

La relation du risk magement et l'audit interne dans la gouvernance des EPE

Dr. KADDOURI Amar *

المستخلص:

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع الهامة الحديثة التي نالت اهتمام المسيرين من أجل بلورة تصور نظام تسييري يواكب التطورات الجديدة التي تشهدها المؤسسة. ولأجل ذلك، وضعت مجموعة من المنظمات، على غرار منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية مجموعة من القواعد التي تسمح بإرساء الشفافية في أعمال المؤسسة بشكل يسمح بزيادة ولاء المتعاملين بها من جهة ، وتخفيض درجة المخاطرة على أنشطتها. ومن أهم قواعد الحوكمة تعزيز عملية التدقيق الداخلي من أجل الكشف عن بعض الأخطاء التي تشوه من وجهة القرارات المتخذة.

Résumé La notion de gouvernance d'entreprise apparaît dans les directives de management dans les entreprises qui cherchent une nouvelle dimension dans la qualité de gestion, pour la notion de gouvernance il n'y a pas de définition officielle. On admet que c'est l'ensemble des procédures, règlements, chartes et autres comités influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

* Maitre de conférences classe A, École Supérieure de Commerce – Algérie.

Introduction :

La gouvernance inclut les relations entre tous les intervenants et acteurs de l'entreprise qui en assure l'activité et fixe les objectifs, on peut les citer :

- les actionnaires, le conseil d'administration et la direction.
- Les fonctions opérationnelles
- Les fonctions de contrôle, l'Audit Interne, le Risk Management

Il est à noter que certains aspects sont déjà en application comme le traitement qualitatif de leur dispositif de contrôle interne et de suivi des risques opérationnels.

L'organisation en plus de la responsabilisation des différents intervenants (manager, experts,...) sont des éléments essentiels de la gestion des risques

La Gouvernance de la gestion des risques pour une bonne application des nouvelles normes !

Le thème de l'éthique de la gouvernance des entreprises ou même gouvernance comptable n'a vu le jour que récemment suite aux différents scandales financiers qu'a vu le monde économique et surtout dans les pays les plus développés, et sont les pays anglo-saxonne surtout.

Ces scandales financiers qui ont défrayé la chronique aux Etats-Unis et en Europe ont eu aujourd'hui de nombreuses répercussions dans les entreprises. De nouvelles lois (Sarbanes-Oxley Acts aux Etats-Unis, Loi de Sécurité Financière en France : LSF) ont pour objectif d'apporter plus de transparence. Selon une enquête de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), 55% des sociétés ont fait part de leur intention de renforcer leur dispositif de contrôle interne¹.

Cette situation a créé un intérêt assez particulier chez les économistes et les politiciens en premier lieu, en plus les chercheurs universitaires de la discipline finance et comptabilité, en second lieu pour déceler les symptômes de cette crise profonde et de trouver les remèdes possibles à cette situation.

¹ Sourrour AMMAR, séminaire sur la gouvernance des entreprises, Tunis 2010 "Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne"

Cette situation provocante a fait l'objet de plusieurs colloques et séminaires à l'échelle internationale, animés par les grands cabinets de comptabilité (Price-Water-House Coopers, Delloite, KPMG, Erneast Young, ...).

Une population assez large du monde professionnel ont participé et collaborer, pour comprendre ce nouveau concept, qui laisse toujours des interrogations dans sa compréhension, ce nouveau concept a crée un nouveau espoir chez les actionnaires et dirigeants pour trouver une nouvelle "prescription" dans la santé économique et financière des entreprises.

Les différents scandales financiers qui ont fait la une des différents médias depuis le début de ce siècle dans les pays développés (Enron, Parmalat, WorldCom, Anderson, Crédit Lyonnais, Merrill Lynch, ...) pour ne citer que ces entreprises, mais la liste reste très importante et dramatique à l'échelle internationale.

En Algérie, les entreprises non pas été épargnée des scandales financiers et on peut citer le plus grand scandale qu'a connue l'Algérie indépendante, c'est l'affaire de la banque El-Khalifa, ce scandale du siècle en Algérie a fait coulé beaucoup d'encre et jusqu'à présent le dossier reste non clos, en plus on a enregistré d'autres scandales malgré qui restent moins grave que le premier, mais figurent dans la liste noire des scandales en Algérie à savoir les banques BCIA et Erriane Bank, ces différents scandales à l'échelle mondiale attestent et marquent de l'histoire noire de l'éthique des entreprises.

Depuis, le nombre de travaux empiriques traitant le thème de la gouvernance, dans le vaste champ des sciences de gestion, n'a pas cessé d'accroître.

La crise financière internationale qui a frappée et continue à frapper aujourd'hui les économies du monde entier, appelle l'attention des différents dirigeants d'entreprise, parmi d'autres facteurs discriminants, sur la gouvernance de certaines entreprises, leur gestion des risques et leur contrôle interne.

Par évolution spontanée ou en réponse à certains dysfonctionnements, des progrès notables ont été accomplis dans ces domaines. Les ambitions de la gouvernance ont pris de l'ampleur. Les approches et les techniques du contrôle interne ont progressé, ainsi le Risk-management malgré que son

apparition et son évolution reste craintif et peu connu dans nos entreprises.

L'entreprise économique est en face à des défis de taille qui reste insurmontable, d'un côté on oblige le manager de réaliser des résultats, qui sera payer sur les performances réalisées (financière, rentabilité, part de marché,...), d'un autre côté il est le premier responsable s'il y a des anomalies comptables importantes, des risques managériaux qui peuvent mettre en danger la pérennité de l'entreprise.

