

Université ABDERAHMANE MIRA-Bejaia-
Faculté des sciences économiques, de gestion et
commerciales
Département des sciences financières et
comptabilité



Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master
Option : Comptabilité Contrôle et Audit

Thème :

Analyse de la dimension pilotage des risques
opérationnels dans la fonction contrôle de
gestion

Cas pratique : TCHIN-LAIT CANDIA

Réalisé par :

M^{lle} MAAZOUZ Manel

M^{lle} BENBARA Dounia

Encadré par :

M. OUGHLISSI Mohand Akli

Membres du jury :

Président : M. ARAB Z

Examineur : M. AMALOU M

Rapporteur : M. OUGHLISSI M

Année universitaire : 2022-2023

Remerciements

Avant de commencer la présentation de ce mémoire nous profitons l'occasion pour remercier du fond de nos cœurs toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à *Dr. Oughlissi Mohand Akli* professeur encadrant pour la qualité de son encadrement exceptionnel, sa rigueur et sa disponibilité tout au long de la préparation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à tout le personnel de l'entreprise **TCHIN-LAIT CANDIA** pour leurs professionnalismes et leurs bienveillances, particulièrement *M. Brachouche Samir* le responsable du service contrôle de gestion qui nous a fait bénéficier d'une formation pluridisciplinaire de très haut niveau.

Ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien actif des membres de notre famille, qu'ils nous ont toujours encouragé moralement et matériellement et à qui on tient à les remercier.

Dédicaces

A nos chers parents source de vie, d'amour et d'affection

A nos chers frères et sœurs source de joie et de bonheur

A toute nos famille source d'espoir et de motivation

A tous nos amis

Merci pour votre soutien et vos encouragements

Dounia et Manel

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations:

COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	Organisation internationale de normalisation
IFACI	Institut Français de l'audit et du contrôle interne
RO	Risque opérationnel
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
CG	Contrôle de gestion
GRO	Gestion de risques opérationnel
CO	Contrôle opérationnel
IA	Intelligence Artificielle

Liste des figures :

Figure 1 : les catégories de risques.....	9
Figure 2 : le modèle PESTEL.....	12
Figure 3 : la mesure du risque.....	16
Figure 4: le triangle du contrôle de gestion.....	31
Figure 5: le pilotage de la performance.....	32
Figure 6 : le processus du contrôle de gestion	34
Figure 7 : Rôle du contrôleur de gestion.	43
Figure 8 : les cinq composantes du contrôle interne.	54
Figure 9 : les composantes du contrôle interne.	57
Figure 10 : la démarche du système du contrôle interne.	62
Figure 11 : processus de la gestion des risques.....	75
Figure 12 : Le risque opérationnel et le contrôle interne	80
Figure 13 : Modèle conceptuel de gestion risque opérationnel et contrôle interne.....	83
Figure 14 : Organigramme de l'entreprise TCHIN-LAIT.....	88
Figure 15 : La relation du CG avec les services de l'entreprise TCHIN-LAIT	94
Figure 16 : Arbre de BAYES.	97
Figure 17 : le modèle Neural Network de la simulation de risques.	99
Figure 18 : La fonction Aléa entre bornes sur Excel.....	102
Figure 19: Simulation des pourcentages par Aléa.....	103
Figure 20 : Pourcentages par la fonction aléa.	104
Figure 21 : Le modèle Neural Network par la fonction Aléa entre bornes.....	106

Liste des tableaux :

Tableau 1 : les catégories de risque de l'entreprise.....	10
Tableau 2 : Rôles du contrôleur de gestion.....	44
Tableau 3 : Compétences et qualités du contrôleur de gestion.....	45
Tableau 4 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion.....	68
Tableau 5 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle interne	70
Tableau 6 : Calcul des probabilités.....	99
Tableau 7 : Calcul des probabilités.....	106

Sommaire

Sommaire

Introduction général	1
CHAPITRE 01 : Risques de l'entreprise et la dynamisation de la fonction contrôle de gestion	4
Section 01 : Risques de l'entreprise.....	4
1-1. La notion du risque	4
1-2. Le contexte d'émergence de la notion du risque.....	5
1-3. Définition du risque	6
1-4. Les catégories de risques.....	8
1-5. L'identification des risques.....	13
Section 02 : Les risques opérationnels	20
2-1. Éléments de définition	20
2-2. Les composantes et typologie du risque opérationnel.....	22
2-3. L'identification des risques opérationnels	25
2-4. Méthodes pour une meilleure couverture des risques opérationnels	28
Section 03 : Le contrôle de gestion pour le pilotage de l'entreprise.....	30
3-1 Le contrôle de gestion	30
3-2 Définition du pilotage de la performance.....	31
3-3. Processus du contrôle de gestion	34
3-4. Objectifs et missions du contrôle de gestion.....	35
3-5. Les outils du contrôle de gestion.....	37
3-6. Le rôle du contrôleur de gestion	42
Conclusion.....	45
CHAPITRE 02 : Le contrôle opérationnel et le pilotage des risques opérationnels.	47
Section 01 : Le cadre conceptuel du contrôle interne.....	48
1-1. Le contrôle interne	48
1-2. L'intérêt général du contrôle interne.....	50
1-3. Les objectifs du contrôle interne	50
1-4. Les composantes du contrôle interne	54
1-5. Les mesures du contrôle interne.....	58
1-6. Principes fondamentaux du contrôle interne.....	58
1-7. Système de supervision.....	60
Section 02 : L'audit interne au service du contrôle interne et de la gestion des risques.	63
2-1. Définition de l'audit interne	63
2-2. Objectifs de l'audit interne.....	64
2-3. Les outils de l'Audit interne.....	65
2-4. Le positionnement de l'audit interne.....	67

2-5. Les principes de l'audit interne	70
2-6. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise.....	71
Section 03 : La gestion des risques opérationnels	72
3-1. La gestion des risques	72
3-2. La gestion des risques opérationnels.....	76
3-3. Le contrôle opérationnel	78
Conclusion	85
Chapitre 03 : démarche du pilotage du risque opérationnel au sein de l'entreprise TCHIN-LAIT	86
Section 01 : La pratique du contrôle de gestion au sein de TCHIN-LAIT.....	86
1.1 Présentation de l'entreprise et son origine	86
1.2. La relation du contrôle de gestion avec tous les services.	90
Section 02 : Simulation de risques opérationnels pour l'entreprise TCHIN-LAIT	96
2.1. Théorème de Bayes	96
2.2. Le modèle Neural Network	98
2.3. Pseudo-Aléa : une méthode informatique de simulation aléatoire	102
2.4. Le dispositif du pilotage des risques.	107
Conclusion générale	110
Bibliographie	
Résumé	

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

De nos jours, dans un monde en constante évolution et de plus en plus complexe, la maîtrise des risques et la recherche de performance optimale sont des enjeux cruciaux pour les entreprises. Que ce soit pour assurer leur compétitivité, garantir leur pérennité ou répondre aux attentes des parties prenantes, les entreprises doivent relever le défi de gérer efficacement leurs risques tout en maximisant le résultat.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion joue un rôle central, c'est une fonction de Co-pilotage de l'entreprise. Son évolution a fait qu'elle s'est élargie dans ses préoccupations en intégrant la notion de risque dont les conséquences négatives pèsent sur la performance de l'entreprise et réduisent sa capacité à évoluer. En effet, il permet aux entreprises de mettre en place des mécanismes de contrôle et de suivi pour identifier et gérer les risques de manière proactive, que ce soit les risques financiers, opérationnels, stratégiques ou liés à la conformité, leur gestion adéquate est essentielle pour assurer la pérennité et la réussite d'une entreprise.

Fondamentalement, il existe une extrême diversité des risques en entreprise comme nous l'avons cité précédemment. Parmi eux, **les risques opérationnels** ; défini par le comité de Bâle en janvier 2001 comme étant « *Un risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, aux facteurs humain et aux systèmes, ou à des causes externes* ».

Le risque opérationnel est un risque crucial qui doit être traité explicitement dans le cadre d'une évaluation interne du risque et de la solvabilité. Malgré les meilleurs efforts déployés par les sociétés, les pertes importantes au titre du risque opérationnel sont toujours présentes. Maîtriser les risques opérationnels revient à maîtriser le coût du risque du « cœur métier » de l'organisation. Si l'entreprise maîtrise son exécution opérationnelle, il y a fort à parier que sa pérennité sera presque garantie. Ou à toute là moins exposé que celle des autres.

En effet, l'analyse de la dimension pilotage des risques opérationnels dans le contrôle de gestion implique d'intégrer une approche transversale et proactive. Elle nécessite de comprendre les différentes sources de risques opérationnels spécifiques à l'entreprise, de les évaluer en termes de probabilité et d'impact, et de mettre en place des indicateurs de suivi et des actions correctives.

INTRODUCTION GENERALE

L'objectif de notre travail repose sur l'analyse de la dimension pilotage des risques opérationnels dans la fonction contrôle de gestion de l'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA, qui est une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation, nous essayons de montrer l'importance de la fonction contrôle de gestion au sein de cette entreprise, vu qu'elle est devenue primordiale, et surtout de montrer le rôle qu'elle joue dans le pilotage des risques.

Pour cette raison, nous avons posé la problématique suivante :

« Le risque opérationnel impacte-t-il le service contrôle de gestion ainsi que les services relatifs au sein de l'entreprise TCHIN-LAIT ? »

De cette problématique découle les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce qu'un risque opérationnel et comment ce dernier intervient dans l'activité de l'entreprise ?
- Quel est le processus de gestion de risques opérationnels en contrôle de gestion ?
- Y a - t - il un mécanisme de pilotage de risques opérationnels que TCHIN-LAIT pourrait-elle mettre en place ?

Afin de répondre aux questions citées ci-dessus, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01 :** Le risque opérationnel peut être considéré comme une composante inévitable du risque quotidiennement face auquel l'entreprise fait face, et il présente plus grand poids par rapport aux autres.
- **Hypothèse 02 :** le contrôle interne et l'audit interne peuvent faire partie du processus de la gestion de risques opérationnels en contrôle de gestion.
- **Hypothèse 03 :** TCHIN-LAIT pourrait mettre en place un mécanisme de pilotage pour une meilleure gestion de ses risques opérationnels.

Afin de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une approche théorique en consultant des ouvrages, des thèses et des articles sur les risques et

INTRODUCTION GENERALE

le contrôle de gestion d'une part, et nous avons procédé à un stage pratique au sein de l'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA d'autre part.

Par ailleurs, nous avons jugé utile que notre travail s'articule autour de trois chapitres distincts. Le premier orienté vers les risques de l'entreprise et la dynamisation de la fonction contrôle de gestion. Le second, traite le contrôle opérationnel et le pilotage des risques opérationnels. Dans le troisième et dernier chapitre, nous abordons la démarche du pilotage des risques opérationnels au sein de l'entreprise TCHIN-LAIT, nous tenterons d'analyser le dispositif de pilotage des risques à travers une simulation aléatoire réalisé par nous-même.

CHAPITRE 01

*Risques de l'entreprise et la dynamisation de la
fonction contrôle de gestion.*

Introduction

Le risque est un élément incontournable dans la vie de l'entreprise, il est une incertitude et un danger potentiel susceptible de naître d'un évènement nuisible, d'un environnement macroéconomique et microéconomique de l'entreprise. Cette notion du risque est devenue l'une des préoccupations prioritaires des responsables en raison de ses conséquences négatives qui peuvent être à long terme, pour cela chaque entreprise doit impérativement identifier, comprendre et maîtriser ses risques.

Nous allons parler des risques qui sont un élément inévitable dans la vie de l'entreprise, l'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les risques de l'entreprise selon différents auteurs, ensuite nous allons nous concentrer sur une seule catégorie de risque qui est les risques opérationnels, pour finir avec l'intérêt du pilotage de la performance par la fonction contrôle de gestion.

La présente étude est divisée en trois parties, dans la première, nous allons voir « les risques de l'entreprise », la deuxième va traiter « les risques opérationnels » et la troisième partie portera sur « le contrôle de gestion pour le pilotage de l'entreprise ».

Section 01 : Risques de l'entreprise

Aujourd'hui, l'entreprise est confrontée à plusieurs menaces ; évolution rapide de la technologie, ralentissement économique, politique imprévisible, corruption, concurrence accrue...pour cela il est plus que jamais nécessaire pour l'entreprise de prendre en compte ses environnements et leur évolution.

1-1. La notion du risque

La thématique du risque n'est pas nouvelle en gestion d'entreprise et a fait l'objet de plusieurs recherches universitaires, allant de la théorie pure à des études scientifiques expérimentales et observationnelles visant à proposer des définitions du concept, à déterminer

CHAPITRE 01

son périmètre, et à mettre en place le processus et les outils nécessaire pour gérer tout type de risques.

La notion du risque renvoie à la possibilité d'un inconvénient, d'un événement inconnu, d'un péril (danger ou menace), d'une incertitude qui peut exposer l'entreprise à un préjudice.

Avant de définir le risque, il convient de préciser la distinction entre le risque et l'incertitude.

Le risque correspond à des événements connus répété à l'identique et mesurable sur la base de données statistiques qui permettent de calculer les probabilités et apprécier leurs conséquences.

L'incertitude, en revanche, à des événements non seulement inconnus, mais impossibles à connaître : un nouveau marché, une guerre, une épidémie, une nouvelle technologie sont des événements caractérisés par un haut niveau d'incertitude.

Pour clarifier la différence entre le risque et l'incertitude, on évoque un exemple ; lorsqu'une entreprise investit dans un projet, elle peut évaluer le risque associé en se basant sur des données historiques, des modèles mathématiques, ou des informations pertinentes, et ainsi quantifier la probabilité de réalisation de ce projet. En revanche, lorsque cette même entreprise investit dans un marché émergent, elle ne dispose pas d'un historique de données suffisamment fiable pour quantifier les risques, elle est donc confrontée à une situation d'incertitude où elle doit prendre une décision en l'absence d'informations complètes ou précises.

En résumé, le risque et l'incertitude sont deux concepts distincts en matière de prise de décision (Gilboa & Schmeidler, 2001).

1-2. Le contexte d'émergence de la notion du risque

Les différents évènements qui surviennent dans les sociétés modernes, et particulièrement dans les entreprises, ont pour conséquences l'apparition de risques, (Olivier, 2009, P :09) les a principalement cités comme suit :

Les scandales financiers de ces dernières décennies partout dans le monde ; les attentats du world Trade center en 2001, Enron énergie en 2001, Worldcom (télécommunication) en 2002, les attentats de Madrid en 2004, société générale en 2008. Tous ces événements montrent que

CHAPITRE 01

partout dans le monde, aussi bien pour les entreprises, que les institutions publiques, le risque est une réalité dont la conception et mise en œuvre d'un système de pilotage est obligatoire.

Deux périodes majeurs ont vu la montée des risques :

1. **La décennie 1970-1980** : a vu l'émergence des innovations technologiques, l'explosion des échanges commerciaux, la liberté de circulation des flux financiers grâce à l'abolition des frontières économiques ; toutes ces transformations majeures ont engendré des risques de toute nature résumée dans le cadre du modèle PEST (risques politiques, économiques, socioculturelles et technologiques) que les entreprises sont susceptibles de connaître.
2. **La décennie 1990-2000** : a vu la montée en puissance de nouveaux risques qui étaient mineurs une décennie plus tôt. Ce sont : le développement de la cybercriminalité, la multiplication de plaintes pour harcèlement, le terrorisme, l'insécurité dans les entreprises ou encore la mauvaise santé du personnel, vécus par les entreprises partout dans le monde. Ainsi, de nouvelles appellations de risques sont nées : risques physiques, risques informationnels...etc.

Ainsi, on constate que le contexte d'émergence des risques est développé à partir de plusieurs facteurs tels que la libre circulation des flux physiques (Matières premières, produits finis...), financiers, humains, les conflits politiques, la concurrence entre les entreprises, l'apparition des nouvelles technologies.

1-3. Définition du risque

Le risque est inhérent à l'entreprise et constitue même son essence. Créer une entreprise revient déjà à prendre un risque.

La définition du risque est approchée au domaine dans lequel s'évolue. Tout événement ou action pouvant empêcher d'atteindre les objectifs fixés ou d'appliquer la stratégie d'entreprise est considérée comme un risque. De façon générale, le risque est la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou autre événement nuisible. Hors de toute maîtrise, le risque, s'il se concrétise, génère souvent des désagréments.

Selon l'école des Mines : « *le risque est constitué par tout événement susceptible de faire perdre de l'argent à l'entreprise. Un incendie dans un atelier, la perte de parts de marché, un*

CHAPITRE 01

mauvais positionnement stratégique sont des risques qui peuvent affecter la santé financière d'une entreprise ». (Jérémy,2007, P :09)

Selon LORINO (2003, P :509), le risque peut être défini comme « *la non atteinte d'un objectif ou le non-respect d'une contrainte. Il peut être maîtrisé en identifiant et en mettant sous contrôle les leviers de risque* ».

Selon le cadre de référence **COSO 2¹** le risque est défini comme « *tout événement ayant un impact négatif susceptible de freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante* ». (Frédéric, 2013, P :55)

Selon DARSA (2015, P :273) « *événement susceptible d'engendrer un impact pour l'entreprise, notamment financier, organisationnel.... Cet événement présente une probabilité d'occurrence, dont l'entreprise saura détecter plus au moins bien l'émergence. La notion de risque introduit donc les notions de probabilités, d'impacts financiers (de perte) et de capacité de détection appropriée* ».

Selon IIA (2009, PP :6-9) « *la possibilité qu'il se produise, un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque de mesure en terme de probabilité et d'impact* ».

De même, l'Organisation internationale de normalisation (ISO 31000) : « *L'effet de l'incertitude sur les objectifs* ».

Pour (Pignaul & Magne ,2014) et (Amansou,2019) : « *Il se compose d'une situation redoutée, d'une situation espérée, d'une cible dont la situation sera impactée, améliorée ou dégradée, d'un déclencheur qui va lancer le dynamique de changement ou d'évolution, et d'éléments interactifs qui amènent, favorisent ou empêchent l'évolution de la situation initiale vers l'une des deux possibilités : redoutée ou espérée* ».

Le **Comité de Bâle²** quant à lui a défini le risque comme étant la possibilité qu'un événement incertain se produise et ait un impact négatif sur la réalisation des objectifs d'une banque. Ce

¹ Le **COSO** est référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, il s'agit d'un nouveau référentiel dédié à la gestion des risques, qui positionne le contrôle interne comme une composante du dispositif de gestion des risques.

² *Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)* est un forum où sont traités de manière régulière les sujets relatifs à la supervision bancaire. Il est hébergé par la Banque des règlements internationaux à Bâle.

CHAPITRE 01

risque peut se matérialiser sous différentes formes, telles que le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel.

En effet, la définition du risque est associée à celle d'événements nuisibles dans la mesure où l'environnement de l'entreprise est fondamentalement risqué. Par conséquent, pour que l'entreprise atteigne ses objectifs et mène à bien sa stratégie, elle doit évaluer en permanence tous les événements qui sont susceptibles de mettre en cause sa pérennité.

- * Un risque se caractérise selon deux paramètres :
 - **Sa gravité** : l'ampleur des dommages potentiels.
 - **Sa probabilité d'occurrence** : à quel point il est probable de subir le dommage.

Ce couple de valeurs permet d'estimer un niveau de risque.

Le risque zéro n'existe pas. Qu'il concerne la probabilité ou la gravité, le zéro annule le risque. Qui devient un dommage impossible ou une possibilité sans dommage.

1-4. Les catégories de risques

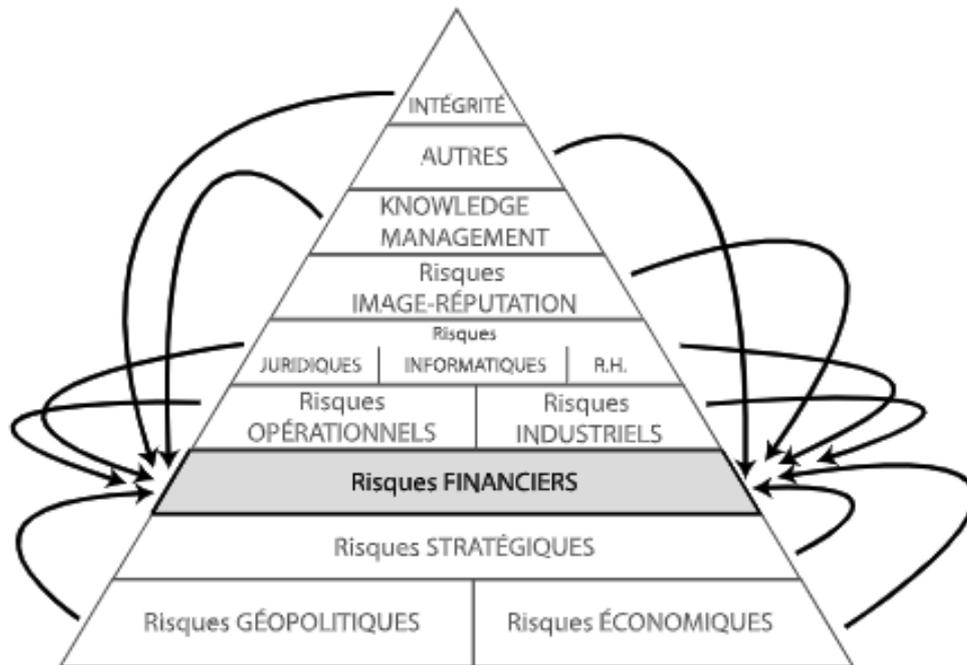
Comme on a pu voir, plusieurs auteurs ont défini le risque et ce dernier figure en tant que thématique importante dans la littérature économique du contrôle de gestion.

De même, plusieurs chercheurs et auteurs ont procédé à la classification des risques par leur nature. Dans ce qui suit, nous énumérons quelques classifications de risques :

1. Selon Jean David DARSA³ il existe 13 classes de risque qu'il a présenté sous forme d'une pyramide ; cette dernière constitue in fine une présentation rapide et efficace des différents types de risques auxquels toute organisation est –ou sera- potentiellement exposée.

³ Un grand spécialiste de la gestion des risques dans l'entreprise, il dirige aujourd'hui la société **RISKEAL**, spécialisé en audit/conseils, formation et accompagnement en gestion des risques des entreprises.

Figure 1 : les catégories de risques.



Source : DARSA, P : 134.

Si l'on parcourt la pyramide de bas en haut, les grandes familles de risques, au nombre de 13, sont organisées de manière rationnelle :

- Assurer la cohérence de la démarche macro/micro et individu/groupe.
- Présenter en haut de la pyramide le risque individuel ultime, directement lié à l'individu : son intégrité personnelle.
- Positionner les risques financiers dans le centre de la pyramide.

On remarque que les risques financiers figurent au centre de la pyramide des risques de l'entreprise ; en effet, chaque risque va potentiellement avoir une incidence plus ou moins significative, plus ou moins durable, sur la performance financière de l'entreprise. Donc chaque risque tel qu'il soit, va contribuer à engendrer un risque financier à l'entreprise. Le fait de les positionner au cœur de la pyramide traduit cet état de fait. (DARSA, P :134)

2. Selon Cleary & Malleret⁴ les risques se divisent en quatre catégories distinctes mais qui englobent tous les risques auxquels peut faire face une entreprise :

- Risques stratégiques.

⁴Une approche positive des risques globaux auxquels sont confrontés les décideurs.

CHAPITRE 01

- Risques financiers.
- Risques opérationnels.
- Risques projet.

3. Selon l'auteur CORDEL (2013, P : 155), les risques sont répartis en trois grandes catégories qui sont :

- Risques stratégiques.
- Risques opérationnels.
- Risques financiers.

4. Cette classification a été synthétisée en 14 catégories qui sont classées selon la nature du risque.

Tableau 1 : les catégories de risque de l'entreprise.

