

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Audit et contrôle de gestion

Thème

*Le contrôle interne et maîtrise des risques pour renforcer la
gouvernance d'entreprise :*

Cas de l'entreprise privée « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Réalisé par :

AMALOU Ouerdia
DJOUNADI Soumia

Encadré par :

Mr. GUERCHOUH Mouloud

Membres de jury :

Président : Mr. ZERKHEFAOUI Lyes (MCA, FSECSG/UMMTO)

Examineur : Mr. MEZIAINI Yacine (MAA, FSECSG/UMMTO)

Rapporteur : Mr. GUERCHOUH Mouloud (MCA, FSECSG/UMMTO)

Promotion : 2022/2023

Remerciements

En préambule de ce mémoire nous remercions Dieu pour nous avoir donné la volonté et le plaisir de réaliser ce travail.

Nous remercions tout particulièrement, Mr. GUERCHOUH, notre promoteur pour sa patience et ses judicieux conseils. Nous réservons nos remerciements à l'entreprise SARL ALIOUA d'avoir donné la chance d'effectuer notre stage et spécialement Mr. SLIMANE Fahem qui nous a beaucoup aidés, et à toute l'équipe pour leurs soutiens et leurs patiences tout au long de notre stage. Au département SEGC en général et surtout nos professeurs qui ont fournis les outils nécessaires à la réussite de nos études.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

*À mes très chers parents qui m'ont offert la vie et
Orienté mes pas, et qui continuent à me guider vers
Le chemin de la réussite.*

Mes chers frères

Mes meilleures amies

Toute ma famille

À ma chère binôme Soumia et sa famille

Ouerdia

Dédicaces

Je dédie ce mémoire :

*À mes très chers parents, dont je suis et je serais
pleinement reconnaissante pour m'avoir soutenu
durant toute ma vie.*

Ainsi qu'à :

Mes sœurs et mon petit frère

*Mes meilleures amies : Liliane, Wissem, Dehbia,
Kenza, Ouiza, Thiziri et Rasha*

Ma chère binôme Ouerdia.

Soumia

Liste des tableaux

Et

Liste des figures

Liste des tableaux

<i>Numéro du tableau</i>	<i>Désignation</i>	<i>Numéro de pages</i>
<i>Tableau n° 01</i>	Une brève histoire du risque	7-8
<i>Tableau n° 02</i>	Les instruments de réduction	36
<i>Tableau n° 03</i>	Mise en œuvre de l'environnement de contrôle	47
<i>Tableau n° 04</i>	Mise en œuvre de l'évaluation des risques	48
<i>Tableau n° 05</i>	Mise en œuvre de l'activité de contrôle	48-49
<i>Tableau n° 06</i>	Mise en œuvre de l'information et communication	49
<i>Tableau n° 07</i>	Mise en œuvre de pilotage	50
<i>Tableau n° 08</i>	Fiche technique de la SARL « ALIOUA CHAUDRONNERIE »	75-76
<i>Tableau n° 09</i>	Questionnaire adressé au comptable d'entreprise ALIOUA	83-84
<i>Tableau n° 10</i>	Questionnaire adressé au responsable de service RH	84-85
<i>Tableau n° 11</i>	Le nombre de personnes recrutés à la SARL ALIOUA	85-86
<i>Tableau n° 12</i>	Questionnaire adressé aux responsables des cycles d'activité de la SARL ALIOUA	87-88-89
<i>Tableau n° 13</i>	Grille de séparation des tâches du cycle d'achat	90
<i>Tableau n° 14</i>	Tableau d'analyse SWOT partie externe : opportunités, menaces	92
<i>Tableau n° 15</i>	L'évaluation des risques en fonction de leur probabilité et impacte	93-94-95
<i>Tableau n° 16</i>	Questionnaire de contrôle interne à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	96-97

Liste des tableaux

<i>Tableau n° 17</i>	Grille de séparation des tâches recommandées au personnel de cycle d'achat	100-101
<i>Tableau n° 18</i>	Forces et faiblesses de la structure hiérarchique de la SARL ALIOUA	105-106
<i>Tableau n° 19</i>	Forces et faiblesses du Conseil d'administration de la SARL ALIOUA	107
<i>Tableau n° 20</i>	Forces et faiblesses d'Assemblée générale de la SARL ALIOUA	108
<i>Tableau n° 21</i>	Forces et faiblesses du CAC de la SARL ALIOUA	109-110

Liste des figures

<i>Numéro de figure</i>	<i>Désignation</i>	<i>Numéro de pages</i>
<i>Fig. n° 01</i>	Les 13 classes des risques	15
<i>Fig. n° 02</i>	La pyramide des éléments essentiels de la gestion des risques	27
<i>Fig. n° 03</i>	Le cube de COSO II	28
<i>Fig. n° 04</i>	Echelle de risques	34
<i>Fig. n° 05</i>	La relation entre la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne	70
<i>Fig. n° 06</i>	Le Logo de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	74
<i>Fig. n° 07</i>	L'organigramme de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »	82
<i>Fig. n° 08</i>	Répartition par catégories les accidents du travail	86
<i>Fig. n° 09</i>	Cartographie des risques	96
<i>Fig. n° 10</i>	Processus d'achat	102

*Liste des sigles et
abréviations*

Liste des sigles et abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Définition du terme</i>
<i>ACV</i>	Alioua chaudière à vapeur
<i>AFAI</i>	Association française des auditeurs informaticiens
<i>AIM</i>	Alioua incinérateur ménagé
<i>AMF</i>	Autorité des marchés financiers
<i>AMG</i>	Alioua modèle générateur
<i>AMRAE</i>	Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise
<i>ASGS</i>	Absence de système de gestion des stocks
<i>CAC</i>	Commissaire aux comptes
<i>CI</i>	Contrôle interne
<i>CIGREF</i>	Club informatique des grandes entreprises françaises
<i>CNCC</i>	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<i>COSO</i>	Commette Of Sponsoring Organisations of the Treadway commission
<i>DAF</i>	Directeur administratif et financier
<i>DBP</i>	Directeur des besoins de production
<i>DCD</i>	Le diagramme de circulation de document
<i>DEEB</i>	Directeur de l'entité qui exprime le besoin
<i>DFCG</i>	Association nationale des directeurs financiers et contrôleurs de gestion
<i>DG</i>	Direction générale
<i>DPPEM</i>	Direction de protection de patrimoine énergétique et minier

Liste des sigles et abréviations

<i>EFSBR</i>	Enregistrement d'une facture sans un bon de réception.
<i>GDR</i>	Gestion des risques
<i>IAP</i>	Insuffisance d'application de procédure
<i>IFACI</i>	Institut français de l'audit et du contrôle internes
<i>IIA</i>	The Institute of International Auditors
<i>INERIS</i>	L'Institut national de l'environnement industriel et des risques
<i>IPVI</i>	Insuffisance des procédures de vérification d'inventaire
<i>ISO</i>	International Organization for Standar (organisation internationale de
<i>MP</i>	Manque de personnel
<i>MP</i>	Matière première
<i>MST</i>	Mauvaise séparation des tâches
<i>N/A</i>	Non applicable
<i>OPA</i>	Offre publique d'acquisition
<i>PEBP</i>	Problème d'évaluation précise des besoins de production
<i>PF</i>	Produit fini
<i>PME</i>	Petites et moyennes entreprises
<i>PMI</i>	Protection maternelle er infantile
<i>QCI</i>	Questionnaire de contrôle interne
<i>RC</i>	Risque de concurrence
<i>REA</i>	Retard d'enregistrement d'approvisionnement
<i>Ref</i>	Référence

Liste des sigles et abréviations

<i>RF</i>	Recrutement faible
<i>RH</i>	Ressources humaines
<i>RP</i>	Retard de paiement
<i>RST</i>	Risque de sécurité de travail
<i>SARL</i>	Société à responsabilité limitée
<i>SD</i>	Système de développement
<i>UFAI</i>	Union francophone de l'audit interne
<i>VDMP</i>	Vérification défailante des matériaux de production

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : L'entreprise face aux risques	6
Section 1 : Les principes fondamentaux de la notion « Risque »	6
Section 2 : Les parties prenantes aux risques	16
Section 3 : La gestion des risques	26
Chapitre II : Le contrôle interne : de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance	39
Section 1 : Les concepts de base de contrôle interne	39
Section 2 : Le contrôle interne : Un dispositif de maîtrise des risques	51
Section 3: Le contrôle interne : un mécanisme pour renforcer la gouvernance d'entreprise	59
Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »	73
Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil	73
Section 2 : L'identification et l'évaluation des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	83
Section 3 : Etude et analyse des systèmes de gouvernance de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	104
Conclusion générale	116
Bibliographie	119
Annexes	126
Tables des matières	140

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

Devant un environnement économique caractérisé par des changements permanents et des évolutions de plus en plus accrues, l'entreprise algérienne comme toute entreprise du monde qu'elle soit publique ou privée, est confrontée à une multitude de risques.

La notion du risque est devenue inévitable à toute organisation, c'est la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou autre événement dommageable pouvant empêcher d'atteindre les objectifs fixés ou d'appliquer la stratégie d'entreprise. Même si l'aversion aux risques est dans la nature humaine, en matière de management, prendre un risque est indispensable dans l'organisation. Toutefois, il est essentiel que la gouvernance d'entreprise ait recours aux certains outils de gestion comme le contrôle interne afin de comprendre ce qu'est le risque, pour le gérer, le maîtriser, le contrôler et l'exploiter (*Pierandrei, 2015*).

L'instauration d'un système de contrôle interne demeure une obligation, est une démarche permettant d'améliorer la capacité managériale des entreprises, de façon à gérer les risques, à fédérer les actions et à renforcer sa gouvernance et son pilotage. Ceci est dû à l'évolution rapide et complexe de l'environnement de l'entreprise et la manifestation de nouveaux risques et menaces, surtout ceux liés à l'information et à la technologie. Cela rend nécessaire de dépasser à la fois l'approche classique (actionnariale)¹ de la gouvernance et de trouver un référentiel de contrôle interne qui répond aux besoins modernes de l'entreprise et qui a la capacité d'éliminer et limiter les nouveaux risques. Néanmoins, cette appréciation est à faire par chacun à son niveau de responsabilité dans l'entreprise (*Renard, 2011, pp. 81*). Les risques à éviter dans le service finance et comptabilité et ceux de gestion des ressources humaines ne sont pas du tout les mêmes ; les objectifs non plus, même s'il existe un lien de cohérence entre les deux. Cependant, ils n'ont pas la même organisation de travail et ils n'utilisent pas les mêmes dispositifs de contrôle interne.

¹ L'approche actionnariale de l'agence est une théorie qui suggère que les entreprises devraient être gérées dans l'intérêt exclusif de leurs actionnaires.

Introduction générale

Cela permet de distinguer ce qui relève du « comment faire » et du « pourquoi le faire ». Cette distinction permet d'expliquer que même le contrôle interne et les structures de gouvernance puissent parfois être absolument nécessaires et, à d'autres instants, s'avérer contre-productifs et inefficients. Côté dirigeant, celui-ci est amené à orienter ses travaux sur les cycles présentant des risques élevés afin de minimiser les risques. Aussi, il doit tenir compte de l'intérêt porté par les organes de direction sur leur fonctionnement interne dans une optique de responsabilisation et de prise de conscience des risques potentiels qui peuvent survenir.

C'est donc pour mieux comprendre et expliquer la réalité de cette démarche que nous étudierons le cas d'une entreprise privée du secteur industriel : ' SARL ALIAOUA CHAUDRONNERIE ', dont l'objectif porte fondamentalement sur la pratique de contrôle interne et la gouvernance d'entreprise, et l'élaboration d'une cartographie des risques, car ce type de secteur n'est pas à l'abri des risques ; il évolue dans un domaine en pleine mutation auquel il doit faire face et entreprendre des mesures correctives nécessaires.

Notre travail consiste ainsi à répondre à la question centrale suivante : Comment le contrôle interne, à travers la maîtrise des risques, permettrait de renforcer la gouvernance de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE ?

Cette problématique centrale se décline en sous-questions suivantes :

- En quoi consiste le diagnostic des risques ?
- Quels sont les principaux attributs et conceptions du système de contrôle interne ?
- Quel est l'impact du contrôle interne et la maîtrise des risques sur la gouvernance de l'entreprise ?

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

Introduction générale

- Hypothèse n°1 : En se référant à la théorie de la gestion des risques (Smith, Irwin, 2006 ; Davis, 2007), une discipline qui a émergé au cours du XXe siècle, initiée par des chercheurs en mathématiques et en statistiques et ayant développé des modèles pour quantifier et évaluer les risques, les entreprises doivent avoir un système de contrôle interne et de gestion des risques efficace pour minimiser les risques et les coûts associés à ces risques.
- Hypothèse n°2 : Par ailleurs, la théorie contingente structurelle (Lawrence, Stalker, Mintzberg, Woodward), qu'il n'y a pas de méthode universelle pour diriger une entreprise ou une configuration organisationnelle universelle, et donc il n'existe pas de modèle de contrôle interne universel, chaque fonction dans l'entreprise adopte un système différent.
- Hypothèse n°3 : En fin, pour un bon nombre d'auteurs (Jensen, Meckling, 1976 ; Gomez, 1996 ; Hermanson, Rittenberg, 2016...), le contrôle interne est un élément clé qui permet de renforcer la gouvernance d'entreprise, en garantissant la viabilité et la pérennité de l'entreprise.

Le choix de ce thème est motivé, d'une part, par le fait que le contrôle interne est une préoccupation majeure dans la gouvernance d'entreprise, ainsi qu'un moyen essentiel dans la maîtrise des différents risques, afin d'assurer la pérennité d'entreprise. Et d'autre part, cette thématique s'inscrit dans l'objet de notre spécialité, en l'occurrence (Audit et Contrôle de Gestion). Cette dernière s'intéresse essentiellement à l'identification et l'évaluation des risques, et assurer le bon fonctionnement des organisations.

Methodologie de recherche

Afin de répondre à notre problématique, nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive, pour notre étude théorique et conceptuelle, basée sur une revue de littérature y afférente (ouvrages, travaux universitaires, revues scientifiques, ...). Celle-ci est suivie d'une étude empirique, plus précisément une étude de cas au sein de l'entreprise industrielle « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE », à travers une approche de recherche quantitative et en utilisant des questionnaires adressés au personnel de l'entreprise.

Introduction générale

Le plan de rédaction

Notre recherche s'organise autour de trois chapitres :

Le premier chapitre, nous rappelons les notions essentielles de risque “ la présentation de son évolution historique, ses définitions, sa typologie...”, ensuite nous allons voir les parties prenantes en tant que source de risques et gestionnaires des risques. En fin nous tenons à expliquer le processus de gestion des risques et chacune de ses étapes.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons le système de contrôle interne “ les modèles COSO & COSO II, sa définition, ses approches, ses principes, ses objectifs, les éléments constitutifs de son déploiement, etc.” Afin de montrer comment il contribue à l'évaluation des risques existant dans chaque fonction d'entreprise, puis nous passons au concept « Gouvernance d'entreprise » qui est un élément déterminant dans notre travail de recherche. Nous allons voir son aspect conceptuel en cernant : ses différentes définitions, les participants à la gouvernance d'entreprise, ainsi que la relation entre : Gouvernance, contrôle interne, maîtrise des risques.

Nous avons tenu à illustrer ce dernier chapitre par un cas réel tiré de la pratique de contrôle interne et la maîtrise des risques et la gouvernance dans les différentes activités de l'entreprise industrielle privée « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE », dont nous avons eu la chance de faire une sortie sur le terrain afin d'apporter les éléments de réponse à notre problématique.

CHAPITRE I

Introduction du chapitre

Les risques sont une réalité immanquable pour toute organisation en général et leur entreprise en particulier. Ils peuvent surgir de différentes sources, telles que les incertitudes économiques, les changements réglementaires, les événements géopolitiques, les catastrophes naturelles, etc.

Les risques semblent nombreux, variés et également ont évolué de diverses manières, en gravité ou fréquence, qui peuvent concernés par toutes les personnes qu'ayant un intérêt dans l'entreprise. Pour protéger l'entreprise contre ces risques, il est important de les identifier, les évaluer et les gérer de manière proactive.

Ce chapitre est dédié à la notion des risques aux niveaux des entreprises, nous procédons dans la première section à la présentation des fondements théoriques et conceptuels des risques conformément aux différents référentiels. Ensuite nous traitons, à travers la deuxième section, les producteurs et les gestionnaires des risques. Dans la dernière section, nous discutons également de gestion des risques pour évaluer et atténuer les risques.

Section 1 : Les principes fondamentaux de la notion « Risque »

Le concept de risque tente de rendre compte de discours et de pratiques qui s'appuient sur une connaissance plus ou moins formalisée de ce qui pourrait advenir. À travers cette section nous montrons l'origine et l'évolution des risques au fil de temps, ainsi que sa typologie et ses niveaux existant.

1.1. Qu'est ce qu'un risque ?

Le risque a suscité des débats et des réflexions au fil du temps en raison de sa complexité et de ses différentes dimensions. Plusieurs abords ont été proposés pour comprendre et définir le risque de manière plus complète.

1.1.1. L'étymologie et l'évolution historique du concept de risque

L'histoire nous apprend que la pratique du risque aurait existé bien avant que le concept ne soit défini de manière linguistique ou mathématique. Le mot « risque » est utilisé par tous mais chacun lui attribue une signification particulière. Sa première apparition en français daterait de 1578 chez Estienne (Cleary et Malleret, 2006). L'étymologie de risque

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

remonte à l'Antiquité, il viendrait de l'italien « risco » lui-même provenant du latin « resecum » et signifie « ce qui coupe », où les Grecs anciens utilisaient le terme "péril" pour décrire les situations incertaines et dangereuses. Cependant, c'est seulement au XVIIe siècle que le terme «risque» a été utilisé la première fois dans un contexte financier pour décrire les activités commerciales risquées, telles que le commerce maritime et les investissements, les pertes financières potentielles associées à ces activités.

Au XIXe siècle, le mathématicien français Louis Bachelier a développé la théorie mathématique des probabilités, qui a fourni un cadre formel pour la compréhension et la mesure du risque. Cette théorie a jeté les bases de l'analyse quantitative des risques et a conduit au développement de la gestion des risques modernes.

Au fil du temps, le concept de risque s'est étendu à d'autres domaines tels que la santé, la sécurité et l'environnement. Aujourd'hui, il est considéré comme une composante essentielle de la prise de décision dans de nombreux secteurs (Bernstein, 1996).

Tableau n°01 : d'une brève histoire du risque

Période	Concepts	Outils	Gestion
De l'Antiquité à la Renaissance	Polythéisme, monothéisme	Destin	Formes embryonnaires d'assurance
Des Lumières à la seconde guerre mondiale	Développement des probabilités et statistiques formelles	Modélisation, hasard probabilisé et risque calculé	Institutionnalisation de l'assurance, principe de prudence
Des années 1950 à la fin du XXe siècle	- IT et Data processing, mathématiques computationnelles - Psychologie cognitive - Approfondissement de la notion juridique	- Algorithmes, simulations Monte Carlo, sciences actuarielles - Heuristiques - Hedging	Refus social du risque (principe de précaution, préventive généralisée, normes) et prise de

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

	de responsabilité - Couverture des risques		risque excessive de la finance
Au XXI ^e siècle	- Révolution numérique (big/smart data, réalités virtuelles et augmentées, intelligence artificielle, machine to machine...) - Neurosciences du risque - Conformité	- Détection numérique des facteurs de risques (alertes, contrôles, stress et back tests...) - Maîtrise des risques de modèles	- Collectivisation accrue du risque et rationalisation de la notion de coût, arbitrage - Réponse institutionnelle à l'instabilité financière

Source : Pierandrei, 2015, pp. 3

1.1.2. La définition générale du risque

Nombreux auteurs ont apporté une définition du risque, la définition la plus répandue est la suivante : « les risques constituent une menace pour les êtres humains et ce à quoi ils sont attachés. Associé à la notion d'événement, le risque se définit comme une entité à deux dimensions : probabilité d'une part et conséquences d'autre part. Mesure d'un danger associant une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquences » (*Poumadère et Mugnai, 2007*).

1.1.3. Autres définitions

Voici quelques autres définitions du risque :

1.1.3.1. Définition scientifique

Le risque est l'exposition plus ou moins prévisible, inhérent à une situation qui a une probabilité faible mais non nulle de se produire réellement et dont l'occurrence provoquerait

un dommage.²

$$\text{Risque} = \text{Probabilités} \times \text{Conséquences}$$

Cette définition s'attache à mesurer les conséquences de la survenu du risque.

1.1.3.2. Définition financière

Le risque est un élément d'incertitude qui peut affecter l'activité d'un agent ou le déroulement d'une opération économique.

1.1.3.3. Définition selon l'IFACI

L'IFACI³ définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

1.1.3.4. Définition selon COSO

Selon COSO⁴ définit le risque comme étant « La possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation de ses objectifs ».

1.1.3.4. Définition selon la norme ISO 31000

Selon la norme ISO « 31000, 2010 »⁵, le risque « l'impacte de l'incertitude sur les objectifs de l'organisme ». Cela signifie que chaque processus comporte un élément de risque qui doit être géré et que chaque résultat est incertain.

1.2. La typologie des risques

Les typologies des risques peuvent être basées sur différents critères tels que la source du risque, l'origine géographique ou le secteur d'activité. Les typologies permettent de mieux comprendre les causes sous-jacentes des risques et de mettre en place des mesures de

² INERIS : L'Institut national de l'environnement industriel et des risques.

³ IFACI : c'est un institue français de l'Audit et de contrôle interne rassemble des professionnels contribuant à la maîtrise des risques.

⁴ COSO : c'est un référentiel de contrôle interne défini le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises.

⁵ ISO 31000 : c'est une norme internationale fournit des principes et lignes directrices pour gérer toute forme de risque.

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

prévention ciblées. En général les types de risque auxquels chacun de nous peut être exposé sont regroupés comme suit (*Hassid, 2008*) :

1.2.1. Les risques naturels

Les risques naturels sont des événements naturels qui peuvent causer des pertes humaines, économiques et environnementales considérables. Voici quelques exemples de risques naturels :

- ✚ ***Les catastrophes naturelles*** : les tremblements de terre, les tsunamis, les cyclones, les tornades, les ouragans, les tempêtes, les inondations, les glissements de terrain, les éruptions volcaniques, les feux de forêt...
- ✚ ***Les menaces géologiques*** : les mouvements de terrain, l'affaissement des sols, l'érosion côtière, la submersion marine, la désertification...

Le risque naturel se situe à la croisée entre, d'une part, un ou plusieurs aléas, et d'autre part, la vulnérabilité d'une société et/ou d'un territoire qu'elle occupe. Le niveau des risques "naturels" pourrait se voir aggravées par la croissance démographique et par la pression sur les ressources (*Clément et Jaurand, 2005*).

1.2.2. Les risques technologiques

Les risques technologiques sont des risques liés aux technologies utilisées dans les entreprises, les industries et les infrastructures. Voici quelques exemples de risques technologiques :

- ✚ ***Les pannes informatiques*** : les virus informatiques, les piratages, etc.
- ✚ ***Les risques nucléaires*** : les accidents nucléaires, les contaminations radioactives, les fuites de matières radioactives, etc.
- ✚ ***Les risques liés aux nouvelles technologies*** : les risques liés aux objets connectés, à l'intelligence artificielle, aux véhicules autonomes, à la robotique, aux drones, etc.

1.2.3. Les risques de la vie quotidienne

Les risques de la vie quotidienne sont des dangers potentiels que nous rencontrons dans notre environnement, à la maison, au travail ou en faisant des activités quotidiennes. Voici quelques exemples de risques de la vie quotidienne :

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

- ✚ **Les risques domestiques** : les dangers potentiels que nous rencontrons à la maison. Ils incluent des choses comme les chutes, les brûlures, les intoxications alimentaires, les incendies et les électrocutions...
- ✚ **Les risques routiers** : Les risques que nous rencontrons sur la route. Ils incluent des choses comme les accidents de voiture, les piétons imprudents et les conducteurs ivres. les accidents de voiture, de moto, de vélo...
- ✚ **Les risques de santé** : les maladies, les infections, les blessures, les maladies infectieuses, telles que la grippe, le SRAS, le VIH, le COVID-19...
- ✚ **Les risques professionnels** : les dangers potentiels que nous rencontrons au travail. Ils incluent des choses comme les accidents de travail, les maladies professionnelles, le mal-être...

1.3. Les risques fondamentaux de tout organisme de l'entreprise

Avec certitude, nous pouvons affirmer qu'il existe des dizaines, pour ne pas dire des centaines de risques susceptibles de fragiliser, voire de remettre en cause la pérennité d'une entreprise. Nous citons l'essentiel d'entre eux :

1.3.1. Les risques géopolitiques

Le risque géopolitique peut être défini comme l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politiques ou administratifs, nationales ou internationales pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise, importatrice ou exportatrice, ou investissant à l'étranger (*Perret et Burgess, 2022*).

En prenant l'exemple de la guerre en Ukraine est actuellement considérée comme le principal risque géopolitique pour l'année 2023. Parmi les risques géopolitiques, on distingue :

- ✚ **Risque politique** : qui se réfère aux changements politiques dans un pays ou une région. Cela peut inclure les changements de gouvernement, les élections, les révolutions et les coups d'État.
- ✚ **Risque social** : qui se réfère aux tensions sociales dans un pays ou une région. Cela peut inclure les conflits ethniques, les manifestations, les grèves et les mouvements sociaux.

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

1.3.2. Les risques économiques

Les risques économiques sont des menaces qui pèsent sur l'économie d'une entreprise. Ces risques peuvent être de nature interne ou externe et peuvent avoir des conséquences graves sur la stabilité financière. Les risques économiques incluent notamment les fluctuations du marché, les changements politiques gouvernementale, les crises financières et les conflits géopolitiques, les changements de la demande des consommateurs, les changements de la monnaie, de la fiscalité et la conjoncture économique... (Darsa, 2011).

1.3.3. Les risques stratégiques

Les risques stratégiques désignent les risques qui affectent une stratégie de gestion de l'entreprise ou les objectifs stratégiques. Ces risques peuvent être des incertitudes ou des opportunités et ils correspondent généralement aux problèmes clés qui préoccupent la direction (Pierandrei, 2019, pp. 67).

Parmi les risques stratégiques, on trouve :

- ✚ **Risque lié à la gouvernance d'entreprise** : un risque lié à la qualité de la gouvernance de l'entreprise, à la prise de décision, à la gestion des risques, qui menace la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs (Haubold, 2011, pp. 20).
- ✚ **Risque lié à la concurrence** : il désigne la perte de parts de marché, la baisse des prix, la concurrence accrue, la perte de clients, la perte de revenus et la perte de bénéfices.

1.3.4. Les risques financiers

Un risque financier se réfère à chaque décision, chaque action quotidienne réalisée par les acteurs, quels qu'ils soient, au sein de l'entreprise, va conduire à une perte financière, plus ou moins significatif, ou plus ou moins sévère (Darsa, 2011).

Parmi les principes risques financiers existant dans l'entreprise, on distingue :

- ✚ **Risque de liquidité (risque de trésorerie)** : il s'agit du risque de rupture de trésorerie, engendrant potentiellement la cessation des paiements de l'entreprise.
- ✚ **Risque de crédit** : il s'agit du risque de pertes ou de coûts financiers directement ou indirectement associés à la défaillance d'un client et de son encours lié, quel qu'en soit le motif.

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

- ✚ **Risque comptable** : il s'agit de la mauvaise interprétation des normes comptables, pouvant remettre en cause la qualité et la validité des états financiers.

1.3.5. Les risques opérationnels

Le risque opérationnel est comme le risque qui ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier, et « le risque opérationnel est le lien entre l'activité du travail d'une entreprise et la variation de résultat du travail » (King, 2001). Parmi les principes risques opérationnel, on distingue (Cougnaud, 2007) :

- ✚ **Risque de processus** : est un risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux.
- ✚ **Risque de système** : il est défini comme des pertes dues aux lacunes du système ou aux défaillances des systèmes informatiques.
- ✚ **Risque de la chaîne d'approvisionnement** : le manque de main d'œuvre qualifiée, la défaillance des sous-traitants, Problèmes de transport et la perturbation du réseau de communication, etc.

1.3.6. Les risques industriels

Le risque industriel est défini comme un événement accidentel, une panne, une erreur humaine, une défaillance technique se produisant sur un site industriel mettant en jeu des produits ou des procédés dangereux (le Roux, 2016). Il existe plusieurs types de risques industriels, voici quelques exemples :

- ✚ **Risque d'incendie et d'explosion** : lié aux substances inflammables et explosives présentes dans les installations industrielles.
- ✚ **Risque chimique** : lié à la manipulation de produits chimiques dangereux pouvant causer des dommages à l'environnement et à la santé humaine.
- ✚ **Risque mécanique** : lié à l'utilisation de machine et d'équipements industriels qui peut causer des blessures et des dommages matériels en cas de dysfonctionnement.

1.3.7. Les risques juridiques (de non conformités)

Les risques de non-conformité sont les facteurs qui affectent le statut réglementaire actuel d'une entreprise, ils sont liés au non-respect des lois et des réglementations. Ces risques peuvent inclure des amendes, des sanctions ou des poursuites judiciaires.

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

1.3.8. Les risques informatiques

Les risques informatiques sont les risques qui menacent la sécurité des systèmes d'informations de l'entreprise, y compris les données, les logiciels et les matériels informatiques, ils peuvent être causés par des erreurs humaines, des pannes matérielles, des cyber-attaques, des erreurs de conception de logiciels, ou d'infrastructures (Atlas, 2013).

1.3.9. Les risques de ressources humaines

Ces risques sont liés aux employés d'une organisation. Ils peuvent inclure (Moulette et Roques et Tironneau, 2019) :

- ✚ **Risques sociaux** : environnement de travail non maîtrisé, gestion de la compétence, perte d'homme clé...etc.
- ✚ **Risques psychosociaux** : le stress, le harcèlement, les pratiques discriminatoires...etc.

1.3.10. Les risques de réputation

Les risques de réputation sont liés à l'image publique d'une entreprise. Ces risques peuvent inclure des scandales de corruption, des problèmes de qualité des produits ou des pratiques commerciales controversées.

1.3.11. Les risques de gestion de la connaissance

Les risques liés à la gestion de la connaissance sont les dangers potentiels auxquels une organisation peut être confrontée lorsqu'elle collecte, stocke, traite et partage des informations et des connaissances au sein de son système de gestion de la connaissance.

Ces risques peuvent inclure la perte de connaissances critiques, la diffusion d'informations confidentielles ou incorrectes.

1.3.12. Autres risques

Avant dernière famille des risques identifiés dans l'entreprise, la classe des « autres risques » comme son nom l'indique, regroupe toute une série de risques à traiter de manière individuelle dans le temps et dans l'espace. Ce type de risque peut être trop spécifiquement

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

marqué de complexité d'un secteur d'activité à l'autre, ce qui nuisait à la présentation homogène et graduelle souhaitée de pyramide initiale retenue (Darsa, 2011, pp. 51).