Le spectre couvert par le management des risques s'est sensiblement élargi. L'audit interne s'est affirmé et il s'est renforcé sur la base d'un professionnalisme reconnu.

La crise actuelle conduit donc à une double interrogation :

- sur les organes de direction (conseil d'administration, comité d'audit,..) : ont-ils mis en place des fonctions appropriées de contrôle, de management des risques et d'audit interne ?, ont-ils pris en considération les diagnostics et recommandations ?

- sur les fonctions de contrôle interne, de management des risques et d'audit interne : se sont elles rendues crédibles auprès des organes de gouvernance dans leurs diagnostics et leurs recommandations ?

Actuellement nos entreprises publiques ou privés consacrent un intérêt fort et grand pour le risque et sa gestion, pour l'audit interne, ainsi pour la gouvernance organisationnelle ou comptable.

Pour l'audit interne ou la gouvernance, il existe pas mal de définition, du point de vue comptable pour le premier ou managérial pour le second ; or on constate l'absence de définition ou de compréhension poussée de la fonction de risk-management et de forte hétérogénéité de celle-ci selon les entreprises algériennes,

Étymologiquement, le mot risque provient du latin *resicare*¹ qui signifie « couper »².

Économiquement parlant, la profitabilité dans une entreprise demeure son objectif primordial. Les entreprises, pour réussir, sont donc avant tout des organisations preneuses et adopter de risques car, selon une citation de

² Définition issue du dictionnaire *Le nouveau Petit Robert*, 1993

Louis de Broglie³ : « Le risque est la condition de tout succès». En entreprise, ce succès, c'est le profit, qui est la différence entre les coûts supportés par l'entreprise et ses revenus qui constituent la prime de risque. Au final, faire payer cette prime de risque au client semble tout à fait normal et légitime puisque les aléas et contraintes de cette activité doivent être supportés par le client. Cependant, les entreprises peuvent se débarrasser de leurs risques puisqu'ils sont prévisibles. C'est là tout l'intérêt d'un processus de management des risques. Selon la définition du référentiel COSO 2:

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »⁴

La fonction de risk-manager et les pratiques managériales sont inexistantes ou reste encore à définir.

Le risk management qui est d'origine anglo-saxonne, au sens moderne du terme est un domaine assez nouveau en Algérie, surtout dans nos entreprises qui ne donnent pas assez d'importance à cette nouvelle discipline qui détecte les risques opérationnelles, d'une part et d'autre part donne le privilège de gérer ces risques.

Avec l'apparition du Nouveau Système Comptable Financier qui donne une liberté assez large à l'entreprise dans ses pratiques comptables, puisque le SCF a sa propre doctrine au contraire du PCN en l'absence d'une doctrine propre à lui, présente un bilan patrimonial et juridique.

Ce SCF permet à l'entreprise de choisir ses méthodes d'évaluation et de comptabilisation, qui peut mener le préparateur des états financiers sur orientation de ses responsables à des actes frauduleux

³ Mathématicien et physicien français, a décroché le prix Nobel de chimie en 1929

⁴ www.coso.org, "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", September 2004, p.2

Avec l'évolution de cette nouvelle comptabilité et l'évolution de ses normes comptables (IFRS) à une vitesse grand "V", met en garde d'un côté l'auditeur interne et d'un autre côté le Risk-manager à veiller de détecter toutes anomalies ou mauvaises prétentions pour le premier et de détecter les risques managériales pour le second.

La mise en place de cette nouvelle comptabilité et qui donne plus de choix ou de liberté pour dirigeants en ce qui concerne les méthodes d'évaluation et de comptabilisation, cette liberté⁵ peut être un privilège aux préparateurs des états financiers⁶ s'il y a de la mauvaise intention, car les différents scandales qu'a connu l'Algérie se sont éclater à l'époque du PCN, malgré que ce dernier est à base d'un bilan patrimonial et juridique, quelques dirigeants de mauvaise foi ont pu arrivés à leur fin⁷.

Cette nouvelle comptabilité qui est basée sur l'approche économique et financière du bilan demeure une obligation pour nos entreprises.

« il faut rappeler qu'en 2002, lors de la réunion du NEPAD à Durban (Afrique du Sud), tous les Chefs d'Etat et de gouvernement avaient adopté huit Codes dont celui relatif à l'application par les pays d'Afrique des Normes Comptables Internationales et des Normes Internationales d'Audit. Lors de cette réunion avaient été approuvés les principes sur les systèmes de paiement, les recommandations pour lutter contre le blanchiment d'argent et la corruption, et les principes de base pour la surveillance des marchés financiers et du secteur de l'assurance.

L'Algérie a transposé ces principes dans les lois qui viennent d'être promulguées. Dans le rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance pour le NEPAD de novembre 2008, l'Algérie a bien précisé que le nouveau système comptable financier conforme aux normes comptables internationales sera appliqué à compter du 1er janvier 2010. D'autres instances internationales préconisent aux pays membres l'adoption des normes comptables internationales telles

⁵ A titre d'exemple la réévaluation est libre, c'est un ajustement des valeurs bilancielles par rapport au marché, mode d'amortissement au choix de l'entreprise,...etc.

⁶ Appellation nouvelle pour les techniciens de la comptabilité (appellation ancienne "comptable" dans le PCN)

⁷ Cas des différents banques privés de droit algérien, l'affaire d'Algérie Télécom où plusieurs hauts responsables sont en prison, l'affaire de SAIDAL, ENAPAL (port d'Alger), et la liste reste longue

que la CNUCED, l'IOSCO (organisation internationale des commissions de valeurs), l'OMC, le Comité de Bâle II »⁸.