Catégories de risques	Nature du risque
Risque financier (de change, opérationnel, de marché, de crédit, de taux d'intérêt)	Risque financier : changement dans le taux d'intérêt, le change, le crédit, la valeur de l'instrument financier et la liquidité. Risque opérationnel : défauts techniques, accidents, erreurs humaines, pertes d'employés clés. Risque du marché : changement dans la concurrence, dans le nombre de produits vendu par client, perte de parts de marché.
Risque lié à la réglementation gouvernementale	Changement dans le contrôle, la réglementation, les législations nationales et internationales.
Risque économique	Changements dans les facteurs macroéconomiques.
Risque de matières premières	Changements dans les prix des matières premières.
Risque environnemental	Incidents dans l'environnement, lois et règlements environnementaux.
Risque politique	Conduites des affaires dans un contexte

**Risques de l'entreprise et la dynamisation de la fonction
contrôle de gestion**

CHAPITRE 01

	international.
Risque de manque de liquidité	La difficultés de faire face à ses engagements, à ses échéances.
Risque de technologie	Changement et évolution rapide des technologies.
Risque lié aux changements climatiques	Conditions climatiques rude, défavorables à l'activité de l'entreprise.
Risque fournisseur	Dépendance à l'égard des fournisseurs clés, fournisseurs peu sûr.
Risque lié au cycle	Tendance cyclique naturelle.
Risque de saisonnalité	Modèles saisonniers.
Risque de distribution	Changements dans les canaux de distribution.
Risque de ressources naturelles	Quantités insuffisantes de réserves, faible qualité des réserves.

Source : LAJILI & ZEGHAL, P :19.

On remarque, dans cette classification, que les auteurs ont énumérée les catégories de risques auxquels une entreprise peut faire face, de différentes natures, en se basant sur la source ou l'origine du risque, et cela afin de mieux les évaluer et les gérer de manière appropriée.

5.La dernière classification est celle du modèle **PESTEL**⁵ ; qui est un outil de diagnostic stratégique qui permet de comprendre l'influence extérieur qui peut impacter l'activité d'une entreprise. Correspondant à :

P → Risque Politique

E → Risque Economique

S → Risque Socioculturel

T → Risque technologique

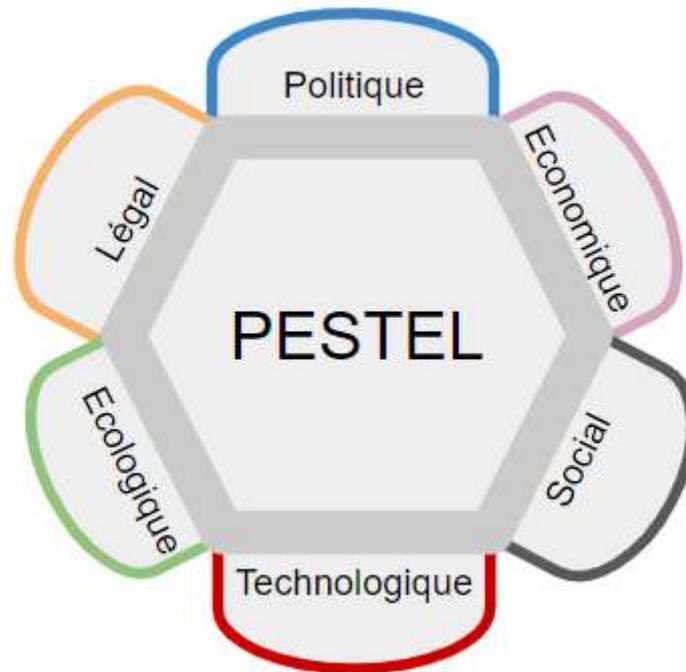
⁵ Analyse crée par un professeur d'Harvard et expert en stratégie et management, **Monsieur Francis Aguilar.**

CHAPITRE 01

E ———> Risque Ecologique

L ———> Risque Légal

Figure 2 : le modèle PESTEL



Source : Porter, 1979.

Nous remarquons, d'après les cinq classifications que nous venons de présenter ci-dessus que :

- Deux catégories de risques : risque opérationnel, risque stratégique sont communs à trois classifications ; et la catégorie intitulée, risque financier, on la trouve dans quatre classifications.
- Cependant, les classifications de 13 et 14 catégories ne font que détailler les principaux risques. Par exemple : le risque politique de la 4^{ème} classification correspond aux risques géopolitiques de la 1^{ère} classification.
- DARSA (2015, P :137) d'une part et LAJILI & ZEGHAL (2009, P :19) d'autre part ont présenté des catégories de risque qui montrent les situations et problèmes réels que

CHAPITRE 01

les entreprises peuvent rencontrer ; tels que : risques de saisonnalité, risque de Knowledge management⁶.

D'après les classifications des auteurs qui précède, nous pensons que les principales catégories de risque sont :

- 1. Risques financiers :** désigne un risque de perte d'argent suite à une opération financière, et ils sont causés par les fluctuations de certaines variables telles que le taux d'intérêt, taux de change...
- 2. Risques opérationnels :** ce sont des pertes dues aux lacunes du processus, du système ou aux défaillances humaines, qui bloquent le système d'exploitation.
- 3. Risques stratégiques :** ils impactent la stratégie de l'entreprise et ses choix, toutes incohérences engendre généralement la fin de cette dernière.
- 4. Risques juridiques :** c'est le type de risque lié au droit ou à une règle de droit, c'est-à-dire des risques de non-conformité juridique, non-respect de la loi et qui ont comme conséquence le déclenchement d'une procédure pénale pour la partie lésée : droit des travailleurs, prescription des produits...
- 5. Risques économiques :** ils englobent les risques qui menacent les flux liés au titre financier et à l'environnement macroéconomique de l'entreprise : inflation, évolution de la demande, des marchés...
- 6. Risques géopolitiques :** c'est le type de risques causés par la situation politique, sociale ou d'instabilité des pays où l'entreprise possède ses marchés.

Nous constatons après cela que le risque est un évènement ayant un impact négatif sur la réalisation des objectifs d'une entreprise à court, moyen et à long terme, quelle que soit sa nature.

1-5. L'identification des risques

L'identification des risques fait partie du processus permettant de déterminer si une situation, un élément ou un objet en particulier pourrait causer un préjudice. Le terme le plus souvent utilisé pour décrire l'ensemble du processus est « évaluation des risques » ; c'est un préalable indispensable à la réussite d'un projet.

⁶ Knowledge management signifie Gestion de la connaissance : c'est l'utilisation des méthodes et modes d'organisation pour faciliter le partage des connaissances réparties dans l'entreprise.

CHAPITRE 01

On dit : « *un problème bien identifié est à moitié solutionné* ». Ainsi, la première étape de la démarche préventive consiste à bien circonscrire les risques ou les problèmes présents dans le milieu de travail. D'ailleurs, l'activité d'identification et d'analyse des risques est au cœur du programme de prévention, elle permet de cibler les risques afin de mettre en place des mesures pour les éliminer ou les contrôler.

En principe, l'identification du risque commence par une analyse des points forts et des points faibles, c'est-à-dire une analyse **SWOT** (Strengths = forces, Weaknesses = faiblesses, Opportunities = opportunités, Threats = dangers). Cette dernière peut être effectuée avec les responsables clés de l'entreprise. L'analyse SWOT est un instrument simple permettant, d'une part, de comprendre la gestion des risques dans l'entreprise et, d'autre part, d'indiquer les liens existant entre les problèmes majeurs et les objectifs de l'entreprise. En outre, l'objectif d'une analyse SWOT est d'identifier les principaux facteurs internes et externes ayant une influence sur le développement de l'entreprise et les valeurs de l'organisation.

Ensuite, les résultats révélés de l'analyse et les informations issues d'autres sources internes et externes servent à créer une base de données incluant toutes les informations majeures relatives au risque ; à chaque risque est ensuite associé un niveau de gravité, plus l'impact sur l'environnement de l'entreprise et les préjudices potentiels sont importants plus sa gravité sera élevée. C'est également le moment de chiffrer les coûts éventuels pouvant être associés aux risques identifiés.

*Il existe également plusieurs méthodes pour l'identification des risques qui, combinées, permettent d'établir une liste exhaustive.

- L'analyse des risques similaires à des événements déjà rencontrés par le passé est une première méthode.
- Des études et des audits mis en œuvre précédemment peuvent naturellement servir de support. Il est possible d'établir un parallèle entre des risques déjà identifiés et le nouveau projet.
- Des brainstormings organisés au sein de l'équipe autour de différents scénarios seront ensuite à même d'aider à l'identification de vulnérabilités supplémentaires.

CHAPITRE 01

Maintenant que chaque risque est identifié et classé, il va falloir établir une liste d'actions permettant de les prévenir. L'objectif est double : empêcher les anomalies de se produire et si ce n'est pas possible, faire en sorte que l'impact produit sur l'entreprise soit réduit au minimum. La prévention est sans doute la stratégie la plus efficace à mettre en œuvre, néanmoins, elle risque de freiner également le déroulement du projet.

Il est aussi possible de réduire le risque. Il ne s'agit plus d'actions préventives, mais d'actions correctives. Ce type d'action est particulièrement efficace si l'on n'est pas en mesure d'agir sur la cause du risque. On empêche alors que les conséquences ne soient trop importantes en les maîtrisant. Enfin, il est possible d'accepter un risque si sa probabilité est trop faible, ses conséquences minimales et le coût de la parade à mettre en place trop important.

Une fois les solutions définies et mises en place, elles doivent être contrôlées régulièrement afin de s'assurer qu'elles sont bien connues de tous les acteurs de l'entreprise (encadrement, équipe, projet...) et qu'elles sont bien actives. Des audits réguliers devraient permettre d'effectuer ces vérifications et de corriger les éventuels manques.

Un processus de surveillance doit également être mis en place afin d'évaluer dans la durée les solutions mises en place.

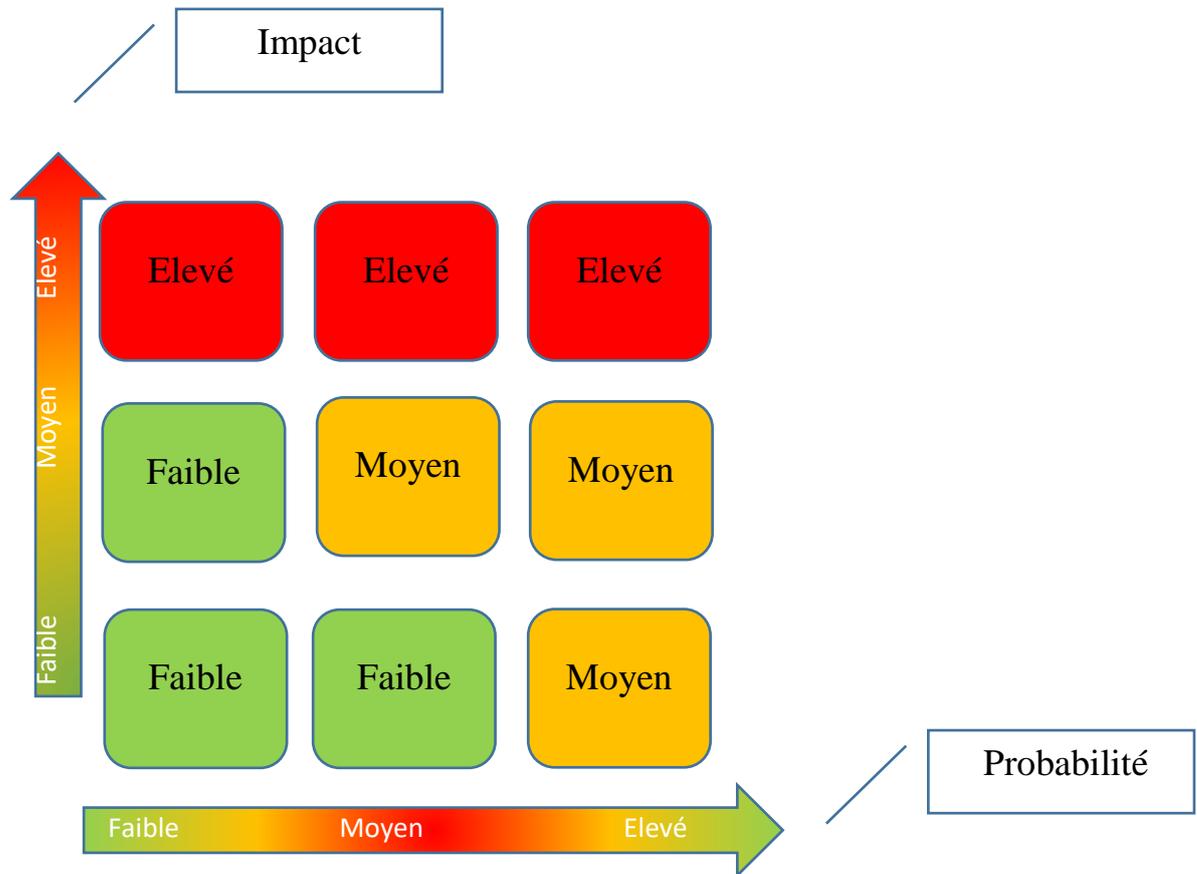
1-5-1. La mesure de risque

La mesure de risque est une étape essentielle, elle consiste à évaluer la probabilité et l'impact d'un risque dans le but de prendre des décisions éclairées sur les mesures préventives et les actions correctives nécessaires pour minimiser les risques.

Comme nous venons de voir, le risque s'agit d'une combinaison, donc il faut une approche matricielle pour le mesurer. Ainsi, pour chaque risque il y a lieu de déterminer la probabilité de survenance et son impact, et cette fonction de deux entrées (On emploie également le terme d'occurrence à propos de la probabilité, et de sévérité pour l'impact) dont la mesure est représentable graphiquement.

CHAPITRE 01

Figure 3 : la mesure du risque



Source : GUIGON, 2023.

Donc, nous avons sur l'axe des abscisses la probabilité de survenance du risque, en ordonnées se trouve son impact. En retenant pour chaque axe trois degrés de mesure, soit faible, moyen, et fort, il est ainsi possible de matérialiser la mesure des risques pour apprécier leur importance.

Par exemple, un évènement dont la probabilité est forte et l'impact l'est tout autant, induit un risque très élevé. Dans tel cas, il convient de couvrir ce risque pour éviter que les objectifs soient inatteignables. À l'inverse, si à la fois l'occurrence et la gravité sont peu élevées, le risque est faible. Celui-ci implique alors des actions de maîtrise moins conséquentes.

CHAPITRE 01

Enfin, le but de la mesure des risques est de permettre aux entreprises de prendre des décisions éclairées pour minimiser les risques et assurer leur viabilité à long terme, tout en poursuivant leurs objectifs.

1-5-2. La cartographie des risques

Chaque risque est identifié à partir de la collecte d'informations sur le champ d'activité spécifié et le partage des enjeux et des difficultés avec le supérieur. Pour ce faire, le risque est généralement prouvé avec les éléments suivants

- Le contexte dans lequel le risque s'inscrit ;
- La représentation du risque ;
- Les causes possibles du risque ;
- Les facteurs de risques ;
- Les conséquences possibles du risque ;

Les risques identifiés doivent être évalués, hiérarchisés dans ce qu'on appelle la cartographie des risques.

Notion cartographie des risques :

Une cartographie est une représentation visuelle pouvant prendre différentes formes : tableau, logigramme, processus, carte mentale... C'est un outil de gestion de pilotage qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise et de définir leurs impacts.

Selon l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS), une carte des risques est un système d'alarme qui améliore la marge de manœuvre de l'entreprise dans un environnement complexe et instable. Ce système a pour but d'identifier, gérer les risques et des opportunités au niveau de toute l'entreprise.

La réalisation d'une cartographie des risques est un processus de réflexion commun permettant de diagnostiquer les vulnérabilités de sécurité d'une organisation et de représenter chaque type de risque. La fourchette possible dans le futur est définie comme la forte probabilité d'occurrence. Établir une cartographie des risques répond à différents objectifs :

- Répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques ;

CHAPITRE 01

- Identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Réduire les risques opérationnels ;
- Élaborer le plan d'audit, identifier et piloter les couples risques/opportunités ;
- Hiérarchiser les risques recensés dans le cadre de l'élaboration de ladite cartographie ;
- Décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources, définition du niveau raisonnable de prise de risque) (DARSA ,2016).

Avec de tels objectifs, la cartographie permet ainsi d'étudier les futurs possibles de l'organisation en termes de risques.

Objectifs de la cartographie des risques :

Les objectifs fondamentaux fixés à la mise en place d'une cartographie des risques sont :

- ◆ Disposé d'un inventaire des principaux risques ;
- ◆ Améliorer le dispositif de contrôle interne face aux risques ;
- ◆ Possibilité de se doter des indicateurs pertinents (tableau de bord) ;
- ◆ Aide la direction dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ;
- ◆ Préparer les informations nécessaires sur la maîtrise des risques aux dirigeants ;
- ◆ Instaurer une culture de management des risques ;
- ◆ Prévenir la création ou la destruction de la valeur ;
- ◆ Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gestion d'entreprise ;

Selon le guide d'audit (IFACI⁷,2003), l'objectif d'établir une cartographie des risques peut être motivée par deux natures de facteurs :

❖ Facteurs internes :

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de gestion des risques adéquat.

⁷ IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

CHAPITRE 01

- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décision, c'est un outil de pilotage interne.
- Apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit et l'examen des risques significatifs et de leur couverture par le comité d'audit.
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs.
- Ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques.
- Améliorer ou développer une culture de management des risques dans une entreprise grâce à l'établissement, notamment d'outils d'auto-évaluation.
- Prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/opportunités.
 - ❖ Facteurs externes :
 - Respecter les lois et les bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.
 - Répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires.
 - S'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités.
 - Veiller à la bonne image de l'entreprise.

Enfin, pour être efficace, la cartographie des risques doit respecter trois conditions :

- Être exhaustive et précise.
- Être formalisée et accessible.
- Être évolutive.

Nous constatons, qu'aujourd'hui toutes les entreprises sont confrontées à une grande variété de risques, allant des risques financiers aux risques environnementaux, en passant par toutes les autres catégories. Ces risques sont considérés comme des obstacles dans la mesure où ils influencent négativement sur la performance de l'entreprise ainsi que sur la réalisation de ses objectifs fixés.

Section 02 : Les risques opérationnels

Les risques opérationnels sont de plus en plus considérés comme une préoccupation majeure pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Ces risques sont liés aux processus internes, aux technologies, aux pratiques commerciales et aux personnes impliquées dans les opérations quotidiennes d'une entreprise. Les conséquences d'une mauvaise gestion des risques opérationnels peuvent être graves et affecter la réputation de l'entreprise.

2-1. Éléments de définition

Le risque opérationnel est défini en tant qu'un incident de pertes directes ou indirectes provenant du résultat inadéquat et défaillant du processus de l'établissement que ça soit de leur personnel, des systèmes internes ou encore des événements externes. Autrement dit, ce sont des risques liés à l'activité quotidienne de l'entreprise, et ces derniers peuvent causer des pertes financières, une atteinte à la réputation ou une suspension de service.

Selon Danièle (2006, PP :11-24) « *le risque opérationnel prend en compte les risques juridiques, administratifs, les risques d'ordre technique ou technologique, tels que les risques associés aux systèmes d'information, de gestion et de procédures, les risques environnementaux, tels que les risques économiques, politiques, sociaux systémiques, climatiques...Toutefois le risque opérationnel exclu le risque stratégique et le risque de réputation. Ce qui est n'est pas facile, car cette agrégation de risques hétérogènes rend délicate toute identification précise du risque opérationnel, d'autant plus que ses manifestations sont souvent difficiles à isoler* ».

Selon DARSA (2015) « *la notion de risques opérationnels est extrêmement large: elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise : infrastructures, cycles de production, de distribution, processus logistique, gestion documentaire, etc...* ».

Selon Pierandrei (2019) « *Le risque opérationnel peut être défini comme le risque qui ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon dont elle opère son métier. Le risque opérationnel a trois sources : le risque interne (ex. : une fraude), le risque*

CHAPITRE 01

externe (tout événement extérieur incontrôlable, comme un événement géopolitique) et le risque stratégique (comme une guerre des prix déclenchée par la concurrence). D'autres définitions présentent le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de dysfonctionnements des systèmes d'information, du contrôle interne, ou d'erreurs humaines ou techniques ».

Avant la mise en œuvre de **Bâle 2**, le risque opérationnel était un risque qui se définissait par ce qu'il n'était pas : ni risque de marché, ni risque de crédit. Cette position marginale était confortée par une faible visibilité du risque, au niveau notamment des états financiers.

Le comité de **Bâle** définit le risque opérationnel comme étant « *the risk of direct ou indirect loss resulting from failed or inadequate internal processes, Systems and people, or from external events* » (Nouy, 2006); Les risques opérationnels se différencient des autres risques car ce sont que des risques inhérents au déroulement naturel de l'activité ou des activités de l'entreprise. Leur mauvaise administration peut entraîner la présentation d'un profil de risque insensé qui expose les entreprises à des pertes.

Selon Jean & Nicolas (2014, P :15) : « *La notion de risque opérationnel est extrêmement large* » : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise.

La définition française du risque opérationnel : « *Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris d'événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort risque de perte* ». (Marc,2013)

La définition du risque opérationnel dépendra en fin de compte du secteur d'activité et des objectifs précis de l'analyse de risque en cours. Toutefois, il est essentiel de reconnaître que le risque opérationnel peut avoir des répercussions graves sur les activités d'une entreprise, d'où l'importance cruciale de le comprendre et de le gérer efficacement, quel que soit le domaine concerné.

2-2. Les composantes et typologie du risque opérationnel

Les risques opérationnels sont de nature assez différente des autres risques financiers classiques auxquels les entreprises sont exposées.

2-2-1. Les composants du risque opérationnel

Les risques opérationnels sont des risques qui peuvent être causés par des erreurs humaines, des défaillances technologiques, des événements externes ou toute autre chose qui freine le fonctionnement normal de l'entreprise.

Il est essentiel de comprendre les différentes composantes des risques opérationnels afin de pouvoir les gérer efficacement et minimiser leur impact sur l'entreprise

Selon la définition communément admise par **Bâle 2** le risque opérationnel se décompose en quatre sous-ensembles

- **Les risques liés au processus**

Ce sont des risques qui proviennent de la façon dont le processus d'une entreprise est conçu et exécuté.

Ce risque est dû au non-respect des procédures, aux erreurs provenant du faux enregistrement des opérations, la saisie, des retards dans les livraisons, des inefficacités dans les opérations...Etc.

Pour réduire ces risques, il est important de mettre en place des contrôles de qualité qui par la suite vont surveiller régulièrement les processus pour identifier les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent des problèmes réels.

- **Les risques liés au système d'information ou à la technologie**

Ce sont des risques qui proviennent de l'utilisation de la technologie dans l'opération quotidienne de l'entreprise, ces risques peuvent inclure des défaillances matérielles ou logicielles au niveau des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques...) Exemple : une panne informatique résultant d'un acte de malveillance, un bug de logiciels ou une obsolescence des technologies.

Pour minimiser ces risques il est important de mettre en place des contrôles de sécurité appropriés, de former les employés sur les meilleures pratiques de sécurité informatique et de surveiller constamment les systèmes pour prévenir tout comportement suspect.

CHAPITRE 01

- **Les risques liés aux personnes**

Les risques liés aux personnes sont des risques dus au facteur humain c'est-à-dire, le comportement de ces derniers dans l'entreprise. Ces risques peuvent inclure les fraudes, l'absentéisme, l'incompétence, grèves, des conflits d'intérêts, etc...

Pour minimiser ces risques il est primordial de bien sélectionner son personnel et de leur fournir une formation adéquate et un bon suivi.

- **Les risques liés aux événements extérieurs**

Ces risques proviennent des facteurs externes à l'entreprise, on cite :

- Les risques politiques (conflits politico-financier)
- Les risques environnementaux tel les catastrophes naturelles
- Les risques réglementaires
- Les risques d'attaque externe

Pour minimiser ces risques il est important de mettre en place des plans d'urgence et de continuité des activités, de surveiller les conditions météorologiques et de maintenir la communication constante avec les parties prenantes.

2-2-2. La typologie des risques opérationnels

Le comité de Bâle a jugé que la classification des risques opérationnels était suffisamment précise en fonction des événements internes ou externes à l'entreprise, et les a résumés comme suit :

1. Fraude interne : Pertes liées à des actes commis de l'extérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise (à l'exclusion des cas de pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité.
2. Fraude externe : Pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

CHAPITRE 01

3. Pratique en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la répartition de préjudices personnes ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière de l'égalité professionnelle.
4. Client, produit et pratique commerciale : Pertes liées à un manque, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client, (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.
5. Dommages occasionnés aux actifs physiques : pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.
6. Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes : pertes liées à une interruption de l'activité ou au dysfonctionnement d'un système.
7. Exécution, livraison et gestion des processus : Pertes liées aux manques du traitement des transactions ou de la gestion des processus, et aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les vendeurs.