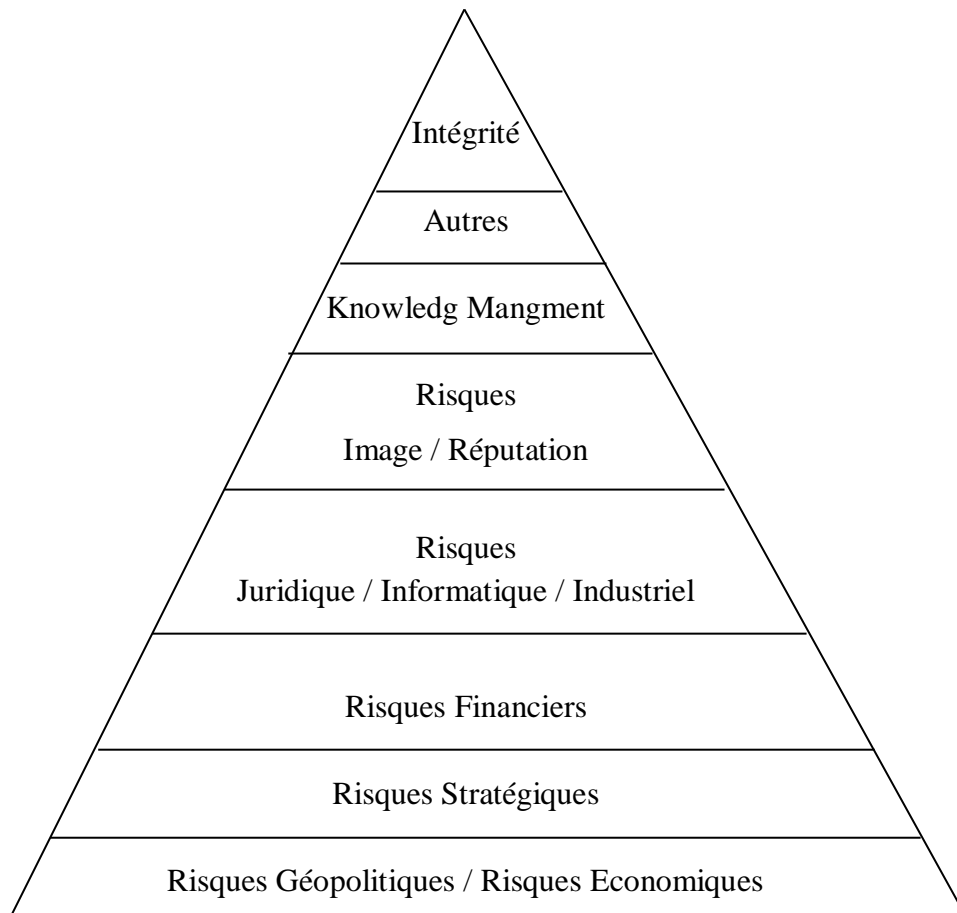
1.3.13. Les risques d'intégrités

Les risques d'intégrité sont liés à la qualité et à l'exactitude des informations utilisées pour prendre des décisions importantes. Cela peut inclure des erreurs de données, des informations obsolètes ou incorrectes, ou des manipulations intentionnelles de l'information (Darsa, 2011).

Ces risques peuvent avoir des conséquences graves, notamment des pertes financières, des réputations ternies et des impacts négatifs sur la sécurité des personnes et des biens.

La pyramide des treize classes de risques est présentée comme suit :

Fig. n°01 : Les 13 classes des risques



Source : (DARSA, 2011, pp. 61)

Section 2 : Les parties prenantes aux risques

L'être humain est certainement le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut le mieux se prémunir contre ses propres actions. Dans l'action de protection, l'homme peut abuser de son statut de protecteur pour nuire, ce qui conduisit le philosophe latin Juvenal à se poser la question suivante « qui garde les gardiens ? ». À travers cette section nous montrons les différentes catégories des producteurs de risques, nous étudions ensuite les acteurs de provenance des risques.

2.1. La définition des parties prenantes aux risques

Les parties prenantes aux risques sont des personnes, groupes ou organisation qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels, qui ont un intérêt direct ou indirect dans les risques associés à une activité d'entreprise (Mercier, 2006).

2.1.1. Les producteurs de risques

Les producteurs de risques sont des acteurs qui peuvent contribuer à la création des risques dans les activités d'entreprise, ils se différencient en fonction de leur profil et leur provenance (Hassid, 2008) :

2.1.1.1. Leur profil

Le profil de producteur des risques est un concept clé dans le domaine de la gestion des risques. Il s'agit de l'ensemble des caractéristiques d'une personne, d'un groupe d'individus au sein d'entreprise qui influencent sa capacité à identifier, évaluer et gérer les risques. Les producteurs de risques peuvent avoir trois catégories de profil : délinquants, spéculateurs ou encore négligents.

A. Les délinquants

Ce type de profil désigne, d'une part les personnes qui enfreignent les lois et les réglementations en matière de sécurité, d'environnement, de protection de consommateurs ou de protection de données, d'autre part ceux qui commettent des actes illégaux ou dangereux, tels que la conduite en état d'ivresse, le vol, la violence ou la cybercriminalité, peuvent être considérés comme des sources de risques pour leurs employés, leurs clients et d'autres parties prenantes d'entreprise.

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

En prenant l'exemple du département informatique : trois profils de délinquance sont identifiés. D'un côté, on retrouve le « hacker », spécialiste informatique qui se sert de ses connaissances pour s'introduire illégalement dans des sites et des systèmes informatiques. D'un autre côté, il existe le « corsaire » qui pratique le piratage pour le compte d'un État. Enfin, il y a les « phreakers », spécialisés dans le piratage des lignes téléphoniques et les détournements d'abonnement dans le but de téléphoner gratuitement. Parmi les actes malveillants des « pirates », citons le détournement de sites, le vol des moyens de paiement et l'espionnage industriel et militaire. Par rapport à ce dernier cas, Microsoft, qui devrait être la firme la mieux protégée informatiquement, a été piratée pendant plus d'un mois. Les pirates avaient accès à des lignes de programmes permettant de créer à volonté des produits informatiques concurrents (*Hassid, 2008, pp. 30*).

B. Les spéculateurs

Les spéculateurs sont des acteurs économiques qui cherchent à tirer profit des fluctuations de prix sur les marchés financiers, des matières premières ou des devises. Leur comportement est le contraire d'un gestionnaire de risques, ils n'agissent pas forcément avec un comportement illégale mais qui pourrait causer des dommages à l'entreprise. Les spéculateurs peuvent donc être considérés comme des producteurs de risques, en particulier s'ils utilisent des stratégies à haut risque ou s'ils manipulent les marchés pour leur propre bénéfice. Le profil des spéculateurs de producteurs de risques peut inclure (*Hassid, 2011*) :

- ✚ Certains investisseurs peuvent utiliser des leviers financiers importants pour maximiser les gains potentiels, mais cela peut également augmenter considérablement les risques financiers, notamment en cas de volatilité accrue sur les marchés.
- ✚ Certains traders peuvent tenter de manipuler les prix des actifs financiers pour augmenter leur profit, mais cela peut créer des distorsions sur les marchés et augmenter le risque de bulles spéculatives.

Il est important de noter que tous les spéculateurs ne sont pas nécessairement des producteurs de risques, car certains peuvent opérer sur les marchés financiers de manière responsable et prudente (*Degreys, 2019*). Cependant, il est important de surveiller les comportements spéculatifs qui peuvent avoir des conséquences négatives pour les investisseurs et l'économie dans son l'ensemble, et de mettre en place des réglementations pour minimiser les risques associés à ces activités.

C. Les négligents

Le négligent est celui qui met en danger d'autres personnes sans en avoir eu l'intention. En droit, la négligence est le domaine du droit de la responsabilité délictuelle qui a trait à une conduite ne répondant pas à la norme jugée acceptable par une personne raisonnable (Hassid, 2008, pp. 31). Le profil de négligeant comme producteur de risque peut inclure :

- ✚ Le non respect des normes et l'ignorance de l'existence de certains risques associés à leurs activités, qu'ils soient environnementaux, sociaux, financiers ou autres, et peuvent ne pas mettre en place des mesures adéquates pour les prévenir ou les atténuer.
- ✚ Les individus peuvent également être des producteurs de risques négligents s'ils agissent de manière imprudente, par exemple en conduisant en état d'ivresse, en négligeant la sécurité au travail, ou en laissant des matières dangereuses à portée des enfants, etc.

2.1.1.2. Leur provenance

Connaître le producteur de risque permet de définir le management des risques qu'il faut entreprendre, ces risques peuvent venir des membres de l'organisation : les salariés d'entreprise de l'intérieur ou un individu isolé, une organisation concurrente de l'extérieur (Hassid, 2008) :

A. Les producteurs internes à l'organisation

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

a) Les dirigeants

Les dirigeants cherchent à maximiser les ventes globales de l'entreprise et obtenir le meilleur rendement de leurs salariés à partir d'un système d'incitations et de contrôles afin d'augmenter leur propre revenu et leur prestige. Comme ils sont chargés de la stratégie d'entreprise est sa pérennité, sont sollicités pour prendre des risques de nature parfois illégale. Voici quelques risques provoqués par les dirigeants d'entreprise :

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

- **Conflits d'intérêts** : les dirigeants peuvent être confrontés à des conflits d'intérêts, notamment lorsqu'ils ont des intérêts personnels qui entrent en conflit avec les intérêts de l'entreprise. Cela peut conduire à des décisions qui ne sont pas dans l'intérêt de l'entreprise et qui peuvent causer des pertes financières ou des dommages à la réputation de l'entreprise.
- **Pratiques comptables inappropriées** : les dirigeants peuvent prendre des décisions inappropriées en matière de comptabilité pour présenter des résultats financiers plus favorables qui peut entraîner à une mauvaise évaluation de la santé financière de l'entreprise et à une perte de confiance des parties prenantes.
- **Non-respect des réglementations et des normes** : les dirigeants peuvent prendre des décisions qui ne respectent pas les réglementations et les normes applicables, par exemple en matière de santé et de sécurité ou de protection de l'environnement. Ceci peut conduire à des amendes, des sanctions ou des poursuites judiciaires pour l'entreprise.

b) Les actionnaires

Les actionnaires cherchent à créer la valeur actionnariale, pour parvenir à cet objectif ; ils prennent des risques. Ces risques peuvent avoir des conséquences négatives importantes sur l'entreprise et ses parties prenantes, notamment les dirigeants, les employés et les clients. Voici quelques exemples de risques provoqués par les actionnaires :

- **Interférences dans les décisions opérationnelles** : les actionnaires peuvent tenter d'influencer les décisions opérationnelles de l'entreprise, ce qui peut nuire à l'efficacité de l'entreprise ou à sa capacité à suivre sa stratégie à long terme.
- **Désaccords avec la stratégie de l'entreprise** : les actionnaires peuvent avoir des désaccords avec la stratégie de l'entreprise ou les décisions des dirigeants, ce qui peut nuire à la cohérence et à la mise en œuvre efficace de la stratégie de l'entreprise.
- **Exigences de dividendes élevés** : les actionnaires peuvent exiger des dividendes élevés, ce qui peut réduire la capacité de l'entreprise à investir dans des projets à long terme ou à se développer.

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

c) Les salariés

Les risques provoqués par les salariés, également appelés risques internes, sont des risques qui découlent des comportements ou des actions des employés d'une entreprise. Voici quelques exemples de risques provoqués par les salariés :

- ***Fraude*** : les employés peuvent commettre des fraudes, notamment des détournements de fonds, des falsifications de documents, ou des actes de corruption.
- ***Violations de la confidentialité*** : les employés peuvent divulguer des informations confidentielles de l'entreprise à des tiers ou les utiliser à des fins personnelles.
- ***Mauvaise conduite professionnelle*** : les employés peuvent avoir des comportements inappropriés, tels que la discrimination, le harcèlement, ou la violation des règles de l'entreprise en matière de sécurité, d'éthique ou de conformité.

B. Les producteurs externes des risques

Les opérations de malveillance ne sont évidemment pas le seul fait des membres de l'entreprise. Du consommateur qui vole à l'étalage à l'agent de renseignement qui vole un secret au profit d'une autre entreprise, les producteurs de risques externes sont multiples et variés (Hassid, 2008, p. 35). Parmi les principales catégories d'acteurs externes, on distingue :

a) Les consommateurs

Les risques provoqués par les consommateurs sont des risques liés aux leurs comportements. Ces risques peuvent influencer l'entreprise, notamment sur sa réputation, sa sécurité et la santé de ses employés et des autres clients. Voici quelques exemples de risques provoqués par les consommateurs :

- ***Comportements dangereux*** : il s'agit de l'utilisation de produits de manière inappropriée ou le non-respect des règles de sécurité.
- ***Fraude ou vol*** : il s'agit de l'utilisation frauduleuse de cartes de crédit, ou voler des produits, des équipements ou des biens de l'entreprise.
- ***Plaintes ou litiges*** : les clients peuvent déposer des plaintes ou des litiges contre l'entreprise, par exemple en raison de produits défectueux ou de services insatisfaisants.

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

b) Les médias

Les risques provoqués par les médias pour une entreprise sont des risques liés aux informations négatives ou inexactes qui sont diffusées par les médias sur l'entreprise ou ses activités. Ces risques peuvent avoir des conséquences néfastes sur l'image de l'entreprise, sa réputation et sa capacité à attirer et à conserver des clients. Voici quelques exemples de risques provoqués par les médias pour une entreprise (Ashford, 2015 ; Khan, 2017) :

- **Diffusion de fausses informations** : Les médias peuvent publier des informations inexactes sur l'entreprise, ses produits ou ses services, ce qui peut nuire à sa réputation et à sa crédibilité.

- **Diffusion de commentaires négatifs** : les médias sociaux peuvent amplifier les commentaires négatifs sur l'entreprise, qui peuvent rapidement se propager et devenir viraux.

- **Perte de contrôle du message** : les médias peuvent prendre le contrôle du message de l'entreprise en diffusant des informations qui ne correspondent pas à la vision ou à la stratégie de l'entreprise.

c) Les concurrents

Les risques provoqués par les concurrents pour une entreprise peuvent avoir un impact important sur sa rentabilité, sa part de marché, sa réputation et sa survie à long terme. Voici quelques exemples de risques provoqués par les concurrents (Pierandrei, 2019, pp. 62-108) :

- **Concurrence déloyale** : les concurrents peuvent adopter des pratiques commerciales déloyales, telles que la contrefaçon, la violation des droits de propriété intellectuelle, ou l'espionnage industriel.

- **Perturbation du marché** : les concurrents peuvent perturber le marché en proposant des prix inférieurs, de nouvelles fonctionnalités ou des innovations technologiques qui attirent les clients de l'entreprise.

- **Changement des préférences des consommateurs** : les concurrents peuvent changer les préférences des consommateurs en proposant des produits ou des services qui répondent mieux à leurs besoins, ou en adoptant des stratégies marketing plus efficaces.

d) Les fournisseurs

Les fournisseurs peuvent être une source de risques pour une entreprise. Les risques peuvent varier en fonction du type d'entreprise et des relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs. Voici quelques exemples de risques provoqués par les fournisseurs (*Bruel et Menage, 2019*) :

- ***Le non respect des normes de qualité*** : les fournisseurs peuvent fournir des produits ou des matières premières de qualité inférieure ou non conformes aux normes de l'entreprise.

- ***Retards de livraison*** : les retards de livraison peuvent perturber la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, entraînant des retards de production et des coûts supplémentaires.

- ***Interruptions de la chaîne d'approvisionnement*** : les fournisseurs peuvent être confrontés à des problèmes de production ou d'approvisionnement, entraînant une interruption de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

2.2. Les gestionnaires des risques

Il existe plusieurs gestionnaires des risques qui peuvent être utilisés pour identifier, évaluer et gérer les risques. Voici quelques-uns des principaux gestionnaires de risques :

2.2.1. Les entreprises

Certaines entreprises considèrent la notion de risque comme suffisamment importante pour créer un poste de risk manager à plein temps, avec des responsabilités étendues et une équipe de quelques agents. Ce sont surtout des entreprises de grande taille et avec une dimension Internationale. Elles ont à gérer des risques massifs, fréquents et graves. Dans d'autres cas encore, le risque peut être géré par la division qui au quotidien a le plus à gérer le risque.

Enfin, certaines entreprises se sentent peu concernées par rapport à cette question. Celles-ci n'ont généralement pas la taille suffisante pour employer un gestionnaire de risques à temps complet. C'est notamment le cas pour de nombreuses PME-PMI. Dans ce cadre, elles privilégient la sous-traitance. Par exemple, pour identifier ses risques et mettre en place un plan de continuité, une PMI recourt aux services d'une entreprise de conseil capable de

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

réaliser cet audit. Dans ce cadre, c'est le directeur administratif et financier qui reste le principal interlocuteur avec lequel la gestion des risques est abordée.

2.2.2. Les experts

Derrière les experts de la sécurité se cachent différents profils et différents univers. On trouve le commissaire de police, détaché auprès du ministère de l'Intérieur, pour faire de l'ingénierie publique, le chercheur en biologie qui fait de l'audit interne pour un grand groupe, et enfin le consultant en gestion des risques. Derrière cette différence de profils et d'univers, retenons une manière de réaliser de l'expertise la gestion des risques est bien évidemment de la réaliser en interne. On parle alors d'audit interne. Ce type d'audit est notamment réalisé dans les grands groupes mais il peut être également réalisé dans d'autres organisations.

Il existe une autre catégorie d'expertise auprès des cabinets de conseil c'est l'externalisation de l'expertise, qui prend de l'ampleur par rapport aux autres catégories d'expertise. En effet, depuis plusieurs années, les entreprises d'audit voient leur présence accrue par rapport aux autres formules d'expertise aussi bien pour des raisons de coûts que pour des raisons de facilité.

La nature des besoins d'expertise en matière de sécurité de la part de l'ensemble des organisations apparaît multiple et complexe : sécurité informatique, audit de sûreté urbaine, sécurité industrielle, etc. Dans ce contexte, il est plus avantageux de recourir à des cabinets de conseil qui peuvent leur proposer une offre de service globale combinant toutes les formes d'expertise de sécurité plutôt que de devoir gérer en interne des expertises de sécurité de natures diverses.

2.2.3. Le secteur de la sécurité privée et de l'assurance

Il existe deux catégories d'entreprises qui assurent des activités de gestion de risques : d'un côté, des entreprises qui garantissent la sécurité des actifs physiques, humains et immatériels ; de l'autre des entreprises qui proposent des couvertures d'assurance. Pour le premier type d'entreprises, il s'agit essentiellement d'assurer des missions de maintenance, de surveillance et de protection auprès de clients privés ou publics. Dans ce cadre, l'entreprise est guidée par une philosophie de la prévention des risques de perte ou de dommage. Le second type d'entreprises, il s'agit de couvrir les risques d'entreprises : risques commerciaux,

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

responsabilité civile, assurance bien... Or chacune de ces catégories d'entreprise est située dans des marchés à maturité différente.

Le secteur de la gestion des risques se constitue et prend de l'ampleur grâce à la mise en relation des activités de sécurité encore jeunes, et des activités d'assurance devenues des activités traditionnelles de l'activité économique moderne.

2.2.4. L'état

L'État est plus que jamais le principal gestionnaire de risques. Comme l'ont démontré Guilhem Bentoglio et Jean-Paul Betbèze (*L'État et l'assurance des risques nouveaux*, La documentation française, 2005), l'État a quatre fonctions principales dans ce domaine :

- ✚ Sa première fonction est d'être un « éclairer des risques ». Dans cette perspective, l'État détient un rôle de producteur, centralisateur et diffuseur d'informations. L'enjeu est d'identifier les espaces qui sont particulièrement concernés par des risques graves ou le développement de nouveaux risques.
- ✚ Sa deuxième fonction est celle de « veilleur », face à des risques peu prévisibles, vigilance et anticipation sont nécessaires. Si l'on ne peut prévoir l'avenir, une façon de se préparer à des crises nouvelles consiste à tirer des leçons des crises originales qui ont eu lieu dans le passé, par l'exercice du retour d'expériences. « Cela consiste à faire un examen rétrospectif et critique de la façon dont a été traitée la crise, afin de mettre en place, le cas échéant, des dispositifs permettant une plus grande activité et une meilleure réaction » (*Bentoglio et Betbeze, 2005, p. 83*).
- ✚ Sa troisième fonction est d'être un État « superviseur ». Qu'il s'agisse de la crise des « subprimes » ou d'autres crises, la coopération internationale en matière de contrôle est devenue cruciale. Les États ont un rôle essentiel afin de s'assurer du fait qu'il n'y a pas d'irrégularités. Les États ont évidemment une mission de contrôle incontestable.
- ✚ Sa dernière fonction est une fonction de sanction. Afin d'éviter que les producteurs de risques ne réitèrent, il convient de mettre en place des institutions de sanction. Ces institutions que sont les institutions policières et judiciaires n'ont cessé de croître en fonction du caractère de plus en plus multidimensionnel du risque.

2.2.5. Les individus et plus particulièrement les victimes

La gestion des risques est bien souvent une question d'experts. La présence du citoyen n'est pas habituelle. Faute de traducteurs, de médiateurs, de transparence et de clarté des règles, la parole ne lui est pas ou peu donnée. Le citoyen est jugé comme n'ayant pas de compétence pour pouvoir prétendre à donner son avis. Cependant, derrière ce constat lapidaire, deux phénomènes actuels viennent sensiblement corriger cette situation. Comme le remarque l'anthropologue Brian Wynne, le savoir des experts peut être, en certaines circonstances, partial et partiel.

2.3. L'interdépendances entre les producteurs des risques et les acteurs de prévention

L'interdépendance entre les producteurs de risques et les acteurs de prévention est un sujet important dans notre société moderne. En effet, il est essentiel de comprendre comment ces deux groupes influencent l'un l'autre pour mieux prévenir les risques et assurer la sécurité de tous.

2.3.1. L'interaction entre les producteurs des risques et les acteurs de prévention

Les producteurs de risques, qu'ils soient des dirigeants, des salariés, des concurrents, des gouvernements ou d'autres entités, ont la responsabilité de prendre des mesures pour prévenir et gérer les risques qu'ils créent. Cela peut inclure la mise en place de systèmes de sécurité, la formation des employés et la mise en œuvre de procédures de gestion des risques.

Les acteurs de prévention ou bien les gestionnaires des risques, tels que les organismes gouvernementaux, les groupes communautaires et le conseil d'administration, la direction générale, peuvent également jouer un rôle important dans la prévention des risques. Ils peuvent aider à sensibiliser les gens aux risques potentiels, à élaborer des politiques et des réglementations pour réduire les risques, et à mettre en place des programmes de prévention pour aider les individus et les communautés à se protéger contre les risques. En travaillant ensemble, les producteurs de risques et les acteurs de prévention peuvent créer des systèmes de gestion des risques plus efficaces et plus complets (*Hassid, 2011*). Les producteurs de risques peuvent tirer parti de l'expertise des acteurs de prévention pour élaborer des plans de prévention plus efficaces, tandis que les acteurs de prévention peuvent tirer parti des connaissances des producteurs de risques pour mieux comprendre les risques et les mesures nécessaires pour les prévenir.

2.3.2. L'importance de la communication entre les producteurs de risques et les acteurs de prévention

La communication est essentielle dans l'interaction entre les producteurs de risques et les acteurs de prévention. Les producteurs de risques doivent communiquer avec les acteurs de prévention pour identifier les risques potentiels et élaborer des stratégies de prévention efficaces. De même, les acteurs de prévention doivent communiquer avec les producteurs de risques pour leur faire part de leurs recommandations et s'assurer que les mesures de prévention sont mises en place de manière adéquate.

Section 3 : La gestion des risques

La gestion des risques est une discipline en développement rapide, de nombreuses définitions et différents points de vue existent sur ce qu'elle représente ou implique, ainsi que sur la manière de sa conduite. Dans cette section nous présentons le cadre référentiel utilisé par la gestion des risques et nous citons ensuite les différentes étapes de processus de gestion des risques.

3.2. La définition de la gestion des risques

La gestion des risques est un ensemble d'activité financière et opérationnelle qui permet de maximiser la valeur d'une entreprise ou d'un portefeuille. Elle vise à identifier, évaluer et contrôler les risques auxquels une organisation est exposée et d'éliminer les conséquences négatives potentielles de ces risques, elle permet aussi de minimiser les pertes financières, les dommages matériels (Dionne, 2011).

3.2. Le cadre référentiel de la gestion des risques

Une forme de cadre de référence est nécessaire pour préciser les meilleures pratiques de risk managment⁶, on distingue donc les référentiels suivant :

3.2.1. COSO I

Le COSO I est un standard créé en 1992 par « Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission », Le référentiel COSO est basé sur les principes de base suivants :

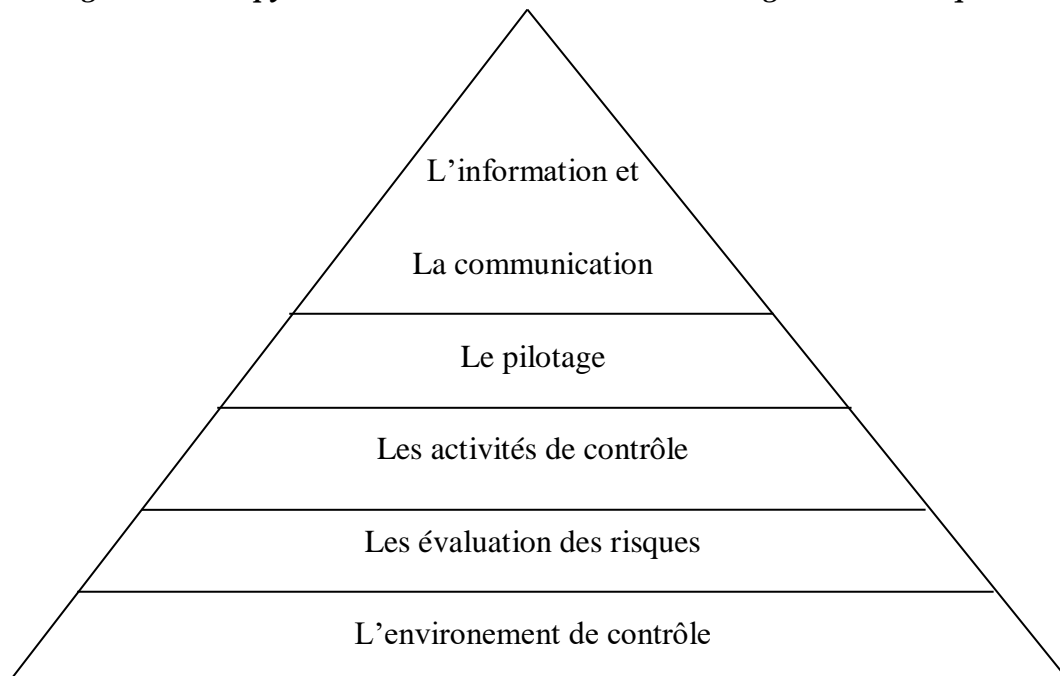
⁶ FERMA : un cadre de référence de la gestion des risques.

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

- ✚ Le contrôle interne est un processus : c'est un moyen, pas une fin ; il ne se cantonne pas à un recueil de procédures mais nécessite l'implication de tous à chaque niveau de l'organisation ;
- ✚ Le contrôle interne doit procurer l'assurance raisonnable (mais non absolue) d'un management et d'une direction respectueuse des lois ;
- ✚ Le contrôle interne est adapté à la réalisation effective des objectifs.

Il retient cinq éléments inessentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités qui réunissent les conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Ces éléments présentés sous la forme d'une pyramide :

Fig. n°0 2 : La pyramide des éléments essentiels de la gestion des risques



Source : Le référentiel COSO

3.2.2. COSO II

Le COSO II publié en 2004, quant à lui, propose un cadre de référence pour la gestion globale des risques de l'entreprise « entreprise risk management Framework », il est présenté en forme de cube mettant en exergue les objectifs organisationnels, les composantes du management des risques et les unités ou « business unit ».

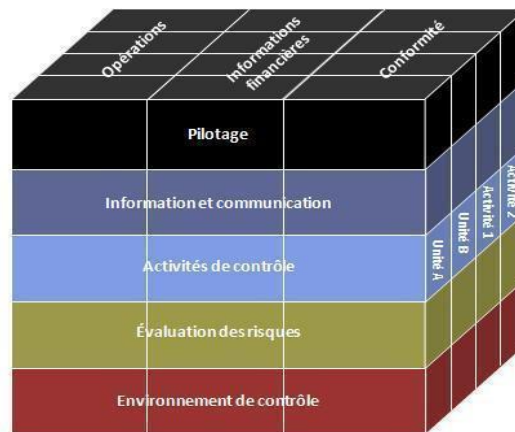
Le dispositif de management des risques proposé par le COSO II comprend huit éléments qui sont : l'environnement interne, la fixation des objectifs, l'identification des

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage.

Le Cube de COSO II est présenté comme suit :

Fig. n°03: Le cube COSO II



Source: Le référentiel COSO II

3.2.3. ISO 31000

En 2009, la fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation a publié la norme ISO 31000 relative au risk management, elle établit certains principes à appliquer afin d'améliorer l'efficacité du risk management dans les entreprises et elle favorise la prise en compte des risques par l'ensemble de l'organisme et fournit aux parties prenantes l'assurance d'une meilleure maîtrise de ces risques.

L'ISO 31000 est une « norme chapeau » permettant d'établir un dialogue entre les secteurs d'activité en leur proposant un vocabulaire et un cadre commun. Cette norme facilitera également le développement des formations dans le domaine de la gestion des risques qui était jusqu'alors rendu difficile par de multiples pratiques sectorielles.

3.3. L'objectif de la gestion des risques

La gestion des risques est un processus important pour toutes organisations qui cherche à atteindre leurs objectifs, permet les objectifs principaux de la GDR :

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

D'abord de définir et de mettre en œuvre tous moyens permettant d'identifier les risques purs de l'organisation et de chiffrer leurs conséquences pour en établir le bilan, puis de dresser un plan et de fixer de objectifs d'éliminations ou de réductions de ces risques, de façon à permettre la préparation et l'application de programmes de contrôle, de financement et de sécurité juridiques propres à rendre possible l'atteinte de ces objectifs, dans une optique d'optimisation du rapport cout-efficacité de ces objectifs.

Enfin, de contrôler périodiquement le résultat de l'application de ces programmes en relevant les écarts éventuels par rapport aux objectifs, de façon à décider de toutes mesures susceptibles de supprimer ces écarts et à les appliquer (*Charbonnier, 2007, p. 37*).

3.4. Processus de gestions des risques

Le processus de gestions des risques comprend quatre étapes : identification, analyse, évaluations et traitement.

3.4.1. Identification des risques

Cette étape permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter la réalisation de l'objectif de l'organisation ou de l'entreprise de l'activité ou de l'initiative. Elle permet aussi l'identification de toutes les sources possible de risque, ainsi que l'identification des causes et des conséquences. La gestion des risques concerne l'organisation dans son entièreté. Pour cela, l'identification des risques prend deux niveaux d'appréhension (stratégique et opérationnelle).

Parmi les outils servant à l'identification des risques on citera les suivants :

3.4.1.1. La cartographie des risques

La cartographie est un outil de gestion élaboré en interne afin de donner une vision globale des risques encourus. Les risque seront alors classé selon leurs degré de vulnérabilité avec une graduation allant de faible à élevé.