A travers ce passage, nous constatons que l'Algérie avec la mondialisation veut instaurer les normes internationales en matière de comptabilité et d'audit, pour l'entreprise algérienne s'ouvrir sur le marché international et doit se doter des concepts nouveaux, tels que la gouvernance, le comité d'audit, ...etc.

« Une enquête lancée par l'ONS a fait ressortir que 87% des entités questionnées considèrent que les états financiers auront une meilleure lisibilité, 74% considèrent que l'information financière et comptable sera plus pertinente et enfin 89% estiment que l'information comptable sera plus adaptée aux normes internationales et, par conséquent, s'apprêtera mieux à la comparabilité internationale »⁹.

Parmi les nouveaux modes de gestion que l'entreprise algérienne doit les mettre en place, on cite le risk management, la gouvernance et l'audit interne par sa nouvelle approche.

L'identification des risques est la constitution d'un inventaire de tous les risques qui peuvent menacer les objectifs de l'entreprise. Généralement, l'entreprise est menacée par des risques « endogène », c'est-à-dire produits par sa propre activité ou dans ses propres bâtiments et des risques « exogènes » qui lui viennent de l'extérieur. Les risques endogènes sont une menace pour l'entreprise elle-même (patrimoine, personnel) et l'extérieur (tiers, environnement). Il faudra prendre tous ces risques en considération.

Le risk management :

Le risk management au sens moderne du terme est un domaine assez nouveau en Algérie, surtout dans nos entreprises qui ne donnent pas assez d'importance à cette nouvelle discipline qui détecte les risques opérationnelles, d'une part et d'autre part donne le privilège de gérer ces risques.

⁸ M. Karim Djoudi Ministre des Finances : "Le Nouveau Système Comptable Financier assure une plus grande transparence des états financiers" Interview accordée à l'APS par le ministre des Finances sur le discours au niveau de l'hémicycle de l'APN sur la loi des finances de 2012.

⁹ Selon l'interview de M. le Ministre des Finances

Il est donc important de définir les termes de risque, gestion des risques et risk manager, sa relation avec l'auditeur interne et son rôle dans la gouvernance organisationnelle ou comptable.

Avant de poursuivre l'étude présentée, on doit s'interroger sur ce qu'est un risk-manager, un bon risk-management. La réponse à ces questions permettra d'identifier les facteurs clés de la fonction et d'évaluer sa performance.

Propulsée sur le devant de la scène dans un environnement marqué par le complexe et l'incertain, remontée ces derniers années des préoccupations du spécialiste des questions d'assurances à celles de la Direction Générale de l'entreprise, la thématique des risques et de leur gestion mérite que l'on s'y intéresse.

Afin d'améliorer la performance de l'entreprise, il faut que cette dernière arrive à gérer les risques opérationnels qu'elle rencontre dans sa gestion quotidienne d'une manière appropriée, et cela nécessite une identification opportun des vulnérabilités de toute catégories, pour procéder ensuite à leurs évaluation en utilisant des méthodes et des technique servants à mesurer la probabilité et l'impact des risques encourus, et après la détermination du seuil de tolérance procéder aux activités de traitement y afférent aux risques identifiés, et afin de s'assurer de l'efficacité des traitement proposés, le management adapte des activités de contrôle à tout niveau.

Le management des risques est un processus qui permettre à l'entreprise d'appréhender les risques opérationnels qu'elle confronte afin de mettre fin à leurs effets défavorables.

Avant de s'étaler sur le sujet il est impératif de donner quelques définitions sur les éléments contenus dans cette recherche

1- Définition du management des risques :

L'IFACI définit le management des risques comme suit :

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.»¹⁰

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux caractérisant le dispositif de management des risques, ce dernier est¹¹ :

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

Néanmoins, cette définition est au sens large. Elle met en évidence les principaux concepts sur lesquels s'appuient une organisation pour définir leur dispositif de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une organisation. Le management (gestion) des risques peut être appréhendé d'un autre point de vue :

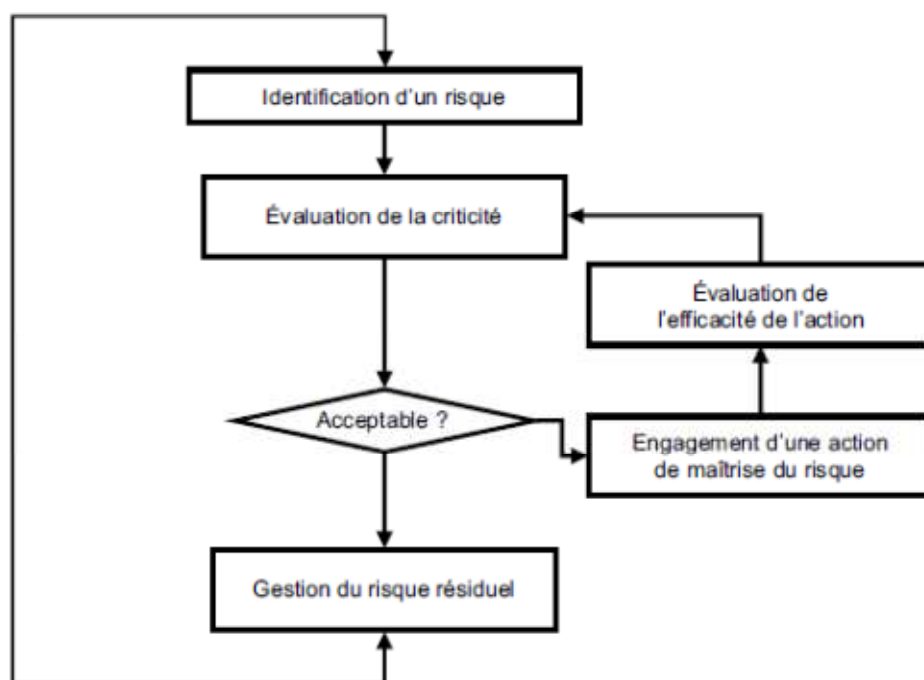
¹⁰ IFACI, Le management des risques de l'entreprise, 3eme édition, édition d'organisation, Paris 2007, p : 55.