Selon le comité de Bâle « *Les risques opérationnels se différencient des autres parce que ce sont des risques inhérents au déroulement naturel de l'activité ou des activités de la société. Leur mauvaise gestion peut entraîner la présentation d'un profil de risque incohérent qui expose la société à des pertes* ». (Bâle, 2003)

La typologie des risques opérationnels peut varier en fonction de l'approche et du contexte, mais elle permet de cerner les différents types de risques auxquels une entreprise peut être confrontée. La prise en compte de ces risques et leur gestion sont essentielles pour prévenir les pertes potentielles et protéger la réputation de l'entreprise. Il est important de noter que ces risques sont souvent interconnectés et peuvent avoir des effets cumulatifs, ce qui renforce l'importance d'une approche proactive de la gestion des risques opérationnels

CHAPITRE 01

2-3. L'identification des risques opérationnels

L'identification des risques opérationnels est une étape décisive pour l'entreprise, elle permet d'identifier les événements potentiels qui pourraient avoir un impact négatif sur l'activité de l'entreprise et mettre en place des mesures afin de les prévenir.

C'est pourquoi qu'il est important de comprendre les différents types de risques et comment ils peuvent influencer sur le fonctionnement d'une entité.

Il existe plusieurs méthodes pour identifier les risques opérationnels, notamment l'examen des incidents passés, l'évaluation des processus internes et l'analyse des tendances du marché et de l'industrie.

On peut appréhender les risques opérationnels par deux approches distingués comme approches très complémentaires : l'approche par processus et une approche d'avantage causale.

L'approche par processus

L'approche par processus permet de prendre en compte les spécificités de l'entreprise et ses multiples métiers. L'étape suivante consiste à lier les risques aux processus clés, sources de valeur ajoutée et permettant de délivrer la demande initiale du client pour le produit ou service.

Généralement, trois types de processus sont distingués :

- Les processus opérationnels de base, tels que les ventes, les abonnements et la gestion des stocks ;
- Les processus de gestion ou de pilotage, dont l'objectif est de donner des orientations, d'évaluer la situation et de déterminer si des actions correctives sont nécessaires ;
- Et les processus opérationnels de soutien, tels que les processus juridiques et financiers, technologiques et logistiques.

L'approche causale

L'approche causale consiste, quant à elle, à analyser le risque en l'encadrant, d'une part de la cause première qui lui a donné naissance et, d'autre part, des conséquences et effets qu'il engendre.

Cette approche, très orientée Risk management, permet d'identifier plus facilement les causes sur lesquelles il faut agir pour en limiter les occurrences et intervenir ainsi sur la fréquence et les actions à mettre en œuvre pour en limiter les effets/conséquences.

2-3-1. Cartographie du risque opérationnel

La cartographie des risques opérationnels est un processus de gestion des risques qui vise à identifier, évaluer et classer les différents types de risques opérationnels auxquels une entreprise est confrontée. Elle permet de visualiser et de hiérarchiser les risques, en les représentant sur une carte ou une matrice, afin de mieux comprendre leur impact potentiel sur l'entreprise et d'élaborer des stratégies de gestion des risques appropriées.

La cartographie des RO implique généralement plusieurs étapes :

1. La collecte de données : cette étape consiste à identifier tous les processus et activités de l'entreprise susceptibles de générer des risques opérationnels. Il s'agit également de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur ces risques, tels que leur fréquence, leur gravité et leur impact potentiel sur les activités de l'entreprise.
2. L'analyse des risques : cette étape consiste à identifier les causes et les conséquences de chaque risque opérationnel identifié lors de la collecte de données. L'analyse des risques permet également d'évaluer la probabilité et l'impact potentiel de chaque risque sur les activités de l'entreprise.
3. L'évaluation des risques : cette étape consiste à évaluer chaque risque en fonction de sa probabilité et de son impact potentiel sur les activités de l'entreprise. Cette évaluation permet de classer les risques en fonction de leur niveau de gravité.
4. La classification des risques : cette étape consiste à classer les risques en fonction de leur niveau de gravité. Cette classification permet d'identifier les risques les plus critiques pour l'entreprise et de définir des priorités en matière de gestion des risques.
5. La présentation des résultats : les résultats de la cartographie des risques opérationnels sont souvent présentés sous forme de carte ou de matrice, qui permettent aux

décideurs de visualiser les risques et de prendre des décisions éclairées quant à la gestion des risques opérationnels.

La cartographie des risques opérationnels est un outil important pour les entreprises, car elle permet de mieux comprendre les risques auxquels elles sont exposées et de mettre en place des mesures de gestion des risques efficaces. Elle peut également aider les entreprises à se conformer aux exigences réglementaires en matière de gestion des risques, et à renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes en démontrant une culture de gestion des risques solide. En résumé, la cartographie des RO est un processus essentiel pour les entreprises souhaitant identifier et gérer efficacement les risques opérationnels.

Haut du formulaire

2-3-2. Le modèle Scandizzo

Le modèle **Scandizzo** est une méthode d'identification des risques opérationnels développée par le professeur **Scandizzo** de l'Université de Rome. Cette méthode est l'un des outils les plus performants qui permet d'identifier et évaluer le risque opérationnel et prendre des mesures pour l'atténuer en utilisant une approche quantitative pour évaluer les risques opérationnels dans les entreprises.

Le modèle de **Scandizzo** pour l'identification des risques opérationnels propose « une méthodologie de mappage des risques opérationnels identifiant les risques inhérents présents à chaque étape des processus d'affaires à travers l'étude des conducteurs et des facteurs de risque... De plus, présente le tableau de bord des risques opérationnels; ce qui nous permet d'identifier le profil de risque opérationnel de la société. » (KHEMAKHEM, 2015)

La méthodologie proposée par KHEMAKHEM (2015) repose sur 5 étapes :

1. « L'identification des activités majeures en deux niveaux: d'abord, identification et documentation des activités avec un regard plus large. Après, ramassage d'informations plus détaillées afin d'identifier des faiblesses existantes des processus.
2. L'identification de failles opérationnelles aux activités à partir des conducteurs et des facteurs de risque. Les composants des conducteurs de risques sont : des personnes, des processus, de la technologie et des facteurs externes.

CHAPITRE 01

3. Pour évaluer ces composants, les gestionnaires doivent prendre en compte les facteurs de risques. Ces facteurs servent à démontrer les failles qui peuvent émerger en cas de faible performance des conducteurs de risques. Les facteurs de risques les plus utilisés lors de l'évaluation des conducteurs sont : la qualité, la quantité, la disponibilité et la rupture des conducteurs de risques. Identification et documentation, par des processus, de tous les risques inhérents reliés aux activités de la société.
4. L'identification et analyse des pertes. C'est l'étape clé, puisqu'il représente le moment où la priorisation et le traitement des risques sont réalisés.
5. Choix des indicateurs de risques clés servant à identifier en avance qu'un risque peut se concrétiser et affecter négativement la valeur de la société, ainsi que le déploiement de contrôles internes capables de mitiger les risques auxquels la société est exposée

Cette approche détermine les causes et les conséquences des événements indésirables, elle est basée sur les scénarios qui pourraient entraîner des pertes financières pour l'entreprise elle fait en sorte d'évaluer chaque scénario et l'impact qu'il aura sur la situation financière de l'entreprise.

Il existe également d'autres méthodes pour l'identification des RO telles que AMDEC⁸, le Diagramme de cause à effet, le Diagramme de Pareto et les 5 pourquoi (Ces méthodes sont complémentaires et peuvent être utilisées ensemble pour une analyse plus complète des risques opérationnels.

2-4. Méthodes pour une meilleure couverture des risques opérationnels

Il est essentiel pour une entreprise de se protéger contre les risques opérationnels afin de minimiser les pertes financières et préserver sa réputation. Pour y parvenir, elle doit identifier, évaluer et contrôler ces risques en permanence, et mettre en place des mesures de protection efficaces

La première étape pour couvrir les RO dans une entreprise est de faire une analyse approfondie sur les risques, cette analyse doit identifier les risques potentiels et évaluer leur probabilité et leur impact sur l'entité.

⁸ Analyse des Mode de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.

CHAPITRE 01

Une fois que les risques ont été identifiés et évalués, l'entreprise doit mettre en place un système de gestion de risques préventif qui comprend des plans d'urgence pour gérer les risques qui se produisent malgré les mesures de prévention. Ces plans peuvent inclure la mise en place de systèmes de sauvegarde et de récupération de données, des plans de continuité des activités et une communication claire avec les parties prenantes.

On peut citer aussi d'autres méthodes de couvertures des RO tel que :

L'assurance c'est est une méthode souvent utilisée, mais peut être coûteuse et incapable de détecter tous les RO, c'est un contrat par lequel une entreprise transfère une partie de son risque à une compagnie d'assurance moyennant le paiement d'une prime. Si le risque se réalise, la compagnie d'assurance paiera une indemnisation à l'entreprise pour couvrir les pertes subies. Cela peut aider à réduire le risque financier pour l'entreprise.

L'auto-assurance peut être une option moins couteuse, mais elle comporte également des risques importants comme le risque financier, en revanche, cette méthode consiste à gérer les risques internes sans passer par une compagnie d'assurance. Au lieu de payer une prime d'assurance, l'entreprise conserve les fonds nécessaires pour couvrir les pertes en cas de réalisation du risque. Cela peut être une option pour les entreprises qui ont des réserves financières suffisantes et peuvent gérer elles-mêmes leurs risques opérationnels.

La diversification et la réduction des risques peuvent répartir les risques sur plusieurs activités ou en mettant des contrôles internes pour limiter ces derniers.

Une fois que les RO ont été identifiés et analysés et les méthodes de couverture sélectionnées, il est temps de mettre en œuvre les mesures de couverture c'est-à-dire mettre en place des procédures de sécurité, la formation des employés, et mise en place d'un CI.

Il est important de surveiller régulièrement les méthodes de couverture et de les mettre à jour pour s'assurer qu'elles sont efficaces ça va aider l'entreprise à détecter rapidement les problèmes qui pourraient freiner l'amélioration d'une entreprise.

Section 03 : Le contrôle de gestion pour le pilotage de l'entreprise

Le contrôle de gestion peut être une aide au pilotage permanent, et la performance de l'entreprise est étroitement liée à la notion du pilotage stratégique.

Cette section présentera le concept du contrôle de gestion et le pilotage de la performance plus précisément. Dans une première étape, nous abordons la définition du CG et PP, ses objectifs, son processus, ses missions, dans une seconde étape, nous procédons à l'analyse de ses outils et le rôle du contrôle de gestion.

3-1 Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion tel que défini par (ANTHONY,1965) théoricien de l'organisation américaine et professeur de contrôle de gestion à la HBS « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation* ».

Selon GRENIER (1994, P :30) « *le contrôle de gestion consiste à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et moyens pour atteindre les objectifs* ».

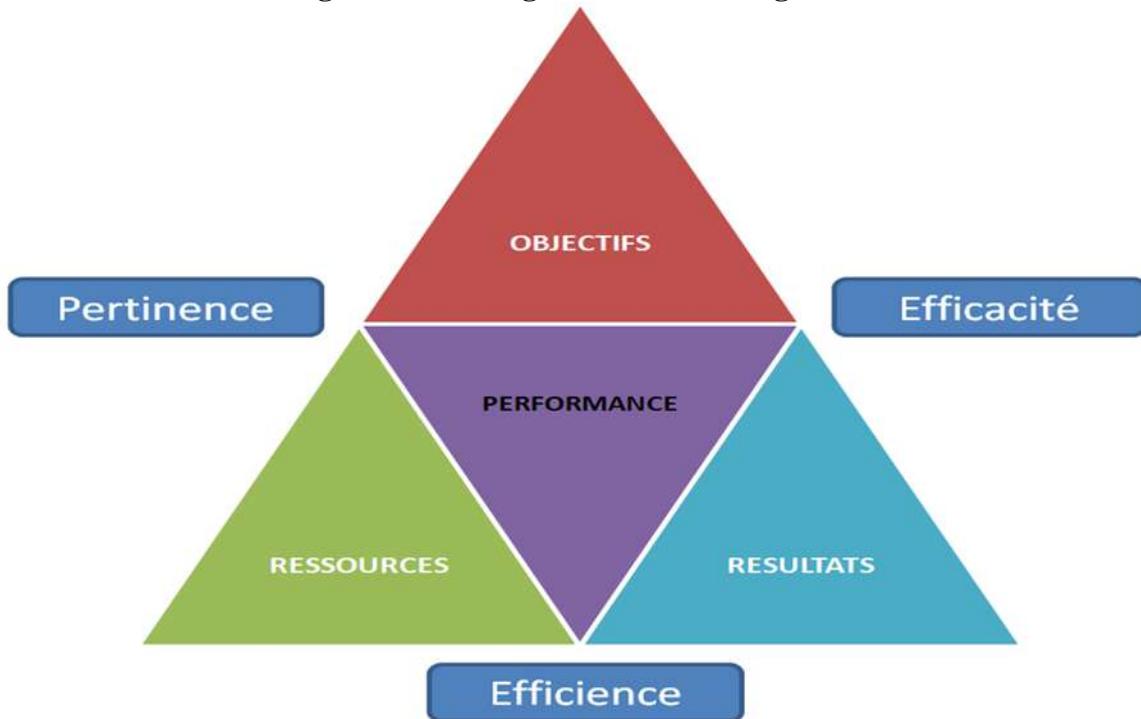
Selon GERVAIS (2005, P :12) propose la définition suivante en ajoutant la notion de « **Pertinence** », le contrôle de gestion « *est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie* ».

Selon KHEMAKHEN (2001, P :10) « *le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très long vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court terme et des tactiques pour atteindre les objectifs* ».

Le contrôle de gestion est une fonction clé dans la gestion d'une entreprise qui consiste à mesurer et à surveiller les performances de l'entreprise en utilisant des outils de gestion pour

atteindre les objectifs stratégiques. Il s'agit d'un processus qui permet de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler les ressources et les activités de l'entreprise en vue d'optimiser ses résultats et de maximiser sa rentabilité.

Figure 4: le triangle du contrôle de gestion



Source: LONING & MALLERET, 2008, P :06.

3-2 Définition du pilotage de la performance

D'après DEMEESTERE (2017) « le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'information comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, constitue le contrôle de gestion ».

Selon FAYOL (1916) Désigne le rôle de la direction des cinq tâches consécutives « diriger c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler ». Donc selon l'auteur, la fonction de pilotage « **management** » est de :

- Prévoir ;
- Organiser ;
- Commander ;
- Coordonner ;

CHAPITRE 01

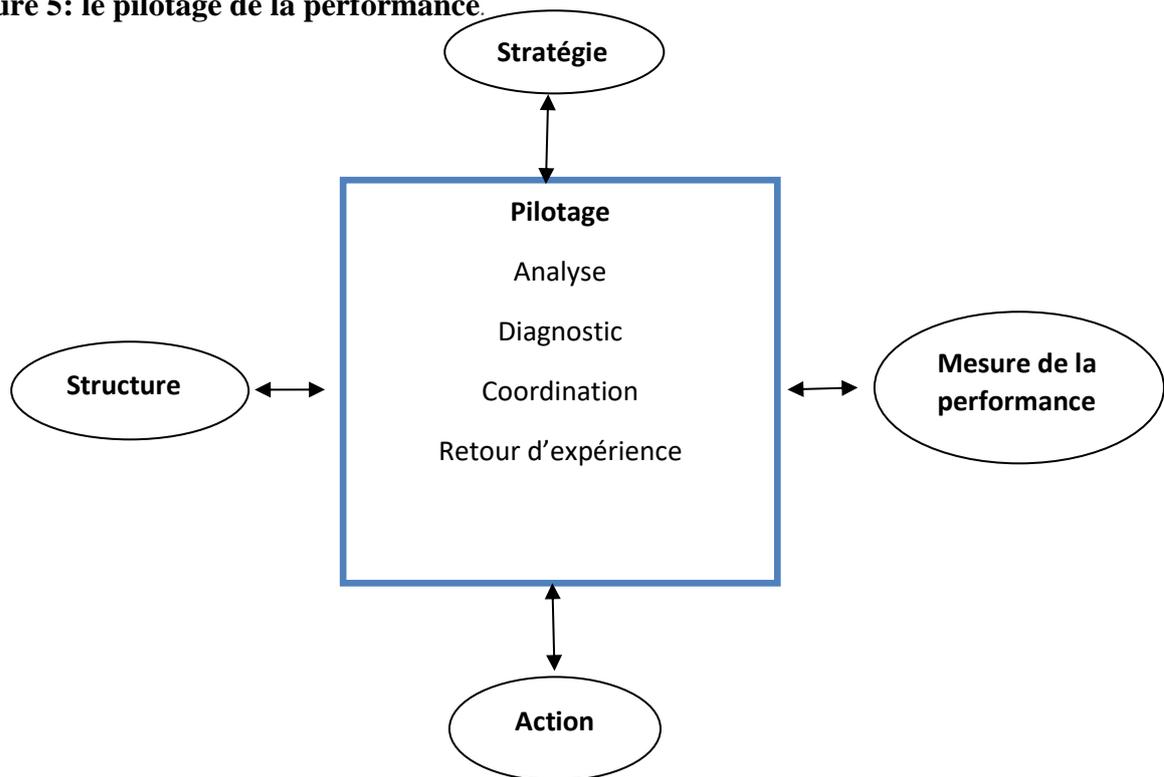
- Et la fonction de contrôle a un sens réducteur à savoir la fonction de suivi surveillance, d'évaluation et de motivation.

Tandis, dans le cadre du contrôle de gestion, la définition du pilotage au sens large du terme qui sera retenue. A cet égard, (BOUSSELIER, 2005) a défini le processus de pilotage en quatre étapes :

- La planification des objectifs et plans d'actions ;
- La conception du système de mesure, à savoir le système d'information ;
- Le contrôle au sens restreint du terme, synonyme de suivi permanent des actions des actions de mise en œuvre par rapport aux objectifs tracés ;
- La modélisation au sens de l'anticipation des résultats et de leurs conséquences permettant des actions de correction sur les trois systèmes précédents.

« Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise ».

Figure 5: le pilotage de la performance.



Source : DEMEESTERE & LORINO, 2009, P :12.

CHAPITRE 01

Pour piloter la performance d'une entreprise, il faut être objectif sur l'organisation de son entreprise, son activité, son positionnement et ses perspectives. Souplesse et réactivité sont aussi des qualités indispensables à la mission de pilotage, pour adapter le management, la gestion, les budgets et les processus internes, voire mener des actions correctives si besoin, afin d'en optimiser les résultats et de pouvoir saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent.

3-2-1. L'effet du contrôle de gestion sur le pilotage de l'entreprise

À présent la fonction du contrôle de gestion dans une entreprise doit remplir deux rôles principaux :

- Le pilotage de la performance
- Le pilotage du changement

• Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance :

Le contrôle de gestion offre plusieurs avantages à l'entreprise, dans le pilotage de la performance le CG fait en sorte de :

- Aider à piloter l'efficacité, c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques (exemple : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des Concurrents) ;
- Aider à piloter l'efficience, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier (ex : un calcul d'écart pour réduire un coût de production et atteindre un point mort). Il serait limitatif d'associer le contrôle de gestion à la seule seconde fonction. Ainsi par l'efficience et l'efficacité, le contrôle de gestion doit aider à piloter la performance.

• Le contrôle de gestion comme un outil de pilotage de changement :

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le changement :

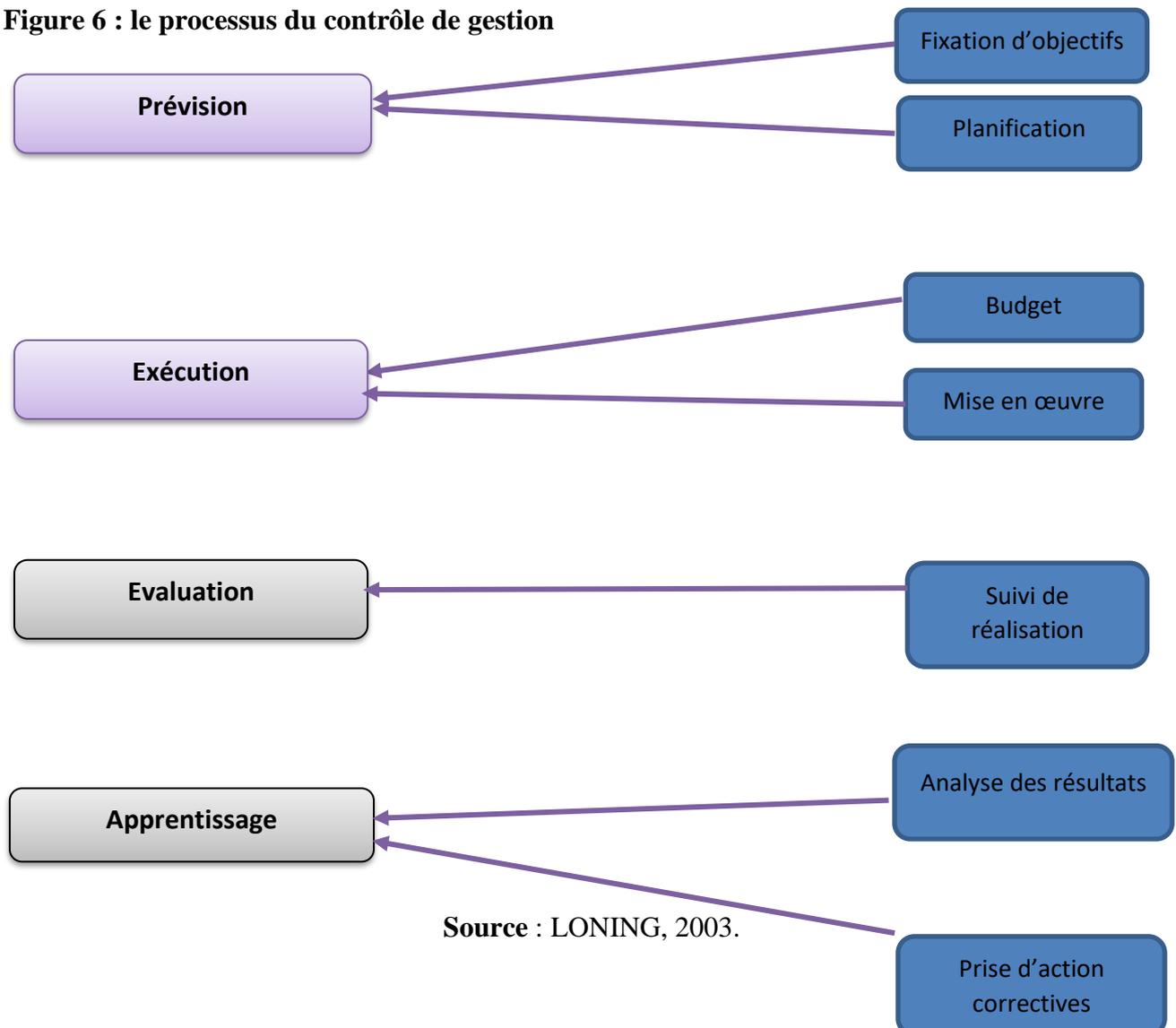
- Aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût ;
- Aide à l'amélioration à optimiser la productivité de l'entreprise grâce à la méthode Kaizen par l'amélioration continue des processus et diminution des risques. ;

- Aide au changement organisationnel, avec la régulation des comportements.

3-3. Processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mis en œuvre, suivi des résultats, prise d'action correctives) débutant par la fixation d'objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser, c'est un document qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est-à-dire la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs. Cela conduit à distinguer l'efficacité (la capacité à atteindre les objectifs) et l'efficience (la mise en œuvre de minimum des ressources nécessaires pour l'obtention de résultat), les acteurs de l'entreprise doivent tendre vers l'efficience tout en créant une convergence des buts par leurs décisions quotidiennes.

Figure 6 : le processus du contrôle de gestion



Source : LONING, 2003.

CHAPITRE 01

Cette figure nous aide à souligner l'importance de l'intégration du processus du contrôle de gestion dans la stratégie globale de l'entreprise et à montrer comment les différentes étapes de ce dernier contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques.

3-4. Objectifs et missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour objectif principal d'aider les dirigeants d'une entreprise à prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance de l'entreprise. Pour ce faire, il s'appuie sur la collecte, l'analyse et l'interprétation de données financières et non financières.