A. La démarche de la cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques est une démarche complexe, elle peut être décomposée en quatre étapes (*Bernard et Dufour, 2019*) :

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

- L'identification c'est la première étape, il s'agit de pouvoir déterminer les risques organisationnels associés à des limites définies lors d'entretiens avec les opérateurs. L'identification des processus, la présentation des risques peuvent être basées sur des questionnaires ou de manière publique (*El Arif, 2014, p. 60*).
- La seconde étape du processus de cartographie des risques est l'identification le recensement des dispositifs de maîtrise des risques. Il s'agit de répertorier l'ensemble des moyens du système de contrôle déployé par les opérateurs.
- L'évaluation des risques est la troisième étape du processus de cartographie des risques, est délicate puisqu'elle nécessite le recours à un référentiel commun permettant d'interpréter de manière pertinente les résultats obtenus (*El Arif, 2014, p. 61*).
- La dernière étape de la cartographie des risques est le reporting. Une fois l'ensemble des informations sur les risques recensés et formalisés, ils doivent être communiqués au niveau pertinent de management en fonction des spécifications, du formalisme et de la fréquence retenue.

3.4.1.2. Les états comptables et financiers

L'examen des états financier permet de ressortir les vulnérabilités auxquelles l'entreprise peut être confrontée. L'analyse des bilans, comptes de résultats, des annexes règlementaires et rapport du commissaire aux comptes doit permettre d'identifier les risques susceptibles d'affecter l'entreprise et les conséquences de leur réalisation. Le bilan doit être examiné au traves de la situation nette (actif-passif), un accent doit être mis sur le poste d'actifs corporel (Investissement et stocks) et les méthodes de leur évaluation. Coté passif, vérifier l'état des provisions, des dettes et leur proportion par rapport aux fonds propres .Le compte de résultat doit être analysé du coté de la formation du résultat.

3.4.1.3. Les documents internes et externes

Tous les documents qui circulent au sein d'une organisation même les mémorandums peuvent contenir des informations indiquant un risque. Les comptes rendus des conseils d'administration, des comités de direction et groupes stratégiques doivent être lus avec soin.

3.4.1.4. Le schéma de production

Il a pour objectif de décrire par un graphique ou une séquence les activités d'un procédé particulier, il permet de mettre à jour les défaillances du processus et dont la survenance crée un arrêt de tout le système. La recherche des vulnérabilités à partir du schéma de production permet l'atteinte des objectifs de l'organisation et ce en évitant l'arrêt ou le ralentissement du processus de production.

3.4.1.5. Les questionnaires

Sont mis au point pour établir un profil de risque qui doit recouvrir pour l'essentiel les risques de dommage aux biens, les pertes de revenus, les responsabilités et au moins déterminer les principales vulnérabilités en ce qui concerne le personnel. Les questionnaires sont rédigés avec précaution et sont destinés à n'importe quelle personne. C'est un outil précieux de recueil d'information pour le gestionnaire des risques.

3.4.2. Analyse des risques

Au cours de cette étape, votre équipe évaluera la probabilité et les retombées de chaque risque afin de décider sur lequel se concentrer en premier lieu. Des facteurs tels que les pertes financières potentielles pour l'organisation, le temps perdu et la gravité de l'impact jouent tous un rôle dans l'analyse précise de chaque risque. En examinant chaque risque à la loupe, vous découvrirez également les problèmes communs à l'ensemble d'un projet et pourrez affiner votre processus de gestion des risques pour vos prochains projets.

3.4.3. L'évaluation des risques

Dans cette étape de priorisation on utilise un concept clé qui s'appelle « la criticité », en effet, le risque est caractérisé par deux données : la première est sa gravité et la deuxième caractéristique est sa probabilité d'occurrence, et c'est par le croisement de ses deux critères que l'on puisse calculer la criticité des risques. Cette étape consiste à faire la cotation des risques en quantifiant d'une part la probabilité d'apparition de chaque risque recensé, et d'une autre part la gravité de ce risque sur l'entreprise.

3.4.3.1. Les niveaux des risques

Les niveaux de risque se varient en fonction de leur probabilité et de leur gravité (Bernard et Gauthey et Paley, 2018, p. 190) :

A. Probabilité

La probabilité est une mesure qui permet d'évaluer la fréquence ou la chance qu'un événement indésirable se produise dans une situation donnés.

B. Gravité

La gravité des risques se réfère à l'importance ou à l'impacte potentiel des conséquences négatives associées à un risque particulier s'il se matérialise.

- **Risques de probabilité et de gravité faibles** : Ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont l'impact est limité même s'ils se réalisent. L'organisation peut vivre avec ces risques, nous parlerons de risques mineurs.

- **Risques de probabilité faible et de gravité forte** : ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La concrétisation du risque entraîne des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité de l'organisation, le redémarrage nécessite l'injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie et dénommée risques catastrophiques.

- **Risque de probabilité forte et de gravité faible** : ces événements se produisent assez régulièrement mais leurs conséquence sont relativement faibles, le risque est généralement prévisible, cette catégorie peut être dénommé risque opérationnel.

- **Risques de probabilité et de gravité forte**: les évènements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. Dans la majorité des cas le décideur abandonne le projet à moins que le projet soit primordial pour le développement de l'organisation « On parle alors de situation d'évitement ».

3.4.3.2. La méthode de classification des risques

Une fois qu'on a déterminé la gravité et la probabilité, on peut évaluer la criticité des risques qui nous permet de les hiérarchiser en trois :

- **Risques majeurs** : les risques majeurs sont des événements qui ont un impact significatif et potentiellement catastrophique sur une entreprise. Ces risques peuvent inclure des catastrophes naturelles, des incidents de sécurité majeurs tels que des cybers-attaques...etc.

- **Risques mineurs (négligeable)** : les risques mineurs ont un impact limité sur l'entreprise, mais peuvent tout de même causer des perturbations. Ces risques peuvent inclure des pannes mineures de l'équipement, des retards de livraison, des erreurs administratives mineures ou des conflits mineurs entre les employés.

- **Risques de fréquence** : sont ceux qui possèdent une éventualité de survenance élevée et une gravité relativement faible. La prévention s'applique à ces risques. En effet, en présence de risque de fréquence, l'entreprise devra anticiper les dépenses éventuelles auxquelles faire face en cas de sinistre, car elle détient des données historiques relatives à la réalisation de ce type de risque.

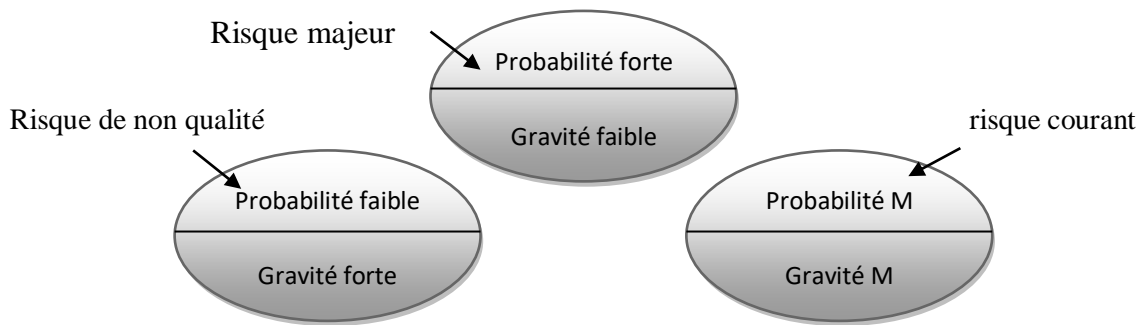
- **Risques de gravité** : la zone des risques de gravité forte et probabilité d'occurrence faible. Un risque de gravité est rare, mais sa réalisation est destructrice de valeur. Ce sont là les risques de catastrophe pour lesquels l'assurance (transfert) joue à plein son rôle.

- **Risques intermédiaires** : les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément faibles ou simultanément élevés.

- **Risques moyens** : la zone des risques à fréquence et gravité moyenne.

La classification des risques est schématisée dans la figure suivante :

Fig. n°04 : Échelle de risques



Source : (Bernard et Gayraud et Rousseau et 2010, p. 62)

3.4.4. Le traitement des risques

L'étape de traitement des risques dans la gestion des risques consiste à mettre en place des mesures de gestion pour traiter les risques identifiés lors de l'étape d'évaluation des risques. Elle résulte de la combinaison de deux types d'instruments fondamentalement différents : les instruments qui visent à agir sur la réalité économique et sociologique du risque (les instruments de réduction), les instruments de financement qui visent à trouver des compensations pour les pertes engendrées par la survenance des aléas (Louisot, 2014, p. 111).

3.4.4.1. Les instruments de réduction

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), on distingue donc les instruments suivants :

A. Évitement

Lorsque une entreprise décide de ne pas réaliser une activité donnée afin d'éviter les risques associés. Cette suppression agit sur la fréquence qui sera annulé, généralement cet instrument est appliqué si l'analyse des risques porte sur des nouvelles activités qu'ayant des pertes potentiels supérieur aux gains aperçus.

B. Prévention

La prévention est l'action sur les causes, elle a pour objectif de diminuer la probabilité ou la fréquence de survenance d'un risque (Louisot, 2014, p. 113).

C. Protection

La protection est l'action sur les conséquences, elle vise à limiter la gravité des risques. Il existe deux catégories de mesures de protection « avant événement : limitation de valeurs » et « après événement : les mesures d'urgences comme le sauvetage ».

D. Ségrégation par séparation

Un instrument particulièrement efficace si un organisme peut encore atteindre ses objectifs, avec une partie seulement de ses ressources.

E. Ségrégation par duplication

Cet instrument permet non seulement de réduire le risque mais aussi d'annuler totalement les conséquences d'un risque.

F. Transfère contractuel pour réduction

Un organisme externe prend en charge le risque par un transfert effectif d'activité ou de certains risques spécifiques nés de cette activité.

En prenant l'exemple de Jean- Paul LOUISOT sous forme d'un tableau : Comment réduire le risque lié à l'utilisation de la flotte ?

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

Tableau n°02 : Les instruments de réduction

Les instruments de réduction (pour réduire la fréquence, la gravité ou la volatilité de ces pertes)	
Instrument	Exemple d'application
Evitement / suppression	- Renoncer à se déplacer (téléconférences, marketing téléphonique)
Prévention	- Programme de conduite défensive - Entretien régulier des véhicules - Sélection des collaborateurs
Protection	- Donner des instructions pour la limite de vitesse ou installer des limiteurs - Choisir des véhicules moins puissants
Ségrégation par séparation	- Utiliser plusieurs véhicules de tourisme pour déplacer un groupe (plutôt que les transporter dans un seul véhicule comme un minicar)
Ségrégations par duplication	- Garder en réserve quelques véhicules de pool
Transfert contractuel pour réduction	- Utiliser un véhicule en location

Source : (Louisot, 2014, p. 112)

3.4.4.2. Les instruments de financement

Un instrument de financement des risques, qu'il soit de « pré » ou de « post » financement, est un moyen mis en place avant la survenance de tout événement, afin de prévoir la disponibilité de la trésorerie nécessaire pour compenser les pertes subies par un organisme ou pour indemniser les tiers lésés de son fait, au moment où la compensation doit effectivement intervenir. On distingue deux catégories d'instruments de financement :

Chapitre I : l'entreprise face aux risques

A. Financement par rétention

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 disponible au bon moment (quand ?), la rétention peut être : un emprunt, par provision, sur trésorerie courante...etc.) (Louisot, 2014).

B. Financement par transfère

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 bais des techniques d'assurance ou par des clauses contractuelles entre l'entreprise et son partenaire.

Conclusion du chapitre

Pour que le risque soit considéré comme acceptable, il est essentiel que les dirigeants d'entreprise manifestent une réelle volonté de mener une analyse et une évaluation approfondies des risques. Une étape cruciale consiste à identifier les parties prenantes, car elles permettent de comprendre l'origine et la nature des risques potentiels. Cela englobe à la fois les risques internes, tels que les processus opérationnels ou la gestion des ressources humaines, ainsi que les risques externes, tels que les conditions du marché ou les réglementations gouvernementales. En comprenant les parties prenantes et leur impact potentiel sur l'entreprise, les responsables de la gestion des risques peuvent élaborer des stratégies efficaces pour minimiser et maîtriser ces risques.

La gestion des risques ne doit pas être considérée comme une tâche isolée, mais plutôt comme un processus intégré dans l'ensemble de l'organisation. Elle nécessite une approche proactive et continue, comprenant une communication claire des risques, une surveillance régulière et une réévaluation périodique. En adoptant une approche rigoureuse de la gestion des risques, les entreprises peuvent être mieux préparées à faire face aux défis et aux incertitudes, en minimisant les conséquences négatives et en saisissant les opportunités qui se présentent.

CHAPITRE II

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

Introduction du chapitre

Au sein d'une entreprise, plusieurs fonctions s'épanouissent, chacune dotée de ses propres attributions et responsabilités spécifiques. Parmi ces entités fonctionnelles, le contrôle de gestion, l'inspection, l'audit externe, l'audit interne et la gestion des risques tiennent des rôles éminents. Cependant, au cœur de cette dynamique complexe, émerge une entité unique et incontournable : le contrôle interne. Contrairement à ces fonctions distinctes qui s'articulent individuellement, le contrôle interne se déploie sous la forme d'un réseau élaboré de dispositifs, habilement tissé par les décideurs à tous les échelons organisationnels. Son dessein ultime : maîtriser les risques qui jalonnent le parcours de l'entreprise et fortifier les fondements de sa gouvernance.

Ce chapitre se propose de définir le contrôle interne et de présenter en détail ses principes et composants, tout en explorant les conditions essentielles pour sa mise en œuvre réussie. De plus, il mettra en lumière les liens étroits qui se tissent entre le contrôle interne et deux aspects majeurs : en premier lieu, son rôle en tant qu'outil de maîtrise des risques, puis en second lieu, son utilisation en tant que mécanisme destiné à renforcer la gouvernance d'entreprise.

Section 1 : Les concepts de base de contrôle interne

Le contrôle interne est un aspect essentiel pour l'entreprise, car il constitue la base d'une gestion saine et prudente de l'activité, ce système ayant pour objectifs de garantir contre les risques. Dans cette section, nous allons examiner en détail le concept de contrôle interne, en mettant l'accent sur les principes fondamentaux et en explorant les défis de sa mise en œuvre.

1.1. Les éléments de définition de contrôle interne

Le contrôle interne est un concept qui peut être défini de différentes manières. Voici quelques définitions selon des différentes approches.

1.1.1. Définition selon l'approche classique

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances (Bernard et Gayraud et Rousseau, 2010, p. 21).

1.1.2. Définition selon l'approche actuelle



L'approche actuelle du contrôle interne correspond à la définition proposée par le CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) qui reflète le mieux l'approche actuelle : « Les procédures de contrôle interne impliquent : le respect des politique de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptable et financière stable » (Bernard et Gayraud et Rousseau, 2010, p. 22).

1.1.3. Définition selon le référentiel COSO

La définition du contrôle interne donnée en 1992 par le COSO a connu un retentissement mondial, elle précise : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs » (Schick et Vera et Bourrouilh, 2010, pp. 18-19).

1.1.4. Définition selon le cadre de référence AMF

L'AMF (Autorité des marchés financiers) est allée plus loin encore en 2006 et a décidé de rédiger un cadre de référence plus spécifiquement français. Elle donne au contrôle interne une définition très complète : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens de comportements, de procédures et d'action adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

-  Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opération et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
-  Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformités. » (AMF, 2010, p. 8).

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

1.2. Les principes fondamentaux de contrôle interne

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de principe. Si ces principes sont suivis, le système de contrôle interne peut atteindre correctement les objectifs qui lui sont assignés. Il s'agit des principes suivants (*Gueldasni, 2018*) :

1.2.1. Principe d'harmonie (de concordance)

On entend par ce principe, que le contrôle interne ne doit pas perturber les opérations de l'organisation et de son environnement. Les procédures doivent correspondre à l'organisation et adaptées à la structure, il s'agit de vérifier l'harmonie entre la taille d'entreprise, le volume et le coût de conception puis l'application des procédures (*Boukhennoufa et Tezkratt, 2015*).

1.2.2. Principe de permanence

Cela signifie que le contrôle interne ne doit pas être un événement ponctuel, mais plutôt un processus de régulation (continu et permanent) intégré aux opérations quotidiennes d'une organisation (*Gueldasni, 2018*).

1.2.3. Principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclu du contrôle, par quelles considérations que ce soient : il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne (*Gueldasni, 2018*).

1.2.4. Principe d'indépendance

Les objectifs du contrôle interne, doivent être atteints indépendamment des méthodes, des procédés et des moyens de l'entreprise. Il s'agit de vérifier que le paramétrage des systèmes automatisés de gestion n'élimine pas certains contrôles. Par exemple : la suppression d'une écriture passée, le défaut d'impression possible ou de reconstitution d'information traitée en informatique (*Boukhennoufa et Tezkratt, 2015*).

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

1.2.5. Principe d'organisation

L'organisation est composée de trois principes (*Bernard et Gayraud et Rousseau, 2010, p. 38*) :

- ✚ **Séparation des tâches** : faire intervenir plusieurs secteurs ou plusieurs personnes dans les phases successives de réalisation.
- ✚ **Supervision** : obtenir la garantie de la qualité des tâches exécutées.
- ✚ **Dispositif** : ensemble des mesures prises, des moyens mis en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs de Contrôle Interne.

1.2.6. Principe d'information et qualité du personnel

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et contagieuses. Sans personnel de qualité, tout système de contrôle interne est voué à l'échec. Les qualités du personnel comprennent la compétence et l'honnêteté, mais la vulnérabilité de l'élément humain nécessite encore de bonnes procédures de contrôle interne (*Bocovo, 2010*).

1.2.7. Principe de recoupement

Ce principe consiste à rédiger des rapports et à réaliser des contrôles réciproques (simultanés) après avoir étudié les procédures du contrôle interne, cela permet d'une mise en évidence rapide des dysfonctionnements (*Bertin et Godowski et Khellassi, 2013*).

1.2.8. Principe d'autocontrôle

Le principe d'autocontrôle ou d'intégration stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle. La distinction des fonctions de l'entreprise (décision, conservation du patrimoine, comptabilité, contrôle) est fondamentale sur le plan du contrôle interne, car une séparation des tâches permet de réaliser une auto - contrôle efficace (*Bertin et Godowski et Khellassi, 2013*).

1.3. Les composants du dispositif de contrôle interne

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre précédent : Le Committee Treadway propose en 1992 le COSO I une démonstration des 05 éléments qui composent le

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

DCI⁷, il démontre qu'il existe une relation entre les objectifs de l'organisation et ces éléments, par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube.

En 2004, est sorti un second Framework COSO 2, où il ajoute les objectifs stratégiques à la liste des objectifs de contrôle interne, aussi il met l'accent sur l'importance de management des risques dans DCI. D'ailleurs, le COSO 2 est composé de 08 éléments, au lieu de 05, les trois nouveaux éléments (définition des objectifs, identification des événements, traitement des risques) ont un lien direct avec le management des risques.

1.3.1. L'environnement du contrôle

C'est le milieu dans lequel va se développer et s'organiser le contrôle interne, garantissant une bonne gouvernance pour l'entité. L'environnement de contrôle influence la culture de l'entreprise et détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant une discipline, une organisation et une culture de reconnaissance de la nécessité des contrôles (*Outseki, 2019*). L'appréciation de la culture, et donc de la qualité de l'environnement de contrôle, peut se faire par l'examen de trois éléments : intégrité et éthique, une politique, une organisation (*Renard, 2004, p. 144*).

A. Intégrité et éthique

Les dirigeants doivent promouvoir une culture d'intégrité et d'éthique au sein de l'organisation. Cela implique d'établir des normes éthiques claires, de communiquer ces normes à tous les membres de l'organisation et de veiller à ce qu'elles soient respectées dans toutes les activités d'entreprise (*Renard, 2004*).

B. Une politique

La politique de l'organisation doit également être exemplaire. Il faut entendre par là des délégations de pouvoir clairement définies, une permanente adaptation des compétences aux postes attribués, des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des ressources humaines transparente et connue par tous. Tous ces éléments vont constituer la base sur laquelle va se construire le contrôle interne (*Renard, 2004*).

⁷ DCI : Dispositif de contrôle interne

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

C. Une organisation

L'organisation elle-même doit exprimer cette politique. Le conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle, le contrôle interne ne peut exister si les délégations de pouvoir ne sont ni clairement définies, ni respectées, ou si l'organisation elle-même n'est pas adaptée aux objectifs fixés (*Renard, 2004*).

1.3.2. Fixation des objectifs

Les objectifs doivent être définis de manière à soutenir la mission de l'organisation et à contribuer à la réalisation de sa vision (*Renard, 2004*).

1.3.3. Identification des événements

Il s'agit d'être plus précis et d'identifier les événements, les opérations, les actions susceptibles de générer des risques à prendre en compte.... ou qui les génèrent déjà (*Renard, 2012, p. 78*).

1.3.4. L'évaluation des risques

Cette composante comprend l'identification et l'analyse des risques pertinents par la direction en vue d'atteindre ses objectifs. L'appréciation des risques a pour objet de documenter chaque objectif d'affaires, du plus grand au plus petit, et d'identifier chaque risque qui pourrait compromettre ou contrecarrer ces objectifs (*Renard, 2012*).

1.3.5. Traitement des risques

Pour prendre en compte les risques dans le contrôle interne, il faut au préalable décider quel traitement on va leur appliquer. Il y a en effet quatre options possibles (l'évitement, le transfert, l'acceptation, la réduction), dont une seule concerne le contrôle interne celle de la réduction des risques, et le choix doit être en cohérence avec la politique de risque qui a été choisie (*Renard, 2012, p. 91*).

1.3.6. Les activités de contrôle

Ce sont les politiques et les procédures mises en place pour aider à garantir que les objectifs de l'organisation sont atteints de manière efficace et efficiente. Elles sont représentées par les actions et les jugements que les individus réalisent directement ou par le

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

biais d'applications technologiques en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise (Cappelletti, 2004).

1.3.7. Information et communication

L'information et la communication sont indispensables à la coordination des activités et essentielles à la prise de décision. Elles dynamisent le contrôle interne, en permettant de former, d'aviser et de mobiliser les opérateurs du contrôle et en favorisant le suivi et le pilotage du système. Sans information et communication, le système de contrôle interne sera voué à l'échec, dans la mesure où toutes les personnes chargées de sa mise en œuvre n'en seront pas informées. De plus, une décision ne peut être prise que sur la base d'informations pertinentes, adéquates, à jour et communicables (Ghandari et Khatouri, 2019).

1.3.8. Le pilotage

Les systèmes de Contrôle interne évoluent et changent avec le temps, ainsi que la manière dont les contrôles sont exécutés. Ils peuvent se révéler efficaces pendant un certain temps, du fait qu'ils ont été conçus pour répondre à une situation donnée et spécifique, et devenir insuffisants une fois la situation changée. Le pilotage implique donc « l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires » (Ghandari et Khatouri, 2019, p. 6).

1.4. Les conditions de mise en œuvre de dispositif de contrôle interne

Mettre en œuvre le contrôle interne ne peut être réalisé que si un certain nombre de conditions sont remplies. Et il faut, dans le même temps, vaincre les difficultés possibles et mobiliser les facteurs de réussite (Bernard et Gayraud et Rousseau, 2010, p. 181), on distingue :

1.4.1. Les préalables

Il y en a six en total, et ils sont tellement essentiels qu'on ne peut pas ignorer n'importe lequel parmi eux (Renard, 2011, p. 181) :

✚ **Une bonne qualité de l'environnement de contrôle** : agir dans un environnement

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

de contrôle favorable est un préalable indispensable, il faut apprécier les aspects culturels de CI⁸ pour savoir si les conditions sont remplies.

- ✚ **La constitution d'une équipe projet** : dans le cas de petites structures, il est indispensable d'organiser une équipe projet qui va piloter la mise en place du contrôle interne.
- ✚ **Le choix d'un référentiel de contrôle interne** : choisir un référentiel pour définir clairement la structure de contrôle interne.
- ✚ **La définition du périmètre d'intervention** : l'équipe projet devra définir, en accord avec la direction, la ou les zones dans lesquelles le projet va se développer. Précisons aussitôt qu'il ne saurait être question de limiter le champ d'application à une activité, un service, un processus ou un établissement.
- ✚ **La granularité du contrôle interne** : c'est une question essentielle qui se pose au tout début du projet mais qui continuera à se poser tout au long de son déroulement et de sa mise en place.
- ✚ **La mobilisation de tous les acteurs** : celle-ci doit impérativement être conduite avec le soutien actif de la direction, et quelle que soit la raison d'être du projet : volonté managériale ou conformité à des dispositions réglementaires, ou les deux.

1.4.2. Les difficultés possibles

Parmi les difficultés à réduire, on trouve (Renard, 2011, p. 181) :

- ✚ Corriger les conceptions erronées et connaître les limites du contrôle interne ;
- ✚ Remettre de l'ordre si l'organisation est inadaptée ou attendre la remise en ordre si d'important projet sont en cours de réalisation ;
- ✚ Eviter des imprévus, des retards et surcharges de travail rendant les interlocuteurs indisponibles.

1.5. La mise en œuvre du contrôle interne

La mise en œuvre de dispositif du contrôle interne se base sur le modèle COSO Internal Control integrated Framework, qui est largement reconnu et utilisé dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, du contrôle interne et de la gestion du risque. Ce modèle

⁸ CI : le contrôle interne

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

comprend cinq composantes interdépendantes qui aident les organisations à établir un système de contrôle interne solide, il permet aussi de réduire à un niveau acceptable le risque qu'un objectif ne soit pas atteint. Voici les cinq composantes du COSO qui s'appuyant sur les 17 principes du référentiel :

1.5.1. Mise en œuvre de l'environnement de contrôle

Cette composante concerne le ton de l'organisation, les normes de conduite de l'organisation, les valeurs, la culture et l'engagement en matière de contrôle interne de la part de la direction et du personnel. Elle se repose sur les 05 premiers principes suivant :

Tableau n° 03 : mise en œuvre de l'environnement de contrôle

PRINCIPES FONDAMENTAUX	MÉTHODE PROPOSEES
1. L'organisation démontre son engagement envers l'intégrité.	- Définir des normes de conduite ; - Établir des processus de signalement et de traitement rapide des manquements aux normes de conduite.
2. Le conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management.	- Définir les rôles, les responsabilités et la délégation de pouvoirs du conseil ; - Définir des politiques et des modalités pratiques.
3. Le management, agissant sous la surveillance du conseil.	- Définir les pouvoirs aux différents niveaux du management ; - Définir le rôle des auditeurs interne.
4. L'organisation démontre son engagement à attirer, des personnes compétentes conformément aux objectifs.	- Sélectionner des prestataires externes appropriés ; - Evaluer les compétences et les capacités.
5. L'organisation instaure pour chacun ses responsabilités pour atteindre les objectifs.	- Evaluer les indicateurs de performances ; - Définir et confirmer les responsabilités.

Source : (PWC et IFACI, 2014, p. 30)

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

1.5.2. Mise en œuvre de l'évaluation des risques

Il s'agit d'identifier et d'évaluer les risques auxquels l'organisation est confrontée, que ce soit au niveau opérationnel, financier ou lié à la conformité. L'évaluation de risque permet de déterminer les domaines clés ou des contrôles internes doivent être mis en place. La mise en œuvre de l'évaluation des risques est illustrée par les quatre principes suivants :

Tableau n° 04 : Mise en œuvre d'évaluation des risques

PRINCIPES FONDAMENTAUX	METHODES PROPOSEES
6. L'organisation définit des objectifs pour permettre l'évaluation des risques.	- Identifier les états financiers. ; - Evaluer l'importance relative.
7. L'organisation identifie et analyse les risques susceptibles.	- Evaluer les modalités de traitement de risque ; - Prendre en compte les facteurs Int et ext.
8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation.	- Evaluer le risque de fraude ; - Revoir le système de rémunération.
9. L'organisation identifie et évalue les changements liés aux contrôles internes.	- Evaluer les risques liés aux changements ; - Evaluer les évolutions de l'environnement.

Source : (PWC et IFACI, 2014, p. 106)

1.5.3. Mise en œuvre de l'activité de contrôle

Cette composante concerne la conception et la mise en place de politiques et de procédures pour répondre aux risques identifiés. L'activité de contrôle est mise en œuvre en respectant les trois principes suivant :

Tableau n° 05 : mise en œuvre de l'activité de contrôle

PRINCIPES FONDAMENTAUX	METHODES PROPOSEES
10. L'organisation développe des activités qui visent à maîtriser les risques.	- Utiliser des matrices ou un inventaire ; - Identifier les tâches incompatibles.
11. L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques.	- Utiliser des matrices de risque et de contrôle ; - Evaluer les applications développées.

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

12. L'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles.	- Réaliser des évaluations régulières ; - Mettre en place les règles et procédure.
---	---

Source : (PWC et IFACI, 2014, p. 106)

1.5.4. Mise en œuvre de l'information et communication

Cette composante se concentre sur la communication des informations pertinentes au sein de l'organisation, à tous les niveaux. Le tableau suivant représente les trois principes qui servent comme base à la mise en œuvre de la composante d'information et communication :

Tableau n° 06 : mise en œuvre de l'information et communication

<i>PRINCIPES FONDAMENTAUX</i>	<i>METHODE PROPOSEES</i>
13. L'organisation utilise des informations pertinentes pour faciliter l'activité du CI.	- Accroître la qualité de l'information grâce à un programme de gouvernance des données.
14. L'organisation communique en interne l'information nécessaire du contrôle interne.	- Mettre en place des forums et des processus de communication entre les fonctions.
15. L'organisation communique en tiers les éléments essentiels du contrôle interne.	- Revoir les communications de l'audit externe ; - Effectuer des enquêtes au près de tiers.

Source : (PWC et IFACI, 2014, p. 148)

1.5.5. Mise en œuvre de Pilotage

Cette composant s'intéresse sur l'évaluation de contrôle interne, et à la communication de ses défaillances aux concerner. La mise en œuvre de pilotage se base sur les deux principes suivant :

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

Tableau n° 07 : mise en œuvre de pilotage

<i>PRINCIPES FONDAMENTAUX</i>	<i>METHODES PROPOSEES</i>
16. L'organisation réalise des évaluations pour s'assurer que les composantes du CI sont mises en place et fonctionnent.	- Concevoir et mettre en place un tableau de bord. - Identifier et utiliser des indicateurs.
17. L'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables.	- Effectuer le suivi des mesures correctives. -Elaborer des lignes directrices pour communiquer les déficiences de CI.

Source : (PWC et IFACI, 2014, p. 182)

1.6. L'objectif du contrôle interne

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif générale qu'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Les objectifs du contrôle interne sont présentés par (*Bernard et Gayraud et Rousseau, 2010*) comme suit :

- ✚ **Existence** : vérifier la réalité des données, transmises et traitées.
- ✚ **Exhaustivité** : enregistrent de toutes les données justifiées et seulement celles-là.
- ✚ **Intégrité des données** : vérifié que les données exactes et correctement évaluées.
- ✚ **Autorisation** : s'assurer que les taches sont effectuées par les personnes habilitées.