¹¹ Idem, pp : 5-6.

« la gestion des risques est un processus matriciel itératif de prise de décision et de mise en œuvre des instruments qui permettent de réduire l'impact des événements de rupture interne ou externe pesant sur toute organisation. Le processus de décision comporte trois étapes: analyse (diagnostic), traitement et audit. La mise en œuvre suppose que le gestionnaire de risque assume les quatre composantes de toute fonction de direction : planification, organisation, animation, contrôle »¹².

A partir de cette définition, Il apparait que le management des risques est l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels, permettant l'identification, l'évaluation, le traitement et le suivi des risques. Le schéma ci-dessous présente le processus du management des risques.

Schéma n°01 : Le processus de management des risques.



Source: Yves MÉTAYER, Laurence HIRSCH, Premiers pas dans le management des risques, AFNOR, Paris 2007, p : 50.

¹² Jean-Paul LOUISOT Sophie Gaultier-Gaillard, Diagnostic des risques, édition AFNOR, paris 2007, p : 30.

La vision du risque

Le risque est aujourd'hui une variable centrale de la réflexion stratégique et organisationnelle des entreprises. La question des risques est devenue une préoccupation déterminante pour l'entreprise, accrue ces dernières années¹³. Les raisons en sont connues : élargissement du périmètre d'incertitude qui entoure l'organisation, réticence des compagnies d'assurance à prendre en charge les risques nouveaux (risque environnemental par exemple), actualité du risque avec les affaires (Enron-Andersen, Vivendi...), obligations de communication¹⁴.

Le dispositif de management des risques :

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments¹⁵. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation d'une entreprise est gérée et comment ces risques opérationnels sont intégrés dans le processus de management. On peut les citer de la manière suivante :

1- *Environnement interne :*

Dans chaque entité juridique ou organisationnelle, l'environnement interne est considéré comme l'élément principal qui assure la pérennité d'une quelconque entreprise, cet élément englobe la culture et l'esprit à la même fois de l'organisation. Cet élément essentiel il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en considération par l'ensemble du personnel de l'entité, par ses décideurs, ses dirigeants, ses collaborateurs et plus particulièrement la prise en charge de la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques dont la gouvernance, et l'environnement dans lequel l'organisation active.

2- *Fixation des objectifs :*

Dans toutes les entreprises, les objectifs doivent définis préalablement avec une attention assez particulière pour que le management puisse identifier les événements et risques potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces

¹³ Enquête réalisée par *Eon management Consulting* (février-mars 2003) auprès de 1.200 patrons des plus grandes entreprises françaises.

¹⁴ En France, les sociétés cotés en bourse doivent exposer dans les documents de référence, les risques qu'elles encourent dans le cadre de leurs activités

¹⁵ IFACI, PriceWaterHouseCoopers et LANDWELL & associés, "Le management des risques de l'entreprise", les éditions d'organisation, Paris 2005

objectifs sont en conformité avec la mission et ses activités de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

3- Identification des événements :

Les différents événements et risques, quelques soient leurs sources, internes et externes sont susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation, et doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Dans toute entité, les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs à court et long terme.

4- Évaluation des risques :

Les risques et événements au fur et à mesure sont analysés, tant en fonction de leur probabilité de circonstance que de leur impact sur la gouvernance de l'entreprise, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels¹⁶ sont évalués.

5- Traitement des risques :

Le management surtout moderne qui a évolué avec la survenue de la crise financière internationale, a défini des solutions permettant de faire face aux risques au moment opportun. Pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

6- Activités de contrôle :

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques, soit à travers la cellule d'audit interne ou Risk_management.

7- Information et communication :

Les informations utiles doivent être identifiées, collectées, et communiquées ; ainsi véhiculées sous un format adopté par l'entité et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus précisément, la communication doit circuler verticalement et horizontalement au sein de l'organisation de façon efficace et permanente.

¹⁶ En réalité dans toute entreprise, il n'existe jamais un risqué égal à zéro, les différents économistes ont donné des définitions à l'entreprise lors de sa création, que l'actionnaire a créé pour lui un risque, s'il a repris cette entreprise en achetant des actions on dit qu'il a acheté avec son argent un grand risque ; et durant toute la durée de vie de chaque entreprise est en face d'un risque potentiel.

8- Pilotage :

Le processus de management des risques doit être piloté dans son ensemble au niveau de l'entité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes (cabinet externe) ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte au fur et à mesure uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et récurrent par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres éléments.

