hiérarchique. En outre, l'entreprise accorde une grande importance à la gestion des risques juridiques (contractuels), à travers la formalisation des procédures, et le recours à des auditeurs pour la vérification des contrats, afin de revoir la conception et d'enrichir le contenu des dits contrats.



Bibliographie



Ouvrages

1. Antoine Masson « les stratégies juridiques des entreprise » édition larcier ,2009
2. Benoit Pigé ; « Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations », édition Paris Economica ; 2008.
3. Bernard Barthélemy, Phillippe Courrégers, « gestion des risques », édition d'organisation, paris,2004
4. Charreton,«connaître le droit de travail pour bien l'appliquer au quotidien », éditeur Gualino 2011.
5. De Mareschal, Gilbert,«la cartographie des risques », édition afnor, paris, 2003
6. Franck Verdun, « la gestion des risque juridique »Edition d'organisation, 2005
7. Franck Verdun. La gestion des risques juridiques » Paris Editions d'Organisation. (2006).
8. Henri Bouquin, «Le Contrôle de gestion », éditeur Presses universitaires de France, 8^e édition, paris, 2008.
9. J.P, Ravalec « l'audit social et juridique » édition Montchrestien, Paris, 1986.
10. Jonquieres.M « manuelle de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et audités » édition afnor, paris ,2006
11. Micheline F et al (dir Alain B),« Comptabilité et Audit », édition Foucher,Malakoff,2013.
12. Mohamed Lahyani, «l'audit fiscale guide de contrôle », édition audit &analyse, 2011
13. Olivier Hassid, « gestion des risques », 2^{ème} édition Dunod, paris, 2008.
14. R.Leduff, «encyclopédie de la gestion et du management », éd. dollaz, paris, 1999,
15. Renard. J « théorie et pratique de l'audit interne », édition eyrolles, éd 2016.
16. Renard. J « théorie et pratique de l'audit interne » Edition des organisations ; paris 2004.
17. Schick, (P), « Mémento d'audit interne » édition Dunod, Paris, 2007.

Revue

18. Christophe Collard, Christophe Roquilly.Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie.
19. Cristophe Roquilly, Performance juridiques et avantage concurrentiel, chronique n^o 1 les petites affiches 30 avril 2007
20. Isabelle Brink, LRM : prévention des risques juridiques, une nouvelle approche ; in la lettre de l'observatoire consulaire des entreprises en difficulté n^o 17, octobre 2000.

21. Jerome Rusak ; « fiche pratique sur la cartographie des risques juridiques dans l'entreprise », cahier et pratique de la LJA(lettre des juriste d'affaire) 13/11/2015.
22. La revue des Sciences de Gestion N°263-264/ 2013.
23. Deharo G. « La gestion du risque juridique en entreprise » : Les petites affiches, 4 janvier 2011.

Mémoire

24. Nicolas Dufour ; « gestion des risques une démarche prospective » mémoire de recherche, Institut du Cnam

Site

25. <https://www.AMF-France.org>,
26. <https://doc.cncc.fr>
27. <https://easycomta.eu>
28. <https://papers.ssrn.com>
29. <https://www.auditsi.eu>
30. <https://www.cosider-groupe.dz>
31. <https://www.yumens.fr>
32. <https://www.ifaci.com>



Annexes



<p>EPA COSIDER AGRICOL</p>	<p>RAPPORT D'AUDIT INTERNE</p>	<p>PAGE 01 SUR 04</p>
<p>N/ Réf.:28/CAI/2021</p>		<p>Birtouta, le 12/10/2021</p> <p>CONFIDENTIEL</p> <div data-bbox="504 976 1152 1182" style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"><p>RAPPORT D'AUDIT INTERNE ANNEE 2021</p></div> <p>DIRECTION DES REALISATIONS ET DU SUIVI TECHNIQUE</p> <p>PROJET : Unité Espaces Verts</p>

Mission effectuée du 13 au 28/06/2021

**EPA
COSIDER
AGRICOL**

**RAPPORT D'AUDIT
INTERNE**

PAGE 02 SUR 04

CONFIDENTIEL

IMPORTANT

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs.

- Il est vivement recommandé à ses destinataires de **ne pas étendre sa diffusion** car :
O il contient des informations confidentielles ;

-son style peut surprendre **un lecteur non averti**.