1.7. Les limites du contrôle interne

Toute structure de contrôle interne peut être affectée par une erreur de conception, de jugement ou d'interprétation qui peuvent avoir une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne. Les limites ou les insuffisances du contrôle interne sont résumés dans quelques points essentiels suivant selon (*Bernard et Gayraud et Rousseau, 2010*) :

- ✚ L'erreur de jugement ;
- ✚ Les dysfonctionnements ;

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

- ✚ Les contrôles contournés par le management ;
- ✚ La collusion et recours à des faux ;
- ✚ Une intention de nuire peut enrayer le processus ;
- ✚ Les risques ne sont jamais mis sous contrôle dans leur intégralité ;
- ✚ Le contrôle interne ne prévient pas des évolutions externes à l'organisation.

Section 2 : Le contrôle interne : Un dispositif de maîtrise des risques

Le contrôle interne est un dispositif essentiel pour les organisations qui cherchent à maîtriser les risques. Dans cette section, nous allons déterminer les acteurs de contrôle interne, ainsi que nous allons examiner les différents moyens qui peuvent être utilisés pour maîtriser les risques.

2.1. La relation entre la gestion des risques et le contrôle interne

La gestion des risques occupe une place importante dans le dispositif de contrôle interne tel qu'il a été défini par le COSO I en 1992 (Bernard et Gayraud et Rousseau, 2013). Toutefois, bien que la gestion des risques y soit définie comme un processus, au même titre que le contrôle interne, continu et itératif placé sous la responsabilité du management, ce dernier se limite ici principalement à l'analyse des risques, c'est-à-dire, d'après le référentiel, à leur identification et à leur évaluation.

Les dispositifs de la gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'entreprise (Ghandari, 2011) :

- ✚ Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société.
- ✚ Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser.

La gestion des risques doit intégrer des contrôles permanents, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Généralement, cette perspective se présente en trois étapes :

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

- **La cartographie des risques** : La cartographie des risques comprend deux étapes clés : d'abord, l'identification des services de l'entreprise en se basant sur l'organigramme, afin de préparer le terrain pour la prochaine étape. Ensuite, une évaluation des risques est réalisée en croisant l'impact potentiel de chaque risque avec sa probabilité de survenance. Une note globale est attribuée à chaque risque en utilisant la formule : $\text{Risque} = \text{probabilité} \times \text{impact}$. Cette approche permet de hiérarchiser les risques en fonction de leur gravité et de prendre des mesures appropriées pour les gérer (OGEC, 2020).

- **Identifier les actions pour couvrir les risques** : elle implique la définition précise des mesures à prendre pour gérer les risques identifiés, à travers un plan de gestion des risques et un manuel de procédures de contrôle clairs et compréhensibles. Ces procédures sont consignées dans un procès-verbal du conseil d'administration, diffusées au personnel, et peuvent nécessiter des formations pour assurer une gestion efficace des risques tout en favorisant l'adhésion de l'ensemble de l'organisation (OGEC, 2020).

- **Mettre en Œuvre les actions** : Il s'agit de garantir la mise en œuvre cohérente des procédures par l'ensemble des collaborateurs et de formuler des recommandations de mesures correctives pour chaque risque identifié (OGEC, 2020).

- Le contrôle interne est une philosophie (Cordel et Lebegue, 2019), qui va au-delà des simples outils et méthodes. Il repose également sur la capacité du management à le mettre en pratique de manière concrète au quotidien, sans juger ou évaluer les individus, mais en se concentrant sur l'amélioration des activités. Un contrôle interne efficace n'est pas coercitif, mais plutôt constructif.

Le contrôle interne assure une surveillance constante des processus de gestion des risques. Il évalue l'efficacité des mesures de contrôle mises en place, identifie les lacunes et propose des améliorations. Il fournit également des rapports réguliers à la direction et aux parties prenantes sur l'état des risques et des contrôles (Pierandrei, 2019).

2.2. Les acteurs de contrôle interne

Nombreux sont, à des titres divers, les acteurs du contrôle interne. Ils ont à leur disposition des moyens les aidant à piloter au mieux les dispositifs dont ils ont la charge. Chacun des acteurs a un rôle qui lui est propre " (Benateur et Bey, 2014) :

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

2.2.1. Le Conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé d'administrateurs nommés par l'assemblée constitutive de l'entreprise ou par l'assemblée générale ordinaire (*Christelle et Villepelet, 2005, p. 42*). Le Conseil d'administration est considéré comme l'organe politique de la société et il doit s'assurer que l'entreprise dispose d'une culture des gestions des risques efficaces. Il a pour mission (*Christelle et Villepelet, 2005*) :

- ✚ La surveillance des risques de l'entreprise ;
- ✚ Déterminer aussi l'appétence au risque de l'entreprise c'est-à-dire le risque que l'entreprise est prête à prendre dans sa mission afin d'atteindre les objectifs fixés ;
- ✚ Procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- ✚ Nommer le directeur général de la société pour le conseiller sur des aspects spécifiques ;
- ✚ Il veille à ce que les travaux au sein des comités soient réalisés dans les meilleures conditions.

2.2.2. Le comité d'audit

Émanation du conseil, il doit, lorsqu'il existe, assurer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. La fréquence des réunions, L'indépendance du comité, l'accès aux informations pertinentes, les compétences diversifiées des membres du comité sont autant d'atouts pour aider au bon fonctionnement du contrôle interne. La surveillance exercée par le comité se traduit par l'obligation qui est faite aux différents responsables de lui rendre compte régulièrement. D'ailleurs, ainsi que nous le verrons, la législation récente a accentué son rôle en ce domaine : depuis juin 2008, les sociétés cotées doivent être pourvues d'un comité d'audit, lequel " contribue à minimiser les risques financiers, opérationnels ou de non- conformité " (*Zmarrou, 2006*).

2.2.3. La direction générale

La direction générale est l'organe exécutif suprême d'une entreprise, chargé de prendre les décisions stratégiques et de superviser l'ensemble des activités de l'entreprise. Elle est souvent nommée par le Conseil d'administration. Le Directeur général assure le management quotidien de la société, il est le responsable au premier chef de la gestion des

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

risques de l'entreprise et assure le pilotage du dispositif de management des risques. À cet effet, il est chargé d'élaborer les voies et moyens, et de mettre en œuvre les plans d'actions pour atteindre les objectifs fixés à long terme et crée de la valeur pour ses parties prenantes, ainsi qu'il doit aussi s'assurer de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne de la société.

Le Directeur général doit avoir une vision globale des risques de l'entreprise et fixer les règles d'identification, d'évaluation et de traitement des risques tant qu'internes qu'externes (*Christelle et Villepelet, 2005, p. 43*). Dans le pilotage du système de gestion des risques, le Directeur est en étroite collaboration avec les responsables d'activité.

2.2.4. L'audit interne

C'est lui qui évalue pour chaque responsable, et globalement au niveau de l'entreprise, le fonctionnement du contrôle interne, il le fait en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction du risque. Il est très important que ces missions soient effectivement échelonnées en fonction du risque, ce qui exclut la priorité donnée aux sollicitations du management trop souvent guidé par des problèmes immédiats et qui ne sont pas toujours les plus importants. À la suite de ses missions, l'audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d'améliorer le contrôle interne.

Les recommandations de l'audit interne ne sont donc jamais des vœux pieux ou des considérations abstraites mais toujours des propositions concrètes portant sur des dispositifs à créer, à améliorer ou à supprimer. De plus, l'audit interne, spécialiste du contrôle interne, contribue à sensibiliser et à former l'encadrement sur ces questions. Il lui arrive d'ailleurs souvent, dans le cadre de ses missions de conseil, de participer activement à l'élaboration du système de contrôle interne. Malgré cela il n'est en aucun cas responsable de la mise en place et du fonctionnement du dispositif (*Zmarrou, 2006*).

2.2.5. Le personnel

Il est l'acteur essentiel de la pièce puisque chacun, dans son poste de travail, est responsable de la maîtrise de ses activités au regard des objectifs qui lui sont fixés. D'ailleurs, non seulement la définition du COSO mais également les différents référentiels insistent tous plus ou moins sur l'importance de la motivation du personnel dans la mise en place et le bon

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

fonctionnement d'un système de contrôle interne. Mais parmi le personnel, ce sont les responsables opérationnels qui jouent le rôle essentiel : ce sont eux qui motivent, organisent et contrôlent les activités dont ils ont la charge. Pour ce faire, ils participent à l'identification et à l'évaluation des risques relatifs aux tâches qu'ils assument. À partir de là, ils proposent ou mettent en œuvre les dispositifs de contrôle interne adéquats. Ils doivent impérativement s'approprier le contrôle interne et l'intégrer à leurs objectifs opérationnels. La déresponsabilisation des opérationnels est un risque d'échec de l'entreprise pour la mise en place d'un bon contrôle interne, il ne doit pas être négligé (*Christelle et Villepelet, 2005*).

2.2.6. Les contrôleurs internes

Leur place est auprès des responsables opérationnels de haut niveau et leur rôle devrait porter sur cinq points (*Christelle et Villepelet, 2005*) :

- ✚ Etre auprès de ces responsables le spécialiste qui conseille, alerte, assiste, mais en veillant attentivement à ne pas les déresponsabiliser ;
- ✚ Veiller à la cohérence de l'ensemble des dispositifs mis en place ;
- ✚ Contribuer activement à la mise en place des recommandations de l'audit interne ;
- ✚ Procéder à l'évaluation périodiques du système en place et en déduire les actions à entreprendre ;
- ✚ Participer à la formation et à la sensibilisation du personnel.

2.2.7. Le risque manager

Le Risk manager ou le responsable de la gestion des risques doit avoir une vision globale des risques et une bonne connaissance de l'entreprise. Il apporte à l'entreprise une méthodologie d'analyse de ses environnements interne et externe, et met en place des outils de collecte et d'appréciation des informations.

À cet effet, le Risk manager soutient la Direction générale dans sa mission de pilotage des risques de l'entreprise, et est en étroite collaboration avec les autres directions de l'entreprise pour les aider à identifier leurs risques et trouver avec elles les dispositifs à mettre en œuvre pour mieux maîtriser les risques (*Marmuse et Montaigne, 1989*).

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

2.2.8. Les organismes de contrôle

On les trouve dans les professions réglementées banques, assurances, et surtout dans les administrations (Chambres régionales des comptes, inspection des finances...), Avec les nouvelles législations tout ces organismes se réfèrent de plus en plus au contrôle interne (*Christelle et Villepelet, 2005*).

2.2.9. Les organismes professionnels

Ils jouent un rôle essentiel dans la sensibilisation et la formation des acteurs : IIA (The Institute of Internal Auditors) ; IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes) ; AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise) ; DFCG (Association nationale des directeurs financiers et contrôleurs de gestion) ; AFAI (Association française des auditeurs informaticiens) ; CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises) ; UFAI (Union francophone de l'audit interne).

En tenant, il faut ajouter les cabinets d'audit, la profession comptable et les commissaires aux comptes qui ont des titres divers à se préoccuper de ce sujet. Tous doivent œuvrer pour des concepts unifiés et une terminologie commune. Le mouvement est en cours, il est loin d'être achevé. En sus de ces acteurs habituels, on peut trouver des acteurs extérieurs qui, occasionnellement, contribuent au contrôle interne. Cela peut être des prestataires de services, des conseillers extérieurs, des clients ou fournisseurs, des banquiers...etc. (*Christelle et Villepelet, 2005*).

2.3. Les moyens du contrôle interne

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des risques à travers une vérification adéquate qui discerne les risques en relation avec les activités d'entreprise, parmi les techniques de discernement des risques, on distingue les suivantes (*Renard, 2012*) :

2.3.1. Le diagramme de circulation de document (DCD ou Flow chart)

Le diagramme de circulation de document (DCD), également connu sous le nom de diagramme de flux (flow chart), est un outil graphique utilisé pour représenter visuellement le flux d'informations, de décisions et d'actions à travers un processus. Il est largement utilisé dans divers domaines tels que la gestion des risques et le contrôle interne. Un DCD est

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

composé de différentes formes géométriques, telles que des rectangles, des losanges, des cercles et des flèches, qui représentent différentes étapes du processus.

En utilisant un diagramme de circulation de document, les organisations peuvent (Renard, 2012) :

- ✚ Identifier les éventuels problèmes, les redondances, les retards ou les boucles dans le processus ;
- ✚ Comprendre visuellement le flux du processus et les interactions entre les différentes étapes ;
- ✚ Identifier les étapes critiques, les décisions clés et les points de contrôle ;
- ✚ Évaluer l'efficacité et l'efficience du processus ;
- ✚ Identifier les possibilités d'amélioration et d'optimisation ;
- ✚ Communiquer clairement les processus à l'équipe ou aux parties prenantes concernées.

2.3.2. Les documents internes

Toute la documentation d'entreprise (notes, comptes rendus, procédures nouvelles, plans d'installation) doit constamment être lue et regardée avec le souci d'y détecter les risques imprévus (Renard, 2012, p. 200).

2.3.3. Les questionnaires de contrôle interne (QCI)

C'est une liste de questions afin de porter un diagnostic par la simple lecture des réponses. Il n'y a pas un modèle standard pour les QCI, parmi les différentes méthodes utilisées, une des plus courantes est le questionnement " Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? ". En se posant ces cinq types de questions, on fait une observation complète de l'activité et l'on est en mesure de définir les risques inhérents (Renard, 2012).

2.3.4. La grille d'analyse des tâches

C'est un outil essentiel pour mesurer s'il n'y a pas dérogation au principe de séparation des tâches. La grille d'analyse des tâches se présente sous la forme d'une grille qui indique en ordonnée et dans un ordre séquentiel les différentes tâches à accomplir avec l'indication de leur nature (décision, enregistrement comptable, financière, exécution) et en

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

abscisse le nom de celui ou celle qui réalise la tâche. À la simple lecture de la colonne relative à un nom, on voit si l'intéressé n'exerce pas des tâches incompatibles (*Renard, 2012*).

2.3.5. L'écriture des procédures

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

Un manuel de procédures décrit les secteurs d'activité, les objectifs à atteindre, les opérations, leur séquences, les processus et les indicateurs de fonctionnement, les flux de documents, les postes de travail, les tâches exécutées, les lignes de conduite, les modes, les types et les niveaux de contrôle, les fonctions, les attributions, les responsabilités, les lignes hiérarchiques/fonctionnelles, les outils d'aide à la décision et d'évaluation, etc. (*Bertin et Godowski et Khellassi, 2013, p. 574*).

2.3.6. L'autocontrôle

L'organisation génère par elle-même de points de contrôle, indépendamment, de toute intervention extérieure, grâce à l'existence de recoupement, de contrôle réciproques de tâches, de contrôle informatique....

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme d'un compte individuel). Il s'agit également d'effectuer des rapprochements de différents documents afférents à une même opération : bon de commande, de livraison et facture.

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés de chèques reçus et total des bordereaux de remise en banque).

Les contrôles informatiques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent l'intervention humaine et par conséquent les erreurs, les négligences et les

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

fraudes (traitements automatiques informatisés, dés de contrôle ou d'accès, etc.). Les erreurs ou malversations peuvent être mises en exergues lors de la réalisation des tâches ultérieures (Bertin et Godowski et Khellassi, 2013, pp. 573-574).

Section 3: Le contrôle interne : un mécanisme pour renforcer la gouvernance d'entreprise

Le contrôle interne est un mécanisme clé de la gouvernance d'entreprise qui vise à garantir la fiabilité et l'intégralité des informations. Dans cette section, nous allons tout d'abord définir les théories de la gouvernance, ensuite nous parlons sur les différents mécanismes, et les différents objectifs, puis nous montrons comment le contrôle interne contribue à améliorer la gouvernance d'entreprise.

3.1. La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise occupe une place centrale dans la structuration et la supervision des activités organisationnelles. Elle englobe un ensemble de mécanismes et de pratiques qui guident la manière dont une entreprise est dirigée.

3.1.1. Les théories de la gouvernance d'entreprise

Les théories de la gouvernance d'entreprise proposent différentes perspectives sur la manière dont les entreprises devraient être structurées et gérées pour maximiser leur performance et leur valeur à long terme. Voici quelques-unes des principales théories de la gouvernance d'entreprise :

3.1.1.1. Les théories disciplinaires de la gouvernance d'entreprise

La perspective disciplinaire connaît plusieurs variantes fonctions de la représentation du nœud de contrats et de l'analyse du processus de création de valeur (Jensen et Meckling, 1976). Traditionnellement, elle est divisée en deux approches : actionnariale et partenariale.

A. L'approche actionnariale (Shareholding)

Ce concept trouve ses origines dans les études réalisées par les économistes américains Modigliani et Miller au début des années 1960. L'approche Shareholding classe les intérêts

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

des actionnaires au premier rang du gouvernement d'entreprise, elle met en place tous les dispositifs nécessaires pour que les dirigeants soient parfaitement contrôlés par les actionnaires, l'objectif d'une part est d'éviter les conflits d'intérêt et d'autre part lutter contre le détournement de la richesse par l'équipe dirigeante. Cette approche est constituée de deux théories : la théorie d'agence et la théorie des coûts de transaction (Charreaux, 2004).

a) La théorie d'agence

L'approche actionnariale s'appuie sur la branche normative de la théorie de l'agence, un contrat par lequel une ou plusieurs personnes « le principal engage une autre personne l'agent » pour accomplir en son nom une tâche qui implique une délégation de décision et donnant une autorité à l'agent (Jensen et Meckling, 1976), cette relation d'agence donne lieu à des coûts d'agences liés aux (Coûts de surveillance, Coûts d'exposition, Perte résiduelle). Cette théorie érige le système du contrôle interne au rang des outils de résolution des problèmes engendrés par la relation d'agence, à savoir l'asymétrie de l'information, la rationalité limitée et le caractère opportuniste des dirigeants qui constituent des obstacles freinant la mise en place d'une bonne gouvernance au sein de l'organisation. Dans ce sens, la théorie d'agence considère le contrôle interne comme un mécanisme interne spontané incombant aux dirigeants.

b) La théorie des couts de transactions

Si Ronald Coase, a évoqué, pour la première fois, l'existence de coûts de transaction sur le marché en 1937, Olivier Williamson, est considéré comme le fondateur de ce courant. Il a développé ce concept pour discuter des formes organisationnelles possibles qui minimisent les coûts, à savoir : les coûts de transaction, les coûts de négociation, les coûts de suivi et du contrôle de tous les contrats. Cette théorie considère que les agents ont une rationalité limitée et imparfaite, qu'ils ont des comportements opportunistes, d'où la nécessité d'instaurer des mécanismes de surveillance et de contrôle au cours et ex-post du contrat pour rendre l'information fiable (Ghertmane, 2003, pp.43-63).

B. L'approche partenariale

La théorie actionnariale a été l'objet d'une critique notamment par Freeman en 1984 qui a mis l'accent sur le fait que les actionnaires ne sont plus les seuls créanciers de

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

l'entreprise. La théorie partenariale s'est largement étendue pour prendre en compte l'apport de toutes les parties prenantes dans le processus de création et de répartition de valeur. À l'inverse de théorie de l'agence, la théorie partenariale a présenté les parties prenantes comme des partenaires importants à côté des actionnaires. Puisqu'elles engagent leurs apports, en investissement, en capital et supportent au même titre que les actionnaires les risques de l'entreprise. Pour (Donaldson et Preston, 1995) « les parties prenantes sont des personnes ou des groupes ayant des intérêts légitimes dans des aspects procéduraux et substantiels de l'activité de l'entreprise ». Cette approche disciplinaire vise à mettre en place des mécanismes pour contrôler l'opportunisme des dirigeants qui risque de nuire non seulement aux intérêts des actionnaires mais aux intérêts de toutes les parties prenantes. À partir de là, la création de service de contrôle interne et des comités spécialisés peuvent trouver leur légitimité (Charreaux, 2004).

3.1.1.2. Les théories cognitives de la gouvernance d'entreprise

Le courant cognitif de la gouvernance d'entreprise a mis en exergue les conflits cognitifs pouvant exister entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, en mettant l'accent sur le fait, qu'elles n'ont pas forcément la même formation, le même esprit, le même comportement, la même vision ..., et par conséquent les mêmes décisions stratégiques des opportunités d'investissement. Pour cela, les théories cognitives dépassent la vision disciplinaire de la gouvernance parce qu'elle est « prisonnière des limites des théories de la firme qui la sous-tendent qui, soit ignorent la dynamique productive, soit en donnent une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production » (Charreaux, 2004).

De même que les théories contractuelles, les théories cognitives regroupent un ensemble de courants qui sont les suivantes :

A. Le courant comportemental

Ce courant est représenté en 1963 par Simon, March et Cyert, etc. Il est aussi un système de comportements sociaux inter-reliés d'un certain nombre d'individus dont les intérêts divergent même si leur destin est commun (Coriat et Weinstein, 1995, p. 26). Et compte tenu de son hypothèse de la rationalité limitée, de la diversité des objectifs et

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

l'incertitude de l'environnement, les agents ne peuvent adopter un comportement de maximisation, mais celui de satisfaction (Guerchouh, 2021).

B. Le courant évolutionniste

Cette théorie est développée notamment en 1982 par Nelson et Winter, etc. La firme y est définie comme une entité regroupant des individus dotés de capacités cognitives limitées et de capacités d'apprentissage qui vont être par la suite cumulatif, où la coordination des comportements individuels, au sein de la firme, est assurée par les routines organisationnelles (l'organisation du travail, codes de communications,...), (Azoulai, 2000).

C. Le courant fondé sur les ressources et les compétences

Cette théorie considère la firme comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants en fonction des ressources, des compétences et des expériences difficilement imitables qu'ils ont acquis. Son but est de créer un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive en prenant en main la responsabilité d'identification, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources rares, ainsi que surveiller l'environnement et les concurrents actuels ou potentiels pour que les actifs stratégiques ne deviennent pas obsolètes (Arregle, 2006, p. 257).

3.1.2. La définition de la gouvernance d'entreprise

Selon Jean-Jacques Caussain (2005) la gouvernance peut être définie comme : « un ensemble de principes qui tendent à régir les relations entre le conseil d'administration, les actionnaires et les dirigeants dans les entreprises faisant appel aux marchés financiers ».

Si l'on résume, selon Peter Wirtz (2008) la gouvernance peut être définie comme : « une forme de pilotage multi parties prenantes. Les décisions ne sont plus le fait d'un unique ordonnateur, mais bien le fruit de la consultation au près de toutes les parties prenantes après avoir soigneusement pesé le pour et le contre selon leur différents intérêts ».

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

3.1.3. Les différents mécanismes de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes (interne et externe) qui permettent de définir et de contrôler les décisions prises au sein d'une entreprise (*Ebondo Wa Mandzila, 2006*) :

3.1.3.1. Les mécanismes internes

Les mécanismes de gouvernance interne sont ceux qui sont mis en place au sein de l'entreprise pour assurer sa bonne gestion, parmi ces mécanismes (*Ebondo Wa Mandzila, 2006*) :

A. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration représente le mécanisme de gouvernance le plus important et celui possédant le plus grand pouvoir de contrôle. Le conseil d'administration est une émanation des actionnaires, c'est-à-dire qu'il est nommé par ces derniers et qu'il est censé représenter les forces en présence au sein de l'actionnariat. Le conseil définit la stratégie de l'entreprise en laissant le soin à la direction de mettre celle-ci en œuvre. Il possède plusieurs moyens d'action pour faire pression sur les dirigeants. Ainsi, c'est au conseil d'administration que revient la tâche de nommer et d'évaluer les dirigeants. Un dirigeant ne répondant pas aux attentes du conseil se trouve dès lors sous la menace directe d'un licenciement. Le conseil définit également, de manière individuelle, la rémunération des dirigeants. Il peut donc utiliser cet élément pour inciter les dirigeants à suivre la ligne stratégique décidée (*Ebondo Wa Mandzila, 2006*).

B. Les actionnaires

Les actionnaires, qui exercent leurs pouvoirs lors de l'assemblée générale des actionnaires, constituent le pouvoir souverain de la société en assumant la continuité de celle-ci (*Cabane, 2011*). Les actionnaires nomment les administrateurs, ils peuvent ainsi influencer directement sur la définition de la stratégie ainsi qu'indirectement, sur sa mise en application. S'ils considèrent que la politique suivie par l'entreprise n'est pas la bonne, ils peuvent remplacer les administrateurs par d'autres qui seront plus prompts à répondre à leurs attentes.

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention a l'action : la maitrise des risques pour renforcer la gouvernance

C. Les salariés

Les salariés sont en possession de nombreuses informations que le manager ou les administrateurs ne possèdent pas. Chaque employé a un intérêt dans la réussite de l'entreprise étant donné que son travail en dépend. Ce mécanisme concerne également la surveillance mutuelle entre les dirigeants ou entre les employés, fonctionnant de manière implicite, où chacun vérifie le comportement des autres. L'action des salariés peut, en outre, être groupée sous l'effet des syndicats, ce qui leur permet d'accroître leur pouvoir de pression (Ebondo Wa Mandzila, 2006).

D. La communication financière

La communication financière est un point clé de l'exercice du contrôle de l'action des dirigeants. L'information financière est d'autant plus importante qu'elle constitue la base sur laquelle les acteurs intérieurs et extérieurs se fondent pour évaluer la situation dans laquelle l'entreprise se trouve et sa bonne gestion. L'information financière est aujourd'hui réglementée et doit être publiée de manière annuelle, semestrielle, voire trimestrielle (Ebondo Wa Mandzila, 2006).

3.1.3.1. Les mécanismes externes

Les mécanismes de gouvernance externe sont ceux qui sont mise en place pour assurer une supervision externe de l'entreprise, parmi ces mécanisme (Ebondo Wa Mandzila, 2006) :

A. Le marché du travail

Comme indiqué plus haut le conseil d'administration ou de surveillance a la pouvoir de nommer les directeurs de l'entreprise. Finet et Al, (2005) soulignent le fait que le recrutement de nouveaux administrateurs, malgré le coût engendré par la recherche et la formation de nouveaux membres du conseil, agit comme un mécanisme disciplinant sur l'équipe déjà en place. En effet, le fait pour les actionnaires de chercher à remplacer un dirigeant ou à en ajouter un supplémentaire fait pression sur les membres déjà en place en leur rappelant que leur situation n'est pas immuable. De plus, le pouvoir du conseil d'administration lui permettant de fixer la rémunération des dirigeants, les managers sont contraints à agir dans l'intérêt du conseil s'ils ne désirent pas voir leur rémunération se réduire.

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

B. Les marchés boursiers

Les marchés boursiers sont un des mécanismes de gouvernance d'entreprise le plus efficace. Les actionnaires mécontents de la performance financière de l'entreprise par exemple, du cours de l'action peuvent être tentés de revendre les parts qu'ils possèdent, soit pour faire baisser le cours de l'action et ainsi pousser les managers à réagir ou encore revendre l'entièreté de leurs parts, ce qui aura pour effet d'accroître la situation dangereuse dans laquelle se trouvent les dirigeants. Dans les marchés ouverts, les OPA⁹ sont des options réalistes pour remplacer une équipe de gestion peu performante. Ainsi, une entreprise pensant pouvoir améliorer le processus de gestion et donc, améliorer la performance du cours de l'action par la même occasion fera en sorte d'acheter une grande quantité d'actions d'une entreprise afin d'en prendre le contrôle et ainsi placer à la tête de l'entreprise une direction en qui elle a confiance (*Ebondó Wa Mandzila, 2006*).

C. Le marché de la dette

Les établissements financiers auprès de qui l'entreprise a contracté des emprunts, ils vont eux aussi exercer une forme de pression sur les dirigeants afin de pousser ceux-ci à mettre en place une politique, leur permettant de récupérer leur investissement. Certains établissements, possédant des parts dans les sociétés vont pouvoir exiger une place au conseil d'administration de l'entreprise afin de pouvoir augmenter son pouvoir de pression (*Ebondó Wa Mandzila, 2006*).

D. Les textes légaux et réglementaires

Les lois nationales, tout comme les codes de bonne pratique, permettent d'imposer un contrôle aux dirigeants qui, concernant les lois, sont, bien sûr, obligés de les respecter et qui, pour les codes, mettent la réputation de l'entreprise en jeu s'ils refusent de se plier aux recommandations. Nous abordons ce point plus précisément dans le chapitre suivant (*Ebondó Wa Mandzila, 2006*).

3.1.4. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise

Parmi les objectifs de la gouvernance d'entreprise, on distingue (*Azzam, 2022*) :

⁹ OPA : Offre publique d'acquisition

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

3.1.4.1. Maximiser la valeur pour les actionnaires

L'un des objectifs clés de la gouvernance d'entreprise est de maximiser la valeur pour les actionnaires. Cela signifie que les entreprises doivent prendre des décisions qui augmenteront le prix des actions et les dividendes versés aux actionnaires. Il est important de noter que la maximisation de la valeur pour les actionnaires ne doit pas être poursuivie au détriment des autres parties prenantes, telles que les employés, les clients et la communauté environnante.

3.1.4.2. Assurer la transparence et la responsabilité

Un autre objectif important de la gouvernance d'entreprise est d'assurer la transparence et la responsabilité dans la gestion de l'entreprise. Les entreprises doivent rendre compte de leurs activités et leurs décisions aux parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés et la communauté environnante. La transparence et la responsabilité sont essentielles pour établir la confiance et la crédibilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes et pour maintenir une bonne réputation.

3.1.4.3. Protéger les intérêts des parties prenantes

Un autre objectif important de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté environnante. Les entreprises doivent prendre en compte les besoins et les préoccupations de ces parties prenantes dans leurs décisions et leur opération quotidienne. La protection des intérêts des parties prenantes peut aider à renforcer la réputation de l'entreprise et à établir des relations positives avec ses parties prenantes, ce qui peut contribuer à la réussite à long terme de l'entreprise.

3.1.4.4. Encourager l'innovation et la croissance

La gouvernance d'entreprise peut également encourager l'innovation et la croissance des entreprises. Les entreprises peuvent adopter des pratiques de gouvernance qui favorisent la prise de risques et l'expérimentation, ce qui peut conduire à des innovations et à une croissance économique. Cependant, il est important que les entreprises gèrent ces risques de manière responsable et qu'elles ne compromettent pas la sécurité ou le bien-être de leurs parties prenantes dans leur quête d'innovation et de croissance.

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

3.2. Le contrôle interne au service de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise s'intéresse à l'instauration d'un bon modèle de communication et une transparence des informations communiquées entre les acteurs de l'entreprise. En d'autres termes, la mise en œuvre d'un modèle de contrôle interne puissant garantit à la gouvernance d'entreprise l'atteinte de ses objectifs. À travers sa contribution à la réduction de l'asymétrie d'information, la protection des ressources, la réduction des comportements opportuniste des dirigeants (*Hermanson et Rittenberg, 2016*).

3.2.1. La réduction de l'asymétrie d'information

Le contrôle interne joue un rôle important dans la réduction de l'asymétrie d'information au sein d'une entreprise. L'asymétrie d'information se produit lorsque certaines parties prenantes détiennent plus d'informations que d'autres, ce qui peut entraîner des problèmes tels que la sélection adverse et le risque moral (*Gomez, 1996*). Voici comment le contrôle interne contribue à réduire cette asymétrie d'information :

3.2.1.1. Transparence et communication

Le contrôle interne favorise la transparence en établissant des procédures et des politiques claires concernant la collecte, la documentation et la communication des informations pertinentes. Il facilite la diffusion d'informations importantes aux parties prenantes concernées (*Gumb et Noël-Lemaitre, 2007*).