Définition du risk manager :

« A person hired to identify significant pure risks that a company faces and prescribe effective techniques to deal with them. (Le risk manager est une personne engagée pour identifier les risques purs significatifs que rencontre une société et pour prescrire des techniques efficaces pour les manager). »¹⁷

Généralement, le risk manager, a pour fonction de gérer la politique et le plan d'assurance de l'entreprise, selon les cas il éclaire et oriente la Direction générale sur les risques majeurs encourus (risques stratégiques et opérationnels, potentiels et avérée), leur niveau de maîtrise est la façon dont sont traités les risques résiduels¹⁸ (solutions de financement sur fonds propres, par recours à l'assurance ou autres solutions alternatives de financement des risques).

Dans certaines entreprises, le risk manager est considéré comme le moteur des dynamiques d'analyse globale des risques (l'ensemble des risques opérationnels de toutes les activités) et d'accompagnement des dispositifs de maîtrise des risques ainsi identifiés en prévention, détection, réaction (ce sont des démarches couplées et en même temps confondues avec le contrôle interne).

La tendance observée est celle d'une complémentarité des rôles entre Risk-manager et directions opérationnelles à qui il revient d'identifier, d'évaluer et de classer par ordre de priorité les risques sur la base d'éléments normatifs et méthodologiques

¹⁷ *Glossaire du Credit Research Foundation*

¹⁸ Il n'existe pas un risqué égal zéro

De la nécessité d'un risk-manager

C'est l'élément majeur dans la vie économique d'une entreprise, le risque prend une place de plus en plus importante dans les organisations rendant nécessaire la définition d'une démarche globale de gestion des risques et, partant, celle d'une nouvelle fonction, celle de *risk-manager*.

Les acteurs du management des risques Il est d'une grande importance d'évoquer les intervenants dans ce processus et rappeler leurs rôles respectifs :

- **le risk manager** : identifie les risques, les évalue, élabore la cartographie, et, à partir de là, il propose les traitements nécessaires qui seront appliqués afin d'atténuer leur impact et réduire leur survenance ;
- **le manager opérationnel** : applique les propositions du risk manager et met en place les moyens nécessaires pour une meilleure maîtrise des risques ;
- **l'auditeur interne** apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin.

Certes, le risk management n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique, mais le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffusée par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (audit interne). Seules les grandes organisations disposent d'un risk-manager. La fonction est alors exercée par un professionnel du sujet, et elle se situe en amont de l'audit interne.

Comme l'audit interne, la fonction de risk management¹⁹ :

- est au service du management et plus particulièrement de la direction générale ;
- est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance et son autorité;
- est distinct de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels.

¹⁹ Jacques renard, Théorie et pratique de l'audit interne, édition organisation 2010, Paris. P101

- concerne toutes les activités de l'organisation.

On attribue généralement au risk manager quatre missions, lesquelles exigent une bonne définition des objectifs de l'organisation, déclinés par activités :

1^{ère} mission Identifier tous les risques internes et externes susceptibles d'affecter l'entreprise. Compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal.

2^{ème} mission À partir de cette identification élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. En l'absence de la fonction du risk management, l'élaboration de la cartographie des risques se fera par l'audit interne.

3^{ème} mission Définir une stratégie de traitement des risques et la proposer à la direction générale. Cette stratégie offre quatre options pour chaque risque identifié ; accepter le risque, l'éviter, l'éliminer ou le réduire, le transférer.

4^{ème} mission Sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale leur prêter assistance dans la réalisation. Dans cette phase se situent toutes les informations à fournir à l'audit interne pour qu'il les prenne en compte dans l'organisation de ses missions.

A travers ces différentes missions l'entreprise doit évaluer les différents risques. Connaître ses risques c'est pour mieux se protéger. Cette protection vient à travers la cartographie des risques qui répond le mieux aux besoins d'identification, d'évaluation et de suivi des risques, comme le réclament les différents référentiels.

La cartographie des risques c'est : « Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :

- aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
- aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités. »²⁰

L'IFACI définit autrement la cartographie des risques comme : « la une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé(e)) et les moins significatifs ((probabilité et/ou impact la ou le plus faible). Selon que l'analyse est réalisée de façon plus ou moins détaillée et approfondie, la cartographie des risques peut, soit intégrer un élément venant modifier la probabilité et /ou l'impact »²¹.

A partir de cette définition on aperçoit les quatre catégories suivantes²² :

➤ **Première catégorie** : les risques de fréquence et de gravité faibles

Dans ce cas, ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent. Ils n'ont qu'une incidence faible sur le budget de l'entreprise. L'entreprise peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier. Nous parlerons de « risques mineurs ».

➤ **Deuxième catégorie** : les risques de fréquence faible et de gravité élevée.

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 réalisation du risque entraîne des conséquences catastrophiques pour l'entreprise et le redémarrage de l'activité n'est pas toujours possible et nécessite dans tous les cas une injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée « risques catastrophiques ».

²⁰ Jaques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, édition organisation 2010, Paris, p157

²¹ IFACI, Le management des risques de l'entreprise, 3eme édition, édition d'organisation, Paris 2007, p :221

²² Olivier Hassid, la gestion des risques ; 2eme édition, édition Dunod, Paris 2008 ; pp : 54-55.