Un rapport d'audit n'est pas neutre: il analyse une situation, Il fait ressortir des conclusions d'audit des coûts, et il met aussi l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

EPA COSIDER AGRICOL	RAPPORT D'AUDIT INTERNE	PAGE 03 SUR 04
<u>DONNEES INTRODUCTIVES :</u>		
<u>OBJECTIFS DE L'AUDIT :</u> Audit de l'exercice 2020, -Respect des procédures liées aux achats et à la sous-traitance, -Audi des stocks, -Audit de la trésorerie, -Audit des ressources Humaines.		
<u>CHAMP DE L'AUDIT :</u> - La fonction achats et sous-traitance ; - La fonction gestion des stocks - La Fonction Contrôle de Gestion, - La fonction trésorerie, - La fonction Ressources Humaines.		

L'EQUIPE D'AUDIT :

- Monsieur C. A Responsable de la Cellule d'Audit Interne.
- Mile B.K Ingénieur en Agronomie.

LISTE DE DIFFUSION :

Messieurs :

- Le Président Directeur Général,
- Le Directeur des réalisations et du suivi technique,
- Le Directeur de l'Unité Espaces Verts.

PERSONNEL ET FONCTIONS CONCERNES :

- Voir le cahier des constats et recommandations du présent rapport



Table des matières



Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
CHAPITRE 1 : LES RISQUES JURIDIQUES	4
Introduction	4
Section1 : concepts fondamentaux sur les risques juridiques	4
1. Définitions des risques juridiques	4
2. Les causes des risques juridiques	6
2.1 Les normes juridiques	6
2.2 L'incertitude juridique	6
2.3 L'incertitude factuelle :	7
3. Conséquences des risques juridiques	8
3.1. Impacter la valeur financière	8
3.2. Impacter la valeur stratégique	8
3.3. Impacter la valeur institutionnelle	9
4 Typologie des risques juridiques	9
4.1. Risque lié au statut juridique de l'entreprise	9
4.2. Le risque administratif	10
4.3. Le risque organisationnel	10
4.4. Le risque pénal	10
4.5. Risques liés aux actifs	10
4.6. Risques contractuels	11
4.7. Risques liés aux litiges	11
4.8. Le risque contentieux	12
4.9. Risques réglementaires	12
Section 2 : analyse des risques juridiques	13
1. Cartographie des risques juridique	13
1.1 Définition de la cartographie des risques	13
1.2 Définition de la cartographie des risques juridiques	13
1.3 Objectifs de la cartographie des risques juridiques	13
1.4 Processus de réalisation d'une cartographie type probabilité/ impact	14
1.5. Méthodes de cartographie des risques juridiques base sur la chaine de valeur : FIP et BIP (source/conséquence) :	20
1.6 Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques	23
2. La mesure des risques	23

3. Les instruments de mesure du risque	27
3.1 Visite et observatoire.....	27
3.2 Sondages et enquêtes.....	27
3.3 L'analyse historique, le retour d'expériences et la traçabilité (historicité).....	27
3.4 Audit et expertise (l'évaluation).....	28
4. Les limites de la mesure	28
4.1 Problème de type cognitif	28
4.2 Problème de nature organisationnelle	28
Conclusion.....	29
CHAPITRE 2 : GESTION DES RISQUES JURIDIQUES	29
Introduction	29
Section 1 : concepts fondamentaux sur la gestion des risques	29
1. Définition de la gestion des risques	29
2. Les bénéfices d'une gestion des risques efficace.....	29
2.1 Des bénéfices en termes de compétitivité	29
2.2 Des bénéfices en termes de pérennité.....	29
2.3 Des bénéfices en termes d'image	30
3. Composante du dispositif de gestion des risques	30
3.1 Un cadre organisationnel comprenant	30
3.2 Un processus de gestion des risques.....	30
3.3 Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques :	31
4. Limites de la gestion des risques.....	31
Section 2 : Le processus de gestion des risques juridiques	32
1. Objectif du processus de gestion des risques.....	32
2. Etape du processus de gestion des risques.....	33
2.1 Etude préalable.....	33
2.2 Identification et quantification des risques	33
2.3 Le Traitement du risque par : la Réduction, Prévention et Protection.....	34
2.4 Le suivi des risques : par	37
3. Financement du risque résiduel	37
3.1 Financement par rétention.....	37
3.2 Financement par transfert	38
Conclusion.....	39
CHAPITRE 3 : L'AUDIT DES RISQUES JURIDIQUES.....	41
Introduction	41
Section 1 : Concepts de base sur l'audit juridique	41
1. Définitions et spécificité d'audit juridiques	41