3-4-1. Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle de la stratégie opérationnelle d'une entreprise. Il vise à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise dans le but de garantir une utilisation optimale de ses ressources, la mise en place d'un système de **CG** a pour but la réalisation des différents objectifs : **aider, coordonner, suivre et contrôler** les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible

. On peut résumer les objectifs du contrôle de gestion en cinq points :

- Contribuer à la définition de la stratégie ;
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie ;
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques ;
- Mesurer les performances
- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices

- contribuer à la définition de la stratégie

Le contrôle de gestion est une fonction considérée comme stratégique dans l'entreprise, il aligne la stratégie, favorise l'exercice des responsabilités et oriente les comportements.

Le **CG** a pour tâche de vérifier la bonne adéquation entre les stratégies définies avec les performances réalisées, il contrôle, mesure et analyse une activité, une organisation, un service, un marché, un produit ou un client.

Comme il fait en sorte de permettre aux dirigeants d'assurer la déclinaison de la stratégie d'entreprise.

L'analyse stratégique est primordiale au contrôleur de gestion pour adapter ses différents travaux à celle-ci.

CHAPITRE 01

-suivre la mise en œuvre de la stratégie

Le contrôle de gestion permet de suivre la mise en œuvre de la stratégie en organisant le lien entre les dimensions stratégiques, tactique et opérationnelle.

Le rôle du contrôle de gestion dans la mise en œuvre de la stratégie est de constater, mesurer et analyser l'ensemble des activités afin d'identifier rapidement les écarts et être en mesure de proposer des actions correctives.

La mise en œuvre de la stratégie est la quatrième étape du processus de gestion stratégique qui consiste à concrétiser votre plan stratégique.

- Préparer l'allocation maximum de ressources en conformité avec les objectifs

Le contrôle de gestion contribue à préparer l'allocation des ressources en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques 1. Il permet également de mesurer les performances et de piloter l'activité pour prendre des actions correctrices.

- Mesurer les performances

Le contrôle de gestion mesure la performance grâce à divers outils tels que la comptabilité analytique, l'analyse des coûts, le contrôle budgétaire et le tableau de bord de gestion.

La mesure de la performance doit être comptable avec les objectifs et les finalités de l'entreprise, Le CG permet ainsi d'orienter les services vers leur performance et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats.

- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices

Le contrôle de gestion permet de piloter l'activité et de prendre des actions correctrices. Il permet également d'orienter les services vers leur performance et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats.

3-4-2. Les missions du contrôle de gestion

Après avoir défini le concept de contrôle de gestion et abordé ses objectifs et son processus, nous allons évoquer ses missions.

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

CHAPITRE 01

Dans ce cadre, le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la conception, l'organisation et la stratégie.

- Sous l'angle de la conception, le contrôle de gestion est chargé de mettre en place des mécanismes de suivi de l'activité de l'entreprise (budget, tableau de bord...) et tous les outils qui permettent de raccorder l'activité des hommes et performance de l'entreprise aux yeux de la direction générale ;
- La mission d'organisation du contrôle de gestion a pour but de définir, de proposer et de mettre en place des évolutions de fonctionnement de l'entreprise propres à favoriser une meilleure performance ;
- Les missions stratégiques du contrôle de gestion concernent les prises de décisions à long terme, qui sont essentiellement du ressort de la direction générale. Les missions stratégiques les plus fréquemment rencontrées dans les entreprises sont :
 - Sélection des investissements productifs ;
 - Planification ;
 - Gestion des ressources humaines dans l'entreprise ;
 - La maîtrise et l'insertion des nouvelles technologies...

Le contrôle de gestion touche, alors, à toutes les fonctions de l'entreprise et utilise divers outils de gestion. Il concerne :

- L'analyse des coûts ;
- L'analyse des écarts ;
- L'analyse des budgets et des plans ;
- L'élaboration du tableau de bord ;
- L'analyse de la valeur ;
- Le contrôle de la qualité... etc.

3-5. Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion se matérialise par des outils, orchestrés par les contrôleurs de gestion et les managers. Ces outils interprètent le business model de l'entreprise afin de modéliser les facteurs déterminants de la performance, d'évaluer la performance de l'entreprise et son efficacité sur le marché.

CHAPITRE 01

Le contrôleur de gestion manipule de multiples données pour les centraliser, les synthétiser et les interpréter. Il est donc nécessaire que le contrôleur de gestion soit équipé d'outils puissants et fiables de collecte et de traitement de l'information comme :

- Des outils de traçage de l'activité.
- Des outils d'anticipation des changements.
- Des outils de comptabilité.
- Des outils de contrôle.
- Des outils de pilotage.
- Des outils de communication de données.

Nous allons détailler les six outils essentiels pour le contrôle de gestion :

1- Les outils prévisionnels :

Les outils prévisionnels sont essentiels à la création d'une nouvelle entreprise, mais doivent être également utilisés dans le temps afin d'écarter d'éventuelles difficultés et pour anticiper les changements. Ils sont garants de la pérennité de l'entreprise et constituent un levier d'amélioration de ses performances, ils sont divisés en deux catégories :

- **Les outils de gestion prévisionnelle** : qui, à partir de données historiques, envisagent des prévisions futures. Elles seront utilisées par la production pour identifier les quantités à fabriquer ainsi que les charges et les moyens nécessaires à court, moyen et long terme.
- **Les outils budgétaires** : avec le budget prévisionnel, l'entreprise traduit les actions à entreprendre en éléments financiers. Il établit un rapport entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les accomplir.

Les outils de gestions prévisionnels planifient les actions et objectifs de l'entreprise. Ils existent à trois niveaux :

- Les plans stratégiques qui définissent les objectifs de l'entreprise sur le long terme, c'est une vision globale pour l'avenir.
- Les plans opérationnels qui déclinent les objectifs généraux en actions à mener pour les atteindre.

CHAPITRE 01

- Les programmes d'action annuelle qui sont la concrétisation pour chaque service des actions et objectifs définis par les plans.

2- La comptabilité générale :

Toute entreprise a l'obligation d'enregistrer ses transactions en tenant une comptabilité générale. Cette dernière représente une obligation légale et constitue la première source de données pour la gestion de l'entreprise. Elle ne permet cependant pas d'avoir de vision précise sur les coûts ou sur la rentabilité.

La comptabilité générale fournit au contrôleur de gestion une vue globale des résultats de l'entreprise, de la situation de son patrimoine, des flux de trésorerie entrants et sortants et mesure les performances de l'entreprise. C'est une source d'informations fiable.

En plus du fait que la comptabilité générale soit une source d'informations à destination des associés, actionnaires, banques ou encore de l'administration fiscale, elle a également vocation à :

- Comparer les performances de l'entreprise à celles des concurrents du même domaine d'activité.
- S'assurer de l'équilibre financier grâce à l'utilisation de ratios comme le taux de marge, le taux de valeur ajoutée ou encore le taux de rentabilité net.
- Constituer la base de la comptabilité analytique.

3- La comptabilité analytique :

Sans être obligatoire, la comptabilité analytique est un outil très précieux voire indispensable pour le contrôle de gestion. Elle porte un regard plus précis et plus détaillé sur les performances de l'entreprise que celui de la comptabilité générale. En effet, la comptabilité analytique permet de déterminer les performances, les marges et les coûts liés à chaque activité ou chaque catégorie de produits. Il existe plusieurs méthodes utilisées en comptabilité analytique pour calculer les coûts :

- La méthode des coûts complets.
- La méthode des coûts partiels
- Le direct costing

CHAPITRE 01

- Le target costing
- La méthode ABC (Activity-Based Costing).

4- Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire consiste à calculer des écarts en comparant périodiquement les données prévues et les données réalisées afin de mettre en évidence les écarts qui doivent mener aux actions correctives. Ces écarts peuvent être favorables dans le cas où les ventes réelles sont supérieures aux ventes budgétisées ou lorsque les dépenses réalisées sont moins importantes que les dépenses engagées. Dans les situations inverses, les écarts seront considérés comme défavorables.

Il revient aux responsables des départements où les écarts ont été constatés de les analyser et les expliquer afin de détecter les véritables causes.

5- Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil très utilisé en entreprise pour son importance et sa simplicité ; sa finalité est le pilotage de l'organisation grâce à des indicateurs et la communication des résultats aux managers et les aide à prendre des décisions stratégiques efficaces ; C'est donc à la fois un outil de communication et de pilotage.

Le tableau de bord doit mettre en évidence les résultats réels et les dysfonctionnements donc les indicateurs qui vont y figurer doivent être :

- En accord avec la stratégie de l'entreprise.
- Pertinents.
- Rapides à obtenir.
- Synthétiques.

6- Le reporting :

Il représente un outil de contrôle et ne permet pas la prise de décision. Il donne la possibilité à la direction d'avoir une vision globale sur un produit, une activité, un département, voire sur l'entreprise entière à un instant T. Il existe plusieurs types de reporting :

- Le reporting d'activité, qui rend compte de l'activité des différents départements.

CHAPITRE 01

- Le reporting RH, qui communique sur les salaires, les absences, les recrutements...
- Le reporting commercial, qui traduit, entre autres, les résultats de la force de vente ou le nombre de nouveaux prospects.
- Le reporting financier, qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie et des résultats financiers.

Ces outils de contrôle de gestion sont des méthodes et des techniques utilisées pour collecter, analyser et communiquer des informations financières et opérationnelles afin de soutenir la prise de décisions et d'améliorer la performance de l'entreprise. Nous allons citer quelques étapes pour utiliser efficacement ces outils :

- Identifier les objectifs de l'entreprise : avant de commencer à utiliser les outils de contrôle de gestion, il est important d'identifier les objectifs de l'entreprise et de déterminer les indicateurs clés de performance qui mesurent la réalisation de ces objectifs.
- Collecter les données : collectez les données pertinentes à partir de différents départements et sources afin de mesurer les performances des différents aspects de l'entreprise.
- Analyser les données : utilisez les outils de contrôle de gestion pour analyser les données collectées et obtenir des informations pertinentes sur les performances de l'entreprise.
- Prendre des décisions : en utilisant les informations obtenues à partir des outils de contrôle de gestion, la prise des décisions est éclairée pour améliorer la performance de l'entreprise. Les décisions peuvent concerner les opérations, les ressources humaines, les finances, la stratégie, le marketing, la production...
- Communiquer les résultats : les résultats de l'analyse doivent être communiqués aux parties prenantes de l'entreprise, notamment les dirigeants, les employés, les investisseurs et les clients.

Pour finir, on constate que les outils du contrôle de gestion sont nombreux et doivent être utilisés avec pertinence, selon la situation, le secteur d'activité et l'objectif recherché. Par ailleurs, il est préférable de ne pas se limiter qu'à un seul outil.

3-6. Le rôle du contrôleur de gestion

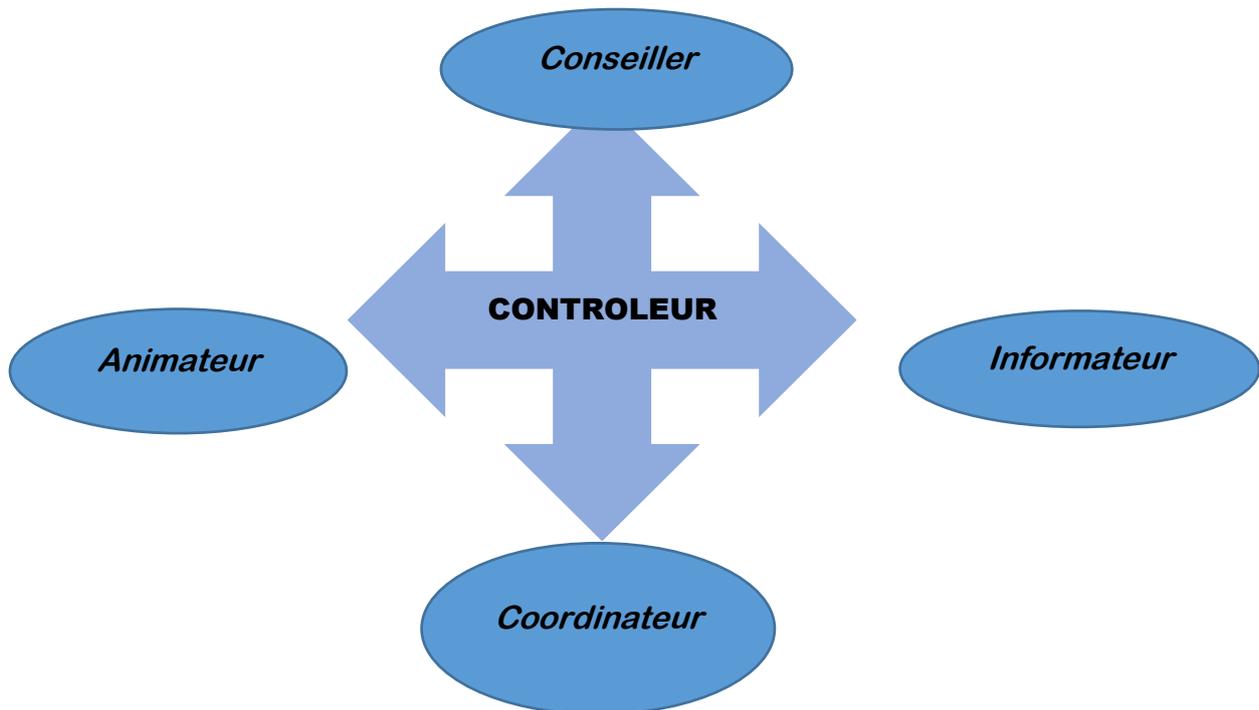
Le contrôle de gestion a jusqu'ici été présenté comme un savoir construit sur des techniques et des pratiques à suivre, cette procédure est faite par un contrôleur de gestion qui maîtrise son métier dans le but de réaliser un contrôle de gestion qualifié.

Le contrôleur de gestion a un rôle indispensable au sein de toute entreprise, sa principale fonction est de s'assurer de la fiabilité des comptes et de leur régularité, par rapport aux normes comptables. Mais aussi, ce dernier élabore les outils d'analyse des résultats et d'aide à la décision nécessaire au pilotage de l'entreprise.

Le métier du contrôleur de gestion a pour but d'aider les décideurs de l'organisation à atteindre et à remettre en cause leurs objectifs, le contrôleur assure ainsi le lien entre les dirigeants et les différents services de l'entreprise.

Un contrôleur de gestion a un double rôle ; un rôle d'analyste (technicien) et un rôle de conseiller. D'une part dans son rôle d'analyste il se focalise sur l'adaptation des systèmes du contrôle de gestion et la création des outils et des procédures appropriées à ces besoins. Il doit superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, comme le budget, en étudiant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçus ; il a également pour fonction d'expliquer la formation du résultat en analysant les coûts, les résultats, les performances... D'autre part, dans son rôle de conseiller il est sollicité par le manager pour l'aide à la prise de décisions il doit prendre à cœur son rôle de conseiller en gestion et agir de telle sorte qu'il puisse poursuivre patiemment auprès des cadres de toutes catégories, y compris les agents de maîtrise et chefs de service.

Figure 7 : Rôle du contrôleur de gestion.



Source : Alazard & Separi, 2010, P :24.

On peut citer aussi d'autres rôles du contrôleur de gestion dont les quels :

- Concevoir, mettre en place ou adapter le système de contrôle
- Faire fonctionner le système de contrôle
- Etablir les plans à long terme et les budgets
- Contribuer au choix des méthodes de prévisions
- Etablir une coordination lors de l'établissement des plans et des budgets
- Faire respecter les délais
- Consolider l'ensemble des documents pour porter un jugement global
- Analyser les résultats
- Proposer des actions correctives
- Suivre la mise en place des plans d'actions

Le tableau suivant présente la différence entre le rôle classique et le nouveau rôle du contrôleur de gestion :

Tableau 2 : Rôles du contrôleur de gestion.

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets.	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur manager d'équipe et de projet

Source : ALAZARD & SEPARI, 2007, P :32.

Le contrôleur de gestion doit nécessairement avoir des connaissances dans plusieurs domaines, et pas uniquement en contrôle de gestion. Ainsi, il doit connaître :

- **La comptabilité** : sans rentrer dans certains détails poussés et techniques, il doit connaître les bases : les notions de débit et de crédit, le bilan, le compte de résultat, les grands principes comptables, les méthodes d'amortissement et de valorisation du stock...
- **Les systèmes d'information** : il doit savoir avec précision comment les systèmes fonctionnent afin de réaliser des analyses fiables. De plus, il doit nécessairement être à l'aise avec les logiciels comptables, voire les ERP, et évidemment Excel ;
- **La finance** : il doit connaître les bases de l'analyse financière et savoir calculer les grands ratios économiques.

En termes de compétence et de qualités, il doit être :

Tableau 3 : Compétences et qualités du contrôleur de gestion.

Compétences	Qualités
<ul style="list-style-type: none">◆ Rigoureux, méthodique, organisé◆ Fiable, clair◆ Cohérent◆ Capable de synthèse◆ Faisant circuler l'information sélectionnée◆ Maitrisant les délais◆ Connaissant les outils.	<ul style="list-style-type: none">◆ Morals : honnêteté, humilité◆ Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion◆ Mentales : ouverture, critique, créativité◆ Collectives : écoute, accompagnement, implication◆ Sociales : gestion des conflits◆ • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : ALAZARD & SEPARI, 2007, P :34.

Au final, les missions d'un contrôleur de gestion sont globalement réparties en deux niveaux ; l'efficacité en assurant l'exploitation des activités en cohérence avec les objectifs fixés par l'entreprise et l'efficience en assurant l'utilisation des moyens disponibles d'une manière optimale.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de traiter le concept du risque et son apparition dans l'environnement des entreprises et nous avons constaté que ce dernier a connu une évolution fulgurante.

Premièrement, toutes sources potentielles de dommage ou d'effet nocif est considéré comme un risque que les entreprises devront faire face, quelles que soient sa catégorie et son origine ; puisque le risque peut apparaître sous plusieurs catégories et les classifications de ces dernières se diffère.

Ensuite, nous avons concentré notre étude sur un unique type de risque, à savoir le risque opérationnel, il s'agit des risques inhérents aux opérations quotidiennes d'une entreprise, pouvant engendrer des pertes financières et l'empêcher à réaliser pleinement ses objectifs.

CHAPITRE 01

Toutes les entreprises d'aujourd'hui sont affectées par ces risques et cela influence négativement le devenir de l'entreprise ce qui nécessite leur maîtrise qui est un enjeu important pour réduire leur impact sur la performance, de ce fait, il est plus que nécessaire pour l'entreprise de prendre en compte ses environnements et leurs évolutions, et cela on se basant sur le contrôle de gestion qui est un levier essentiel pour piloter la performance de l'entreprise et qui permet une gestion proactive et orientée vers l'optimisation des performances à tous les niveaux.

CHAPITRE 02

*Le contrôle opérationnel et le pilotage des risques
opérationnels.*

Introduction

Dans un contexte dans lequel les entreprises sont exposées à une multitude de risques, la mise en place de contrôles internes solides est essentielle pour assurer la protection des actifs, garantir la qualité des informations financières et opérationnelles, ainsi que pour prévenir les fraudes et les erreurs. Parmi ces contrôles, on trouve le contrôle opérationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

Ces trois outils sont complémentaires et se concentrent sur différents aspects de la gestion des risques.

Le contrôle interne est un processus mis en place par la direction de l'entreprise pour fournir une assurance raisonnable sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il est conçu pour garantir l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements. Le contrôle interne peut inclure des politiques et des procédures, des systèmes d'information, des mesures de sécurité, des vérifications de conformité, etc (COSO, 2013).

L'audit interne, quant à elle, est une activité indépendante qui évalue l'efficacité des contrôles internes de l'entreprise et fournit une assurance objective sur la gestion des risques de l'entreprise. L'audit interne peut inclure des évaluations des risques, des tests de conformité, des évaluations de la qualité des données, des tests de la sécurité informatique, etc. L'audit interne est généralement mené par des professionnels qualifiés qui sont indépendants des opérations de l'entreprise.

Le contrôle opérationnel, quant à lui, se concentre sur la gestion des risques liés aux opérations quotidiennes de l'entreprise. Il consiste en des procédures et des pratiques visant à assurer l'efficacité et l'efficience des activités opérationnelles. Les contrôles opérationnels peuvent inclure des mesures de productivité, des processus de contrôle de la qualité, des mesures de sécurité, etc.

Dans ce présent chapitre qui sera divisé en 3 sections, la première traitera les généralités sur le contrôle interne, la seconde portera sur l'importance de l'audit interne dans l'entreprise et la gestion de ses risques, et quant à la troisième section, nous allons citer les points importants du contrôle opérationnels et gestion des risques opérationnels.

CHAPITRE 02

Section 01 : Le cadre conceptuel du contrôle interne.

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

Le contrôle interne donne les clés pour bâtir un dispositif efficace aidant à la gestion des risques et à la réalisation des objectifs de toute entreprise.

Dans cette section nous allons détailler les définitions du contrôle interne ainsi que son rôle et ses objectifs.

1-1. Le contrôle interne

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne, elles se sont modifiées et succédé au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué, mais toutes comprennent le traitement comptable et la lutte contre tous types de risques.

On cite les définitions les plus pertinentes qui ont apporté une clarté sur le concept :

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977: « *Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* » (VERDALLE, 1999, P :63)

Selon le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne En 1978 : « *Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées* » (JAQUES, P :130)

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987 : « *Le Contrôle Interne est constitué par l'ensembles des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent* » (VERDALLE, 1999, P :63)

CHAPITRE 02

Selon l'Institut de l'Audit Interne, « *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'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité* »

Le Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)⁹ définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal Control-integrated Framework comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et d'autres membres du personnel d'une entité qui vise à procurer une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs regroupés dans les catégories suivantes :

- Efficacité et efficience du fonctionnement.
- Fiabilité de l'information financière.
- Conformité aux lois et aux règlements.

Selon l'American Institute of certified public Accountants (AICPA) « *le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction* ». (AICPA, 1978)

Selon Mexicaine instituts Of Certifies Public Contractants 1978 : « *le contrôle interne est former de plans d'organisation et toutes les méthodes procédures adoptées à l'intérêt d'une entreprise pour protéger ses activités, contrôler les inexactitudes, les informations fournies par la comptabilité, accoutre le rendement et assurer l'application instructions de la destruction* » (RENARD, 2010, P :123)

Selon le Turnbull guidance¹⁰, il donne en 1999 la définition suivante : « *Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects de l'entreprise qui, combinés :*

– *facilitent l'efficacité et l'efficience (y inclus la protection des actifs) ;*

⁹ COSO a publié en 1992 un cadre de contrôle interne intitulé 'Internal control-integrated framework'

¹⁰ Turnbull guidance est un rapport établi avec la Bourse de Londres pour les sociétés cotées.

CHAPITRE 02

– *aident à assurer la qualité du reporting ;*

– *aident à assurer la conformité aux lois et règlements. »*

Au final, le contrôle interne peut être défini comme étant : un dispositif constitué d'un ensemble de processus, procédures et méthodes assurées et mis en œuvre par l'ensemble du personnel de l'entreprise (cadre, maîtrise, exécution...) et appliqué à tous les niveaux, dans le but de fournir une assurance raisonnable concernant l'organisation de ses activités, la sauvegarde de son patrimoine, la détection d'éventuelles anomalies ; ainsi que la bonne application des directives et orientations de la direction générale et l'amélioration de la performance.

1-2. L'intérêt général du contrôle interne

L'observation et l'analyse des multiples scandales financiers a une fois de plus propulsé le contrôle au firmament. En effet, imaginons un individu ou un dirigeant d'entreprise qui divulgue à ses partenaires des informations sans avoir au préalable vérifié la fiabilité de ses données et que par la suite celles-ci se révélaient fausses. Il s'ensuivra inéluctablement auprès de ses derniers un vent de doute voire une avalanche de suspicions dans les relations d'affaires avec l'entreprise concernée. L'exemple semble a priori banal sauf que les conséquences qui s'ensuivent peuvent être préjudiciables pour ladite structure, entraînant par exemple le dépôt de bilan.

Est-ce que les auditeurs internes sont responsables du contrôle interne de l'entreprise ? très souvent les responsables de ces équipes le pensent. Il faut être clair, la responsabilité du CI relève de la direction générale. Dans ce contexte les équipes du CI doivent s'assurer que les procédures du contrôle sont en place, fonctionnent et donnent les résultats attendus.