➤ **Troisième catégorie** : les risques de fréquence élevée et de gravité faible

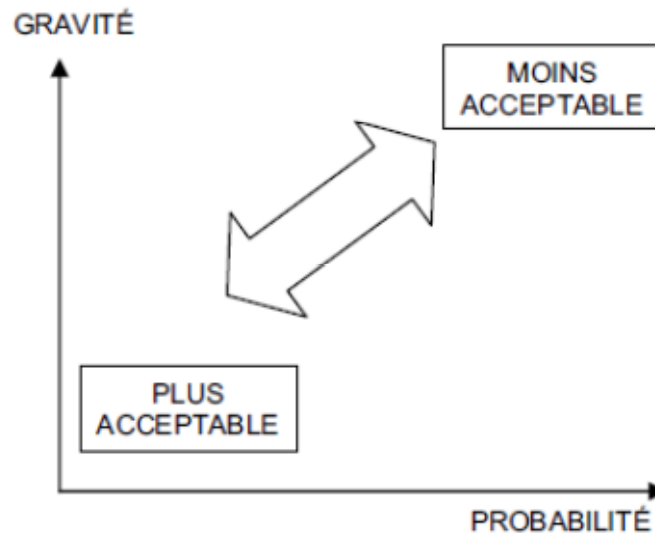
Ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Étant facilement probabilisable, le risque peut être prévu. Cette troisième catégorie est dénommée « risque opérationnel ». Ce nom reflète le fait que les risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés.

➤ **Quatrième catégorie** : les risques de fréquence et de gravités élevées

Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt. Dans la majorité des cas, le décideur abandonne le projet à moins qu'il considère le projet comme une chance inestimable pour le développement de son entreprise.

Le schéma ci-dessous illustre la cartographie des risques.

Schéma n° 02: la cartographie des risques.



Source: Yves MÉTAYER, Laurence HIRSCH, Premiers pas dans le management des risques, AFNOR, Paris 2007, p : 11.

Le risk management est une fonction qui s'occupe essentiellement à identifier les risques et de son traitement, c'est de même parmi les missions de l'audit interne.

Définition de l'audit interne :

L'Institut des Auditeurs Internes (The Institute of Internal Auditors: IIA), association internationale qui fédère les instituts d'audit interne nationaux, définit l'audit interne comme « an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization 's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes'. Pour l'Institut français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI), chapitre français de l'IIA, « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »²³.

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée (VA).

Il aide cette organisation à atteindre ses objectives en évaluant par approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »²⁴

Par contre l'audit interne a une définition internationale, c'est que l'entité doit être sous contrôle en permanence ; et on peut déterminer le rôle de l'audit interne par rapport à la théorie d'agence, la gouvernance et le

²³ Il s'agit là, de la traduction de la définition de l'IAA, de son adaptation par le conseil d'administration de l'IFACI depuis 2002.

²⁴ Abdessetar KRIMI, 2eme COLLOQUE INTERNATIONAL DE L'AACIA.ALGER 24/25 JUIN 2012.

risque management à travers l'article de Jensen et Meckling (1976)²⁵, ces deux auteurs considèrent que le fonctionnement des entreprises est caractérisé par des rapports contractuels. A ce moment on parle de relation d'agence lorsqu'une entreprise confie la gestion de ses propres intérêts à une tierce personne le principal au manager²⁶. L'illustration la plus courante est la relation contractuelle qui lie les propriétaires du capital financier (actionnaires) appelés le principal aux dirigeants de l'entreprise appelés agents.

Place de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise :

Pour l'audit interne, émanation de la direction générale, n'a pas été considéré par la théorie de l'agence comme un mécanisme de surveillance au sein de la relation d'agence. Mais, depuis quelques années, la théorie de l'agence a donné lieu à de nombreux développements sur la gouvernance des entreprises (Charreaux, 1997 ; 2000) qui tendent à intégrer aussi l'audit interne comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise (Ebondo Wa Mandzila, 2006). En effet, parmi les conflits d'intérêts susceptibles de s'élever entre les actionnaires et les dirigeants, l'approche actuelle de la gouvernance de l'entreprise semble privilégier la résolution du conflit né du déséquilibre informationnel (asymétrie d'information) existant entre l'agent et le principal.

L'audit interne, rattaché au comité d'audit (lorsqu'il existe), a (comme l'audit externe ou légal) un rôle fondamental à jouer au sein de la gouvernance de l'entreprise, dans la réduction de cette asymétrie d'information. Gramling, Maletta, Schneider et Church (2004), , par contre dans le contexte algérien cette relation est difficile de la concrétiser sur terrain surtout dans les entreprises publiques économiques, car la relation n'est pas confortable en présence d'un dispositif juridique qui bloque le manager dans ses prises de décision.

Ce dispositif juridique, on cite le code des marchés de 2010 modifié en 2012, le Conseil d'Administration, qui sont des salariés dans d'autres entreprises publiques ou dans des administrations publiques (notamment des ministères), qui non rien à voir dans l'aspect économique de

²⁵ On attribue la paternité de la théorie de l'agence à ces deux auteurs

²⁶ La théorie d'agence, c'est lorsque une personne le principal (le propriétaire ou principal actionnaire) confie la gestion à une autre personne qui devient le manager (généralement est un actionnaire).

l'entreprise sans oublier l'Assemblée Générale présidé par des SGP²⁷ qui ne sont que des intermédiaires entre le propriétaire qui est l'Etat²⁸ et les entreprises, notamment dans l'évaluation et l'évolution du dispositif de contrôle interne. Donc le manager des EPE est en face à des paradoxes, ou comment ne pas prendre de risques tout en faisant de l'entreprendre, en plus est en face d'un grand risque avec ce code des marchés public d'un côté et loi sur la corruption et la pénalisation de l'acte de gestion d'un autre côté.