3.2.1.2. Surveillance et supervision

Le contrôle interne implique des mécanismes de surveillance et de supervision pour s'assurer que les activités de l'entreprise sont conformes aux politiques, aux procédures et aux réglementations en vigueur. La surveillance permet de détecter les comportements opportunistes ou frauduleux et de signaler les problèmes potentiels (*Gumb et Noël-Lemaitre, 2007*).

3.2.1.3. Rapports financiers

Le contrôle interne garantit que les états financiers de l'entreprise sont fiables et précis. Cela inclut des pratiques de comptabilité et de vérification rigoureuses, ainsi que des

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

mécanismes de contrôle interne tels que la séparation des tâches, les vérifications croisées et les autorisations appropriées. Des rapports financiers transparents et précis réduisent l'asymétrie d'information entre les actionnaires, les créanciers et les autres parties prenantes (*Le Maux et Alloul, 2005*).

3.2.1.4. Gestion des risques

Le contrôle interne comprend des processus de gestion des risques qui permettent d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques auxquels l'entreprise est exposée. En identifiant et en communiquant les risques aux parties prenantes, le contrôle interne réduit l'asymétrie d'information en leur permettant de prendre des décisions plus éclairées (*Lamkaraf, 2020*).

3.2.2. La protection des ressources

Le contrôle interne contribue également à la protection des ressources en assurant la sécurité des actifs. Il s'agit notamment des actifs physiques tels que les équipements et les stocks, mais aussi des actifs immatériels tels que les données et les informations confidentielles. En mettant en place des contrôles d'accès, des procédures de gestion des stocks et des mesures de sécurité informatique, le contrôle interne permet d'utiliser les ressources avec une manière rationnelle, ainsi que de prévenir les vols, les pertes et les fuites d'informations sensibles (*Lamkaraf, 2020*).

3.2.3. La réduction des comportements opportunistes des dirigeants

L'être humain par sa nature, cherche toujours à maximiser son utilité. Le comportement managérial de certains dirigeants les conduit à recourir à la sur-rémunération et au sur- investissement pour maximiser leur utilité. Le contrôle interne est un mécanisme qui peut limiter ce comportement managérial.

3.2.3.1. Limiter le surinvestissement

Le contrôle interne peut jouer un rôle clé dans la limitation du surinvestissement, qui se produit lorsque les ressources financières d'une entreprise sont allouées de manière excessive à des projets ou des investissements non rentables ou risqués. Voici comment le contrôle interne peut contribuer à cette limitation (*Frimousse et Peretti, 2019*) :

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

A. Processus d'évaluation des investissements

Le contrôle interne peut établir des procédures rigoureuses pour évaluer les investissements potentiels. Cela implique une analyse approfondie des coûts, des avantages attendus, des risques et des retours sur investissement prévus. En s'assurant que les décisions d'investissement sont basées sur des critères solides et une analyse objective, le contrôle interne peut aider à éviter les investissements excessifs et non rentables (*Frimousse et Peretti, 2019*).

B. Revue des processus décisionnels

Le contrôle interne peut inclure des revues périodiques des processus décisionnels en matière d'investissement. Ces revues permettent d'évaluer la pertinence des critères d'évaluation, la qualité des informations utilisées dans les décisions d'investissement et l'efficacité des mécanismes d'approbation. En identifiant les lacunes ou les faiblesses dans ces processus, des améliorations peuvent être apportées pour éviter le surinvestissement (*Frimousse et Peretti, 2019*).

C. Sensibilisation et formation

Le contrôle interne comprend également des initiatives de sensibilisation et de formation pour les employés impliqués dans les décisions d'investissement. Cela vise à les informer sur les principes de gestion financière saine, la prise de décision rationnelle et les risques associés au surinvestissement. Une meilleure sensibilisation réduit les risques d'erreurs de jugement et de décisions excessives (*Frimousse et Peretti, 2019*).

3.2.3.2. Limiter la sur-rémunération

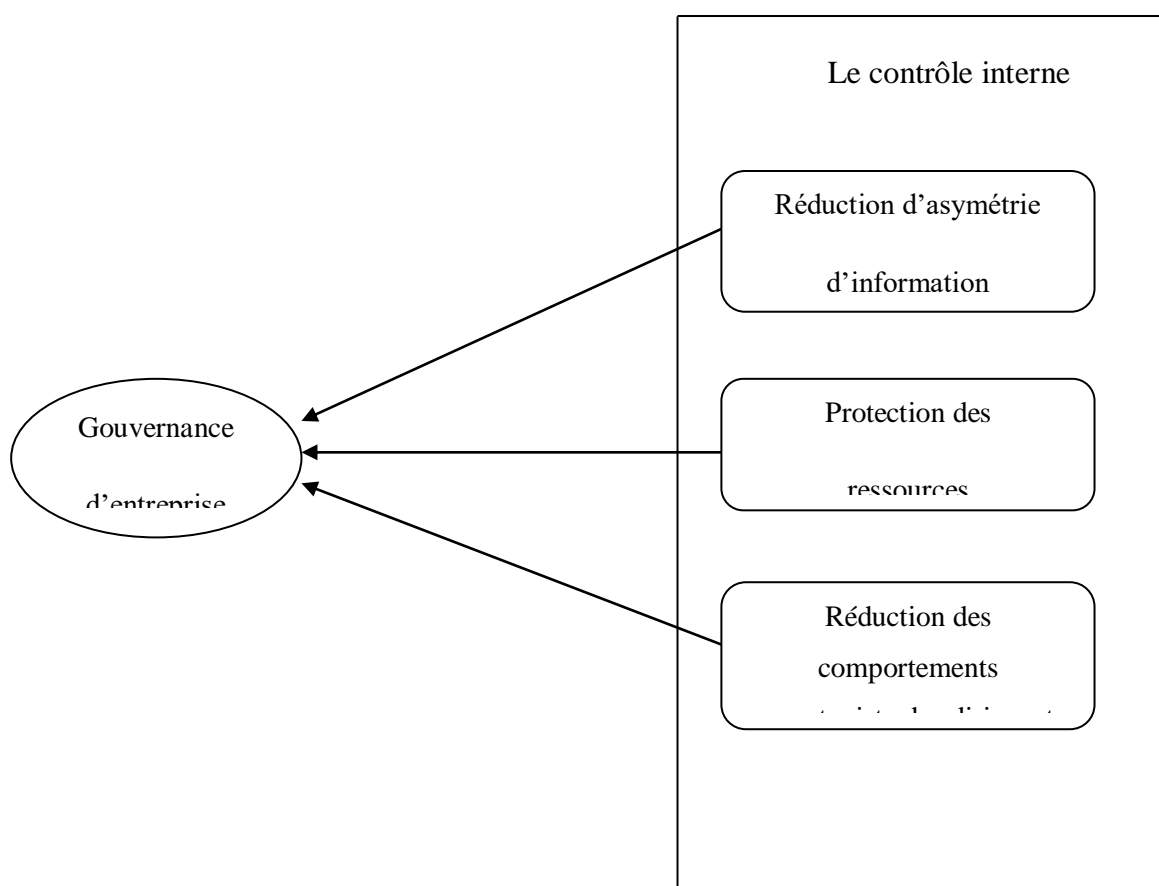
La rémunération des dirigeants comprend plusieurs éléments, Certains dirigeants sont souvent amenés à exploiter les faiblesses des systèmes de gouvernance, pour accroître leur richesse personnelle au détriment de celle des actionnaires et des autres parties prenantes. Il est donc nécessaire de mettre en place un système de contrôle interne pour réduire les risques associés aux différents composants de la rémunération des dirigeants, à savoir (le salaire de base, les primes, les avantages en nature... etc.) (*Frimousse et Peretti, 2019*).

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

Il permet de détecter les faiblesses qui peuvent amener les dirigeants de recourir à l'appauvrissement de la firme et se comporter conformément aux lois et réglementation en vigueur. L'objectif, est de s'assurer que les rémunérations versées correspondent à des prestations réellement fournies. Cela permet à l'entreprise de réduire les charges du personnel.

Le lien entre la gouvernance et le CI peut être schématisé comme suit :

Fig. n°05 : La relation entre la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne



Source : (Ghandari et Bendaoui, pp. 240-257)

Conclusion du chapitre

En conclusion, le contrôle interne émerge comme un outil obligatoire dans le paysage complexe de la gestion des entreprises. Il joue un rôle essentiel en établissant une toile de sécurité qui permet de maîtriser les risques inhérents à toute activité commerciale. En

Chapitre II: le contrôle interne de l'attention à l'action : la maîtrise des risques pour renforcer la gouvernance

orchestrant la mise en place d'acteurs clés, dotés des ressources adéquates, il contribue à une supervision optimale des mécanismes organisationnels.

Un des atouts majeurs du contrôle interne réside dans sa capacité à assurer une exécution opérationnelle efficace et efficiente. Il favorise la fluidité des processus internes, garantissant ainsi que chaque opération est menée à bien avec précision et selon des normes établies. Par ailleurs, le contrôle interne est un élément-clé au sein de la gouvernance d'entreprise. Il se positionne en tant que gardien vigilant de l'éthique, de la transparence et de la responsabilité. En fournissant des informations fiables et précises sur les activités opérationnelles et financières, il alimente la confiance des parties prenantes. Les actionnaires, investisseurs et organismes de régulation peuvent ainsi obtenir une compréhension approfondie de la manière dont l'entreprise fonctionne, ce qui les éclaire dans leurs décisions et favorise une collaboration solide.

CHAPITRE III

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Introduction du chapitre

Ce chapitre est destiné à l'étude d'un cas pratique, qui a pour objet d'enrichir et de renforcer nos investigations théoriques, ainsi que mettre en pratique les notions et les concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire.

Le partage de ce chapitre s'est fait à base de trois sections, la première est consacrée à la présentation de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE, cette présentation consistera à montrer l'historique de l'organisme et ses produits fabriqués depuis sa création à nos jours. Dans la deuxième section nous allons identifier et évaluer les risques rencontrés, ensuite nous tenons à présenter les procédures de CI utilisées par l'entreprise pour réduire ses risques. Pour la troisième section nous comptons à présenter les mécanismes de gouvernance de cette entreprise en identifiant ses forces et ses faiblesses, suit d'une explication de la conjonction entre le CI et la maîtrise des risques dans l'amélioration de la gouvernance.

Section 1 : présentation d'organisme d'accueil

À travers cette section, nous allons d'abord faire une présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage, ensuite nous passons à l'historique de l'organisme, son organigramme, ainsi que ses différents produits et services.

1.1. Présentation général de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE



La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE est une entreprise familiale activant depuis 1964 dans le secteur industriel, spécialisée dans la fabrication de tous types de chaudières. À

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

même de proposer des ensembles complets pour les installations de chauffage et eau chaude sanitaire. Ses produits, vendus sur tout le territoire national, ont acquis une notoriété auprès de sa clientèle et notamment les connaisseurs en la matière.

Avec une usine spacieuse et couverte, la composition de son équipe de fabrication est jeune et dynamique, ayant acquis une grande expérience dans le domaine de fabrication en chaudronnerie. L'usine est moderne, et est dotée de moyens de production efficaces. Sa maîtrise de tous les matériaux de base, acier, tuyauterie, couverture minérale, peinture, soudure, lui permet de produire des matériels de très haute qualité.

La taille de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE est d'une dimension internationale, sans pour autant sacrifier sa dimension humaine. Elle a conservé au cours de croissance son précieux caractère familial. Les innovations se succèdent et font date, mais avec un développement qui accorde autant de place aux hommes qu'à la technicité. Située au sein de la zone industrielle AISSAIT Idir à OUED AISSI dans la wilaya de TIZI-OUZOU.

Fig. n° 06 : Le Logo de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE



Source : Document d'entreprise (Annexe n° 01)

1.2. L'histoire de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

L'histoire de l'entreprise « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE » remonte à ses modestes débuts en 13 janvier 1964, lorsque le fondateur Mohand Elhadj ALIOUA, a lancé l'entreprise en tant qu'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée « EURL ALIOUA CHAUFFAGE ET PLOMBERIE » avec un capital de Cent milles dinars algérien (100.000,00 DA). L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de chaudières, ainsi que des services de

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

plomberies, avec une passion pour le design et un savoir-faire exceptionnel, Mohand Elhadj ALIOUA a commencé à créer des pièces uniques qui ont rapidement attiré l'attention des clients locaux.

En 2004, le capital s'est élevé à deux millions dinars algérien (2.000.000,00DA), ensuite en 2011 les fils de Mohand Elhadj, Mouloud ALIOUA et Ibrahim ALIOUA ont augmenté le capital de deux millions dinars algérien (2.000.000,00 DA) au quinze millions dinars algérien (15.000.000,00DA) divisé en 1500 actions, 7500 actions pour chacun. Durant cette période l'entreprise a connu une croissance significative où les deux associés ont changé la statue de l'entreprise en société à responsabilité limitée sous le nom « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE ». Ce changement de statut a permis à l'entreprise d'élargir ses activités et d'embaucher une équipe talentueuse pour atteindre son objectif principal : la fabrication, installation et répondre à la demande croissante de produits dans les délais les plus brefs.

Aujourd'hui, avec plus de 25 ans, l'entreprise est devenue le leader du secteur industriel, avec une présence internationale, grâce à la composition de son équipe de fabrication et la diversité de ses produits. L'engagement envers la qualité et la durabilité lui a permis de démarquer sur le marché et de bâtir une solide réputation dans ce secteur.

1.3. La fiche technique de la Sarl ALIOUA

Le tableau suivant présente la fiche technique de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE » :

Tableau n° 08 : Fiche technique de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Raison social	<i>SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE</i>
Forme juridique	SARL : Société à responsabilité limité
Date de début d'activité	13/01/1964
Numéro de registre de commerce	99B0042820

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Capitale sociale	3 500 000 000 DZD	
Caractère d'activité	Industriel et commerciale	
Activité principale	Production	<ul style="list-style-type: none"> - Chaudière mixte en acier. - Ballon d'eau chaude sanitaire. - Citerne d'eau potable. - Chaudière à vapeur. - Cuve à mazout. - Echangeur de chaleur. - Générateur d'eau chaude. - Incinérateur AIM.
	Prestataire de services	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenance. - Installation réseau vapeur et incendie. - Travaux de chauffage plomberie et gaz.
Chiffre d'affaire (2021)	134 873 618 DZD	
Gérant/associé	Mr. ALIOUA Mouloud	
Nombre d'employés	De 100 à 249	
E-mail	aliouachaudronnerie@hotmail.com	
Téléphone	026 41 32 31 / 026 41 32 33	
Adresse	Sikh Oumeddour Route Nationale n°12 Oued Aissi 15000 T.O	

Source : www.aliou-chaudronnerie.com (Annexe n°02)

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

1.4. Gamme des produits fabriqués

La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE est spécialisée dans les produits hautes performances de type chauffage. Récemment à compléter sa gamme de produits, s'est lancée dans la fabrication de chaudières à vapeur et d'incinérateurs de déchets, les nouveaux produits proposés ont été l'objet d'une étude rigoureuse à tous les niveaux, avec les nouvelles normes européennes.

1.4.1. La chaudière à vapeur

La chaudière à vapeur de marque modèle ACV, son corps cylindrique constitué d'une virole deux plaques tubulaires, un foyer et un faisceau de tubes de fumées qui forment un ensemble monobloc. Son assemblage se fait suivant des techniques de soudage modernes conformément aux procédures approuvées et qualifiées par la ***DPEM du Ministère Algérien de l'Énergie et des Mines***.

1.4.2. L'incinérateur

L'incinérateur de modèle AIM est composé de deux chambres de combustion et de postcombustion, réalisées en béton réfractaire de forte épaisseur. Chaque chambre est équipée d'un brûleur d'une puissance adéquate. L'incinérateur est équipé d'une armoire électrique de commande et de régulation selon les normes en vigueur. L'incinérateur est destiné à la destruction des déchets ménagers, emballages, cartons, archives, plastiques, ...etc.

1.4.3. Chaudière à Mixte Acier

La chaudière est mono est monobloc en acier à tubes de fumée, destinée pour le chauffage domestique et industriel, conçue pour fonctionner avec un brûleur gaz ou fuel, elle est élaborée et fabriquée suivant les normes européennes. Son groupe échangeur judicieusement réparti, constitué d'un faisceau tubulaire d'acier de très haute qualité et d'un foyer de forte épaisseur. L'assemblage est effectué avec des portes de soudage automatique selon des procédures qualifiées, ce qui assure à l'ensemble du corps de chauffe une solidité et un rendement optimal.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

1.4.4. Echangeur de chaleur

L'échangeur de chaleur à courant croisé conçu, il est destiné au chauffage d'importante quantité d'eau à des températures normalisées pour piscines et industries. Sa conception compacte lui confère une homogénéité dans la diffusion de chaleur et un rendement optimal.

1.4.5. Le générateur d'eau chaude

Le générateur d'eau chaude de modèle AMG est un appareil de production d'eau chaude de haute performance destiné aux habitations collectives, douches publiques, hammams. Le générateur est construit en tôle d'acier de forte épaisseur qui lui confère solidité, résistance contre la corrosion, les contraintes mécaniques et thermiques.

1.4.6. Le ballon d'eau chaude

Le ballon d'eau chaude sanitaire est conçu et fabriqué dans les ateliers selon les normes de construction en vigueur, destiné au stockage et au chauffage par échange thermique de l'eau sanitaire, fabriqués en acier de qualité et galvanisés à chaud. Il est doté d'un serpentín dimensionné de manière à assurer la production d'eau chaude sanitaire continue et importante à des températures adéquates. Les ballons varient de 300 à 3000 litres d'eau chaude sanitaire.

1.4.7. La citerne d'eau potable

La citerne d'eau potable est parfaitement adaptée au stockage et la distribution d'eau potable, fabriquée dans nos ateliers selon les normes en vigueur avec des matériaux de qualité, sa galvanisation à chaud lui confère une protection durable contre la corrosion. À la demande du client, la citerne peut être horizontale ou verticale, avec ou sans trou d'homme.

1.4.8. La cuve à mazout

La cuve à mazout est conçue et fabriquée dans les ateliers avec des matériaux de qualité lui assurant robustesse et fiabilité selon les normes de conception et de fabrication en vigueur. La cuve varie de 1000 à 6000 Litres.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

1.5. L'organisation de l'entreprise

Actuellement, SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE comporte une Direction Générale qui se compose du gérant et le cogérant, elle est répartie entre les structures suivantes :

- ❖ Service finance et comptabilité
- ❖ Service ressources humaines
- ❖ Service technique
- ❖ Service commercial
- ❖ Service chantier

1.5.1. Service finance et comptabilité

C'est une fonction essentielle au sein de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE, chargée de gérer et de superviser toutes les activités financières et comptables. Elle comprend deux sections :

1.5.1.1. Section comptabilité générale

Cette section a pour mission :

- ✚ Saisie et contrôle des factures d'achat et vente ainsi que les autres opérations usuelles dans les journaux auxiliaires spécifiques ;
- ✚ Dresser mensuellement des analyses de compte, grand livre, balance...;
- ✚ Effectuer les travaux de fin d'exercices et établir les états financiers.

1.5.1.2. Section finance (Trésorerie)

Cette section assure le bon fonctionnement financier dans l'entreprise en matière de :

- ✚ Règlement de tous les achats (locaux, étrangers), règlement d'impôts, taxes et assurances et virement mensuel de la paie au personnel ;
- ✚ Chercher les finances en fonction du besoin.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

1.5.2. Service ressources humaines (RH)

Ce service est chargé de gérer tous les aspects liés aux employés et aux relations de travail. Les responsabilités principales du service des ressources humaines comprennent :

- ✚ Le service des RH est responsable du processus de recrutement, de la publication des offres d'emploi, de la sélection des candidats, des entretiens d'embauche ;
- ✚ Le service des RH gère les dossiers des employés, y compris les contrats de travail, les fiches de paie, les congés, les absences, les avantages sociaux, les régimes de retraite ;
- ✚ Il identifie les besoins en développement des compétences des employés, conçoit et met en œuvre des programmes de formation et de développement professionnel ;
- ✚ Il favorise des relations harmonieuses entre la direction et les employés, gère les conflits, résout les problèmes de discipline, assure le respect des politiques et procédures de l'entreprise et traite les questions relatives aux conditions de travail.

1.5.3. Service technique

Le service technique est responsable du soutien technique, de la maintenance et de l'amélioration des produits ou des systèmes de l'entreprise. Il assure l'installation, la réparation, la formation, la gestion des garanties et la documentation technique. Son rôle est essentiel pour assurer la satisfaction des clients, et la performance technique de l'entreprise.

1.5.4. Service chantier

Ce service est chargé de gérer les activités qui ont une relation avec la fabrication des produits, on distingue deux sections :

1.5.4.1. Service production

Dans ce service on trouve la planification, l'organisation et de la gestion des activités de production des biens ou services de l'entreprise. Son objectif principal est de garantir une production efficace, de haute qualité et rentable, tout en respectant les délais et les exigences. Le chef de production ou bien le chef d'atelier est Placé sous l'autorité directe de la direction, est le responsable de :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

- ✚ Le suivi d'atelier : le chef d'atelier veille sur la réception, la conformité des matières achetées aux exigences des cahiers de charge, ainsi qu'il contrôle la qualité des produits fabriqués.
- ✚ Il assure la bonne installation des chauffages.

1.5.5. Service commercial

Le service commercial est chargé de gérer toutes les activités liées à la vente des produits ou services de l'entreprise. Il comprend les trois services suivant :

1.5.5.1. Service achat (locaux)

Le service achat en local est une fonction d'entreprise qui se concentre sur l'approvisionnement en biens et services auprès de fournisseurs locaux situés dans la région ou à proximité de l'entreprise. Cela peut inclure des fournisseurs de MP, de produit finis, de services professionnels, etc.

1.5.5.2. Service importation

Le service d'importation est responsable de la gestion et de la coordination du processus d'importation des biens, des PF¹⁰, des MP provenant de fournisseurs étrangers. Il s'occupe de la recherche de fournisseurs, de la négociation des conditions d'achat, de la gestion des formalités douanières, du suivi logistique et des coûts, du contrôle de la qualité, etc.

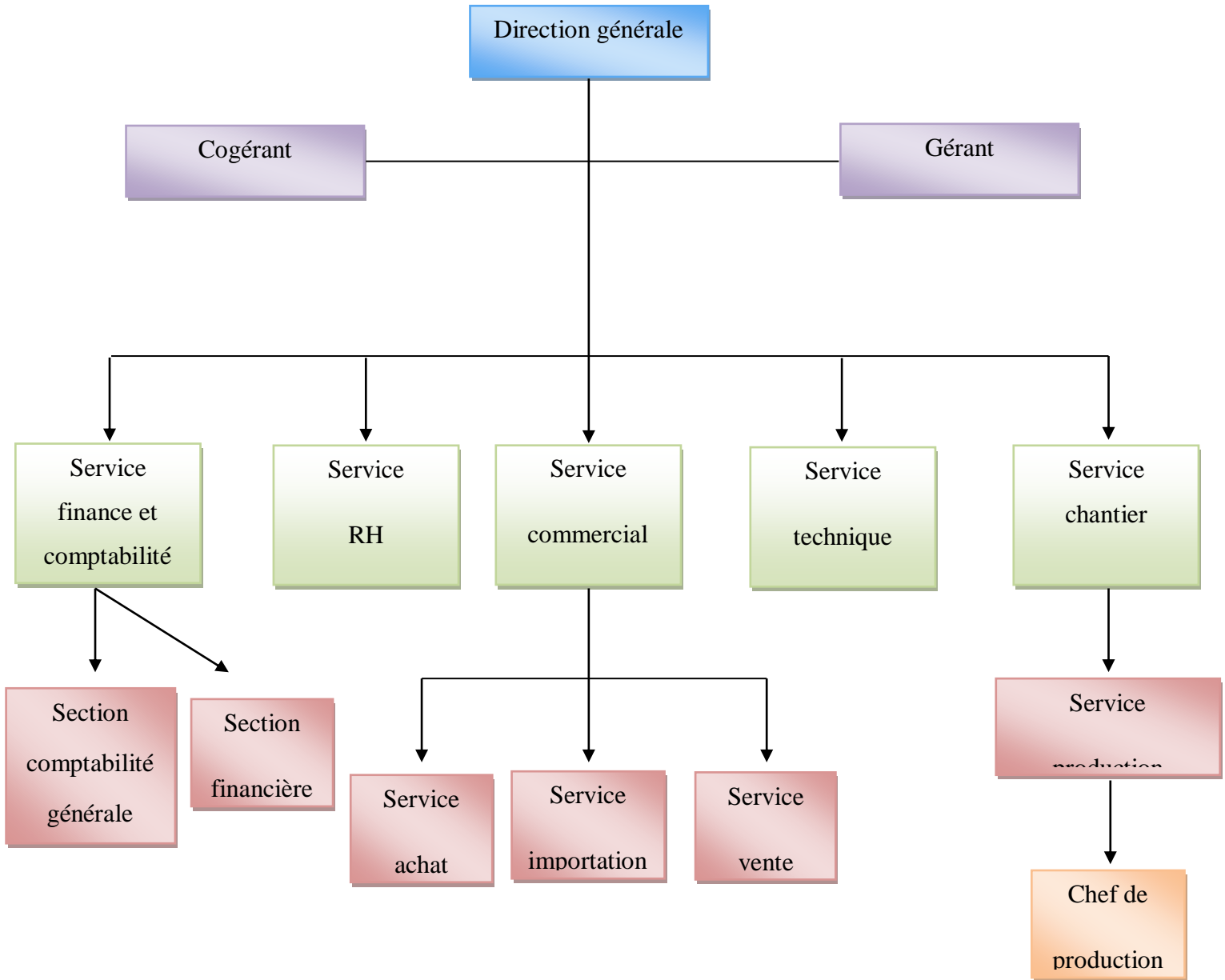
1.5.5.3. Service vente

Le service vente est un département d'entreprise dont la mission principale est de promouvoir, commercialiser et vendre les produits ou services de l'entreprise à sa clientèle. Le service vente joue un rôle crucial dans la génération de revenus et la croissance de l'entreprise en exploitant les opportunités de vente et en atteignant les objectifs fixés.

¹⁰ PF : Produit fini

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Fig. n° 07 : L'organigramme de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »



Source : Document d'entreprise (Annexe n°03)

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Section 2 : L'identification et l'évaluation des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE a rencontré plusieurs risques qui ont bouleversé le fonctionnement de ses différentes activités. Dans cette section, nous tenons à identifier tout les risques existant à la SARL ALIOUA, ainsi que les évaluer en fonction de leur probabilité et leur impact. Ensuite, nous procédons aux mesures citées par le CI pour maîtriser ces risques.

2.1. Identification des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

Dans le cadre de la gestion et le bon fonctionnement de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE, il est important d'identifier ses risques potentiels. Voici les risques spécifiques liés à ses activités :

2.1.1. Les risques liés au service finance et comptabilité

Pour identifier les risques liés au service finance et comptabilité de la SARL ALIOUA. Nous avons utilisé l'analyse des documents comptables, nous avons examiné la situation nette (actif-passif) dans le bilan, le poste d'actifs corporel (Investissement et stocks). Coté passif, nous avons vérifié l'état des provisions, les dettes et leur proportion par rapport aux fonds propres. Les annexes règlementaires et rapport du commissaire au compte. Nous avons utilisé aussi un questionnaire auquel le comptable a répondu :

Tableau n° 09 : Questionnaire adressé au comptable d'entreprise ALIOUA

<i>Questions</i>	<i>Réponses</i>
1. Quel est votre rôle et vos responsabilités en tant que comptable au sein de l'entreprise ?	1. En tant que comptable, mes responsabilités consistent à enregistrer les transactions financières de l'entreprise, établir les états financiers, assurer le suivi des débiteurs et des créditeurs, et veiller au respect des normes comptables et fiscales.
2. Comment gérez-vous les risques liés aux litiges clients ou fournisseurs concernant des transactions financières ?	2. Pour gérer les risques liés aux litiges, nous maintenons une communication ouverte avec nos clients et fournisseurs pour résoudre rapidement tout problème émergent.
3. Comment assurez-vous la séparation des tâches pour prévenir	3. On a un manque de personnel alors on peut séparer les tâches. Par exemple la personne chargée

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

les conflits d'intérêts potentiels ?	des comptes clients est la même personne pour les comptes fournisseurs.
4. Comment réagissez-vous face à d'éventuelles erreurs financières ou comptables ?	4. En cas d'erreurs financières ou comptables, nous informons immédiatement les parties concernées et prenons des mesures correctives pour les rectifier.

Source : De notre conception et rempli par le comptable d'entreprise (Annexe n° 04)

D'après l'analyse des documents et le questionnaire nous identifions comme risque :

- ✚ Le rapport du commissaire a mentionné qu'y avait un enregistrement d'une facture qui ne contient pas un bon de réception.
- ✚ Le deuxième risque est le manque de personnel qui va produire des conflits d'intérêts, il y aura pas de séparation des tâches, et aussi une répartition non équilibrée des responsabilités, augmenter les risques de fraude ou de collusion.

2.1.2. Les risques liés à la gestion des ressources humaines (Risque social)

La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE peut être confrontée à plusieurs problèmes liés à son personnel, qui peuvent avoir un impact sur son fonctionnement. A partir d'un questionnaire adressé au responsable de service des ressources humaines, nous avons pu identifier les risques suivants :

Tableau n° 10 : Questionnaire adressé au responsable de service RH

Questions	Réponses
<u>Recrutement et sélection :</u>	
1. Utilisez-vous différents canaux pour publier les offres d'emploi ? Si Oui, quels sont ces canaux ?	1. Oui, nous utilisons différents canaux comme : le site web de l'entreprise, des sites d'emploi généralistes, des réseaux sociaux...etc.
2. Rencontrez-vous des difficultés pour attirer des candidats qualifiés ? Si Oui quelles sont ces difficultés ?	2. Oui, les principaux défis rencontrés sont la pénurie de candidats qualifiés dans certaines spécialités techniques, la concurrence accrue avec d'autres entreprises du secteur...etc.
3. Avez-vous recrutés des personnes ces trois dernières années ? Si Oui, combien ? et dans quel secteur ?	3. Oui, du 2021 au 2023 nous avons recrutés 28 personnes dans les sièges suivants : Siège administratif : (0 personnes en 2021 ; 2 personnes en 2022 ; 3 personnes en 2023). Siège d'usine : (13 personnes en 2021 ; 4 personnes en 2022 ; 2 personnes en 2023). Siège commercial : (1 personne en 2021 ; 2 personnes en 2022 ; 0 personnes en 2023).

Formation et Développement :

1. Existe-t-il des besoins de formation

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

- spécifiques identifiés pour les employés ?
2. Avez-vous offert à vos employés ses formations ?
1. La formation est particulièrement nécessaire dans les domaines de la gestion du temps, du leadership, et des compétences techniques à notre secteur d'activité.