En fait, tous les salariés de l'entreprise sont responsables du CI quels que soient leurs métiers et les tâches qui leur sont confiées, ils doivent veiller à ce que les instructions qui leurs sont données sont effectivement appliquées.

La valeur ajoutée du dispositif du contrôle interne est liée au fait que ce dernier guide le dirigeant d'entreprise de même que tout son personnel à ne pas s'écarter de leurs objectifs en confrontant régulièrement ces derniers avec les moyens disponibles.

1-3. Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne répond à trois niveaux de besoins :

CHAPITRE 02

- ✓ L'intégration et la prise en compte des risques liée à la mondialisation, à l'intégration des marchés, à la dématérialisation de l'économie et à la globalisation financière. Ces tendances et phénomènes marquants de l'économie mondiale au cours des dernières décennies se sont traduits par un accroissement des risques auxquels sont exposés les entreprises. Afin de limiter l'exposition à ces risques, le contrôle interne permet la mise en place de mesures appropriées.
- ✓ Le développement et la sécurisation des systèmes d'information. Avec la progression des nouvelles technologies de l'information, les vulnérabilités de certains systèmes mal conçus ou insuffisamment protégés ont augmenté. En conséquence, il est plus que nécessaire d'apporter des réponses à ces nouveaux risques.
- ✓ La régularisation de certaines pratiques en entreprise et la limitation d'éventuelles dérives comme l'indulgence dans l'application des règles et des procédures, le non-respect des règles de contrôle ou de sécurité ou encore les cas de fraudes en interne. Cette situation est due à la perte de certains repères et au défaut de règles éthiques et déontologiques.

De plus, le contrôle interne est un ensemble de méthodes, de règles et de procédures mises en place par une entreprise pour assurer la maîtrise de ses activités et la réalisation de ses objectifs. Le contrôle interne a plusieurs objectifs tels que :

Objectif n° 1 : protection et sauvegarde du patrimoine

La protection est une action qui favorise le développement et la protection du patrimoine (les actifs de l'entreprise). Sans pouvoir prétendre supprimer totalement toute négligence, erreur ou fraude, le contrôle interne exerce une action préventive permettant de les découvrir, en temps opportun, ou tout au moins de les réduire au minimum.

Exemples : de procédures pour la protection et la sauvegarde du patrimoine

- Respect systématique des normes de sécurité lors des constructions et l'acquisition des équipements.
- Procédures d'autorisation, de justification et d'annulation pour éviter les dépenses injustifiées ou les doubles paiements.
- Mise en place d'équipements de protection physique : portes, barrières, dispositifs antivols, dispositifs de protection contre les incendies, etc.

CHAPITRE 02

- Procédure d'inventaire permanent et d'inventaire physique.
- Comptabilité générale complète, précise, régulière et constamment mise à jour.
- Recours à un audit interne, éventuellement consolidé par un audit externe indépendant et compétent.

L'organisation doit se doter des procédures et dispositifs qui lui permettent de se mettre à l'abri d'aléas divers, elle doit veiller à la protection permanente et la sauvegarde de ses actifs (on entend par actif tous les biens matériels et immatériels), la protection des personnes et la sauvegarde de la réputation. Ceci exige, non seulement que les états comptables d'actifs et les existants physiques soient cohérents, mais que toutes les entrées et sorties, pendant un exercice, soient complètes, régulières, autorisées et justifiées.

Objectif n°2 : Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles

Le contrôle interne vise à garantir que les opérations de l'entreprise sont menées de manière efficace et efficiente, en utilisant les ressources de manière appropriée pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

La fiabilité désigne le degré de confiance accordé. Une information est dite fiable quand elle est exempte d'erreurs. Et ainsi éviter que des décisions soient prises en interne à partir de données en décalage avec la réalité ou encore que les parties prenantes de l'organisation soient mal renseignées à son propos. Pour qu'une information financière soit utile, elle doit être fiable, et la fiabilité est importante pour les informations destinées à l'extérieur car elles véhiculent l'image de l'entreprise.

Des dispositifs sont mis en œuvre au sein des métiers pour garantir une information de qualité (fiabilité, pertinence, disponibilité, exhaustivité)

Une information fiable et vérifiable : Une information fiable, est celle qui donne une image fidèle et sincère de l'entité, vérifiable dans la mesure où elle doit permettre de retrouver les sources grâce à des références appropriées permettant de justifier les ressources et de l'authentifier.

Une information exhaustive : Pour être fiable, les informations financières doivent être exhaustives, une information est dite exhaustive lorsqu'elle est complète, sans blancs ni omissions, qui peuvent la rendre fautive, en conséquence non fiable.

CHAPITRE 02

Une information pertinente : On dit qu'une information est pertinente lorsqu'elle est divulguée en temps opportun(utile), et lorsqu'elle favorise une prise de décision adéquate et aide à évaluer les événements passés, présent ou futur, ou en leur permettant de confirmer ou d'apporter des corrections pour les événements antérieurs.

Une information disponible : Pour l'utilité de l'information financière, elle doit être disponible et accessible, lisible et compréhensible dans les temps et l'espace voulus, c'est-à-dire elle doit être à la disposition de celui qui l'utilise en temps opportun.

Objectif N°3 : Le Respect des lois, règlements, contrats :

Le contrôle Interne doit permettre à l'entreprise de minimiser le risque de non-conformité par l'organisation concernant les règles externes qui la concernent, et aussi les référentiels internes tels les politiques, les procédures et les modes opératoires, Il doit être conçu pour respecter ses instructions qui sont communiquées sous diverses formes écrites et/ou verbales elles peuvent être à caractère permanent ou bien temporaire.

Objectif N°4 : Maîtrise des activités

La maîtrise d'une entreprise est l'un des objectifs évident d'un conseil d'administration et des dirigeants opérationnels. Elle exige la définition claire des objectifs, des budgets, des structures et des procédures.

La majorité des objectifs du contrôle interne converge vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque salarié de conformité de son travail.

De tout ce qui précède le contrôle interne doit permettre de sécuriser les flux financiers de l'entreprise, ainsi que de fiabiliser l'information comptable et de prévenir et détecter les risques au sein de l'organisation

Objectif N°5 : Optimisation des activités

Le processus du contrôle interne permet d'identifier les insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise, ainsi l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas des compétences ou des informations nécessaires à

CHAPITRE 02

l'accomplissement correct de ces tâches. Ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions et à automatiser certains contrôles.

En résumé, les objectifs du contrôle interne sont de protéger les actifs de l'entreprise, de garantir la fiabilité de l'information financière, de promouvoir la conformité réglementaire, d'améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations et de prévenir et détecter les fraudes

1-4. Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne comprend plusieurs composantes clés qui sont mises en place pour aider à atteindre les objectifs opérationnels, financiers et de conformité d'une organisation.

Le modèle de référence le plus largement utilisé pour décrire les composantes du contrôle interne est le modèle **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Les cinq composantes du modèle **COSO** jugées indispensables au bon fonctionnement du contrôle interne sont présentés sous forme d'une pyramide comportent du bas au sommet.

Figure 8 : les cinq composantes du contrôle interne.



Source : RENARD,2012, P :54.

CHAPITRE 02

1^{ère} composante : un environnement interne favorable à la maîtrise des risques

Cette composante englobe l'ensemble des valeurs, des normes et de la culture de l'organisation qui encouragent les comportements éthiques, la prise de décisions judicieuses et la réalisation des objectifs de l'organisation. L'environnement de contrôle est le fondement sur lequel repose toutes les autres composantes.

Cet environnement s'appuie notamment sur :

- Une définition précise des pouvoirs et des responsabilités ;
- Une implication du personnel en termes d'intégrité et d'éthique ;
- Une organisation claire et appropriée ;
- Le pilotage des activités ;
- La mobilisation des compétences ;

2^{ème} composante : l'évaluation des risques

Cette composante consiste à identifier, évaluer et gérer les risques qui pourraient avoir une incidence sur les objectifs de l'organisation. Cette évaluation permet de déterminer les mesures de contrôle appropriées à mettre en place. C'est une donnée fondamentale de tout « système de contrôle interne », exige la fixation préalable d'objectifs et l'organisation de l'entité en processus.

Ce qui a conduit les initiateurs du **COSO 1** à constater qu'il est indispensable d'évaluer les risques pour être en mesure d'y adapter un dispositif adéquat, les dirigeants doivent être attentifs au changement, dans un environnement en constante évolution d'où l'importance d'adapter en permanence le contrôle interne, ainsi que l'instauration d'une veille constante afin de se préoccuper des risques potentiels.

3^{ème} composante : l'activité du contrôle

Les activités de contrôle permettent de limiter les risques identifiés, en mettant en place des dispositifs spécifiques jugés nécessaires pour faire échec aux risques, donc il s'agit de l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation, elles constituent la troisième étape de la pyramide, ces activités ne concerne pas seulement l'application des normes et procédures, c'est des

CHAPITRE 02

dispositifs spécifiques que chacun va mettre en œuvre pour contourner les différents risques. L'ensemble de ses activités constitue le cadre de contrôle (cadre de maîtrise).

Ces activités comportent les mesures mises en œuvre pour maîtriser les risques, et les procédures et les politiques de traitement des risques, qui sont :

- Proportionnés aux enjeux,
- De diverses natures (méthode, action de contrôle, action de supervision, etc.)

4^{ème} composante : l'information et communication

Cela implique la communication de manière claire et régulière des informations pertinentes, à tous les niveaux de l'entreprise.

Il est important d'assurer une bonne communication transparente pour garantir une meilleure qualité de l'information, cette dernière couvre les aspects financiers et qualitatifs des opérations, et pour être utile l'information doit être pertinente et communiquer aux bonnes personnes et au temps voulu. On peut distinguer deux étapes de communication : la communication interne et externe

- Communication interne Cela concerne les échanges d'informations à l'intérieur de l'entreprise, c'est-à-dire entre les membres de l'organisation, elle permet de prévoir une mécanique permettant de diffuser les informations sur les risques entre les unités et la hiérarchie.
- La communication externe Destinée aux acteurs situés en dehors de l'organisation, elle concerne particulièrement les parties prenantes (journalistes, médias, auditeurs externes...) Dans les deux cas le plan de communication est un dispositif indispensable du contrôle interne pour être à l'abri des erreurs de l'improvisation de l'information.

5^{ème} composante : le pilotage du contrôle interne

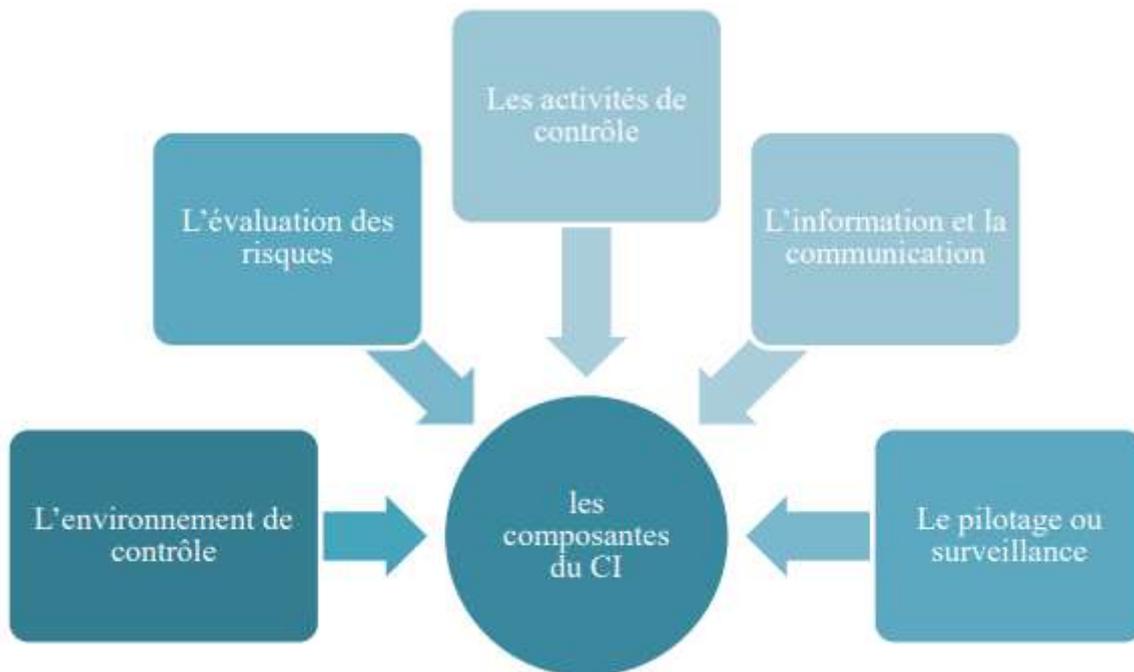
Le pilotage Le système de contrôle interne doit être évalué et mis à jour chaque fois qu'il s'avère nécessaire, donc chaque responsable est appelé à analyser et évaluer l'efficacité du contrôle interne de leurs unités et relever les risques, faiblesses et dysfonctionnements éventuels qui doivent être en suite signalés et communiqués à la hiérarchie afin de les améliorer.

Il repose sur :

CHAPITRE 02

- L'adaptation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité ;
- Une sensibilisation des responsables à la nature du contrôle interne (maîtrise des activités) et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre en œuvre, de façon à permettre cette appropriation ;
- Des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne ;
- Des dispositifs d'évaluation (internes continus et externes ponctuels, notamment par l'audit interne).

Figure 9 : les composantes du contrôle interne.



Source : CHEGRI, 2022, P :262.

CHAPITRE 02

En mettant en place ces composantes de manière efficace, les entreprises peuvent contribuer à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'intégrité et la fiabilité de leurs informations financières et opérationnelles.

1-5. Les mesures du contrôle interne

Nous distinguons deux types de mesures, qui sont :

- **Les mesures générales du contrôle interne :**

Nous pouvons les regrouper comme suit :

- Les mesures d'organisation :

Ils agissent de la fixation des fonctions et des responsabilités, le contrôle hiérarchique, la séparation des fonctions...etc.

- Les mesures de sécurité :

Ils concernent toutes les mesures qui permettent d'assurer la sécurité des personnes et des biens.

- Les mesures comptables :

Ils comportent la réconciliation des comptes, la justification des soldes et la tenue de registre de contrôle.

- Les mesures de contrôle : Ils concernent la vérification périodique des inventaires, provision, double signature.

- **Mesures spécifiques du contrôle interne :**

La maîtrise des risques est indispensable pour l'activité de la banque, pour cela l'établissement doit lui accorder une attention particulière, ainsi qu'à la totalité et la fiabilité de l'information financière, de gestion et de prise de décision, les obligations de reporting externe, notamment aux autorités de supervision.

1-6. Principes fondamentaux du contrôle interne

Le contrôle interne repose comme la comptabilité générale sur des principes, qui ne sont pas en nombre limité, ils diffèrent des institutions, et d'une entreprise à une autre suivant leur nature et leur importance, parfois avec un nombre restreint de principes, parfois en nombre plus important, parfois on les trouve sous les mêmes noms, comme on peut les trouver sous des noms différents.

Chaque entreprise doit obligatoirement utiliser un nombre minimum de principes, parmi les principes fondamentaux du contrôle interne on peut citer : (VERDALLE, p69)

CHAPITRE 02

• Principe de séparations des fonctions

L'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques, elle doit être adaptée, adaptable, vérifiable, formalisée et surtout elle doit adopter une séparation convenable des fonctions c'est-à-dire, on ne doit pas avoir un cumul des tâches pour un seul service de plus il faut qu'il y ait une organisation cohérente des organes de contrôle.

La division du travail entre les employés et l'attribution à chacun d'entre eux d'une tâche précise dont il est seul responsable constitue une protection efficace contre les fraudes commises par le personnel. En effet, Ce principe a pour objectifs d'éviter dans une organisation qu'un même employé cumule des tâches incompatibles, et cela, pour éviter les risques d'erreurs, de fraude et de dilapidation.

• Principes d'indépendance

Il implique que les objectifs du contrôle interne sont atteints indépendamment des méthodes, procédures ou bien des moyens de l'entreprise. C'est généralement en cas de modification des procédures que ce principe risque de ne plus être respecté.

• Principes d'information et qualité du personnel

L'information cheminée dans le système de contrôle interne doit répondre à certains critères tels que la pertinence, la clarté, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

Tout système du contrôle interne repose sur le facteur humain et sans un personnel de qualité qui comprend la compétence, le savoir-faire, l'honnêteté, l'intégrité.

• Principes de permanences

L'organisation de l'entreprise doit mettre en place un système de contrôle qui suppose assurer une certaine pérennité et continuité de ses systèmes.

• Principes d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes de la banque (cadre, maîtrise et exécution) en tout temps et a tous les niveaux : il n'y a pas de domaines réservés, ni de personnes privilégiées.

CHAPITRE 02

Le contrôle interne est la préoccupation de l'ensemble du personnel, il est primordial d'établir une relation étroite entre les tâches assignées à chaque employé et la manière dont celle-ci doivent être accompli tout en tenant compte des objectifs de l'organisation.

• Principes d'harmonie

On entend par principe d'harmonie l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entité avec son environnement. Le contrôle interne doit être adapté à la banque en fonction de l'importance des risques qu'il évite et du coût de sa mise en œuvre.

• Principes d'intégration et d'autocontrôle

Le principe d'intégration se traduit par la mise en place de recoupements et de contrôle réciproque. C'est à dire que les procédures mis en œuvre doivent permettre le fonctionnement d'un système d'auto contrôle.

1-7. Système de supervision

C'est l'un des aspects fondamentaux du contrôle hiérarchique. Les travaux effectués doivent faire l'objet d'une vérification. Il est essentiel que les travaux supervisés reçoivent une marque matérielle qui permet d'identifier la nature et l'auteur du contrôle.

1. La Direction générale

La direction générale présente au Conseil d'administration un document concernant le contrôle interne effectué au sein de l'entreprise. Ce document contient les différentes informations sur le patrimoine, ressources, la situation financière et opérationnelle, sur les méthodes et procédures utilisées.

La direction doit s'assurer de l'efficacité de la communication entre le centre opérationnel et elle. Elle doit être convaincue de l'efficacité du processus du contrôle interne, ce dernier devient un baromètre du progrès. La direction doit définir précisément les objectifs attendus de ce processus et particulièrement des évolutions souhaitées.

2. Conseil d'administration

Après avoir pris connaissance du document relatif au contrôle interne fourni par la direction générale, le conseil d'administration peut faire usage de ses pouvoirs. En effet, il peut demander de vérifier et de contrôler certaines informations qu'il estime nécessaire. Autre

CHAPITRE 02

prérogative du conseil d'administration, c'est la possibilité de prendre des initiatives en la matière.

3. Personnel de l'entreprise

Le climat social a un réel impact sur la possibilité ou non de pratiquer le contrôle interne. En effet, un climat social difficile est peu réceptif à l'arrivée de nouveaux projets, souvent qualifiés de mineurs au regard de la situation actuelle.

Ainsi, la répartition des tâches doit être clairement définie et le personnel doit être polyvalent pour éviter qu'une opération soit l'apanage d'une seule personne. L'entreprise doit avoir une bonne politique de gestion et de recrutement du personnel pour faire face aux besoins ponctuels ou permanents de l'entreprise.

4. Expert-comptable, Commissaire aux comptes et Comité d'Audit interne

Le contrôle interne généralement effectué par un expert-comptable ou un commissaire aux comptes (CAC) concerne un certain nombre d'opérations ou cycles tels que les « ventes clients » ou la mission du contrôleur (commissaire aux comptes ou expert-comptable) est de veiller sur la conformité des processus.

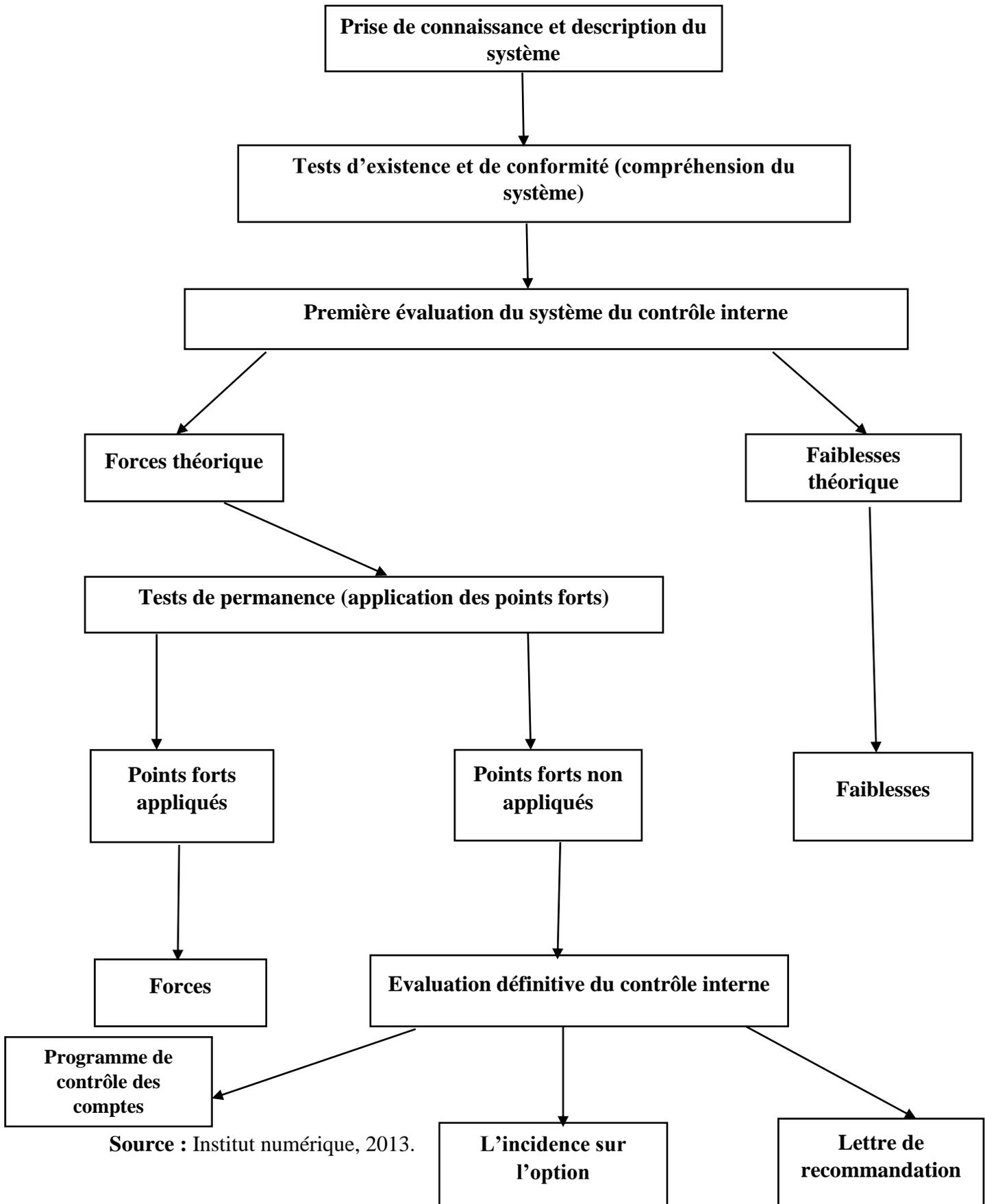
Dans des entreprises d'une certaine taille, il existe un comité d'audit interne. Ce dernier est chargé de veiller attentivement et régulièrement sur l'élaboration du contrôle interne. Sachant que l'efficacité d'un audit interne dépend directement du contrôle interne.

La supervision ne consiste en aucun cas à refaire le travail des collaborateurs ou à intervenir dans leur mission. La supervision est :

- un acte par lequel la personne chargée de la supervision contrôle les informations et les données passées.
- un moyen d'exprimer la reconnaissance du travail et les efforts des collaborateurs.
- un acte permettant de faciliter, d'améliorer et de fluidifier la communication au sein de l'entreprise.

La personne chargée de la supervision doit laisser une trace écrite du contrôle qu'elle a effectué.

Figure 10 : la démarche du système du contrôle interne.



Source : Institut numérique, 2013.

CHAPITRE 02

La maîtrise de l'élaboration des principaux dispositifs du contrôle interne ne pourra que renforcer sa position dans l'organisation et aide à faire un élément de culture de l'entreprise.