L'audit interne apparaît comme une fonction ressource. Toutefois, la nature et la valeur de l'audit interne comme fonction ressource sont contingentes de sa qualité. Il semble intéressant d'apprécier le rôle que peut jouer la fonction d'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise au niveau de la réduction des asymétries des informations et au niveau du management des risques, en plus cette fonction joue le rôle d'éclaireur pour les managers surtout public.

L'audit interne a aussi un rôle clé à jouer au niveau du management des risques d'entreprise et surtout dans le processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne. A ce titre, il est le mieux à même d'alimenter le conseil d'administration en information sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformité. Gramling et Myers (2006) ont mis en évidence le rôle joué par l'audit interne dans le management des risques d'entreprise.

Selon ces deux auteurs, l'auditeur interne exerce une influence sur cinq composantes du management des risques d'entreprises.

Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, le processus de management des risques a été bien évalué, que le *reporting* sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé. Selon les résultats de leur étude figurant dans le tableau n°1, dans l'ensemble, l'audit interne ne joue, à l'heure actuelle, qu'un rôle modéré dans le management des risques

²⁷ Les SGP (gestion déléguée des portefeuilles d'actions des EPE; jouent le rôle de conseil d'orientation et stratégique, s'apparente à la notion de holding ou groupe industriel;

²⁸ Le CPE (11 à 13 ministres présidé par le premier ministre, véritable AG et CA des EPE)

d'entreprise. Ce rôle est appelé à se développer notamment pour évaluer le processus de management des risques de l'entreprise.

Tableau n°1 :les principaux rôle de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise

Activités relatives au Management des risques de l'entreprise	Responsabilité actuelle	Responsabilité idéale ou souhaitée
Donner l'assurance sur les processus de management des risques	3,10	3,80
Donner l'assurance que les risques sont correctement évalués	3,00	3,60
Evaluer les processus de management des risques d'entreprise	3,17	3,82
Evaluer le reporting des risques principaux	3,09	3,70
Revoir le management des risques principaux	3,19	3,76

Source: Gramling Audrey A. et Myers Patricia M. (2006), "Internal Auditing's role in ERM", Internal Auditor, Avril, p.55

Comment peut-on classer cinq composantes du management des risques d'entreprises.

De 1 à 5, selon le degré d'importance croissante :

Degré d'importance	Responsabilité
1	Aucune responsabilité
2	Responsabilité limitée
3	Responsabilité modérée
4	Responsabilité importante
5	Responsabilité totale

Source: EBONDO WA MANDZILA : *Audit interne et gouvernance d'entreprise: lectures théoriques et enjeux pratiques*, Euromed- Marseille Ecole de Management

Les résultats figurant au tableau n°2 semblent légitimer les rôles joués par de l'audit interne dans la gestion des risques d'entreprise voire à les renforcer dans les différents domaines.

Tableau n°2 : les rôles légitimes de l'audit interne

<i>Activités relatives au Management des risques de l'entreprise</i>	<i>Responsabilité actuelle</i>	<i>Responsabilité idéale</i>
Identifier et évaluer les risques	3,38	3,50
Assister le management dans la recherche des solutions aux risques	2,84	3,11
Coordonner les activités relatives au management des risques de l'entreprise	2,47	2,75
Consolider le <i>reporting</i> relatif aux risques	2,87	3,10
Maintenir et développer le cadre du management des risques de l'entreprise	2,49	2,73
en faveur de la mise en place du management des risques de l'entreprise	2,88	3,27
Développer la stratégie du management des risques au service du conseil d'administration	2,23	2,51

Source: Gramling Audrey A. et Myers Patricia M. (2006), "Internal Auditing's role in ERM", Internal Auditor, Avril, p.55

Relation entre Audit Interne et Risk Management :

L'audit interne et risk management dans l'entreprise ont un enjeu professionnel commun : leur mission principale c'est de sécuriser le processus de décision des managers, or l'entreprise et ses managers n'ont pas toujours l'occasion de penser à l'avenir de l'organiser, d'analyser de manière rigoureuse et objective a la fois les vulnérabilités et les faiblesses internes, les risques ou opportunités externes et leurs interférences. L'audit interne et risk management, chacun dans leur domaine qui peuvent contribuer a sécuriser et donc a maitriser les risques ;

Par contre il faut insister sur le management des risques qui doit être pratique dans toute l'entreprise, du haut en bas de la hiérarchie ; un des éléments clés est d'ailleurs une bonne répartition des responsabilités, les risques ne pouvant être assumés et maitrisés que dans la mesure que chacun connait ses missions et le périmètre de ses

responsabilités.

L'analyse de risques a toujours été une préoccupation de l'audit interne, et ceci a plusieurs niveaux de son intervention ; dans la planification des travaux en premier lieu : l'évaluation des risques est un procédé essentiel pour bâtir un plan d'audit efficace

En un mot le dispositif d'évaluation des risques permet l'identification des activités qui méritent d'être auditées parce qu'elles sont clés pour l'entreprise

A travers ce qui est déjà plus haut, on perçoit bien à quel point les deux fonctions risk management et audit interne sont voisines elles vont même jusqu'à se confondre lorsqu'il n'y a pas de risk manager, même si l'auditeur n'a pas tout à fait la compétence requise. Leurs rôles découlent dans l'amélioration du contrôle interne, en cela, le risk manager prépare le terrain pour l'auditeur interne.

L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le « produit fini ». En amont le risk manager (lorsqu'il existe) contribue à élaborer et à mettre en place le processus sous la responsabilité de la DG et du management auxquels il a été proposé.