2. Parfois, tout dépend de budgets d'entreprise.

Gestion des conflits et sécurité de travail :

1. Avez-vous connaissance d'incidents liés à la santé et à la sécurité au travail ?
2. Avez-vous remarqué des problèmes récurrents concernant la capacité de travail des employés ?
3. Comment évaluez-vous la probabilité et l'impacte des risques suivants : un niveau de recrutement faible, insuffisance d'application de procédures, les risques de sécurités ? Sur une échelle de 1 à 5, veuillez attribuer un niveau de probabilité et impacte potentiel à chaque risque identifié.
4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques d'achat ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.
1. Effectivement, le secteur industriel présente d'énormes incidents comme : les blessures causés par les machines, les chutes...etc.
2. Les employés parfois ne respectent pas les procédures de travail.
3. Les niveaux de probabilité et impacte des risques identifiés sont évalués comme suit :
- Recrutement faible (3 assez probable, 4 impact significatif).
 - Insuffisance d'application de procédures (2 peu probable, 3 impact modéré).
 - Risque de sécurité (3 assez probable, 4 impact significatif).
4. Nous planifions d'améliorer les procédures de recrutement, la formation du personnel, le développement de procédures de sécurité claires, des contrôles réguliers et la promotion de la transparence.

Source : De notre conception, d'après les réponses du responsable de RH (Annexe n° 05)

2.1.2.1. Insuffisance d'application de procédure

Dans la plupart du temps, les procédures sont ignorées alors que l'élaboration et le suivi des procédures ont été financés par l'entreprise, et si elles ne sont pas prises en compte c'est tout simplement une perte de temps et d'argent pour l'entreprise.

2.1.2.2. Un recrutement faible

Nous avons remarqué que la SARL ALIOUA n'a pas recruté beaucoup de personnes au niveau de ses sièges (administratif, usine, commerciales), durant les trois dernières années. Le tableau suivant indique le nombre de personnes recrutés dans chaque siège :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Tableau n° 11 : Le nombre de personnes recrutés à la SARL ALIOUA

Année	Siège administratif	Siège d'usine	Siège commerciale	Total
2021	0	13	1	14
2022	2	4	3	9
2023	3	2	0	5

Source : Document d'entreprise, 2023 (Annexe n°06)

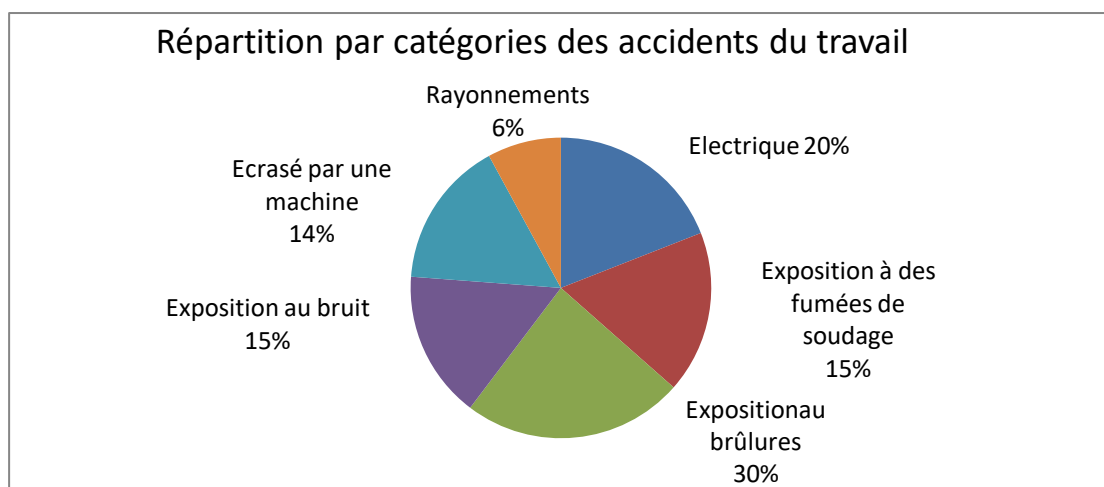
D'après le tableau ci-dessus, on peut dire qu'il existe une tendance de recrutement relativement faible dans les trois catégories des sièges tout au long de la période. Cela peut entraîner certains inconvénients pour l'entreprise. Voici quelques conséquences possibles :

- ✚ Une surcharge de travail qui peut provoquer une augmentation du stress, une diminution de la productivité et une augmentation des risques d'erreurs ;
- ✚ En n'apportant pas de nouvelles recrues avec des compétences et des perspectives fraîches, l'entreprise risque de se limiter à un certain niveau d'expertise et d'innovation.

2.1.2.3. Les risques liés à la sécurité du travail

Les principaux risques liés à la sécurité du travail à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE sont les blessures causées par les machines et équipements industriels, ainsi que les risques associés à la manipulation de matériaux lourds.

Fig. n°08 : Répartition par catégories les accidents du travail



Source : De notre conception, d'après les informations de GRH, 2023 (Annexe n° 07)

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

2.1.3. Les risques opérationnels

Afin de détecter les risques liés aux cycles d'activités de l'entreprise, nous avons adressé un questionnaire aux responsables de ses cycles d'activités, en prenant en considération les documents de l'entreprise et le rapport du CAC.

*Tableau n°12 : Questionnaire adressé aux responsables des cycles d'activité de la SARL
ALIOUA*

Questions	Réponses
<u>Cycle d'achat :</u>	
1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus d'achat de votre entreprise ?	1. Les risques les plus courants de notre cycle d'achat sont : le retard d'enregistrement des approvisionnements, une mauvaise séparation des tâches à cause le manque d'effectifs.
2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.	2. Évaluation de la probabilité de survenue de ces risques : le retard d'enregistrement des approvisionnements (4 probable), une mauvaise séparation des tâches (2 peu probable).
3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.	3. Évaluation de l'impact potentiel de ces risques : le retard d'enregistrement des approvisionnements (5impacte majeur), une mauvaise séparation des tâches (5impact majeur).
4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques d'achat ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.	4. Oui, nous comptons à former une équipe dédiée à la conformité réglementaire veille à respecter les normes et les procédures de CI.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Cycle de production :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de production de votre entreprise ?

1. Les risques les plus courants de notre cycle de production sont : Problème d'évaluation précise des MP, une vérification défailante des matériaux de production.

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.

2. Évaluation de la probabilité de survenue de ces risques : Problème d'évaluation des besoins de production MP (3 assez probable), une vérification défailante des matériaux de production (5 Très probable).

3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.

3. Évaluation de l'impact potentiel de ces risques : Problème d'évaluation des besoins de production MP (4 impacte significatif), une vérification défailante des matériaux de production (5 impact majeur).

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques de production ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

4. Oui, Nous allons améliorer nos processus de vérification interne en mettant en place des contrôles plus rigoureux tout au long de la chaîne de production.

Cycle de stock :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de stock de votre entreprise ?

1. Les risques les plus courants de notre cycle de production sont : Absence de système de gestion de stock, insuffisance des procédures de vérification d'inventaire.

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.

2. Évaluation de la probabilité de survenue de ces risques : Absence de système de gestion des stocks (5 Très probable), insuffisance des procédures de vérification d'inventaire (5 Très probable).

3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.

3. Évaluation de l'impact potentiel de ces risques : Absence de système de gestion de stock (5 impacte majeur), insuffisance des procédures de vérification d'inventaire (5 impact majeur).

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques de stock ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

4. Oui, nous prévoyons d'investir dans un système de gestion des stocks fiable et performant. Et d'utiliser des technologies telles que les codes-barres ou les scanners pour faciliter et accélérer le processus de vérification d'inventaire.

Cycle de vente :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de vente de votre entreprise ?

1. Le risque le plus rencontré est le retard de paiement.

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ce risque? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable).

2. Le niveau de probabilité de ce risque est (4 probable).

3. Quel est le niveau de son impacte ?

3. Le niveau de son impacte est (4 impact significatif).

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés à ce risque de vente ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

4. Pour ce problème nous allons vérifier la liste de nos clients pour trouver lequel est la cause de ce retard.

Source : De notre conception, d'après les réponses de personnel (Annexe n° 08)

2.1.3.1. Les risques liés au cycle d'achat

D'après le questionnaire rédigé avec le responsable de cycle d'achat, il existe certains problèmes qui peuvent survenir tout au long de ce cycle d'activité. Voici quelques exemples des plus courants :

Une mauvaise séparation des tâches

En consultant la grille de séparation des tâches dans le cycle d'achat de la SARL ALIOUA, nous avons remarqué que ces tâches sont mal définies et mal réparties, c'est le magasinier qui est chargé de la plupart des tâches, comme l'indique le tableau suivant :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Tableau n° 13: Grille de séparation des tâches du cycle d'achat

<i>Fonction</i>	<i>Personnes concernées</i>							
	<i>DG</i>	<i>DBP</i>	<i>DAF</i>	<i>SD</i>	<i>DEB</i>	<i>Comptable</i>	<i>Responsable d'achat</i>	<i>Magasinier</i>
- Expression de la DA							X	
- Approbation de la DA					X			
- Etablissement du BC							X	
- Passation commandes								X
- Réception des m/ses								X
-Rapprochement BC/BL								X
-Rapprochement de m/ses			X					X
- Imputation comptable						X		
- Préparation des chèques								X
- Signature des chèques	X							

Source : Document interne d'entreprise, 2022 (Annexe n ° 09)

✚ D'après le responsable de cycle d'achat le retard d'enregistrement des approvisionnements est l'un des risques courant à la SARL ALIOUA, comme le confirme le CAC dans son rapport que : la marchandise est comptabilisée après deux ou trois jours de son arrivé.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

2.1.3.2. Les risques liés au cycle de production

Dans le cycle de production de l'entreprise, les risques identifiés sont les suivantes :

- ✚ **Problèmes d'évaluation** : l'entreprise rencontre des difficultés dans l'évaluation précise de ses besoins de production (MP)¹¹.
- ✚ **Défaillance de la vérification des matériaux de production** : l'entreprise présente des lacunes dans la vérification des matériaux utilisés dans le processus de production des chaudières.

2.1.3.3. Les risques liés au cycle de stock

En se référant du questionnaire adressé au responsable de cycle de stock, deux risques ont été identifiés :

- ✚ **Absence de systèmes de gestion des stocks**: l'entreprise ne dispose pas d'un système de gestion des stocks adéquat pour suivre et contrôler les stocks de manière efficace.
- ✚ **Insuffisance des procédures de vérification de l'inventaire** : les procédures de vérification de l'inventaire sont insuffisantes ou négligées.

2.1.3.4. Les risques liés au cycle de vente

Durant l'activité de vente, la SARL ALIOUA rencontre souvent le risque suivant :

- ✚ **Retard de paiement** : une faiblesse réside dans le processus de règlement des ventes.

2.1.4. Les risques liés à la concurrence du marché

D'après le service commerciale de la SARL ALIOUA, l'entreprise se trouve face aux différents types de concurrence, qui affectent sa position sur le marché, parmi les :

¹¹ MP : matière première

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

2.1.4.1. Concurrence par les coûts de production

La concurrence par les coûts de production se réfère à une stratégie utilisée par les entreprises pour rivaliser sur le marché en réduisant leurs coûts de production afin de proposer des prix plus bas que leurs concurrents. L'objectif est d'attirer les clients en offrant des produits ou services à des prix plus compétitifs grâce à une efficacité accrue dans les processus de fabrication, l'approvisionnement en matières premières, la main-d'œuvre, etc.

2.1.4.2. Concurrence par la technologie

La concurrence par la technologie peut être une menace pour les entreprises en raison des éléments suivants : obsolescence potentielle de leurs produits ou services, avantage concurrentiel des nouveaux entrants, accélération du cycle de vie des produits, dépendance aux fournisseurs technologiques et investissements nécessaires.

Tableau n°14: Tableau d'analyse SWOT partie externe : opportunités, menaces

<i>OPPORTUNITES (OPPORTUNITIES)</i>	<i>MENACES (THREATS)</i>
- Segmentation des nouveaux marchés (beaucoup de consommateurs ayant des besoins et des comportements identiques).	- Concurrence par les couts (un coût bas de production, le nombre des concurrents élevés et les prix ne s'augmentent pas) ; - Concurrence par la technologie.

Source : Document d'entreprise étude du marché (service commerciale, 2021, Annexe n°10)

2.2. Evaluation des risques à la SARL ALIOUA

Après l'étape de l'identification des différentes risques de la SARL ALIOUA, nous avons procédé à analyser l'évaluation des risques fête par l'entreprise, en prenant en considération les questionnaires rédigés, notre analyser est présentée comme suit :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Tableau n°15: L'évaluation des risques en fonction de leur probabilité et impacte

<i>Risques identifiés</i>	<i>Probabilité (Causes)</i>	<i>Impact (Conséquences)</i>
<p>1. Risques liés à la gestion des RH :</p> <p>✚ <i>Insuffisance d'application de procédure de travail</i></p> <p>✚ <i>Un recrutement faible</i></p> <p><i>- Risques de sécurité de travail</i></p>	<p>1. Les causes des risques liés à la gestion des RH :</p> <p><i>- Les causes de non respect des procédures de travail :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne sont pas à jour ; • Incorrectes ou mal écrites ; • Incompréhensible ; • La négligence des employés. <p><i>- Les causes d'un recrutement faible :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétences en matière de recrutement ; • Rationalisation des coûts d'embauche. <p><i>- Les causes des risques de sécurité de travail :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La discrimination ; • Utilisation des matériaux dangereux. 	<p>1. Les conséquences des risques liés à la gestion des RH :</p> <p><i>- Les conséquences de non respect des procédures de travail :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une baisse de productivité et qualité des produits ; • Des poursuites légales et des sanctions pour l'entreprise ; • Créer un environnement de travail dysfonctionnel ; • Rétrogradation ou licenciement des employés. <p><i>- Les conséquences d'un recrutement faible :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perte de compétitivité et délais de production prolongés ; • Surcharge de travail et Épuisement professionnel ; • Difficultés pour atteindre les objectifs. <p><i>- Les conséquences des risques de sécurité de travail :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Absentéisme et baisse de production ; • Impact sur la réputation de l'entreprise ; • Coût financière élevés.
<p>2. Risques liés au service finance et comptabilité :</p> <p>✚ <i>Un enregistrement d'une facture sans un bon de réception</i></p> <p>✚ <i>Manque de personnel chargé de la comptabilité</i></p>	<p>2. Les causes des risques liés au service finance et comptabilité :</p> <p><i>- Les causes d'un enregistrement d'une facture sans un bon de réception :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La pression de travail ; • Manque de formation. <p><i>- Les causes de manque de personnel chargé de la comptabilité :</i></p>	<p>2. Les conséquences des risques liés au service finance et comptabilité :</p> <p><i>-Les conséquences d'un enregistrement d'une facture sans un bon de réception :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Double paiement ; • Non conformité fiscale ; • Fraude. <p><i>- Les conséquences de manque de personnel chargé de la comptabilité :</i></p>

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque de budget ; • Une baisse de salaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreurs et inexactitudes ; • Surcharge de travail.
<p>3. Risques liés à la concurrence :</p>	<p>3. Les causes des risques liés à la concurrence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation et technologique ; • Difficulté financière. 	<p>3. Les conséquences des risques liées à la concurrence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baisse des prix ; • Pression sur les marges bénéficiaires ; • Course à la baisse des coûts.
<p>4. Risques opérationnel :</p> <p>- Risques liés au cycle d'achat :</p> <p>✚ Une mauvaise séparation des tâches</p> <p>✚ le retard d'enregistrement des approvisionnements</p> <p>- Risques liés au cycle de production</p> <p>✚ Problèmes d'évaluation des besoins de production</p>	<p>4. Les causes des risques opérationnels :</p> <p>- Les causes d'une mauvaise séparation des tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de structure organisationnelle ; • Contrôles internes inadéquats ; • Manque de ressources. <p>- Les causes d'un retard d'enregistrement des approvisionnements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel responsable de l'enregistrement est surchargé de travail ; • Processus de validation des approvisionnements complexe ; • Absence de suivi régulier. <p>- Les causes des Problèmes d'évaluation des besoins de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'information ; • Problèmes de communication ; • Variation de la demande. 	<p>4. Les conséquences des risques opérationnels :</p> <p>- Les conséquences d'une mauvaise séparation des tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter les actes de fraude et la malversation ; • Erreurs et inexactitudes dans le processus d'achat ; • Ralentissement des processus et impacte sur la productivité. <p>- Les conséquences d'un retard d'enregistrement des approvisionnements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la production ou la fourniture de biens et services ; • Problèmes de paiement des fournisseurs à temps ; • Problèmes de gestion des stocks (surstockage, des coûts élevés). <p>- Les conséquences des Problèmes d'évaluation des besoins de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erreurs de planification • Retard dans la production ou des coûts supplémentaires liés à des ajustements de dernière minute ; • Problème de surcapacité.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

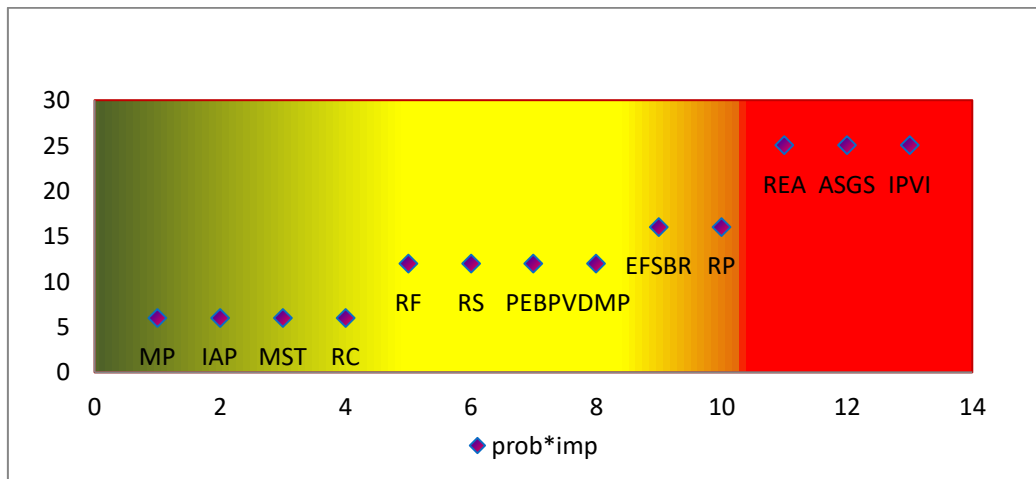
<p>✚ <i>Défaillance de la vérification des matériaux de production</i></p> <p><i>- Risques liés au cycle de stocks</i></p>	<p><i>- Les causes de la défaillance de la vérification des matériaux de production :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de procédures claires ; • Mauvaise communication entre les collaborateurs. 	<p><i>- Les conséquences de la défaillance de la vérification des matériaux de production :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de conformité réglementaire ; • Une baisse de la qualité des produits fabriqués et des réclamations de garantie de la part des clients.
<p>✚ <i>Absence d'un système de gestion des stocks</i></p>	<p><i>- Les causes d'une absence d'un système de gestion des stocks :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible prise de conscience de l'importance d'un système de gestion des stocks ; • Le suivi manuel sur papier et l'ignorance des systèmes informatisé. 	<p><i>- Les conséquences d'une absence d'un système de gestion des stocks :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficultés dans le suivi des niveaux de stock ; • Difficultés dans la gestion des commandes ; • Difficultés dans la prévention des ruptures ou des excédents de stock.
<p>✚ <i>Insuffisance des procédures de vérification de l'inventaire</i></p> <p><i>- Risques liés au cycle de vente :</i></p>	<p><i>- Les causes d'une insuffisance des procédures de vérification de l'inventaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôles internes inefficaces ; • Mauvaise formation du personnel ; • Non-conformité aux normes de l'industrie. 	<p><i>- Les conséquences d'une insuffisance des procédures de vérification de l'inventaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erreur comptables ; • Divergence entre les quantités réelles et les enregistrements ; • Difficulté à détecter et à corriger les écarts.
<p>✚ <i>Retard de paiement</i></p>	<p><i>- Les causes de retard de paiement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le client est insolvable; • Conflits de priorité. 	<p><i>- Les conséquences de retard de paiement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de trésorerie ; • Difficultés de financement ; • Baisse de la marge bénéficiaire.

Source : De notre conception

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

À partir des questionnaires précédents et le résultat de notre analyse, nous avons pu rédiger la cartographie des risques suivante, en classant les risques par leurs niveaux de probabilité*impact :

Fig. n°09 : Cartographie des risques



Source : De notre conception

- ✚ La couleur rouge représente les risques élevés ;
- ✚ La couleur orange représente les risques importants ;
- ✚ La couleur jaune représente des risques limités ;
- ✚ La couleur vert représente les risques faibles.

2.3. Le contrôle interne à la SARL ALIOUA

Pour savoir si la SARL ALIOUA a bien suivi les procédures de CI pour la maîtrise de ses différents risques identifiés, nous avons rédigé ce QCI¹² suivant :

**Tableau n°16 : Questionnaire de contrôle interne à la SARL ALIOUA
CHAUDRONNERIE**

Questions	Ref	Non	Oui	N/A	Observations
1. Y a-t-il une politique de contrôle interne formelle mise en place au sein de l'entreprise ?			X		1. Mais ils ne sont pas appliqués en

¹² QCI : Questionnaire de contrôle interne

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

		pratique
2. Qui est responsable de la supervision et de la coordination des activités de contrôle interne ?	<i>X</i>	
3. L'entreprise a-t-elle identifié les risques majeurs auxquels elle est exposée ?	<i>X</i>	
4. Est-ce que vous faites une évaluation du contrôle interne ?	<i>X</i>	4. Le CAC externe de l'entreprise est chargé d'évaluation du CI une fois par an.
5. L'entreprise a-t-elle géré ses risques ? Si Oui, comment elle fonctionne sa gestion des risques ?	<i>X</i>	5. En évaluant les risques en leur fonction de probabilité et d'impact..
6. Avez-vous enregistré les transactions financières ? Si Oui et comment ?	<i>X</i>	6. Les TF sont enregistré dans un logiciel comptable.
7. Les actifs d'entreprise sont-ils protégés ? Si Oui comment ?	<i>X</i>	7. Les actifs sont protégés par les caméras de sécurité, et la surveillance régulière.
8. Les erreurs sont-ils détectés ? Si Oui comment ?	<i>X</i>	8. Chaque employé est responsable de sa tâche.

Source : De notre conception, et remplis par le personnel d'entreprise (*Annexe n° 11*)

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

D'après ce questionnaire l'entreprise ignore l'utilisation des procédures de CI, ce qui rend la maîtrise de ses risques en danger, nous recommandons à l'entreprise d'obliger son personnel à suivre les procédures de CI par cœur, de rédiger des autocontrôles « de recouplement et réciproque » afin d'éviter les conflits émergent.

2.3.1. Recommandation des procédures de CI pour la maîtrise de chaque risque

Le contrôle interne est comme un remède contre toutes les faiblesses qui résident dans l'organisation de n'importe quel secteur, pour cela la SARL ALIOUA doit appliquer les procédures de contrôle interne afin de maîtriser ses risques. Voici quelques mesures correctives cités par le CI :

2.3.1.1. Mesures de contrôle interne des risques liés au service finance et comptabilité

Pour éviter les risques liés au service finance et comptabilité voici quelques recommandations :

A. Formation du personnel

Il est recommandé de nouveaux recruter personnes au niveau du service finance et comptabilité, qui doivent être correctement formé et qualifié pour partager les tâches et les effectuer de manière précise. Ainsi qu'organisez des sessions de formation régulières pour les maintenir à jour sur les dernières normes comptables et les meilleures pratiques.

B. Séparation des tâches

Appliquer une séparation appropriée des tâches. Par exemple, la personne responsable de l'enregistrement des transactions ne devrait pas être la même personne en charge des approbations ou des paiements.

2.3.1.2. Mesures de contrôle interne des risques liés à la gestion de RH

Ces mesures sont traitées dans trois rubriques, qui sont : Respect des procédures de travail, un bon recrutement, éviter risques de sécurité :

A. Respect des procédures de travail

L'entreprise ALIOUA doit veiller sur ses employés pour qu'ils respectent les procédures de travail et de vérification, car L'application incorrecte des procédures entraîne

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

une perte de temps et d'argent, en plus d'entraver la réalisation des tâches. Pour cela le contrôle interne doit :

- ✚ Assurer la mise en place des politiques et des procédures RH claires et bien documentées pour guider les employés et les gestionnaires dans leurs décisions et actions liées aux ressources humaines, cela inclut les étapes spécifiques à suivre, les délais à respecter, les formulaires à remplir, obliger les employés à respecter les horaires de travail ;
- ✚ Assurer que ces politiques sont communiquées à tous les employés et qu'ils les comprennent bien, si un employé rencontre des difficultés ou a des questions concernant une procédure spécifique, il est important de demander des éclaircissements et signaler les problèmes aux personnes responsables ;
- ✚ Assurer que l'entreprise nomme une personne chargée de la mise à jour régulière des procédures et de leur animation.

B. Améliorer le recrutement

Le recrutement de nouvelles personnes peut apporter de nombreux avantages à l'entreprise ALIOUA. L'utilisant des procédures de contrôle interne suivante peuvent rendre le niveau de recrutement remarquable à l'entreprise.

- ✚ Développer des politiques et des procédures de recrutement claires et documentées pour guider le processus de recrutement ;
- ✚ Définir les canaux de recrutement à utiliser (annonces d'emploi, recrutement interne, réseaux professionnels, etc.) ;
- ✚ Adopter une approche proactive en utilisant des techniques de marketing de recrutement pour attirer les meilleurs talents ;
- ✚ Effectuer des vérifications approfondies des références pour valider les antécédents professionnels et personnels des candidats.

C. Eviter les risques de sécurité de travail

Pour éviter les risques de sécurité au travail et assurer un environnement de travail sûr pour les employés, voici quelques recommandations essentielles que les entreprises peuvent suivre :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

- ✚ Mettre en place des politiques et des procédures de sécurité claires et bien définies. Assurez-vous que tous les employés sont informés et formés sur ces politiques, et encouragez-les à les respecter en tout temps.
- ✚ Effectuer régulièrement une évaluation des risques pour identifier les dangers potentiels sur le lieu de travail. Une fois les risques identifiés, prenez des mesures pour les atténuer ou les éliminer complètement.
- ✚ Offrir une formation régulière sur la sécurité au travail à tous les employés. Assurez-vous qu'ils connaissent les procédures de sécurité, les équipements de protection individuelle (EPI) nécessaires et les mesures d'urgence en cas d'accident.
- ✚ Assurez-vous que tous les équipements et machines sont régulièrement entretenus et vérifiés pour garantir leur bon fonctionnement et éviter les pannes dangereuses.

2.3.1.3. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle d'achat

Le cycle d'achat est un élément essentiel de tous les autres cycles d'activité de l'entreprise. Le contrôleur doit être en mesure de gérer efficacement les risques associés à ce cycle d'achat, afin de garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et d'optimiser ses performances. Voici les recommandations suivantes pour les deux risques détectés au cycle d'achat :

A. Assurer une bonne séparation des tâches

La séparation des tâches est l'outil principal de contrôle interne qui doit être assuré par n'importe quelle fonction ; une procédure d'autocontrôle permet de s'assurer qu'une même personne ne puisse pas commettre une malversation. Si la SARL ALIOUA poursuit la répartition suivante dans son cycle d'achat beaucoup de problèmes seront résolus : le retard de production, de livraison, la comptabilisation, le paiement des fournisseurs...

Tableau n° 17: Grille de séparation des tâches recommandée au personnel de cycle d'achat

<i>Fonction</i>	<i>Personnes concernées</i>							
	<i>DG</i>	<i>DBP</i>	<i>DAF</i>	<i>SD</i>	<i>DEB</i>	<i>Comptable</i>	<i>Responsable d'achat</i>	<i>Magasinier</i>
- Expression de la DA				X				

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

- Approbation de la DA					X			
- Etablissement du BC		X						
- Passation commandes		X						
- Réception des m/ses							X	
- Rapprochement BC/BL							X	
- Rapprochement de m/ses								X
- Imputation comptable						X		
- Préparation des chèques			X					
- Signature des chèques	X		X					

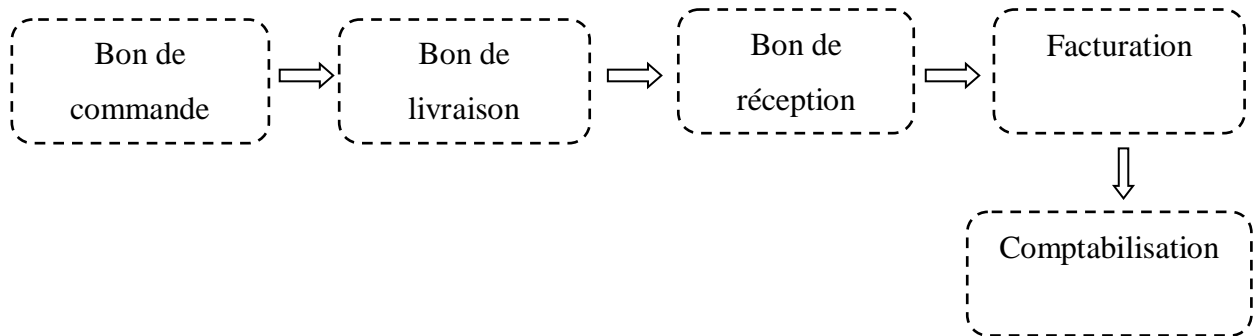
Source : De notre conception

B. Éviter le retard d'enregistrement des approvisionnements

Il est essentiel d'enregistrer les factures immédiatement après la livraison, sans aucun délai. Les responsables du stockage ne doivent en aucun cas retarder l'envoi des factures. Un délai de deux ou trois jours n'est pas approprié pour l'enregistrement, car il peut entraîner des omissions, des erreurs et même des tentatives de falsification dans le magasin. Pour éviter les oublis d'enregistrement, il est recommandé d'envoyer systématiquement les bons de réception à la comptabilité en respectant le schéma suivant :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Fig. n°10 : Processus d'achat



Source : De notre conception

2.3.1.4. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de production

Ces mesures sont traitées dans deux rubriques, qui sont : éviter les problèmes d'évaluation des besoins de production, éviter la défaillance de vérification des matériaux de production

A. Éviter les problèmes d'évaluation des besoins de production

Pour résoudre ce type de problèmes techniques, nous recommandons les étapes suivantes :

- ✚ Etablir une planification de la production réaliste et prévoir les attentes du marché ;
- ✚ Utiliser des données historiques et des prévisions de vente pour déterminer les besoins de production ;
- ✚ L'automatisation du système de gestion des stocks aidera l'entreprise à visualiser les ressources dont elle dispose à tout moment. Avec un système de gestion des stocks de qualité, les planificateurs de la production peuvent suivre les niveaux de stock et en automatiser le réapprovisionnement. Les systèmes automatisés peuvent même prévoir les besoins en stocks.

B. Éviter la défaillance de vérification des matériaux de production

Pour éviter la défaillance de vérification des matériaux de production, le contrôle interne peut mettre en place les mesures suivantes :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

- ✚ Le contrôle interne doit établir des procédures de vérification claires et bien documentées pour chaque type de matériaux de production. Ces procédures doivent préciser les critères de qualité et les spécifications à vérifier lors de la réception des matériaux ;
- ✚ Assurer que le personnel impliqué dans la vérification des matériaux est correctement formé pour identifier les caractéristiques de qualité essentielles et comprendre les spécifications requises ;
- ✚ Effectuer des contrôles visuels et physiques pour vérifier la qualité des matériaux à la réception. Cela peut inclure des mesures de dimensions, des tests de résistance, des essais de compatibilité, etc.