Section 02 : L'audit interne au service du contrôle interne et de la gestion des risques.

L'audit interne est un processus continu et systématique qui aide l'entreprise à améliorer sa gouvernance d'entreprise, sa gestion des risques et son efficacité opérationnelle. Les résultats de l'audit interne peuvent également être utilisés pour assurer la conformité aux lois et aux réglementations applicables.

2-1. Définition de l'audit interne

Selon de nombreux auteurs, l'audit interne peut être défini comme une activité indépendante et objective qui vise à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au sein d'une organisation.

Selon RENARD (2010, P :72) « *L'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à: – Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations, notamment comptables. – Assurer la sécurité physique et comptable des opérations. – Garantir l'intégrité du patrimoine. – Juger l'efficacité des systèmes d'information.* »

Robert OBERT de son côté le définit: « généralement, les définitions de l'audit interne donné par les auditeurs convergent vers une mission d'opinion :

- Confiée à un professionnel « indépendant », (auditeurs interne ou externe) ;
- Utiliser une méthode spécifique;
- Justifiant un niveau de diligence acceptable par rapport à des normes » (MAIRESSE,2009, P :402)

Selon l'IFACI : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée » (THIERY-DUBUSSION, 2004, P :22). Elle 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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. L'audit interne est

CHAPITRE 02

une fonction vitale pour assurer que les opérations d'une entreprise sont efficaces, efficientes et conformes aux normes et règlements applicables.

Selon l'IIA¹¹ : « l'audit interne est maintenant 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 contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs, en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management de risque, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». (IIA, 1941)

De notre part, nous définissons l'audit interne comme suit : l'audit interne est une activité indépendante et objective qui consiste à évaluer et examiner les processus, les opérations et les systèmes d'une organisation. Il vise à apporter une assurance et une valeur ajoutée à l'entreprise et l'aide à atteindre ses objectifs.

2-2. Objectifs de l'audit interne

De manière générale, l'audit est un examen critique qui vise fondamentalement à vérifier la fiabilité des informations fournies par les organisations économiques. Son objectif principal est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

1. La régularité :

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

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

2. L'efficacité :

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

¹¹ IIA : the Institute of Internal Auditors

CHAPITRE 02

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

3. La pertinence :

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

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

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

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

L'audit interne a en permanence deux objectifs :

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

Donc on peut résumer les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques.
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement.
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité.
- Informer régulièrement, de manière indépendante, la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

2-3. Les outils de l'Audit interne

L'audit interne utilise une variété d'outils pour évaluer les processus et les opérations de l'entreprise. Voici quelques-uns des principaux outils utilisés par l'audit interne :

CHAPITRE 02

3-1/Les questionnaires:

Les questionnaires sont des outils de collecte de données, souvent utilisés pour recueillir des informations sur les processus des activités de l'entreprise. Les auditeurs peuvent envoyer des questionnaires à des employés clés, à des clients ou à des fournisseurs pour obtenir des informations sur leur expérience avec l'entreprise. Les questionnaires peuvent inclure des questions sur les processus de l'entreprise, les pratiques de gestion des risques, les contrôles internes et les rapports financiers. Les réponses des participants peuvent être utilisées pour identifier les faiblesses et les points forts de l'entreprise, ainsi que pour formuler des recommandations pour améliorer les processus.

3-2/Les entretiens :

Les entretiens sont des outils d'évaluation, une autre méthode pour recueillir des informations sur les processus de l'entreprise. Les auditeurs peuvent interroger les employés, les gestionnaires et les dirigeants de l'entreprise pour comprendre comment les processus sont mis en œuvre. Les entretiens peuvent être informels ou structurés et peuvent être menés en personne, par téléphone ou par vidéoconférence. Les réponses des participants peuvent aider à identifier les problèmes potentiels de processus et à formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité des processus.

3-3/Les analyses documentaires :

Analyses documentaires : Les analyses documentaires sont une méthode pour examiner les documents, les dossiers et les rapports de l'entreprise. Les auditeurs peuvent examiner les politiques et les procédures de l'entreprise pour identifier les lacunes dans les processus. Ils peuvent également examiner les états financiers, les rapports d'activité et les documents liés aux risques et aux contrôles. Les analyses documentaires permettent aux auditeurs de vérifier si les processus de l'entreprise sont conformes aux normes et aux réglementations applicables

3-4/Les tests de conformité :

Les tests de conformité sont une méthode pour évaluer la conformité aux politiques et aux procédures de l'entreprise. Les auditeurs peuvent effectuer des tests de conformité pour vérifier l'exactitude des transactions, la validité des données et l'application des contrôles internes. Les tests de conformité peuvent être manuels ou assistés par ordinateur. Les

CHAPITRE 02

auditeurs peuvent utiliser des outils d'audit automatisés pour effectuer des tests de conformité sur des échantillons de données représentatifs. Les résultats des tests de conformité peuvent aider les auditeurs à identifier les problèmes de conformité et à formuler des recommandations pour les résoudre.

3-5/ Les analyses de données :

Les analyses de données sont une méthode pour examiner les données de l'entreprise à l'aide de techniques statistiques et informatiques. Les auditeurs peuvent utiliser des outils d'analyse de données pour identifier les tendances, les anomalies et les modèles dans les données de l'entreprise. Les analyses de données peuvent être utilisées pour détecter les fraudes, les erreurs et les incohérences. Les auditeurs peuvent utiliser des techniques d'analyse de données telles que la modélisation prédictive, la segmentation de la clientèle et l'analyse des sentiments pour évaluer les risques et améliorer les opérations.

En résumé, l'audit interne utilise une variété d'outils pour évaluer les processus et les opérations de l'entreprise. Les questionnaires, les entretiens, les analyses documentaires, les tests de conformité et les analyses de données sont quelques-uns des outils les plus couramment utilisés. Les résultats de ces outils peuvent aider à identifier les problèmes de processus et à formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

2-4. Le positionnement de l'audit interne

Nous allons éclaircir et tracer les fonctions qui ont une relation avec l'audit interne.

2-4-1. La relation entre audit interne et le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est défini par COHEN (2001, P : 83) comme : « *le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction.* ».

Entre ces deux fonctions (l'audit interne et le contrôle de gestion) il existe des ressemblances et des différences:

I. Les ressemblances :

- Les deux fonctions distinctes sont récentes (relativement aux autres fonctions de l'entreprise) et toujours en développement.

Le contrôle opérationnel et le pilotage des risques opérationnels.

CHAPITRE 02

- leur champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise.
- les deux fonctions sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise.
- les deux fonctions ne sont pas opérationnelles.

II. Les différences :

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

Différences quant	Audit interne	Contrôle de gestion
Aux objectifs	Les objectifs de l'audit interne sont la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne,	-Signaler les erreurs de prévision -S'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédure.
A la périodicité	En fonction du risque.	-Dépendante des résultats de l'entreprise. -N'est pas planifié.
Au champ d'application	S'intéresse à tous les domaines de l'entreprise : la sécurité, la qualité...	S'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
Méthodes de travail	Propre à l'auditeur.	S'appuie sur les informations des opérationnels (prévision et réalisation) et sont largement analytiques et déductives.

Source : RENARD, 2009, P :93.

Le contrôle de gestion permet de piloter l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs, tandis que l'audit interne permet de s'assurer de la fiabilité des informations financières et opérationnelles de l'entreprise, ainsi que de la protection de ses actifs, ce sont deux processus complémentaires et doivent être utilisés ensemble pour assurer une gestion efficace à l'entreprise.

2-4-2. La relation entre l'audit interne et le contrôle interne

L'audit interne et le contrôle interne sont deux fonctions différentes, mais complémentaires de l'entreprise qui travaillent ensemble pour améliorer les opérations et minimiser les risques.

Le contrôle interne fait référence aux politiques, procédures et processus mis en place par l'entreprise pour assurer la réalisation de ses objectifs. Il vise à garantir l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations applicables. Le contrôle interne est géré par la direction de l'entreprise et est la responsabilité de tous les employés.

L'audit interne, quant à lui, est une fonction indépendante de l'entreprise qui examine et évalue l'efficacité des contrôles internes. Les auditeurs internes travaillent pour la direction de l'entreprise, mais sont indépendants des opérations quotidiennes. Ils fournissent une assurance objective et des recommandations pour améliorer les processus de contrôle interne.

La relation entre l'audit interne et le contrôle interne est donc étroite et interdépendante. Les auditeurs internes utilisent les informations sur les contrôles internes de l'entreprise pour planifier leurs audits et déterminer l'étendue et la nature des tests à effectuer. Ils évaluent également l'efficacité des contrôles internes et recommandent des améliorations pour renforcer le contrôle interne.

D'un autre côté, le contrôle interne fournit une base solide pour l'audit interne en établissant des politiques, des procédures et des processus efficaces pour la gestion des risques. Il fournit également les informations nécessaires pour évaluer l'efficacité des contrôles internes et pour déterminer les domaines à améliorer.

En somme, l'audit interne et le contrôle interne travaillent ensemble pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en identifiant les risques, en renforçant les contrôles et en fournissant une assurance sur l'efficacité des opérations

Tableau 5 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle interne

Audit interne	Contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">-Est une activité indépendante.- Est une vérification du système de contrôle interne.- Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">-Est une activité interne à l'entreprise.- Est un outil ou un support de l'audit interne.- Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise.- Est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.

Source : GRAND & ERDALLE, 1999, P :27.

L'audit interne et le contrôle interne sont deux processus distincts mais complémentaires qui ont pour objectif d'assurer l'efficacité et l'efficience des opérations de l'entreprise. Bien que les deux processus visent à améliorer la performance de l'entreprise, ils diffèrent dans leur approche et leurs objectifs.

2-5. Les principes de l'audit interne

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes suivants :

– Intégrité :

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

– Objectivité :

Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné.

Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

CHAPITRE 02

– Confidentialité :

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

– Compétence :

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

-Indépendance :

Les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils audient et ne doivent pas être impliqués dans la conception, la mise en œuvre ou le maintien des contrôles internes.

-Amélioration continue :

Les auditeurs internes doivent continuellement améliorer leur travail et leur professionnalisme grâce à la formation continue et au développement professionnel.

- Éthique :

Les auditeurs internes doivent respecter les normes éthiques et les valeurs professionnelles de l'IIA.

Ces principes guident les auditeurs internes dans la réalisation de leurs missions et assurent que leur travail est de haute qualité et conforme aux normes et pratiques exemplaires de la profession.

2-6. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise

Concernant le management des risques de l'entreprise, le rôle essentiel de l'audit interne consiste à apporter au conseil une assurance objective quant à l'efficacité de ses activités, afin que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien.

I. Les principaux rôles de l'audit interne dans le processus du management des risques :

L'audit interne a pour rôle ce qui suit :

CHAPITRE 02

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

II. Rôles légitimes de l'audit interne :

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

III. Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer :

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

Section 03 : La gestion des risques opérationnels

3-1. La gestion des risques

3-1-1. Définition de la gestion des risques

La gestion des risques est un processus par lequel les organisations identifient, évaluent et traitent les risques afin de minimiser leurs impacts sur les opérations de l'entreprise. Cette discipline peut être appliquée à tous les domaines de l'entreprise, notamment la finance, les opérations, la conformité, la sécurité et la réputation.

CHAPITRE 02

La gestion des risques commence par l'identification des risques auxquels l'organisation est exposée. Les risques peuvent être liés à des événements tels que des catastrophes naturelles, des cyberattaques, des pannes d'équipement, des erreurs humaines, des changements de réglementation ou des litiges juridiques. Les risques peuvent également être liés à des activités commerciales telles que des investissements, des fusions et acquisitions, des partenariats ou des expansions.

3-1-2. Les étapes de la gestion des risques

Voici les étapes générales de la gestion des risques :

1. Identification des risques : Cette étape consiste à identifier tous les risques potentiels qui pourraient affecter une organisation ou un projet. Cela peut être fait à l'aide d'outils tels que des listes de vérification, des entretiens avec les parties prenantes et l'examen des antécédents de projets similaires.

La première étape de la gestion des risques consiste à identifier tous les risques potentiels qui pourraient avoir un impact sur l'organisation ou le projet. Cela peut inclure des risques tels que les risques financiers, les risques opérationnels, les risques liés à la sécurité, les risques liés à la conformité réglementaire, les risques liés à la réputation et les risques liés aux parties prenantes.

Pour identifier les risques, les organisations peuvent utiliser une variété d'outils, tels que des listes de vérification, des questionnaires et des entretiens avec les parties prenantes. Il peut également être utile d'examiner les antécédents de projets similaires pour voir quels risques ont été rencontrés dans le passé.

2. Évaluation des risques : Une fois que les risques ont été identifiés, il est important de les évaluer pour déterminer leur probabilité de se produire et l'impact potentiel sur l'organisation ou le projet. Cela permet de hiérarchiser les risques et de se concentrer sur ceux qui ont le plus grand potentiel d'impact.

L'évaluation des risques est une étape critique de la gestion des risques, car elle permet de déterminer quels risques sont les plus importants à gérer en premier. L'évaluation des risques peut être effectuée en utilisant une matrice de risques qui évalue la probabilité et l'impact des risques identifiés. Cette matrice peut être utilisée pour hiérarchiser les risques et déterminer les mesures à prendre pour les gérer.

CHAPITRE 02

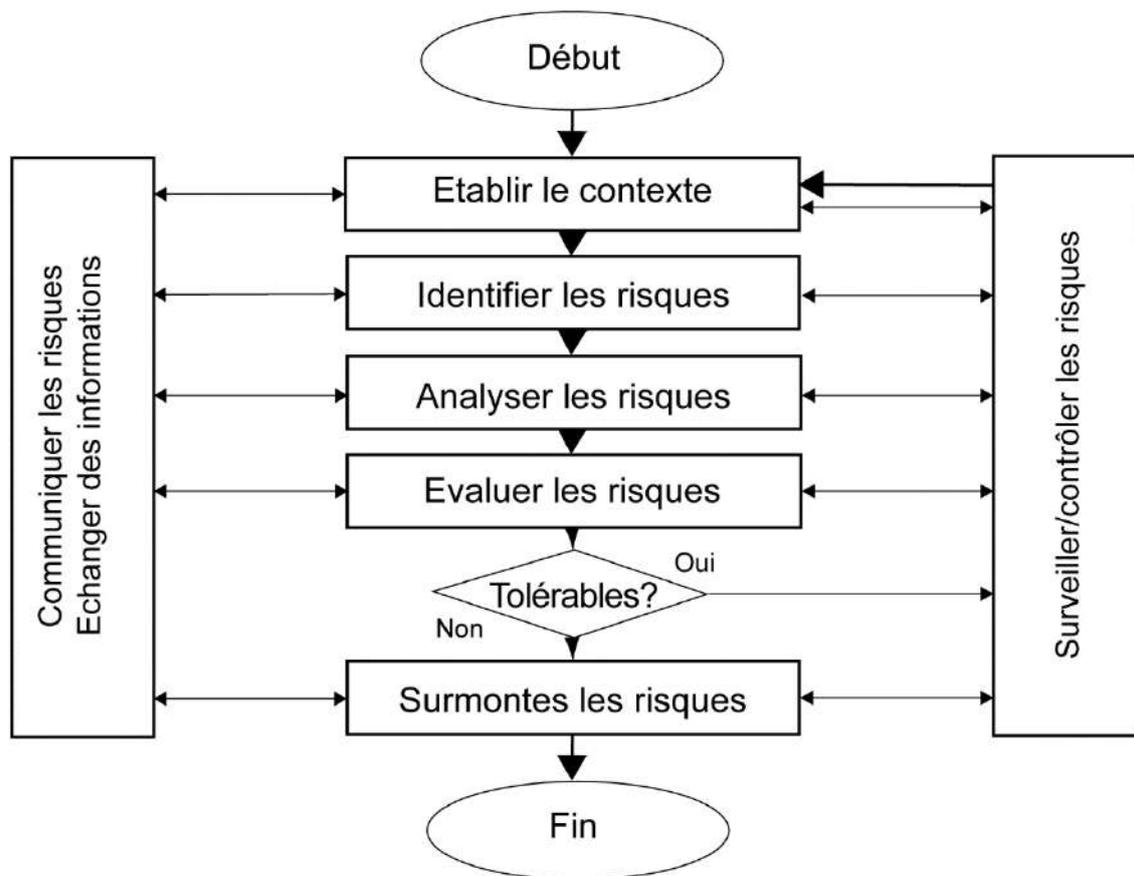
3. Gestion des risques : Cette étape implique la mise en place de stratégies pour minimiser les risques et maximiser les opportunités. Cela peut inclure des mesures telles que l'achat d'une assurance, la mise en place de contrôles de sécurité, l'élaboration de plans d'urgence et la réalisation de tests de résistance.

La gestion des risques implique de mettre en place des stratégies pour minimiser les risques et maximiser les opportunités. Les mesures prises pour gérer les risques peuvent varier en fonction de la nature du risque et de l'impact potentiel sur l'organisation ou le projet. Certaines mesures courantes incluent l'achat d'une assurance pour couvrir les risques financiers, la mise en place de contrôles de Sécurité pour minimiser les risques de sécurité et la mise en place de plans d'urgence pour minimiser l'impact des risques opérationnels.

4. Suivi et surveillance : La gestion des risques est un processus continu, il est donc important de surveiller régulièrement les risques et les mesures prises pour les gérer. Cela permet de s'assurer que les risques sont bien gérés et de prendre des mesures supplémentaires si nécessaire.

En résumé, la gestion des risques opérationnels est un processus important pour toutes les organisations, car elle aide à identifier, évaluer et traiter les risques liés aux opérations commerciales quotidiennes de l'entreprise. Elle permet aux entreprises d'anticiper les risques et de se préparer à y faire face, ce qui peut contribuer à réduire les pertes financières, les dommages à la réputation et d'autres impacts négatifs.

Figure 11 : processus de la gestion des risques.



Source : BRUHWILER,2009.

Le schéma ci-dessus permet d'intégrer le risque principal, le responsable de l'entreprise doit convenir d'une stratégie raisonnable et définir les mesures nécessaires adapté à l'ensemble des risques.

3-1-3. Les enjeux de la gestion des risques

La gestion des risques est un enjeu crucial pour toutes les organisations, car elle permet de réduire les impacts négatifs liés aux risques, tels que les pertes financières, les dommages à la réputation et les impacts environnementaux. Voici quelques-uns des principaux enjeux de la gestion des risques :

- Comprendre l'entreprise et son environnement : Cette identification va obliger l'entreprise à un recensement de ses ressources, à une analyse des points fort et des points faibles de son organisation.

CHAPITRE 02

- Définir et justifier les priorités d'actions : L'identification des risques devra aboutir à une cartographie des risques, laquelle justifiera aisément que l'entreprise se préoccupe d'un sujet plutôt que d'un autre, décide d'agir dans tel ou tel domaine.
- Favoriser l'atteinte des objectifs : Gérer les risques suppose d'avoir préalablement défini et classé les objectifs afin de traiter en priorité ce qui, au sein de l'organisation ou dans son environnement, pourrait empêcher l'entreprise de parvenir à ses fins.
- Limiter et/ou transformer le risque : Le processus de gestion des risques mérite le titre de processus utile, si l'on veut bien considérer le risque initial comme « négatif », le processus de gestion des risques rapproche cette valeur au zéro.
- Accroître globalement la performance de l'organisation : Le management des risques et un sujet de plus en plus étudié, objet de nombreuses publications. Mais le passage du discours à l'action reste encore trop peu fréquent. Il faut peut-être y voir, de la part des entreprises, une difficulté à concrétiser l'enjeu.

3-2. La gestion des risques opérationnels

3-2-1. Définition de la gestion des risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels (GRO) est un processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés aux opérations d'une organisation. Les risques opérationnels sont les risques associés aux processus, aux systèmes et aux personnes qui soutiennent les activités commerciales quotidiennes de l'entreprise.

La GRO vise à minimiser les pertes financières, les dommages à la réputation et les autres impacts négatifs découlant de la réalisation de risques opérationnels. Le processus de GRO commence par l'identification des risques potentiels, qui peut être réalisée à travers des évaluations de processus commerciaux, des analyses de tendances, des enquêtes auprès des parties prenantes ou des revues de documents.

3-2-2. Les étapes de la gestion des risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels implique plusieurs étapes clés :

1. *Identification des risques* : Le processus de gestion des risques opérationnels commence par l'identification des risques potentiels auxquels l'organisation est exposée, ces risques peuvent être identifiés en utilisant des outils tels que des analyses de processus, des revues documentaires et des interviews.

2. Évaluation des risques : une fois les risques identifiés, ils doivent être évalués en termes de probabilité d'occurrence et d'impact potentiel. Cette évaluation peut être réalisée à l'aide de méthodes quantitatives ou qualitatives, telles que des analyses statistiques, des enquêtes auprès des parties prenantes, des modèles d'analyse des risques ou des évaluations de scénarios. Cette évaluation permet de hiérarchiser les risques et de déterminer les mesures à prendre pour les gérer.
3. Développement de plans de gestion des risques : est un processus continu qui nécessite une surveillance régulière et une réévaluation régulière des stratégies de gestion des risques pour s'assurer qu'elles sont efficaces. Les organisations doivent également être préparées à réagir rapidement aux nouveaux risques qui peuvent survenir. Les plans de gestion des risques décrivent les mesures spécifiques à prendre pour gérer les risques identifiés. Ces mesures peuvent inclure des actions telles que la mise en place de contrôles de processus, la formation des employés et la mise en place de plans de continuité des activités.
4. Mise en œuvre et suivi des plans des stratégies de gestion des risques opérationnels : les plans de gestion des risques doivent être mis en œuvre et suivis pour s'assurer que les mesures sont efficaces pour réduire les risques identifiés. Cela peut inclure la mise en place de politiques et de procédures, la formation du personnel, la mise en place de contrôles internes et la surveillance régulière des risques
5. Reporting : le reporting permet de fournir une vue d'ensemble de la gestion des risques opérationnels à la direction de l'organisation et aux parties prenantes. Le reporting peut inclure des rapports de risques, des tableaux de bord de risques et des rapports de suivi de la mise en œuvre des plans de gestion des risques.

La gestion des risques opérationnels est une démarche continue et essentielle, qui doit être intégrée dans les processus opérationnels de l'organisation pour être efficace. En identifiant et en gérant les risques opérationnels, les organisations peuvent anticiper et se préparer à y faire face, à minimiser les pertes financières, protéger leur réputation et améliorer leur performance globale.

3-2-3. L'importance de la gestion des risques opérationnels

Avant la mise en œuvre d'un système de gestion des risques opérationnels, il est important de comprendre ses avantages et sa contribution positive à l'entité, on cite :

CHAPITRE 02

- Améliorer la fiabilité des opérations business
- Renforcer le processus de prise de décision lorsque des risques sont impliqués
- Réduire les pertes causées par des risques mal identifiés
- Améliorer l'efficacité des opérations de gestion des risques
- Réduire les coûts de conformité
- Identifier rapidement les activités illégales
- Réduire les dommages potentiels liés aux risques futurs
- Prévenir et minimiser les coûts financiers des pertes opérationnelles

3-3. Le contrôle opérationnel

3-3-1. Définition du contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel est un concept en mutation. D'abord appliqué strictement au domaine bancaire, il s'est ensuite développé dans le monde des entreprises de production. Il s'utilise dorénavant de manière transversale, à tous les niveaux de l'entreprise.

Le contrôle opérationnel se définit comme suit :

Le CO est le processus par lequel une entreprise ou une organisation vérifie que ses opérations sont effectuées conformément aux procédures et normes établies, ce dernier est une activité clé pour garantir que les opérations sont efficaces, efficientes et sécurisées. Le contrôle opérationnel implique une évaluation régulière de l'efficacité des processus opérationnels, la mise en place de mécanismes de surveillance pour détecter les écarts et les défaillances, ainsi que la mise en place de plans d'action pour corriger les problèmes identifiés. Il s'agit de réaliser une évaluation globale mais minutieuse de toutes les erreurs humaines ou matérielles représentant un risque ou un défaut de performance pour la société.

Les activités de contrôle opérationnel peuvent inclure des inspections sur site, des audits internes, des tests de conformité et des évaluations de risques. Les résultats de ces activités sont utilisés pour améliorer les processus et les systèmes, afin d'optimiser la performance opérationnelle de l'entreprise

Le contrôle opérationnel est une dimension importante du contrôle de gestion ; qui permet de s'assurer que les activités opérationnelles de l'organisation sont conformes aux objectifs stratégiques, et d'optimiser les gains en temps réel.