Risk management et audit interne se préoccupent du risque à des degrés divers. Et c'est pourquoi il est nécessaire de définir et coordonner les responsabilités de chacun pour éviter toute confusion.

En plus des missions et tâches de Risk-manager, la fonction Audit joue un rôle prépondérant qui n'est pas moins que celle de Risk-manager

Rôles et responsabilités du risk manager et auditeur interne²⁹:

Le management des risques est l'affaire de tous mais, in fine c'est-à-dire à la fin du processus, les managers soutiennent la culture en matière de management des risques, ils ouvrent pour sa mise en conformité et gèrent les risques au sein de leur périmètre de responsabilité dans les limites de la tolérance au risque. Le « risk manager », l'auditeur interne et d'autres intervenants dans la hiérarchie d'une organisation, assument habituellement des responsabilités fondamentales de support en matière de management des risques. Les autres collaborateurs de l'organisation

²⁹ IFACI, éditions d'organisation 2005

sont responsables du dispositif de management des risques conformément aux directives et procédures existantes. Le Conseil d'Administration exerce une activité de surveillance sur le dispositif de management des risques (en tant qu'organe de gestion), il a connaissance et valide l'appétence pour le risque de l'organisation. Certains tiers, tels que les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les auditeurs externes, les régulateurs et les analystes financiers fournissent fréquemment des informations utiles au dispositif de management des risques, mais ils ne sont pas responsables de son efficacité et ne participent pas à sa mise en œuvre. Le rôle de l'audit interne ne soit pas limité au seul contrôle nominal de conformité mais qu'il s'assure également :

- de l'application effective des instructions et des procédures afférentes à l'organisation ;
- du bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information

Conclusion :

Le management des risques est un processus qui cherche à maîtriser les risques, afin d'optimiser la performance de la société même avec la mise en place d'un cadre comptable, il est conçu par le management et adapter à la structure et l'effectif organisationnel.

Ce management des risques qui doit pris en compte par la direction managériale de toute entité, est composé de quatre étapes successives, l'identification, l'évaluation, le traitement et les activités de contrôle³⁰, ces quatre étapes permettent la détection à temps des anomalies et leurs mesures, dans le but d'atténuer les impacts à travers des traitements appropriés à chaque type.

Il faut souligner au passage l'importance de l'élaboration de la cartographie des risques, qui constitue un outil d'appréciation des risques encourus et facilite la tâche du management pour la proposition des traitements.

³⁰ Le risk-management et l'audit interne

Bibliographie

1. Ouvrages :

- FAIVRE, Laurent LOVENEUR, droit des assurances, Précis Dalloz 1986,
- Frédéric MORLAYE, Risk management et assurance, édition Economica, Paris 2006.
- Gramling Audrey A. et Myers Patricia M. (2006), "Internal Auditing's role in ERM", Internal Auditor, Avril, p.55
- Henri-pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Contrôle interne des risques, édition d'organisation, paris 2004.
- Hervé, COURTOT, gestion: principes et pratique, édition Economica, 1998.
- IFACI, Le management des risques de l'entreprise, 3eme édition, édition d'organisation, Paris 2007.
- IFACI, PriceWaterHouseCoopers et LANDWELL & associés, "Le management des risques de l'entreprise", les éditions d'organisation, Paris 2005
- Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, édition organisation 2010, Paris.
- Jean-François WALHIN, la réassurance, LARCIER 2007, Bruxelles
- Jean-Paul LOUISOT Sophie Gaultier-Gaillard, Diagnostic des risques, édition AFNOR, paris 2007.
- Jean-Paul LOUISOT Sophie Gaultier-Gaillard, Diagnostic des risques, édition AFNOR, paris 2007, p : 30.
- Michel henry BOUCHET, Alice GUILHON. Intelligence économique et gestion des risques. Edition Education 2007, Paris.
- Michel Xavier, management des risques pour un développement durable, édition Dunod, paris 2009.
- Olivier Hassid, la gestion des risques ; 2eme édition, édition Dunod, Paris 2008.
- Pascal kerbel, Management des risques, Edition d'organisation, paris 2009.
- Yves MÉTAYER, Laurence HIRSCH, Premiers pas dans le management des risques, AFNOR, Paris 2007.

2. Thèses et mémoires :

- Billel BENILLES, thèse magister, le contrôle de la solvabilité des compagnies d'assurance et réformes, ESC 2010.
- Kawtar TANTAN, Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des saines pratiques prévues par le comité de Bâle, thèse de master, université des technologies de l'information et management des entreprises, promotion 2008, Tunisie.
- Julie GAMONET, Modélisation du risque opérationnel dans l'assurance, centre d'études actuarielles, promotion 2006.

4. Textes officiels

- Code des marchés de 2010, complété et modifié en 2012.
- Code du commerce

5. Colloques et Séminaires :

- Abdessetar KRIMI, 2eme COLLOQUE INTERNATIONAL DE L'AACIA.ALGER 24/25 JUIN 2012
- EBONDO WA MANDZILA : Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques, Euromed- Marseille Ecole de Management
- M. Karim Djoudi Ministre des Finances : "Le Nouveau Système Comptable Financier assure une plus grande transparence des états financiers" Interview accordée à l'APS par le ministre des Finances en 2011.
- Sourrour AMMAR, séminaire sur la gouvernance des entreprises, Tunis 2010 "Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne"

6. Webographie

- <http://www.langelet.info/icccompta/agnaou.pdf>,
- http://www.institutdesactuaires.com/docs/2009264111856_03HlneDufourRisquesoprationnels.pdf?
- <http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/solvabilite-II.PDF>