2.3.1.5. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de stock

Le contrôle interne doit assurer la mise en œuvre d'un système de gestion de stock et la vérification s'inventaire, pour que l'entreprise puisse à minimiser les problèmes liées au stock.

A. Mise en place d'un système de gestion de stock

Il est recommandé de mettre en place un système informatisé de gestion de stock pour assurer un suivi précis et en temps réel des niveaux de stock. Le système devrait avoir des procédures claires et détaillées, y compris les processus de réception, de stockage, de prélèvement et de réapprovisionnement, le suivi des entrées et sorties de stock.

Le CI doit s'assurer que le personnel impliqué dans la gestion de stock est formé pour suivre ces procédures de manière cohérente.

B. Inventaires physiques réguliers :

Il est nécessaire d'assurer la réalisation d'inventaires physiques réguliers pour vérifier l'exactitude des stocks en comparant les quantités physiques avec les registres. Les inventaires peuvent être réalisés de manière périodique, par exemple (mensuellement, trimestriellement ou annuellement) ou sur une base cyclique.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

2.3.1.6. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de vente

Pour éviter les retards de paiement, l'entreprise doit bien choisir ses clients, doit consulter leur situation de solvabilité, s'ils sont capable de régler les factures durant l'échéance, il est recommander aussi d'imposer des pénalités de retard aux clients pour éviter ce type de conflits.

2.5. Mesures de contrôle interne des risques liées à la concurrence

Pour vaincre ses concurrents, l'entreprise doit mettre en œuvre plusieurs stratégies et actions. Voici quelques mesures qu'elle peut prendre :

- ✚ L'entreprise doit se différencier de ses concurrents en proposant des produits ou services uniques, tels que la qualité, le design, afin de se démarquer sur le marché ;
- ✚ l'entreprise doit optimiser ses coûts de production et ses opérations pour proposer des prix compétitifs sans compromettre la rentabilité ;
- ✚ Il est essentiel de surveiller de près les actions des concurrents, leurs nouvelles offres, leurs stratégies marketing et leurs forces et faiblesses.

Section 3 : Étude et analyse des systèmes de gouvernance à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

Dans cette section, nous allons procéder à une étude approfondie et à une analyse détaillée des systèmes de gouvernance au sein de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE. La gouvernance d'une société revêt une importance cruciale pour son bon fonctionnement, sa pérennité et sa capacité à prendre des décisions éclairées. En nous concentrant sur cette entreprise spécifique, nous examinerons les mécanismes en identifiant à la fois leurs points forts et leurs points faibles. Ensuite nous passons à expliquer le lien entre le CI et la maîtrise des risques pour résoudre les problèmes de gouvernance de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

3.1. Analyse et étude des mécanismes de gouvernance de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

Ce point est consacré à l'examen des mécanismes de gouvernance de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE, structurer son processus décisionnel est se concentrant sur son système de gouvernance. Le système de gouvernance de l'entreprise organisationnelle s'appuyant sur des mécanismes internes et externes.

3.1.1. Mécanisme interne

Les mécanismes de gouvernance internes de la SARL ALIOUA sont présentés comme suit :

3.1.1.1. Structure organisationnel formelle

La structure hiérarchique formelle de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE est la façon dont les niveaux de responsabilité et d'autorité sont organisés au sein de l'entreprise. Cette structure définit comment les tâches, les informations et les décisions circulent de haut en bas dans l'organisation. Elle repose sur le principe d'unicité du commandement, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique. Elle se caractérise par : le gérant, le cogérant, les responsables des services : (finance et comptabilité, ressources humaines, commerciale, technique, chantier.), et les employés.

La structure hiérarchique formelle de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE, telle que décrite, présente des forces et des faiblesses spécifiques :

Tableau n°18 : Forces et faiblesses de la structure hiérarchique de la SARL ALIOUA

Forces	Faiblesses
1. Simplicité du commandement : La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE bénéficie d'une chaîne de commandement clairement établie. Cette simplicité du commandement permet aux employés de savoir à qui s'adresser pour obtenir des directives ou pour remonter des problèmes. Cela facilite la prise de décisions au quotidien et assure une exécution fluide des tâches.	1. Mauvaise circulation d'information : Les décisions prises au niveau de la direction prenaient souvent du temps à être communiquées aux employés de terrain, ce qui pouvait entraîner des retards dans la mise en œuvre des projets. De même, les employés sur le terrain avaient parfois des difficultés à faire remonter les problèmes ou les suggestions à la direction, ce qui pouvait empêcher

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

2. Sécurité : Pour de nombreux employés, savoir qu'il existe une structure hiérarchique formelle peut créer un sentiment de sécurité et de stabilité. Ils ont une idée claire de la hiérarchie de l'entreprise et savent comment progresser dans leur carrière en respectant cette structure.

3. Prise de décisions efficace : Avec une structure hiérarchique formelle, les décisions peuvent être prises plus rapidement car elles suivent un processus bien défini. Cela peut être particulièrement utile pour les décisions opérationnelles quotidiennes qui doivent être prises rapidement.

la prise de décisions éclairées.

2. Rigidité : Une structure hiérarchique trop rigide peut entraver l'adaptation de l'entreprise aux changements externes et laisser peu de place à l'innovation et à la créativité.

Source : De notre conception, d'après les données de l'entreprise

3.1.1.2. Conseil d'administration

Le conseil d'administration de la SARL ALIOUA est composé des deux associés, le comptable et le commissaire aux comptes. Il se réunit généralement une fois par an, lors de ces réunions formelles les décisions prises sont consignées dans des procès verbaux et doivent être documentées. Le conseil d'administration de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE, présente des forces et des faiblesses spécifiques :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Tableau n°19 : Forces et faiblesses du Conseil d'administration de la SARL ALIOUA

Forces	Faiblesses
<p>1. Vision stratégique à long terme : Les membres du conseil, en apportant leurs expertises et leurs connaissances, peuvent contribuer à définir une orientation claire et à long terme pour l'entreprise. Ils participent à l'identification des objectifs stratégiques, des opportunités de croissance et des défis à relever.</p> <p>2. Indépendance des membres externes : Ces membres externes apportent une perspective impartiale et éclairée sur les questions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Leur indépendance peut favoriser des débats constructifs, objectifs et basés sur des analyses solides, sans être influencés par des intérêts particuliers. Cette diversité de points de vue enrichit les discussions et les décisions prises par le conseil.</p>	<p>1. Manque de contrôle adéquat : Le conseil peut ne pas disposer de mécanismes de contrôle suffisamment robustes pour exercer une supervision approfondie et efficace sur les activités de l'entreprise et la direction.</p> <p>2. Conflits d'intérêts : Lorsque les intérêts personnels des gestionnaires prévalent sur ceux de l'organisation, cela peut entraîner des conflits internes et nuire à la coopération entre les différents services.</p>

Source : De notre conception, d'après les données de l'entreprise

3.1.1.3. Assemblée générale des associés

L'assemblée générale ordinaire est une réunion annuelle qui rassemble les associés ; elle est présidée par le gérant. Elle constitue l'occasion de prendre des décisions importantes concernant la gestion de l'entreprise. Lors de l'assemblée générale, le CAC est présent pour qu'il donne son avis en présentant un rapport de la certification des comptes sociaux. Il y'a aussi l'assemblée générale extraordinaire qui se réunit en cas où l'entreprise décide d'augmenter ou baisser les ventes.

Les points abordés lors d'AG : Rapport de gestion, états financiers, affectation des résultats, nomination et révocation des administrateurs, modifications statutaires, etc.

Voici les forces et les faiblesses de l'AG de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Tableau n°20 : Forces et faiblesses d'Assemblée générale de la SARL ALIOUA

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<p>1. Prise de décisions collectives : L'assemblée générale permet aux actionnaires ou aux associés de se réunir pour prendre des décisions importantes concernant l'entreprise. Cette approbation collective peut renforcer la légitimité des choix stratégiques.</p>	<p>1. Un taux de participation faible : Dans de nombreuses assemblées générales, en particulier pour les grandes entreprises, le taux de participation peut être faible. Cela signifie que les décisions importantes peuvent être prises par un nombre restreint de participants, ce qui peut ne pas refléter l'opinion de tous les actionnaires ou associés.</p>
<p>2. Représentation des intérêts : L'assemblée générale offre une plate-forme où chaque actionnaire ou associé peut exprimer ses opinions et défendre ses intérêts. Cela favorise la diversité des perspectives et permet de prendre en compte les différents points de vue.</p>	<p>Manque de suivi des décisions : Certaines décisions prises en assemblée générale peuvent ne pas être mises en œuvre efficacement, ce qui peut affaiblir l'impact de l'assemblée générale sur la direction de l'entreprise.</p>
<p>3. Transparence et responsabilité : Les décisions prises en assemblée générale sont souvent enregistrées et rendues publiques, ce qui améliore la transparence et la responsabilité de la direction envers les parties prenantes.</p>	

Source : De notre conception, d'après les données de l'entreprise

3.1.2. Mécanisme externe

Parmi les mécanismes externes de la gouvernance d'une entreprise, on distingue :

3.1.2.1. Le commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes de l'entreprise ALIOUA est un professionnel externe, indépendant de sa direction et des actionnaires de l'entreprise. Cette indépendance est cruciale pour garantir l'objectivité et l'impartialité de ses évaluations. Son rôle principal consiste à examiner en détail les comptes annuels de l'entreprise, y compris les états financiers, les bilans, les comptes de résultat, les annexes comptables, et s'assure de leur conformité aux normes comptables en vigueur. Le CAC est également responsable de détecter d'éventuelles

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

fraudes, erreurs ou irrégularités comptables. Son rôle de "chien de garde" permet de limiter les risques de malversations financières.

Grâce à son expertise, le commissaire aux comptes contribue à renforcer la transparence financière de l'entreprise. En certifiant la fiabilité des comptes, il aide les parties prenantes, telles que les actionnaires, les créanciers, les fournisseurs et les clients, à avoir confiance dans l'information financière présentée.

Profil du CAC

- Cabinet d'audit de renom, possédant une solide expérience dans le secteur de la technologie ;
- Expertise en comptabilité, finance et audit ;
- Réputation d'impartialité et d'intégrité.

Mandat et Responsabilités du CAC

- Audit annuel des comptes de l'entreprise SARL ALIOUA ;
- Examen détaillé des états financiers, bilans, comptes de résultat et annexes ;
- Vérification de la conformité aux normes comptables en vigueur.

Processus d'Audit

- Collecte des informations financières et comptables de l'entreprise ;
- Analyse des flux de trésorerie, des transactions et des politiques comptables ;
- Vérification des justificatifs et des documents de support ;
- Tests d'échantillonnage pour évaluer la qualité des données comptables ;
- Détection d'anomalies potentielles et investigation approfondie.

Rapport d'Audit

- Présentation des résultats de l'audit ;
- Confirmation de la régularité et de la sincérité des comptes ;
- Mention des points d'attention et des recommandations ;

Voici les forces et les faiblesses de Commissaire aux Comptes externe de l'entreprise SARL ALIOUA :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Tableau n°21 : Forces et faiblesses du CAC de la SARL ALIOUA

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
1. Expertise comptable : Le commissaire aux comptes possède une expertise approfondie en matière de comptabilité, d'audit et de réglementations financières. Cette compétence lui permet de réaliser des examens rigoureux des comptes de l'entreprise.	1. Risques de non-détection : Malgré son examen minutieux, le commissaire aux comptes peut ne pas toujours détecter certaines pratiques inappropriées ou frauduleuses qui sont bien dissimulées.
2. Le CAC est un ancien dans le domaine de l'audit	

Source : De notre conception, d'après les données de l'entreprise

3.2. La conjonction entre le control interne et la maîtrise des risques dans le renforcement de la gouvernance de la SARL ALIOUA

Premièrement, le contrôle interne établit des mécanismes et des processus internes conçus pour assurer la conformité aux normes, aux réglementations et aux politiques de l'entreprise. Il aide à prévenir les erreurs, les fraudes et les mauvais comportements en améliorant la fiabilité des informations financières et opérationnelles. Avec des contrôles clairs, les dirigeants et les managers peuvent s'assurer que les activités commerciales sont continues, et conformes aux objectifs stratégiques.

La maîtrise des risques, quant à elle, consiste à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels l'entreprise est exposée, Ceci comprend les risques associés aux opérations, aux finances, à la réputation, à la conformité aux règles, etc. En évaluant les risques potentiels, l'entreprise peut prendre des mesures préventives ou correctives pour les réduire ou les éliminer.

La combinaison du contrôle interne et de la maîtrise des risques améliore la gouvernance de l'entreprise. En identifiant et en gérant les risques liés à ses activités, l'entreprise peut mieux protéger ses actifs, assurer une meilleure transparence et responsabilité, et renforcer la confiance des parties prenantes. De plus, cette approche favorise des décisions éclairées, basées sur des informations précises et fiables, contribuant ainsi à améliorer la performance globale de l'entreprise à long terme.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

3.2.1. Recommandation pour résoudre les problèmes des mécanismes de la gouvernance de la SARL ALIOUA

Afin de résoudre les problèmes de mécanismes de gouvernance détectés à la SARL ALIOUA, il est recommandé de :

3.2.1.1. Recommandation pour les problèmes liés la structure hiérarchique formelle

Le contrôle interne, en utilisant la maîtrise des risques, peut contribuer à résoudre les problèmes liés à la structure organisationnelle formelle, tels que la mauvaise circulation d'information et la rigidité. Voici comment cela peut être réalisé :

A. Bonne circulation d'information

Pour résoudre le problème de mauvaise circulation d'information, le contrôle interne peut mettre en place les mécanismes suivants :

- ✚ Le contrôle interne peut encourager une communication ouverte et transparente à tous les niveaux de l'organisation, en définissant les canaux de communication appropriés et en s'assurant que les informations circulent sans entrave ;
- ✚ Le contrôle interne peut s'assurer que l'organisation dispose de la technologie nécessaires pour faciliter le partage d'information entre les employés et leur supérieurs, à travers l'utilisation de systèmes de gestion de l'information, de plateformes de communication en ligne... ;
- ✚ Le contrôle interne aide à désigner clairement les responsabilités de chacun pour la transmission et la réception des informations, et organiser des formations pour les employés afin de souligner l'importance de la communication efficace et de la circulation des informations critiques.

B. Eviter la Rigidité

Pour résoudre le problème de rigidité dans la structure organisationnelle, le contrôle interne peut prendre les mesures suivantes :

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

- ✚ Le contrôle interne peut procéder à une évaluation approfondie des processus internes de l'organisation, à travers d'identifier les processus inefficaces ou obsolètes qui peuvent entraîner une rigidité dans la prise de décision et l'exécution des tâches ;
- ✚ Le contrôle interne peut recommander une décentralisation de l'autorité et de la prise de décision, qui permette à des équipes ou des unités spécifiques d'avoir plus d'autonomie pour répondre rapidement aux problèmes et aux opportunités sans attendre une approbation hiérarchique excessive.

3.2.1.2. Recommandation pour les problèmes liés au conseil d'administration

Le contrôle interne, en utilisant la maîtrise des risques, peut contribuer à résoudre les problèmes liés au conseil d'administration, tels que manque de contrôle adéquat et les conflits d'intérêts. Voici comment cela peut être réalisé :

A. Intégrer un contrôle adéquat

Le contrôle interne peut recommander la mise en place de contrôles réguliers appropriés pour garantir un fonctionnement efficace du conseil d'administration. Cela peut inclure des procédures claires pour la nomination des membres du conseil, la planification des réunions, la prise de décisions, la gestion des conflits d'intérêts...

B. Éviter les conflits d'intérêts

Le contrôle interne doit continuellement surveiller les activités du conseil d'administration pour détecter tout conflit d'intérêts potentiel et s'assurer que les politiques de déclaration sont respectées. Et à élaborer des politiques claires, concernant la déclaration et la gestion des conflits d'intérêts au sein du conseil d'administration. Ces politiques peuvent exiger que les membres du conseil divulguent tout conflit d'intérêts potentiel et s'abstiennent de participer à des décisions dans lesquelles ils pourraient être personnellement impliqués.

3.2.1.3. Recommandation pour les problèmes liés à l'assemblée générale des associés

Le contrôle interne peut contribuer à résoudre les problèmes liés à l'assemblée générale des associés, tels qu'augmenter le taux de participation et améliorer le suivi des décisions prises lors des assemblées générales des associés.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

A. Communication et planification efficaces

Le contrôle interne peut être responsable de la communication avec les associés et de la planification des assemblées générales de manière efficace et transparente. Cela garantit que les associés sont informés en temps opportun et que les dates sont fixées de manière à maximiser leur participation.

B. Suivi des décisions

Un système de contrôle interne peut être mis en place pour s'assurer que toutes les décisions prises lors de l'assemblée générale sont correctement documentées, comprises et suivies. Il peut y avoir un suivi régulier pour s'assurer que les décisions sont mises en œuvre conformément aux directives.

3.2.1.4. Recommandation pour les problèmes liés au CAC externe

Le contrôle interne joue un rôle important, il aide le commissaire aux comptes externes de l'entreprise à détecter les fraudes et les anomalies. Voici comment il peut contribuer à cette tâche :

A. Vérification des procédures

Le contrôle interne peut permettre au commissaire aux comptes de vérifier la mise en œuvre et l'efficacité des procédures financières et comptables de l'entreprise. Cela inclut la revue des processus de facturation, de la gestion des stocks, de la paie, etc.

B. Accès restreint aux informations sensibles

Le contrôle interne peut limiter l'accès aux informations financières sensibles uniquement aux personnes autorisées, ce qui réduit les risques de manipulations frauduleuses des données comptables.

C. Évaluation des risques

Le contrôle interne peut aider à identifier les risques de fraude spécifiques à l'entreprise et à concevoir des contrôles appropriés pour les atténuer. Il s'agit d'une approche proactive pour prévenir les fraudes.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

D. Collaboration avec le commissaire aux comptes

Le contrôle interne et le commissaire aux comptes peuvent collaborer étroitement pour partager des informations pertinentes, discuter des risques identifiés et des mesures prises pour les atténuer.

Conclusion du chapitre

En conclusion, cette étude de cas sur la SARL ALIOUA nous a permis de développer une meilleure compréhension du contexte et des défis auxquels l'entreprise a été confrontée au fil du temps. Nous avons opté pour la méthode des questionnaires, en utilisant les documents internes de l'entreprise, afin d'identifier et d'évaluer les risques potentiels auxquels elle fait face. Cette approche nous a fourni une base solide pour évaluer les différentes dimensions de l'entreprise, notamment ses ressources, ses processus internes, ses cycles d'activités, ses facteurs externes qui peuvent influencer sur sa performance, ainsi que les forces et faiblesses de sa gouvernance.

Pour chaque risque identifié, nous avons formulé des recommandations en matière de contrôle interne, que nous considérons comme appropriées pour l'entreprise. Il est essentiel de souligner que ces recommandations doivent être adaptées à la situation et aux ressources spécifiques de la SARL ALIOUA, tout en tenant compte de sa capacité à les mettre en œuvre et à les suivre. Une mise en œuvre efficace des mesures de contrôle interne est propice au renforcement de la gestion des risques de l'entreprise et à l'amélioration de sa gouvernance.

CONCLUSION

GENERALE

Conclusion générale

Au terme de cette étude approfondie sur le contrôle interne et la maîtrise des risques en vue de renforcer la gouvernance d'entreprise, nous avons examiné le rôle du processus de contrôle interne dans une gestion optimale des risques et l'amélioration globale de la gouvernance, notamment dans un environnement complexe.

Tout d'abord, nous avons présenté le cadre conceptuel des risques, soulignant que la gestion des risques constitue une pratique incontournable pour les entreprises soucieuses de leur pérennité. En élaborant des politiques, des processus et des mécanismes solides, une organisation peut anticiper les menaces, prendre des décisions éclairées et prévenir les crises potentielles susceptibles qui empêchent l'atteinte des objectifs organisationnels. La maîtrise des risques requiert une approche intégrée, impliquant la participation de tous les niveaux de l'organisation et l'établissement de systèmes de surveillance et de rapports efficaces. Par ailleurs, elle se révèle essentielle pour identifier les risques potentiels et les évaluer en termes d'impact et de probabilité.

En conséquence, tout organisme doit disposer d'un processus de contrôle interne s'appuyant sur des concepts fondamentaux tels que la séparation des tâches, les procédures de contrôle et la supervision. Le contrôle interne forme un dispositif de maîtrise des risques essentiel, car il permet de détecter les anomalies, de prévenir les fraudes et d'optimiser l'utilisation des ressources. En outre, il revêt une signification dans la notion de "bonne gouvernance", étant l'un des éléments les plus concrets et les mieux harmonisés des mécanismes de gouvernance.

Il convient de noter que le contrôle interne et la maîtrise des risques ne sont pas des processus statiques, mais plutôt des pratiques évolutives. Les entreprises doivent continuellement évaluer et améliorer leurs systèmes de contrôle, en s'adaptant aux évolutions du contexte interne et externe. Cette démarche exige un engagement de la direction et une culture d'apprentissage organisationnel, où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'amélioration et non comme des échecs.

Au cours de notre stage de fin d'étude de trois mois au sein de l'entreprise privée industrielle "SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE", nous avons étudié de manière pratique les risques auxquels cette entreprise est confrontée. La méthode des questionnaires utilisée pour résumer l'étude de cas a révélé la multiplicité des risques, notamment ceux liés au service finance et comptabilité, à la gestion des ressources humaines, aux opérations, à

Conclusion générale

l'avantage concurrentiel, ainsi que les problèmes détectés dans les systèmes de gouvernance. La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE doit donc mettre en place rigoureusement les procédures de contrôle interne et tirer profit de nos recommandations pour résoudre les problèmes identifiés, améliorer sa gouvernance et favoriser son développement durable.

Notre étude a ainsi confirmé nos hypothèses et nous a permis de tirer les conclusions suivantes : premièrement, il est essentiel pour les entreprises de disposer d'un système de contrôle interne et de gestion des risques efficace afin de minimiser les risques auxquels elles font face. Deuxièmement, la théorie de la contingence structurelle soutient l'idée que chaque fonction de l'entreprise requiert un système spécifique. Troisièmement, le contrôle interne joue un rôle clé dans le renforcement de la gouvernance d'entreprise, garantissant ainsi la viabilité et la pérennité de l'entreprise à long terme. Ces résultats contribuent à la compréhension des meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de gouvernance d'entreprise, ouvrant la voie à de futures recherches et à l'amélioration continue des processus organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

➤ *Ouvrages*

- BENTOGGIO. G, BETBEZE. J-P, « *L'état et l'assurance des risques* ». La documentation Française, Paris, 2005.
- BERNARD. F, DUFOUR. N, « *Piloter la gestion des risques et le contrôle interne* », Maxima, Paris, 2019.
- BERNARD. F, GAYRAUD. R, ROUSSEAU. L, « *Contrôle interne* ». Maxima, 3^{ème} édition, Paris, 2010.
- BERNARD. F, GAYRAUD. R, ROUSSEAU. L, « *Contrôle interne* ». Maxima, 4^{ème} édition, Paris, 2013.
- BERNARD. X, GAUTHEY. O, PALEY. M, « *La matrice des risques en entreprise* ». Afnor, Paris, 2018.
- BERNSTEIN. P-L, « *Against the god: the remarkable story of risk* ». Wiley and Sons, NYC, 1996.
- BERTIN. E, GODOWSKI. C, KHELLASSI. R, « *Manuel Comptabilité et Audit* ». Berti, Alger, 2013.
- BRUEL. O, MENAGE. P, « *Politique d'achat et gestion d'approvisionnement* », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2019.
- CABANE. P, « *Manuelle de gouvernance d'entreprise* ». Eyrolles, Paris, 2018.
- CAPPELLETTI. L, « *Comptabilité Contrôle Audit* ». AFC, Paris, 2004.
- CAUSSAIN. J-J, « *la gouvernance d'entreprise* ». LexisNexis, Eyrolles, Paris, 2005.
- CHARBONNIER. J, « *Le risk management* ». L'argus de l'assurance, Paris, 2007.
- CHRISTELLE. P, VILLEPELET. S, « *Le Management des Risques de L'entreprise* ». Edition d'Organisation, Paris, 2005.
- CLEARY. S, MARLLERT. T, « *Risques- Perception, evolution, gestion* ». Maxima, Paris, 2006.
- CONGNAUD. B, « *L'univers des risques en France* ». Presses de science pro, Paris, 2007.
- CORDEL. F, « *Gestion des risques et contrôle interne* ». Eyrolles, 3^{ème} édition, Paris, 2019.
- CORIAT. B, WEINSTEIN. O, « *Les nouvelle théorie de l'entreprise* ». Paris, 1995.
- DARSA. J-D, « *Risques stratégiques et financières à l'entreprise* ». Gereso, Paris, 2011.

Bibliographie

- DEGREYS. C, « *L'économie en 100 mots d'actualité* », Boeck supérieur, France, 2019.
- DIONNE. G, « *Gestion des risques : théorie et application* ». Economica, Paris, 2017.
- EBONDOWA MANDZILA. E, « *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne* ». L'Harmattan, Paris, 2006.
- FRIMOUSSE. S, PERETTI. J-M, « *Les répercussions durables de la crise sur le management, dans Questions de management* ». EMS édition, France, 2019.
- GOMEZ. P-Y, « *Le gouvernement de l'entreprise : modèle économique et pratique de gestion* ». Inter- Edition, Paris, 1996.
- GUELDASNI. A, « *Formation sur l'évaluation des risques* ». IAHEF, Alger, 2018.
- GUMB. B, NOËL-LEMAITRE. C, « *Comptabilité Contrôle Audit* ». Association Francophone de Comptabilité, Paris, 2007.
- HASSID. O, « *La gestion des risques* », Dunod, Paris, 2008.
- HASSID. O, « *Le management des risques et des crises* », Dunod, Paris, 2011.
- HAUBOLD. B, « *Les risques humains comme enjeu stratégique dans l'expansion management review* ». Edition d'organisation, Paris, 2010.
- LE ROUX. T, « *Risques industriels : Savoir, régulation, politique d'assistance, Fin XVIIe- début XXe Siècle* ». Presses universitaires, Rennes, 2016.
- LOUISOT. J-P, « *Gestion des risques* », 2^{ème} édition : Afnor, Paris, 2014.
- MARMUSE. C, MONTAIGNE. X, « *Management du risque* ». Vuibert entreprise, Paris, 1989.
- MERCIER. S, « *Chapitre 9 : La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature, dans : Décider avec les parties prenantes* ». La découverte, Paris, 2006.
- MOULETTE. P, ROQUES. O, TIRONNEAU. L, « *Gestion des ressources humaines* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2019.
- NELSON. R, WINTER. S-J, « *La théorie évolutionniste de la firme : routine, sélection et recherche d'innovation* ». Eyrolles « Jérôme IBERT, 2015 », Paris, 1982.
- PERRET. S, BURGESS. J-P, « *géopolitique du risque* ». Le cavalier bleu, Paris, 2022.
- PIERANDREI. L, « *Risk management* ». Dunod, Paris, 2015.
- PIERANDREI. L, « *Risk management* ». 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2019.
- POUMADERE. M, MUGNAI. C, « *PSYCHOLOGIE DU RISQUE* ». Boeck supérieur, France, 2007.
- PWC, IFACI, « *COSO le référentiel intégré de contrôle interne* », éditions Eyrolles,

Bibliographie

Paris, France, 2014.

- RENARD. J, « *Théorie et pratique de l'audit interne* ». Edition d'organisation, Paris, 2004.
- RENARD. J, « *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* ». Eyrolles, Paris, France, 2012.
- RENARD. J, « *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* ». Eyrolles, Paris, 2012.
- SCHICK. P, VERA. J, BOURROUILH. O, « *Audit interne et référentiel de risques* ». Dunod, Paris, 2002.
- WILLIAMSON. O, GHERTMANE. M, « la théorie de couts de transaction dans « *Revue française de gestion* ». Lavoisier, Paris, 2003.
- WIRTZ. P, « *Les meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise* ». La Découverte, France, 2008.

➤ *Articles*

- Arregle. J-L (2006), Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, *Revue Français de Gestion*, volume 32, p. 241-259.
https://www.researchgate.net/publication/251010833_Analyse_Resource_Based_et_identification_des_actifs_strategiques
- CHARREAUX. G (2004), Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, université de Burgundy, *Researchgate*, Cahier du FARGO n° 1040101, p. 106
https://www.researchgate.net/publication/4875284_Les_theories_de_la_gouvernance_de_la_gouvernance_des_entreprises_a_la_gouvernance_des_systemes_nationaux?enrichId=rgreqf8aceb387c53de61f6ae2ef989752386XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ4NzUyODQ7QVM6MTAzOTIyMzIwNTQzNzQ0QDE0MDE3ODg0MjAwNjI%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf
- CLEMENT. V, JAURAND. E (2005), Risques "naturels" et territoires en France, Université Paris 12 Val de Marne, *Géococonfluences*, p. 9.
<http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/transv/Risque/RisqueScient.htm>
- DAMAK-AYADI. S, DONALDSON.T, PRESTON.L (2017), La théorie des parties prenantes en perspective, L'université de paris IX Dauphine, *Researchgate*, p. 25.

Bibliographie

https://www.researchgate.net/publication/41221568_La_theorie_des_parties_prenante_s_en_perspective?enrichId=rgreqa588ca79e47efc6e98ae2bd0746ccc0f

- EL ARIF. F-Z, HINTI. S (2014), Application of the approaches top down and bottom up for construction of risk, *Journal of Business and Management*, volume 16, p. 60-67.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi13p->

<http://aqISBAxV3U6QEHZPRAd8QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.iosrjournals.org%2Fiosr-jbm%2Fpapers%2FVol16-issue3%2FVersion->

1%2FI016316067.pdf&usq=AOvVaw2u0fMMSG-AMkpOYHPE-

UgZ&opi=89978449

- GHANDARI. Y, BENDAOU. Y (2023), Le contrôle interne et l'audit au service de la gouvernance, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Volume 7, p. 240-257.

<https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/898/804>

- GHANDARI. Y, KHATOURI. K (2019), Articulation entre le contrôle interne et management des risques, *La Revue marocain de contrôle de gestion*, N°8, p.15.

<https://revues.imist.ma/index.php/RMCG/article/view/16569/9112>

- GHANDARI. Y (2011), Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel COSO, *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, N°5, p. 20.

<https://revues.imist.ma/index.php/RMGE/article/view/4684/3318>

- HERMANSON. D-R, RITTENBERG. L-E (2003), Internal audit and Organizational Governance, *The Institute of Internal Research Foundation*, volume 2, p. 49.

https://www.researchgate.net/publication/265003620_Internal_Audit_and_Organizational_Governance?enrichId=rgreq47693a1f7722c2fdb30f605a4adf3c3XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NTAwMzYyMDtBUzozMzE5NjQ3NzYyMzkxMDVA

MTQ1NjE1Nzk3ODkyOA%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf

- KHAN. M, CISA, CRISC, CDPSE, CIPM, (2017), Opportunités et risques liés aux médias, *journal de l'isaca*, volume 4, p. 5.