CHAPITRE 02

Dans le cadre du contrôle de gestion, le contrôle opérationnel est souvent associé à des indicateurs clés de performance et à des tableaux de bord pour suivre les résultats. Les données recueillies par le contrôle opérationnel peuvent également être utilisées pour alimenter les modèles de prévision et les analyses de rentabilité.

3-3-2. Relation entre contrôle opérationnel et les risques opérationnels

Le contrôle opérationnel est étroitement lié à la gestion des risques opérationnels. Les risques opérationnels sont les risques liés aux processus, aux systèmes et aux activités opérationnelles d'une organisation, et ils peuvent causer des pertes financières, des perturbations de la production et nuire à la réputation de l'organisation.

Le contrôle opérationnel vise à identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels en surveillant les processus et les systèmes de l'organisation. Il s'agit de mettre en place des contrôles internes, des procédures de sécurité et des politiques de gestion des risques pour réduire les risques de perte ou de perturbation des activités. Il permet également de surveiller les performances opérationnelles de l'organisation pour détecter les problèmes potentiels et mettre en place des mesures correctives avant qu'ils ne deviennent des problèmes plus importants.

En somme, le contrôle opérationnel est un élément clé de la gestion des risques opérationnels.

3-3-3. Le risque opérationnel et le contrôle au sein des entreprises

Pour faire face aux risques opérationnels (Frédéric, 2013), les entreprises ont développé depuis plusieurs décennies des techniques sophistiquées d'identification et d'évaluation ainsi que de nombreux outils de traitement au premier rang desquels figure le contrôle interne.

Le contrôle du risque opérationnel est devenu l'une des questions les plus importantes au cours de ces dernières années. Toutefois, l'émergence du contrôle du risque opérationnel a été favorisée par la crise financière de la dernière décennie. Les récentes crises mondiales, (Walter & Hilaire, 2014) ont donné un nouvel essor à la littérature sur la croissante sur le contrôle du risque opérationnel au sein des entreprises. On considère qu'un bon contrôle des risques joue un rôle efficace dans la gestion des entreprises, en produisant des informations financières fiables, en ratifiant la confiance des investisseurs et en attirant les investissements.

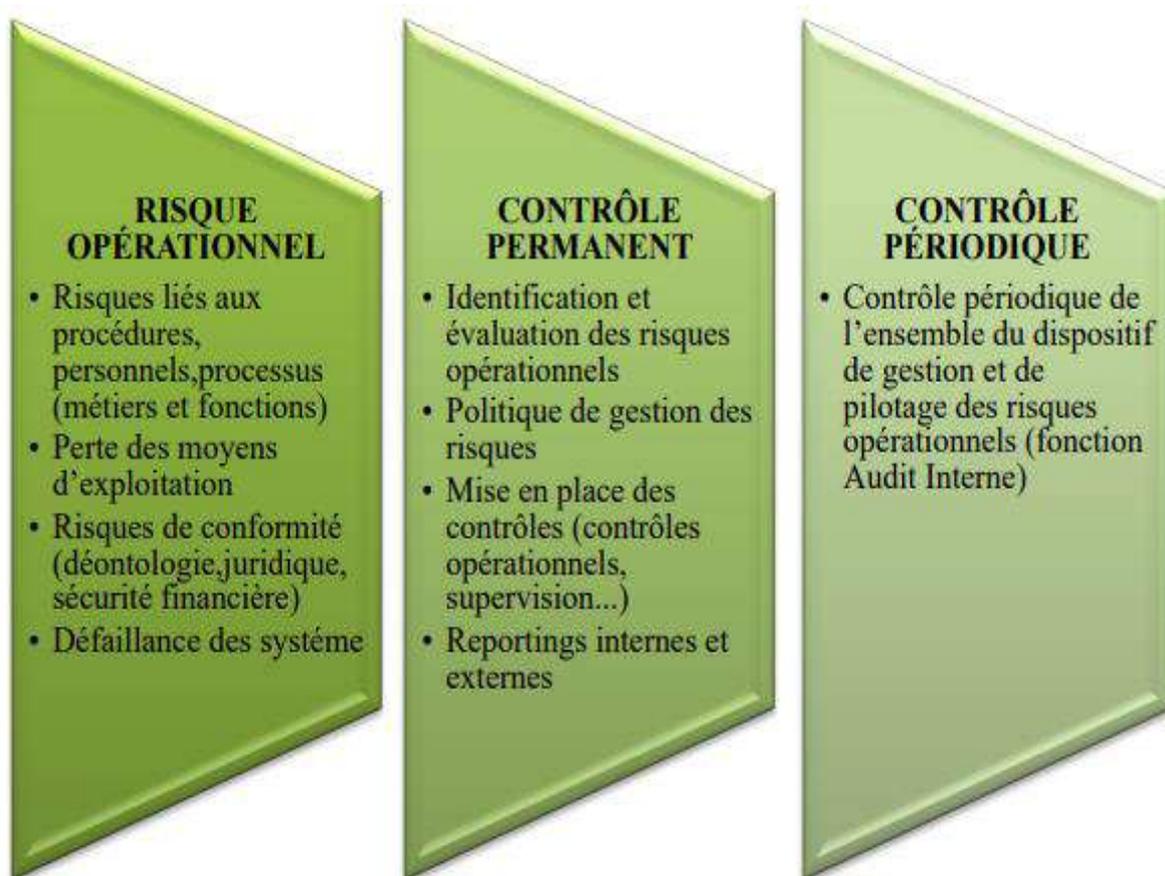
CHAPITRE 02

En outre, un bon contrôle des risques joue également un rôle clé en assurant la transparence et la responsabilité de la gestion des entreprises afin de mieux maîtriser la gestion des conflits au sein des entreprises.

3-3-4. L’articulation des risques opérationnels et le contrôle interne

L’articulation des différentes fonctions relevant du dispositif de contrôle interne et gestion des risques représenté dans la figure suivante :

Figure 12 : Le risque opérationnel et le contrôle interne



Source : CHEGRI, 2022, P :264.

D’après cette figure, le risque opérationnel et le contrôle interne, et en s’inspirant des structures existant pour le pilotage de risques opérationnels, il est nécessaire de mettre en place, notamment :

- Une organisation bien structurée : positionnement de correspondants risque opérationnel aux niveaux appropriés de l’organigramme, rattachement hiérarchique et fonctionnel de ces correspondants, répartition des travaux et des responsabilités, à

CHAPITRE 02

chaque niveau, entre les correspondants risques opérationnels et les personnes en charge de sujets connexes (continuité des activités, sécurité des systèmes, conformité, contrôle interne...).

- Une structure de comités permettant le partage d'informations et la prise de décision au niveau hiérarchique approprié entre les différentes entités participant au contrôle permanent et au contrôle périodique.
- Des processus et des outils permettant un fonctionnement efficient du dispositif et la mise en commun des informations pertinentes en termes de cartographie des risques, indicateurs clés, auto-évaluations des risques et des contrôles, pertes subies, veille réglementaire...
- Un dispositif de reporting orienté vers la prise de décision à chaque niveau hiérarchique concerné et nourrissant la communication interne et externe sur la maîtrise des risques opérationnels.

3-3-5. La relation entre la gestion des risques opérationnels 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 (Frédéric, 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 opérationnels et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'entreprise (Ghandari, 2011) :

- Le dispositif de management des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société.

Les risques opérationnels, dépassant les limites acceptables fixées par l'entreprise, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôle interne, un transfert des conséquences financières ou une adaptation de l'entreprise. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques opérationnels auxquels sont exposés les activités de l'entreprise ;

- Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser.

CHAPITRE 02

Le management des risques opérationnels 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, on peut envisager le contrôle interne et la gestion des risques opérationnels est une science de l'organisation se fondant à la fois :

- La capacité de l'entreprise à disposer et tenir compte des situations prévisionnelles de la gouvernance des risques, afin de bien mesurer l'enjeu que représente chaque famille de risque, et surtout les risques opérationnels et à positionner les contrôles de manière efficace.
- Tenir compte de la diversité des risques sans limiter le contrôle interne à certains risques.
- La vision que le contrôle interne est une philosophie (Frédéric & Nicolas, 2019) et ne se limite pas à des outils, des méthodes, des bonnes pratiques, mais comprend aussi la capacité du management à en faire quelque chose de concret, au quotidien, dans la pratique de l'organisation, sans que les contrôles soient perçus comme un jugement ou une évaluation de la personne elle-même, mais bien d'une activité. Le contrôle interne pertinent n'est pas coercitif, il est avant tout constructif.

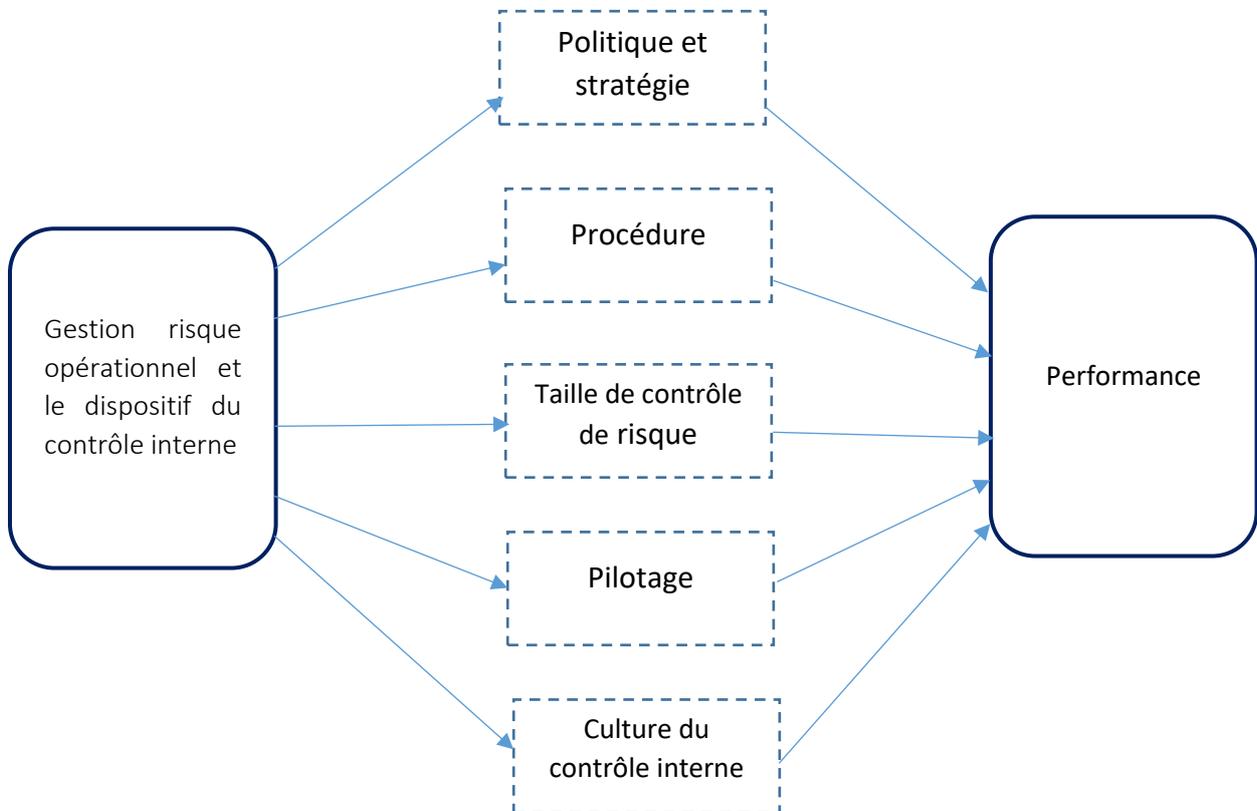
Le lien existant entre risque opérationnel et contrôle interne y est souligné et impose aux établissements souhaitant adopter l'approche de mesure avancée un ensemble d'exigences en matière de contrôle interne :

- Système interne d'analyse et de mesure du risque opérationnel étroitement intégré aux processus de gestion quotidienne des risques.
- Gestion du risque opérationnel considérée comme une fonction dédiée et indépendante.
- Expositions au risque opérationnel et pertes liées faisant l'objet de rapports réguliers et de plans d'action correctrices.
- Gestion des risques documentée.

Pour réaliser un bon contrôle au sein d'une entreprise il faut avoir une très bonne gestion des risques opérationnels afin de réaliser une performance durable.

On a cette figure qui résume la relation citée ci-dessus :

Figure 13 : Modèle conceptuel de gestion risque opérationnel et contrôle interne



Source : CHEGRI,2022, P :272.

Ce modèle conceptuel qui une structure théorique qui aide les organisations à comprendre et à gérer efficacement les risques opérationnels auxquels elles sont confrontées, tout en assurant un environnement de contrôle interne adéquat. Il offre une approche structurée pour identifier, évaluer, surveiller et contrôler les risques opérationnels dans une organisation.

Cette structure repose sur plusieurs étapes clés. Tout d'abord, il est essentiel d'identifier les différents types de risques opérationnels auxquels une organisation est exposée. Cela peut inclure des risques liés aux processus internes, aux systèmes informatiques, aux ressources humaines, aux fournisseurs, aux réglementations, aux facteurs externes, etc.

Une fois que les risques ont été identifiés, il est nécessaire de les évaluer en termes de leur probabilité d'occurrence, de leur impact potentiel et de leur fréquence. Cette évaluation permet de hiérarchiser les risques et de se concentrer sur ceux qui sont les plus critiques et les plus susceptibles de se produire.

CHAPITRE 02

Par la suite, Le contrôle interne joue un rôle crucial dans la gestion des risques opérationnels. Il s'agit de mettre en place des mesures et des procédures pour atténuer les risques identifiés. Cela peut inclure des contrôles internes tels que des politiques et des procédures de travail, des séparations des tâches, des contrôles de sécurité informatique... etc.

La surveillance régulière et le reporting sont également essentiels dans le modèle conceptuel. Les organisations doivent mettre en place des mécanismes de suivi pour évaluer en permanence l'efficacité des contrôles internes, détecter toute déviation ou anomalie et prendre les mesures correctives nécessaires. Des audits internes peuvent être réalisés pour évaluer le respect des politiques et des procédures et s'assurer que les contrôles fonctionnent comme prévu.

Enfin, le modèle conceptuel favorise l'amélioration continue en identifiant les opportunités d'amélioration des processus, des contrôles et des pratiques de gestion des risques opérationnels. Les organisations peuvent mettre en place des mécanismes de rétroaction et d'apprentissage pour s'adapter aux évolutions des risques et des meilleures pratiques.

En conclusion, le modèle conceptuel de gestion des risques opérationnels et de contrôle interne fournit un cadre structuré pour identifier, évaluer et gérer les risques opérationnels, tout en assurant la mise en place de contrôles internes appropriés. Il permet aux organisations de renforcer leur capacité à anticiper, prévenir et atténuer les risques, promouvant ainsi une gestion efficace des opérations et une protection des actifs.

Conclusion

En résumé, le contrôle interne, l'audit interne et le contrôle opérationnel sont des pratiques clés pour la gestion des risques dans les entreprises modernes. Le contrôle interne est un processus mis en place par la direction de l'entreprise pour garantir l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements. Les contrôles internes peuvent inclure des politiques et des procédures, des systèmes d'information, des mesures de sécurité, des vérifications de conformité, etc.

L'audit interne est une fonction indépendante de l'entreprise chargée d'évaluer et de surveiller les contrôles internes, de signaler les problèmes de conformité et de gestion des risques et de fournir des recommandations pour améliorer les processus et les systèmes. Les audits internes sont généralement effectués par des professionnels qualifiés et peuvent inclure des vérifications de conformité, des évaluations de la qualité des données, des tests de la sécurité informatique, etc.

Le contrôle opérationnel, quant à lui, est un ensemble de procédures et de contrôles opérationnels destinés à garantir que les opérations de l'entreprise sont effectuées de manière efficace et efficiente. Les contrôles opérationnels peuvent inclure des mesures de productivité, des processus de contrôle de la qualité, des mesures de sécurité, etc.

Ces outils de gestion des risques sont essentiels pour assurer la fiabilité des informations financières, garantir la conformité aux lois et règlements, prévenir les fraudes et les erreurs, et optimiser les opérations de l'entreprise. Les entreprises qui mettent en place des contrôles internes solides, qui effectuent régulièrement des audits internes et qui maintiennent un contrôle opérationnel efficace sont mieux équipées pour faire face aux risques et réussir à long terme. Cela peut également renforcer la confiance des parties prenantes telles que les actionnaires, les investisseurs, les clients et les régulateurs dans l'entreprise.

CHAPITRE 03

Démarche du pilotage du risque opérationnel au sein de l'entreprise TCHIN-LAIT.

CHAPITRE 03

Introduction

La présentation du service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise TCHIN-LAIT et ses relations avec toutes les structures est indispensable pour comprendre son activité, ses segments stratégiques et l'importance de la fonction contrôle de gestion au sein de cet organisme dans la réalisation des objectifs et la mise en œuvre d'un plan de pilotage des risques qui peuvent nuire l'entreprise.

Dans la présente étude, nous allons schématiser les flux entrant et sortant du service de contrôle de gestion vers les autres services, et nous allons débiter par la méthode bayésienne, puis celle de neural network pour pouvoir réaliser une simulation de risques, et nous allons voir ça dans ce chapitre.

Les méthodes citées ci-dessus, nous permettrons d'acquérir des informations appropriées pour conclure un plan de pilotage bénéfique pour l'évolution de l'entreprise et sa performance.

Ce chapitre va être divisé en deux grands titres, le premier est « la pratique du contrôle de gestion au sein de TCHIN-LAIT », et le deuxième intitulé « La simulation de risque pour l'entreprise ».

Section 01 : La pratique du contrôle de gestion au sein de TCHIN-LAIT

Notre stage s'est principalement déroulé au service du contrôle de gestion de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia, ce dernier est considéré parmi les structures importantes de l'organisme.

1.1 Présentation de l'entreprise et son origine

Sous le slogan « On n'a jamais fini de grandir », l'entreprise TCHIN-LAIT Candia est la première marque de lait à voir le jour sur le marché national en 1971, depuis, créativité et innovation sont inscrits dans les gènes de l'entreprise et elle est devenu leader du marché du lait.

1.1.1 Présentation de l'entreprise TCHIN-LAIT

CANDIA est une marque commerciale française de produits laitiers fondée en 1971 et appartenant au groupe SODIAAL à sa création, CANDIA est la première marque de lait à voir le jour sur le marché national.

CHAPITRE 03

Il faut savoir qu'à l'origine TCHIN-LAIT était une limonadière sous le nom de TCHIN-TCHIN, de ce fait, elle a capitalisé une longue expérience dans le domaine du conditionnement des produits liquide ; Son idée de reconversion vers le marché du lait UHT (**Ultra Haute Température**) vient après l'arrivée des firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses ce qui l'a poussé à réviser sa stratégie qui a donné naissance à TCHIN-LAIT.

TCHIN-LAIT est une société de droit algérien, créée le 17 août 1999, devenue fonctionnelle en 2001. Elle est constituée juridiquement en SARL, au capital social de 1 Milliard de DA, dont les parts sociales sont détenues pour 90 % par Mr BERKATI Fawzi, gérant de la société.

1.1.2 Les objectifs de TCHIN-LAIT

La satisfaction de ses consommateurs est sa préoccupation majeure. A ce titre sa politique vise à se conformer aux dispositions légales et règlementaires, à promouvoir l'amélioration continue et communiquer efficacement en interne et en externe toutes les informations nécessaires pour garantir la sécurité de ses consommateurs.

Pour mener à bien cette politique, TCHIN-LAIT a plusieurs objectifs, son objectif majeur est de diversifier sa production tout en améliorant constamment la qualité des produits, pour satisfaire au mieux sa clientèle, quant aux autres objectifs, on cite :

- Assurer la conformité légale ;
- Développer les compétences du personnel ;
- Livrer des produits conformes aux spécifications microbiologiques applicables ;
- Traiter les réclamations clients dans les délais impartis ;
- Garantir la traçabilité de ses produits au moins de 3 heures ;
- Assurer une communication interne efficace ;
- Etre leader national et assurer la rentabilité de l'entreprise ;
- Avoir une bonne image de marque par la mise en place d'un plan marketing.

TCHIN-LAIT a des objectifs stratégiques à l'horizon 2025, et se déclinent comme suit :

- Produire et vendre 1 milliard de litres de lait et dérivés
- Devenir la marque de référence des consommateurs,
- Parvenir à un taux d'intégration de lait cru de 50

CHAPITRE 03

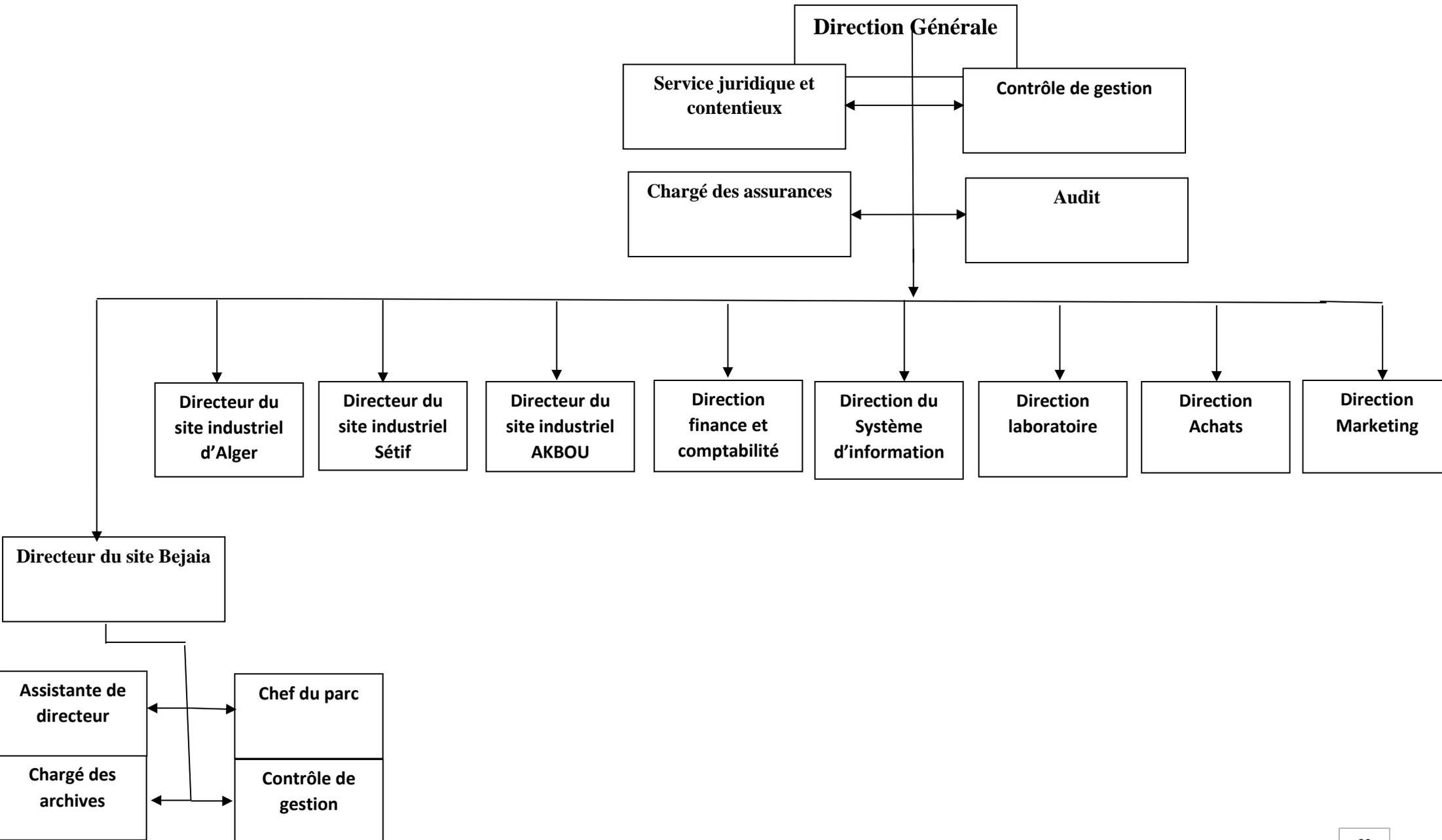
- Développer les ventes à l'exportation,

Ci-dessous nous allons vous présenter l'organigramme de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia Bejaia :

Figure 14 : Organigramme de l'entreprise TCHIN-LAIT.