1.1 Définitions	41
1.2 Spécificités de l'audit juridique	42
2. Diversité des audits juridiques	44
3. Les domaines d'audit juridique	48
3.1 L'audit fiscal	48
3.2. L'audit sociétaire	48
3.3 L'audit contractuel	49
3.4 L'audit social	49
3.5 L'audit des risques juridiques	50
4. Les Normes d'audit juridique	50
4.1 Les normes générales	51
4.2 Les normes de travail de l'auditeur	53
4.3 Les normes du rapport d'audit juridique	55
4.3 Outils nécessaires à la conduite d'audit juridique	56
Section 2 : outils et méthodologie d'une mission d'audit juridique	59
1. La démarche d'une mission d'audit juridique interne	59
1.1. La phase de préparation	59
1.1.1. L'ordre de mission	59
1.1.2. La prise de connaissance	60
1.1.3. L'évaluation du contrôle interne et identification des risques	60
1.1.4. Le rapport d'orientation	62
1.2. La phase de réalisation	62
1.2.1. La réunion d'ouverture	62
1.2.2. Programme d'audit	63
1.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)	63
1.2.4. Le travail sur le terrain	64
1.3. Phase conclusion	66
1.3.1. Rédaction du projet de rapport	66
1.3.2. La réunion de clôture	66
1.3.3. Le rapport d'audit	67
1.3.4. Le suivi de rapport d'audit interne	68
2.2 La démarche d'audit juridique externe	70
2.3 Méthode et outils de détection des risques juridiques	75
2.3.1. La veille juridique	75
2.3.2. Tableau de bord des risques juridiques	77
2.3.3. La matrice des risques de l'auditeur	78
2.4 Questionnaire de détections des risques juridiques	79

2.5. Apport de l'audit juridique	90
Conclusion.....	93
CHAPITRE 4 : PRATIQUE DE L'AUDIT JURIDIQUE TYPE AUDIT DES RISQUES CONTRACTUELS AUX SEINS DE COSIDER AGRICO	
Introduction	91
Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil	92
1. Présentation COSIDER GROUPE.....	92
2. Filiale de COSIDER.....	93
3. Présentation de COSIDER AGRICO.....	93
4. Organigramme	95
Section 2 : Description de déroulement de la mission d'audit interne au sien de COSIDER	96
1. Programme annuel d'audit	96
2. Préparation de la mission	97
3. Réalisation de la mission.....	102
4. Conclusion de la mission et le rapport final	110
Conclusion.....	116
Conclusion Générale.....	122
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé :

Dans la société moderne, la notion du risque juridique à émergé et devenu un enjeu pour de nombreuses organisations, dès lors il devient impératif pour les entreprises d'identifier les différents risques juridiques auxquels elle est confrontée.

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur l'intérêt et le rôle de l'audit dans l'identification et la maîtrise des risques juridiques au sein de l'entreprise Cosider, à travers l'analyse du respect et de la conformité des actions engagées à des lois, procédures et des données réglementaires qui régissent l'entreprise.

En effet, COSIDER est une entreprise algérienne caractérisée par la complexité de ses activités, ce qui explique son exposition à différents risques juridiques, d'où l'intérêt du recours à l'audit afin de s'assurer de la bonne exécution et l'atteinte de ses objectifs.

Mots clés : Audit juridique, risques juridiques, COSIDER, gestion des risques.

Abstract:

In modern society, the notion of legal risk has emerged and become an issue for many organizations, therefore it becomes imperative for companies to identify the different legal risks it faces.

The objective of this work is to emphasize the interest and the role of the audit in the identification and the control of the legal risks within the company Cosider, through the analysis of the respect and the compliance of the actions taken with the laws, procedures and regulatory data that govern the company.

Indeed, COSIDER is an Algerian company characterized by the complexity of its activities, which explains its exposure to various legal risks, hence the interest of recourse to the audit in order to ensure the proper execution and the achievement of its objectives.

Keywords: Legal audit, legal risks, COSIDER, legal risk management