<http://bit.ly/2sUGrw7>

- LAMKRAF. I (2020), La contribution de l'Audit interne à l'amélioration de la gouvernance des entreprises, *Revue internationale des sciences de gestion*, volume 1, p. 1010-1027.

Bibliographie

<https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/203/185>

- LE MAUX. J, ALLOUL. A (2005), L'obligation de communication sur le contrôle interne : étude du cas français, HEC Montréal, *Researchgate*, Vol 30, 2005, p. 74 à 79.

https://www.researchgate.net/publication/269498334_L%27obligation_de_communication_sur_le_controle_interne_etude_du_cas_francais

- OUTSEKI. J (2019), L'influence des composantes du système de contrôle interne selon le cadre de référence COSO sur la performance de l'entreprise : une exploration théorique, volume 2, p. 635-650.

<https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/84>

- PESQUEUX. Y, ROBERT. E, (2017), Théorie des parties prenantes en question, Master, *Halscience*, p. 22.

<https://shs.hal.science/ce1-01432945/document>

➤ *Thèses et mémoires*

- BENATEUR Sadia, BEY Assia, « *L'impact des assurances sur la sécurité financière des entreprises* », Mémoire, option : Finance, UMMTO, Algérie, 2014.
- BOUKHENNOUFA Rabea, TEZKRATT Mali, « *Audit et Gestion des Risques du Contrôle Interne au sein d'une Entreprise, Cas : ORFEE du Groupe BCR Bordj Menaiel* », Mémoire, option : Audit et contrôle de gestion, UMMTO, Algérie, 2015.
- ZMARROU Hicham, « *Le Dispositif de maîtrise des risques et le contrôle interne au sein des Etablissement de Crédit* », Thèse de ESC Lille, France, 2006.
- Azoulai. N, « *La nature économique de la firme entre organisation et institution, une approche problématisée : règles, coordination, évolution* », actes du colloque du 25-26 mai, université de Picardie, Amiens, 2000.

➤ *Sites internet*

- <https://swiver.io/blog/gouvernement-d'entreprise>
- https://%3A%2F%2Fwww.diligent.com%2Ffr%2F_Blog%2F_Risque-non-conformite%2F&psig=AOvVaw3it0EHVHnPQIp6C-xanREN&ust

Bibliographie

- <https://www.atlas-mag.net/article/la-securite-informatique>
- <https://www.novethic.fr/lexique/detail/risque-de-reputation.html>
- <https://www.lemagit.fr/article/Reseaux-sociaux-risques-et-opportunités-pour-la-securite>

➤ *Publications*

- AMF, Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Paris, France, 2010.
- COSO, Le management des risques de l'entreprise - Cadre de Référence, 2004
- IFACI, Manuel d'audit interne, Eyrolles, Paris, France, 2015.
- OGEC, référentiel pour les Organismes de gestion des établissements catholiques d'enseignement, le contrôle interne et la gestion des risques, Paris, 2020.
- PWC et IFACI, « COSO le référentiel intégré de contrôle interne », éditions Eyrolles, Paris, France, 2014.

➤ *Bibliothèques numériques*

- Mouloud GUERCHOUH, « cours de gouvernance d'entreprise », UMMTO, Algérie, 2021.
<https://teleensm.umtmo.dz/course/search.php?search=guerchouh>

ANNEXES

Annexes

➤ *Annexe n°01*

Logo de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE :



Annexes

➤ Annexe n°02

Fiche technique de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE » :

Raison social	<i>SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE</i>	
Forme juridique	SARL : Société à responsabilité limitée	
Date de début d'activité	13/01/1964	
Numéro de registre de commerce	99B0042820	
Capitale sociale	3 500 000 000 DZD	
Caractère d'activité	Industriel et commerciale	
Activité principale	Production	<ul style="list-style-type: none">- Chaudière mixte en acier.- Ballon d'eau chaude sanitaire.- Citerne d'eau potable.- Chaudière à vapeur.- Cuve à mazout.- Echangeur de chaleur.- Générateur d'eau chaude.- Incinérateur AIM.

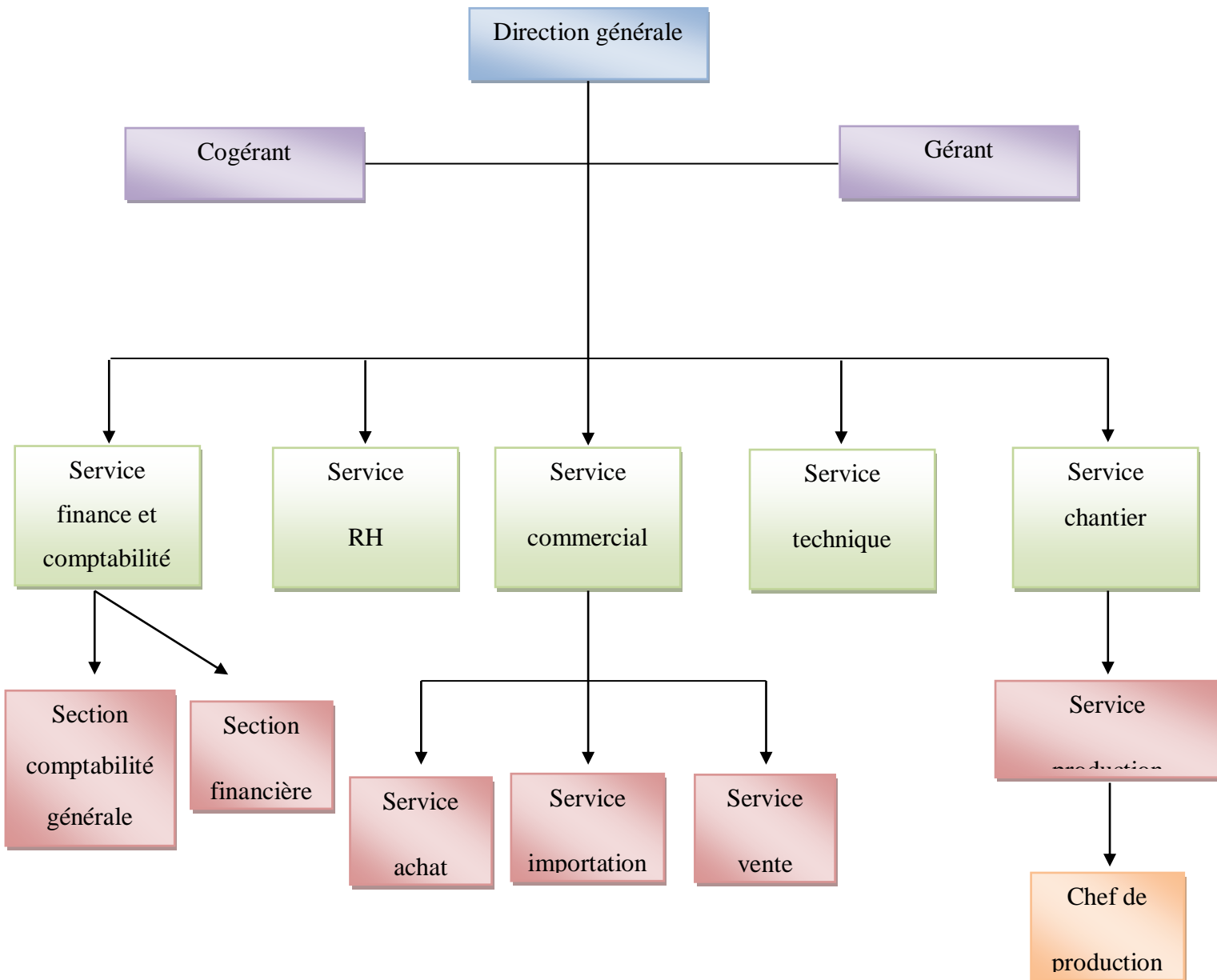
Annexes

	Prestataire de services	<ul style="list-style-type: none">- Maintenance.- Installation réseau vapeur et incendie.- Travaux de chauffage plomberie et gaz.
Chiffre d'affaire (2021)	134 873 618 DZD	
Gérant/associé	Mr. ALIOUA Mouloud	
Nombre d'employés	De 100 à 249	
E-mail	aliouachaudronnerie@hotmail.com	
Téléphone	026 41 32 31 / 026 41 32 33	
Adresse	Sikh Oumeddour Route Nationale n°12 Oued Aissi 15000 T.O	

Annexes

➤ Annexe n°03

L'organigramme de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE » :



Annexes

➤ *Annexe n°04*

Questionnaire adressé au comptable d'entreprise ALIOUA :

<i>Questions</i>	<i>Réponses</i>
1. Quel est votre rôle et vos responsabilités en tant que comptable au sein de l'entreprise ?	
2. Comment gérez-vous les risques liés aux litiges clients ou fournisseurs concernant des transactions financières ?	
3. Comment assurez-vous la séparation des tâches pour prévenir les conflits d'intérêts potentiels ?	
4. Comment réagissez-vous face à d'éventuelles erreurs financières ou comptables ?	

➤ *Annexe n°05*

Questionnaire adressé au responsable de service RH :

Questions	Réponses
<p><u>Recrutement et sélection :</u></p> <p>1. Utilisez-vous différents canaux pour publier les offres d'emploi ? Si Oui, quels sont ces canaux ?</p> <p>2. Rencontrez-vous des difficultés pour attirer des candidats qualifiés ? Si Oui quelles sont ces difficultés ?</p> <p>3. Avez-vous recrutés des personnes ces trois dernières années ? Si Oui, combien ? et dans quel secteur ?</p>	
<p><u>Formation et Développement :</u></p> <p>1. Existe-t-il des besoins de formation spécifiques identifiés pour les employés ?</p> <p>2. Avez-vous offert à vos employés ses formations ?</p>	
<p><u>Gestion des conflits et sécurité de travail :</u></p> <p>1. Avez-vous connaissance d'incidents liés à la santé et à la sécurité au travail ?</p> <p>2. Avez-vous remarqué des problèmes récurrents concernant la capacité de travail des employés ?</p> <p>3. Comment évaluez-vous la probabilité et l'impacte des risques suivants : un niveau de recrutement faible, insuffisance d'application de procédures, les risques de sécurités ? Sur une échelle de 1 à 5, veuillez attribuer un niveau de probabilité et impacte potentiel à chaque risque identifié.</p> <p>4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques d'achat ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.</p>	

Annexes

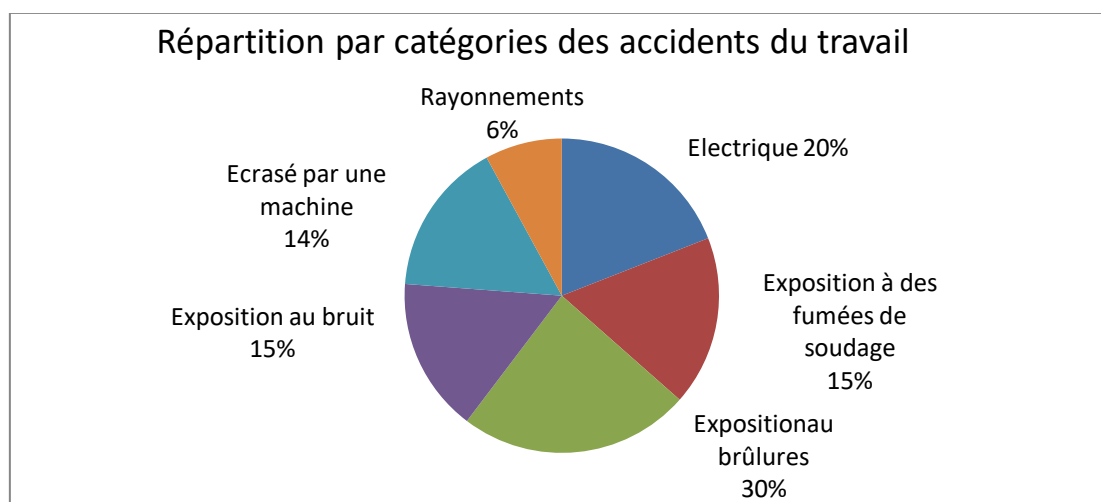
➤ Annexe n°06

Le nombre de personnes recrutés à la SARL ALIOUA :

<i>Année</i>	<i>Siège administratif</i>	<i>Siège d'usine</i>	<i>Siège commerciale</i>	<i>Total</i>
2021	0	13	1	14
2022	2	4	3	9
2023	3	2	0	5

➤ Annexe n°07

Répartition par catégories les accidents du travail (informations de GRH, 2023) :



➤ *Annexe n°08*

Questionnaire adressé aux responsables des cycles d'activité de la SARL ALIOUA :

Questions	Réponses
<u>Cycle d'achat :</u>	
1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus d'achat de votre entreprise ?	
2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.	
3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.	
4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques d'achat ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.	

Cycle de production :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de production de votre entreprise ?

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.

3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques de production ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

Cycle de stock :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de stock de votre entreprise ?

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.

3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques de stock ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

Cycle de vente :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de vente de votre entreprise ?

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ce risque? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable).

3. quel est le niveau de son impacte ?

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés à ce risque de vente ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

Annexes

➤ Annexe n°09

Grille de séparation des tâches du cycle d'achat en 2022 :

<i>Fonction</i>	<i>Personnes concernées</i>							
	<i>DG</i>	<i>DBP</i>	<i>DAF</i>	<i>SD</i>	<i>DEB</i>	<i>Comptable</i>	<i>Responsable d'achat</i>	<i>Magasinier</i>
- Expression de la DA							X	
- Approbation de la DA					X			
- Etablissement du BC							X	
- Passation commandes								X
- Réception des m/ses								X
-Rapprochement BC/BL								X
-Rapprochement de m/ses			X					X
- Imputation comptable						X		
- Préparation des chèques								X
- Signature des chèques	X							

Annexes

➤ *Annexe n°10*

Tableau d'analyse SWOT partie externe : opportunités, menaces (service commerciale, étude du marché en 2021) :

<i>OPPORTUNITES</i> <i>(OPPORTUNITIES)</i>	<i>MENACES</i> <i>(THREATS)</i>
- Segmentation des nouveaux marchés (beaucoup de consommateurs ayant des besoins et des comportements identiques).	- Concurrence par les couts (un coût bas de production, le nombre des concurrents élevés et les prix ne s'augmentent pas) ; - Concurrence par la technologie.

Annexes

➤ Annexe n°11

Questionnaire de contrôle interne à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE :

<i>Questions</i>	<i>Ref</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>N/A</i>	<i>Observations</i>
1. Y a-t-il une politique de contrôle interne formelle mise en place au sein de l'entreprise ?					1.
2. Qui est responsable de la supervision et de la coordination des activités de contrôle interne ?					2.
3. L'entreprise a-t-elle identifié les risques majeurs auxquels elle est exposée ?					
4. Est-ce que vous faites une évaluation du contrôle interne ?					4.
5. L'entreprise a-t-elle géré ses risques ? Si Oui, comment elle fonctionne sa gestion des risques ?					5.
6. Avez-vous enregistré les transactions financières ? Si Oui et comment ?					6.
7. Les actifs d'entreprise sont-ils protégés ? Si Oui comment ?					7.
8. Les erreurs sont-ils détectés ? Si Oui comment ?					8.

TABLe DES
MATIÈRES

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE I : L'ENTREPRISE FACE AUX RISQUES	6
Introduction au Chapitre	6
Section 1 : Les principes fondamentaux de la notion « Risque »	6
1.1. Qu'est ce qu'un risque ?.....	6
1.1.1. L'étymologie et l'évolution historique du concept de risque.....	6
1.1.2. La définition générale du risque	8
1.1.3. Autres définitions.....	8
1.1.3.1. Définition scientifique	8
1.1.3.2. Définition financière	9
1.1.3.3. Définition selon l'IFACI	9
1.1.3.4. Définition selon COSO	9
1.1.3.4. Définition selon la norme ISO 31000	9
1.2. La typologie des risques.....	9
1.2.1. Les risques naturels.....	10
1.2.2. Les risques technologiques	10

Table des matières

1.2.3. Les risques de la vie quotidienne.....	10
1.3. Les risques fondamentaux de tout organisme de l'entreprise	11
1.3.1. Les risques géopolitiques	11
1.3.2. Les risques économiques.....	12
1.3.3. Les risques stratégiques	12
1.3.4. Les risques financiers.....	12
1.3.5. Les risques opérationnels	13
1.3.6. Les risques industriels.....	13
1.3.7. Les risques juridiques (de non conformités)	13
1.3.8. Les risques informatiques.....	14
1.3.9. Les risques de ressources humaines.....	14
1.3.10. Les risques de réputation.....	14
1.3.11. Les risques de gestion de la connaissance.....	14
1.3.12. Autres risque.....	14
1.3.13. Les risques d'intégrités	15
Section 2 : Les parties prenantes aux risques	16
2.1. La définition des parties prenantes aux risques.....	16
2.1.1. Les producteurs de risques	16
2.1.1.1. Leur profil.....	16
A. Les délinquants.....	16
B. Les spéculateurs.....	17

Table des matières

C. Les négligents	18
2.1.1.2. Leur provenance	18
A. Les producteurs internes à l'organisation	18
a) Les dirigeants	18
b) Les actionnaires	19
c) Les salariés	20
B. Les producteurs externes des risques	20
a) Les consommateurs	20
b) Les médias	21
c) Les concurrents	21
d) Les fournisseurs	22
2.2. Les gestionnaires des risques	22
2.2.1. Les entreprises	22
2.2.2. Les experts.....	23
2.2.3. Le secteur de la sécurité privée et de l'assurance	23
2.2.4. L'état	24
2.2.5. Les individus et plus particulièrement les victimes	25
2.3. L'interdépendances entre les producteurs des risques et les acteurs de prévention	25
2.3.1. L'interaction entre les producteurs des risques et les acteurs de prévention	25
2.3.2. L'importance de la communication entre les producteurs de risques et les acteurs de prévention	26
Section 3 : La gestion des risques.....	26

Table des matières

3.2. La définition de la gestion des risques.....	26
3.2. Le cadre référentiel de la gestion des risques.....	26
3.2.1. COSO I.....	26
3.2.2. COSO II	27
3.2.3. ISO 31000	28
3.3. L'objectif de la gestion des risques	28
3.4. Processus de gestions des risques	29
3.4.1. Identification des risques.....	29
3.4.1.1. La cartographie des risques	29
A. La démarche de la cartographie des risques	29
3.4.1.2. Les états comptables et financiers	30
3.4.1.3. Les documents internes et externes.....	30
3.4.1.4. Le schéma de production.....	31
3.4.1.5. Les questionnaires.....	31
3.4.2. Analyse des risques.....	31
3.4.3. L'évaluation des risques.....	31
3.4.3.1. Les niveaux des risques.....	32
A. Probabilité	32
B. Gravité.....	32
3.4.3.2. La méthode de classification des risques	33
3.4.4. Le traitement des risques.....	34
3.4.4.1. Les instruments de réduction.....	34
A. Evitement	34

Table des matières

B. Prévention.....	34
C. Protection.....	35
D. Ségrégation par séparation	35
E. Ségrégation par duplication	35
F. Transfère contractuel pour réduction.....	35
3.4.4.2. Les instruments de financement	36
A. Financement par rétention.....	37
B. Financement par transfère	37
Conclusion du chapitre	37
CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE DE L'ATTENTION A L'ACTION :	
LA MAITRISE DES RISQUES POUR RENFORCER LA GOUVERNANC.....	39
Introduction du chapitre	39
Section 1 : Les concepts de base de contrôle interne	39
1.1. Les éléments de définition de contrôle interne.....	39
1.1.1. Définition selon l'approche classique	39
1.1.2. Définition selon l'approche actuelle	40
1.1.3. Définition selon le référentiel COSO.....	40
1.1.4. Définition selon le cadre de référence AMF	41
1.2. Les principes fondamentaux de contrôle interne.....	41
1.2.1. Principe d'harmonie (de concordance)	41
1.2.2. Principe de permanence	41
1.2.3. Principe d'universalité	41
1.2.4. Principe d'indépendance	41

Table des matières

1.2.5. Principe d'organisation	42
1.2.6. Principe d'information et qualité du personnel	42
1.2.7. Principe de recoupement	42
1.2.8. Principe d'autocontrôle	42
1.3. Les composants du dispositif de contrôle interne.....	42
1.3.1. L'environnement du contrôle	43
A. Intégrité et éthique	43
B. Une politique	43
C. Une organisation	44
1.3.2. Fixation des objectifs	44
1.3.3. Identification des événements	44
1.3.4. L'évaluation des risques.....	44
1.3.5. Traitement des risques	44
1.3.6. Les activités de contrôle.....	44
1.3.7. Information et communication	45
1.3.8. Le pilotage.....	45
1.4. Les conditions de mise en œuvre de dispositif de contrôle interne	45
1.4.1. Les préalables	45
1.4.2. Les difficultés possibles	46
1.5. La mise en œuvre du contrôle interne.....	46
1.5.1. Mise en œuvre de l'environnement de contrôle	47
1.5.2. Mise en œuvre de l'évaluation des risques.....	48
1.5.3. Mise en œuvre de l'activité de contrôle	48

Table des matières

1.5.4. Mise en œuvre de l'information et communication	49
1.5.5. Mise en œuvre de Pilotage	49
1.6. L'objectif du contrôle interne.....	50
1.7. Les limites du contrôle interne	50
Section 2 : Le contrôle interne : Un dispositif de maîtrise des risques.....	51
2.1. La relation entre la gestion des risques et le contrôle interne	51
2.2. Les acteurs de contrôle interne	52
2.2.1. Le Conseil d'administration	53
2.2.2. Le comité d'audit.....	53
2.2.3. La direction générale.....	53
2.2.4. L'audit interne	54
2.2.5. Le personnel	54
2.2.6. Les contrôleurs internes	55
2.2.7. Le risque manager.....	55
2.2.8. Les organismes de contrôle	56
2.2.9. Les organismes professionnels	56
2.3. Les moyens du contrôle interne.....	56
2.3.1. Le diagramme de circulation de document (DCD ou Flow chart)	56
2.3.2. Les documents internes	57
2.3.3. Les questionnaires de contrôle interne (QCI).....	57
2.3.4. La grilles d'analyse des tâches	57
2.3.5. L'écriture des procédures.....	58
2.3.6. L'autocontrôle	58

Table des matières

Section 3: Le contrôle interne : un mécanisme pour renforcer la gouvernance d'entreprise	59
3.1. La gouvernance d'entreprise	59
3.1.1. Les théories de la gouvernance d'entreprise	59
3.1.1.1. Les théories disciplinaires de la gouvernance d'entreprise	59
A. L'approche actionnariale (Shareholding).....	60
a) La théorie d'agence	60
b) La théorie des couts de transactions	60
B. L'approche partenariale.....	60
3.1.1.2. Les théories cognitives de la gouvernance d'entreprise	61
A. Le courant comportemental.....	61
B. Le courant évolutionniste	62
C. Le courant fondé sur les ressources et les compétences	62
3.1.2. La définition de la gouvernance d'entreprise	62
3.1.3. Les différents mécanismes de gouvernance d'entreprise.....	63
3.1.3.1. Les mécanismes internes	63
3.1.3.1. Les mécanismes internes	63
A. Le conseil d'administration	63
B. Les actionnaires	63
C. Les salariés	64
D. La communication financière	64
3.1.3.1. Les mécanismes externes	64
A. Le marché du travail	64

Table des matières

B. Les marchés boursiers	65
C. Le marché de la dette	65
D. Les textes légaux et réglementaires	65
3.1.4. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise	65
3.1.4.1. Maximiser la valeur pour les actionnaires	66
3.1.4.2. Assurer la transparence et la responsabilité	66
3.1.4.3. Protéger les intérêts des parties prenantes	66
3.1.4.4. Encourager l'innovation et la croissance	66
3.2. Le contrôle interne au service de gouvernance d'entreprise	67
3.2.1. La réduction de l'asymétrie d'information	67
3.2.1.1. Transparence et communication	67
3.2.1.2. Surveillance et supervision	67
3.2.1.3. Rapports financiers	67
3.2.1.4. Gestion des risques	68
3.2.2. La protection des ressources	68
3.2.3. La réduction des comportements opportunistes des dirigeants	68
3.2.3.1. Limiter le surinvestissement	68
A. Processus d'évaluation des investissements	69
B. Revue des processus décisionnels	69
C. Sensibilisation et formation	69
3.2.3.2. Limiter la sur-rémunération	69
Conclusion du chapitre	70

Table des matières

CHAPITRE III : Etude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »	73
Introduction du chapitre	73
Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil	73
1.1. Présentation générale de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	73
1.2. L'historique de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	75
1.3. La fiche technique de la SARL ALIOUA.....	75
1.4. Gamme des produits fabriqués	77
1.4.1. La chaudière à vapeur	77
1.4.2. L'incinérateur	77
1.4.3. Chaudière à Mixte Acier	77
1.4.4. Echangeur de chaleur	78
1.4.5. Le générateur d'eau chaude.....	78
1.4.6. Le ballon d'eau chaude	78
1.4.7. La citerne d'eau potable	78
1.4.8. La cuve à mazout	78
1.5. L'organisation de l'entreprise	79
1.5.1. Service finance et comptabilité.....	79
1.5.1.1. Section comptabilité générale.....	79
1.5.1.2. Section finance (Trésorerie)	79
1.5.2. Service ressources humaines (RH)	80
1.5.3. Service technique.....	80
1.5.4. Service chantier	80

Table des matières

1.5.4.1. Service production	80
1.5.5. Service commercial.....	81
1.5.5.1. Service achat (locaux)	81
1.5.5.2 Service importation.....	81
1.5.5.3. Service vente.....	81
Section 2 : L'identification et l'évaluation des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE.....	83
2.1. Identification des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	83
2.1.1. Les risques liés au service finance et comptabilité	83
2.1.2. Les risques liés à la gestion des ressources humaines (Risque social)	84
2.1.2.1. Insuffisance d'application de procédure	85
2.1.2.2. Un recrutement faible.....	85
2.1.2.3. Les risques liés à la sécurité du travail.....	86
2.1.3. Les risques opérationnels	87
2.1.3.1 Les risques liés au cycle d'achat.....	89
2.1.3.2. Les risques liés au cycle de production.....	91
2.1.3.3. Les risques liés au cycle de stock	91
2.1.3.4. Les risques liés au cycle de vente	91
2.1.4. Les risques liés à la concurrence du marché	92
2.1.4.1. Concurrence par les couts de production	92
2.1.4.2. Concurrence par la technologie	92
2.2. Evaluation des risques à la SARL ALIOUA.....	92
2.3. Le contrôle interne à la SARL ALIOUA	96

Table des matières

2.3.1. Recommandation des procédures de CI pour la maîtrise de chaque risque.....	98
2.3.1.1. Mesures de contrôle interne des risques liés au service finance et comptabilité....	98
A. Formation du personnel	98
B. Séparation des tâches	98
2.3.1.2. Mesures de contrôle interne des risques liés à la gestion de RH.....	98
A. Respect des procédures de travail.....	98
B. Améliorer recrutement	98
C. Eviter les risques de sécurité de travail	98
2.3.1.3. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle d'achat.....	100
A. Assurer une bonne séparation des tâches	100
B. Eviter le retard d'enregistrement des approvisionnements	101
2.3.1.4. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de production	102
A. Eviter les problèmes d'évaluation des besoins de production.....	102
B. Eviter la défaillance de vérification des matériaux de production	102
2.3.1.5. Mesures de contrôle interne des risques opérationnels : risques liés au cycle de Stock	103
A. Mise en place d'un système de gestion de stock	103
B. Inventaires physiques réguliers.....	103
2.3.1.6. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de Vente.....	104
2.5. Mesures de contrôle interne des risques liées à la concurrence	104

Table des matières

Section 3 : Etude et analyse des systèmes de gouvernance de la SARL ALIOUA

CHAUDRONNERIE.....	104
3.1. Analyse des mécanismes de gouvernance de la SARL ALIOUA	105
CHAUDRONNERIE.....	105
3.1.1. Mécanisme interne.....	105
3.1.1.1. Structure organisationnel formelle.....	105
3.1.1.2. Conseil d'administration	106
3.1.1.3. Assemblée générale des associés.....	107
3.1.2. Mécanisme externe	108
3.1.2.1. Le commissaire aux comptes.....	108
3.2. La conjonction entre le contrôle interne et la maîtrise des risques dans le renforcement de la gouvernance de la SARL ALIOUA.....	110
3.2.1. Recommandation pour résoudre les problèmes des mécanismes de la gouvernance de la SARL ALIOUA	111
3.2.1.1. Recommandation pour les problèmes liés la structure hiérarchique formelle	111
A. Bonne circulation d'information	111
B. Eviter la rigidité	111
3.2.1.2. Recommandation pour les problèmes liés au conseil d'administration.....	112
A. Intégrer un contrôle adéquat.....	112
B. Eviter les conflits d'intérêts.....	112
3.2.1.3. Recommandation pour les problèmes liés a l'assemblée générale des associés	112
A. Communication et planification efficaces.....	113
B. Suivi des décisions.....	113
3.2.1.4. Recommandation pour les problèmes liés au CAC externe	113

Table des matières

A. Vérification des procédures.....	113
B. Accès restreint aux informations sensibles	113
C. Evaluation des risques.....	113
D. Collaboration avec le commissaire aux comptes.....	114
Conclusion du chapitre	114
Conclusion générale	116
Bibliographie	119
Annexes	126
Tables des matières	140

RESUME ET

ABSTRACT

RESUME ET ABSTRACT

➤ *Résumé*

Le thème de ce mémoire met en avant l'importance du contrôle interne et de la maîtrise des risques en vue de renforcer la gouvernance d'entreprise. Ces deux éléments jouent un rôle essentiel dans la préservation de l'intégrité, de la transparence et de l'efficacité des opérations au sein d'une organisation.

Le contrôle interne garantit que les opérations sont exécutées de manière ordonnée et conforme aux normes, réduisant ainsi les risques. En parallèle, la maîtrise des risques identifie et gère les facteurs qui pourraient entraver les objectifs de l'entreprise.

L'amélioration des mécanismes de la gouvernance d'entreprise par le biais du contrôle interne et de la maîtrise des risques permet aux entreprises de créer une atmosphère de confiance qui attire les investisseurs, améliore leur réputation et garantit leur durabilité à long terme. Une gouvernance solide aide à aligner les intérêts de toutes les parties prenantes et à maintenir un équilibre entre la rentabilité, la responsabilité sociale et la conformité réglementaire.

Mots clés : Contrôle interne, la maîtrise des risques, la gouvernance d'entreprise.

➤ *Abstract*

The theme of this dissertation underscores the importance of internal control and risk management in enhancing corporate governance. These two elements play a pivotal role in preserving the integrity, transparency, and efficiency of operations within an organization.

Internal control ensures that operations are carried out in an orderly manner and in compliance with standards, thereby reducing risks. Concurrently, the risk management identifies and manages factors that could impede the company's objectives.

Through the amelioration of corporate governance mechanisms via the deployment of internal control and risk management strategies, enterprises cultivate an environment of trust, one that serves as a magnet for investors, augments reputational capital, and secures long-term viability. A robust governance framework serves to harmonize the interests of diverse stakeholders, whilst concurrently maintaining equilibrium between profitability, social responsibility, and adherence to regulatory imperatives.

Keywords: Internal control, risk management, corporate governance.