Démarche du pilotage du risque opérationnel au sein de
l'entreprise TCHIN-LAIT

CHAPITRE 03



CHAPITRE 03

Source : Données de l'entreprise.

1.2. La relation du contrôle de gestion avec tous les services.

Le service de contrôle de gestion est en lien avec tous les services de l'entreprise. En effet, il travaille en étroite collaboration avec eux pour collecter les données nécessaires à l'analyse de la performance globale de l'entreprise et pour établir les budgets et les prévisions.

On a représenté ci-dessus de manière schématique les divers flux des services de **TCHIN-LAIT** en lien avec le contrôle de gestion.

La relation de ce dernier avec les autres structures se résume dans des systèmes d'informations qui sont :

L'ERP (Enterprise Resource Planning) : est un outil informatique conçu pour intégrer toutes les fonctions de l'entreprise dans un seul système, ce qui permet de simplifier la gestion des opérations quotidiennes et de centraliser toutes les données dans une seule base de données. L'utilisation d'un ERP permet également d'améliorer la coordination entre les différents départements de l'entreprise et de faciliter la prise de décision grâce à des données en temps réel.

Logitrack est un progiciel ouvert qui convient à tous types et tailles d'entreprise, il représente une solution complète de gestion d'entrepôt et de traçabilité des flux logistiques, fiable, compétitive, simple à utiliser.

Le contrôleur de gestion de l'entreprise **TCHIN-LAIT** est responsable de la conception et du bon fonctionnement du système d'information. Il fait en sorte que ce système soit effectivement utilisé par tous les responsables de l'entreprise, dans le but d'accroître la rentabilité des capitaux investis dans ce système, de favoriser la communication et le partage de l'information.

Nous allons énumérer les diverses informations échangées entre le service Contrôle de gestion et les directions des autres services.

D'une part, nous allons repérer dans ce point ce que le contrôleur de gestion reçoit comme informations des différentes directions :

1.Direction de production :

CHAPITRE 03

Le service de production et le service de contrôle de gestion sont deux départements clés à TCHIN-LAIT, leur collaboration est essentielle pour la bonne gestion de son activité, les informations qui circulent entre ces deux services :

- Le temps d'exécution
- Consommation matière
- Quantité produite

2.Direction maintenance et technique :

Le service de contrôle de gestion est lié au service technique, car il joue un rôle essentiel dans l'analyse et l'optimisation des coûts de production. En effet, le service technique est responsable de la production des biens et services de l'entreprise, tandis que le service de contrôle de gestion s'assure que cette production se fait de manière efficace et rentable, on y trouve ces informations :

- Les matières consommées tel que les pièces de rechanges.
- Les bilans d'énergie consommés (eau, électricité,)

3.Direction d'achats :

Le contrôle de gestion travaille en coopération avec les achats pour mettre en place des procédures d'achat optimisées, il est aussi impliqué dans l'évaluation des fournisseurs et des contrats, en examinant les coûts, les délais de livraison, la qualité des produits et services, ainsi que les risques associés à chaque fournisseur. Les informations échangées sont :

- Le cout de matières premières (poudre, les aromes.)
- Le bilan consommation d'énergie (stockage, chambres froides.)
- Les consommations spécifiques (matériel de bureau)

4.Direction des Systèmes d'informations :

Le service des systèmes d'informations à TCHIN-LAIT est responsable de la mise en place et de la maintenance des outils informatiques tels que les logiciels ERP qui permettent de collecter et de stocker les données de l'entreprise, le contrôleur de gestion a besoin

CHAPITRE 03

d'informations précises et fiables pour mener à bien ses missions. Les **SI** permettent au service de **CG** d'avoir accès aux données de l'entreprise en temps réel et de les analyser pour prendre des décisions éclairées, on trouve ces informations suivantes :

- Les consommations spécifiques
- Le cout des acquisitions et maintenance.

5.Direction des ventes :

Le contrôle de gestion et le service des ventes doivent travailler ensemble, car les ventes et les bénéfices réalisés par le service des ventes sont des indicateurs importants pour le contrôleur de gestion, quant aux informations qui circulent, on trouve :

- Le chiffre des ventes
- Le chiffre d'affaires
- Les quantités vendues

6.Direction marketing :

Le contrôle de gestion et le service marketing ont des missions et des objectifs différents mais complémentaires. En effet, les données collectées par le service de contrôle de gestion peuvent aider le service marketing à évaluer l'efficacité de ses campagnes publicitaires et de promotion. Par exemple, en mesurant les coûts et les revenus générés par une campagne publicitaire, le service de contrôle de gestion peut aider le service marketing à évaluer la plus-value de cette campagne. Les informations fournies sont :

- Les dépenses Marketing utilisées pour les publicités, campagnes...)

7.Direction des ressources humaines

Le contrôle de gestion travaille en collaboration avec le service des **RH** pour élaborer des plans de recrutement et de formation efficaces en fonction des objectifs de l'entreprise. On trouve les informations suivantes :

- La masse salariale
- Les effectifs

- Les frais du personnel
- Autres informations tel que : les accidents de travail et les congés.

8.Direction Finance et comptabilité :

Le service de contrôle de gestion fournit des informations et des analyses aux services de finance et comptabilité pour les aider à prendre des décisions éclairées en matière de budgétisation, d'investissement et de gestion de trésorerie. Ces deux services travaillent également ensemble pour garantir la fiabilité et l'exactitude des données financières de l'entreprise. Les documents échangés entre les deux services sont :

- Les bilans comptables
- La balance

9. Direction recherche et développement :

Le service R&D a pour mission de concevoir et développer de nouveaux produits ou services, ce qui implique souvent des investissements importants et des coûts de développement. Ainsi, le contrôle de gestion peut aider le service R&D à déterminer les budgets nécessaires à la réalisation de ses projets. On trouve ces informations :

- Consommation matières
- Nombre de Kits produits
- La nomenclature (nouvelles recettes)

Également, le contrôleur de gestion a une relation avec des facteurs externes comme la banque, d'où il reçoit des informations tel que :

- Le taux de change
- La variation du prix de pétrole.

Il est primordial pour le contrôleur de gestion de vérifier toutes ces informations reçues, afin de poursuivre sa mission, et en cas d'erreur il doit renvoyer au service concerné en vue de rectifications et corrections.

D'autre part, nous allons discerner ci-dessous ce que le contrôleur de gestion envoie comme informations aux services de TCHIN-LAIT :

CHAPITRE 03

1. Le rapport d'activité :

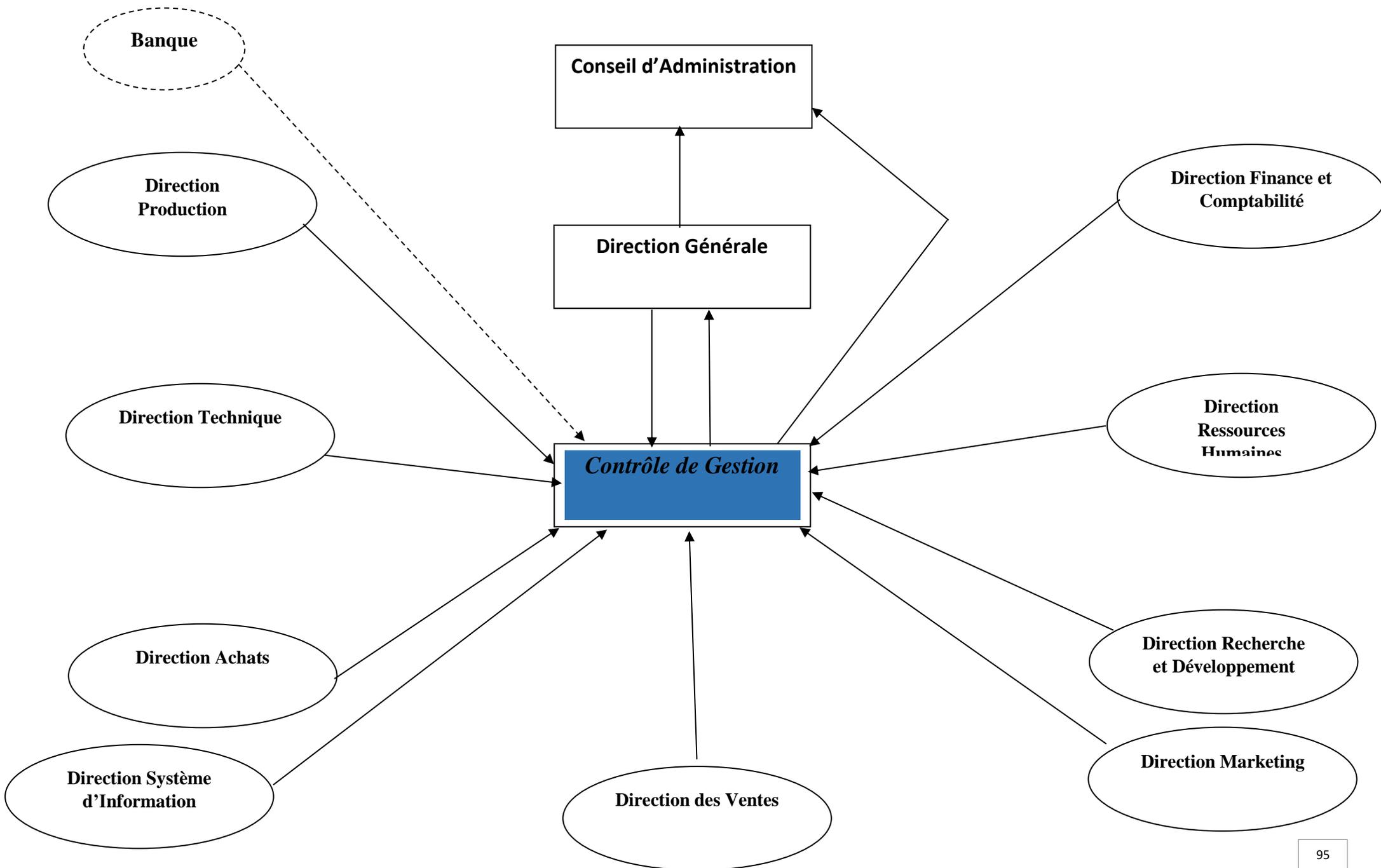
Le contrôleur de gestion a pour mission de rédiger un rapport d'activité qui est un document qui présente de manière détaillée les réalisations, les événements et les résultats de l'entreprise sur une période d'un mois, chaque quadrimestre, et le contrôleur envoie ce document à la direction générale de TCHIN-LAIT.

2. Le rapport de gestion :

Il est essentiel de savoir que le contrôleur de gestion de TCHIN-LAIT établit annuellement un rapport de gestion qui est un modèle d'analyse des coûts de revient donné par la direction, on trouve dans ce document les diverses informations que toutes les structures lui fournissent pour faire une synthèse de leurs travaux annuels. Une fois le rapport de gestion fait, il est transmis à la direction générale et au conseil d'administration, ensuite, il doit être validé par le commissaire aux comptes qui est un facteur externe.

Donc, c'est ainsi que le contrôleur de gestion dirige tous les flux qu'ils soient des informations ou des documents, reçus ou envoyés, internes ou externes, directs ou indirects.

Figure 15 : La relation du CG avec les services de l'entreprise TCHIN-LAIT



CHAPITRE 03

Source : Travail individuel.

Le schéma élaboré ci-dessus par nos recherches durant notre stage pratique nous a permis de résumer toutes les informations qui circulent entre le service contrôle de gestion et les autres structures, puisque le contrôle de gestion est une fonction transversale qui interagit avec tous les services de l'entreprise pour fournir des analyses approfondies et un soutien décisionnel qui permet au final une gestion des risques et des performances efficaces.

Section 02 : Simulation de risques opérationnels pour l'entreprise TCHIN-LAIT

La simulation du risque opérationnel est un processus essentiel qui permet d'évaluer de manière approfondie l'impact des risques opérationnels sur les activités d'une entreprise.

Dans notre cas pratique, où des données réelles n'étaient pas disponibles, nous avons adopté une approche basée sur le théorème de Bayes et un modèle de réseau neuronal. En utilisant le théorème de Bayes, nous avons pu exploiter des connaissances a priori et des estimations subjectives pour évaluer les probabilités des différents scénarios de risque opérationnel. Cette approche probabiliste nous a permis de prendre en compte les incertitudes inhérentes et d'estimer les fréquences de survenance des scénarios de risque.

Parallèlement, nous avons utilisé un modèle de réseau neuronal, un outil puissant d'apprentissage automatique, pour analyser les données disponibles et établir des relations complexes entre les variables influençant les risques opérationnels. Le réseau neuronal a été entraîné sur des données historiques, des facteurs de risque identifiés et des résultats de simulations précédentes, afin de générer des prédictions fiables pour des scénarios de risque non encore observés.

2.1. Théorème de Bayes

La méthode de Bayes est une méthode statistique pour l'estimation des risques. Elle utilise des probabilités a priori et des données observées pour estimer la probabilité à posteriori d'un événement. La méthode de Bayes est souvent utilisée pour la mesure des risques car elle permet de prendre en compte des informations subjectives et des connaissances préalables dans l'estimation des probabilités.

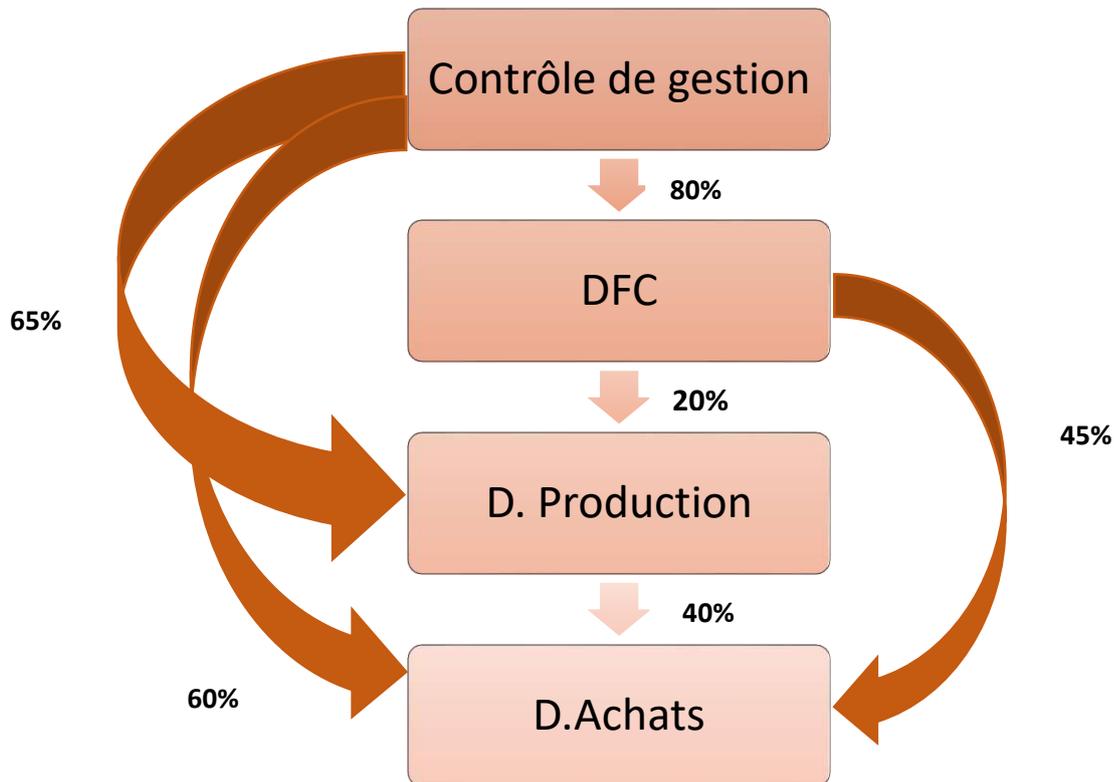
Nous avons réussi à cibler pendant notre stage pratique au sein de TCHIN-LAIT les services les plus impliqués dans le processus du contrôle de gestion ayant des interactions sensibles. Ces services détectés sont les suivants :

CHAPITRE 03

- Direction finance et comptabilité.
- Direction de production.
- Direction Achats.

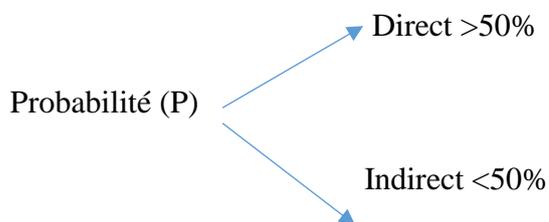
Schématisé comme suit :

Figure 16 : Arbre de BAYES.



Source : travail individuel.

Ces pourcentages qui figure dans le schéma représentent les probabilités à priori de risques, directe et indirecte :



Les probabilités a priori directes au contrôle de gestion :

1. Contrôle de gestion avec la DFC : $P = 80\%$

2. Contrôle de gestion avec la DP : $P = 65\%$

CHAPITRE 03

3. Contrôle de gestion avec la DA: $P = 60\%$

Les probabilités a priori indirectes au contrôle de gestion :

1. La DFC avec la D.P : $P = 20\%$

2. La DFC avec D.A : $P = 45\%$

3. La DP avec la DA : $P = 40\%$

2.2. Le modèle Neural Network

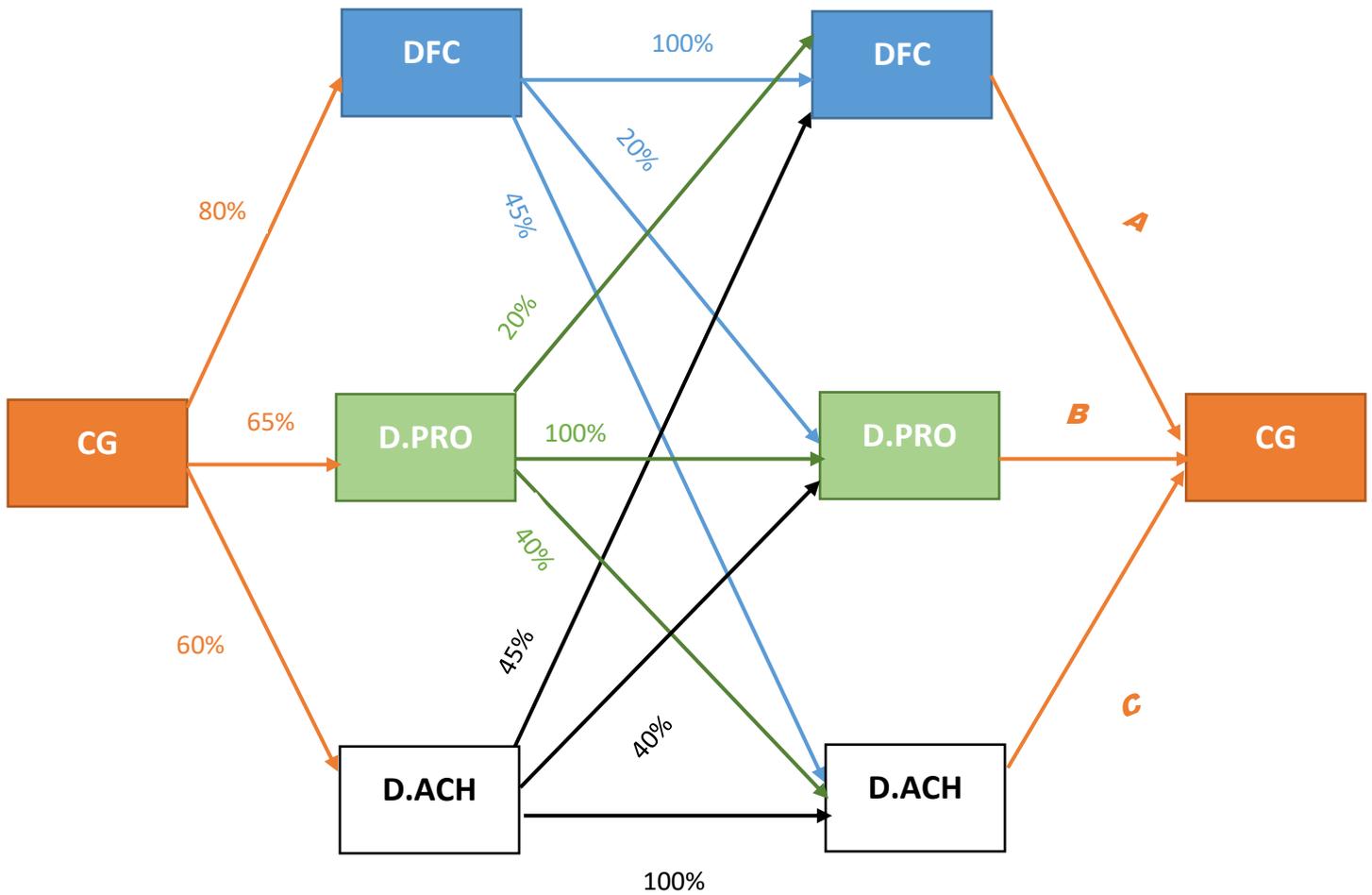
Dans l'étape suivante de notre étude, nous allons mettre en place le modèle **RNA** qui est un modèle computationnel développé par une **IA** composé de nœuds interconnectés, appelés neurones, qui simulent le fonctionnement d'un cerveau biologique. Il s'agit d'un puissant algorithme d'apprentissage automatique capable d'apprendre des motifs complexes et de prendre des décisions ou des prédictions.

Le réseau neuronal est constitué de couches de neurones interconnectés. La couche d'entrée (**INPUT**) reçoit des données, qui sont ensuite transmises à une ou plusieurs couches cachées, pour enfin produire une sortie. Chaque neurone applique une fonction mathématique aux entrées qu'il reçoit, et la force des connexions (**WEIGHT**) entre les neurones détermine leur impact sur la sortie finale (**OUTPUT**). Pendant le processus d'apprentissage, le réseau ajuste ces poids en fonction des données fournies, visant à minimiser les erreurs et à améliorer les performances.

Dans notre cas, en ce qui concerne les probabilités le réseau Neural network est utilisé dans la simulation d'un pourcentage de risque entre le contrôle de gestion et les trois services les plus sensibles ; la première phase qui établit les probabilités a priori directes du CG vers les trois services qui représentent L'**INPUT**, ensuite viennent les probabilités indirectes des services entre eux , qui est un processus d'échange d'informations dans lequel une faille peut être détecté autrement dit, une menace d'un **RO** , pour finir cette dernière phase avec les probabilités a posteriori qui reviennent vers le CG lui-même qui mène un résultat de la probabilité du risque (**OUTPUT**).

Nous avons récapitulé ces données dans un schéma comme suit :

Figure 17 : le modèle Neural Network de la simulation de risques.



Source : Travail individuel.

Par la suite, nous avons quantifier ces relations par des pourcentages afin d'aboutir aux résultats suivants :

Tableau 6 : Calcul des probabilités.

	CG	DFC	DP	DA	Probabilité à postériori
DFC	80%	100%	20%	45%	$P=(0.8 \times 1) \times (0.8 \times 0.2) \times (0.8 \times 0.45) = 0.04608 \rightarrow \mathbf{A}$
DP	65%	20%	100%	40%	$P=(0.65 \times 0.2) \times (0.65 \times 1) \times (0.65 \times 0.4) = 0.02197 \rightarrow \mathbf{B}$
DA	60%	45%	40%	100%	$P=(0.6 \times 0.45) \times (0.6 \times 0.4) \times (0.6 \times 1) = 0.03888 \rightarrow \mathbf{C}$

Source : Travail individuel.

CHAPITRE 03

L'ensemble des résultats A, B et C représente l'**OUTPUT** qui peut être calculé en deux méthodes :

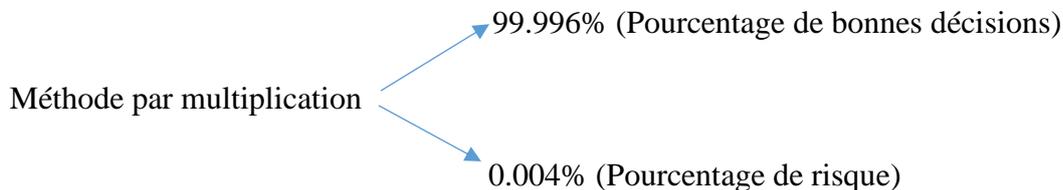
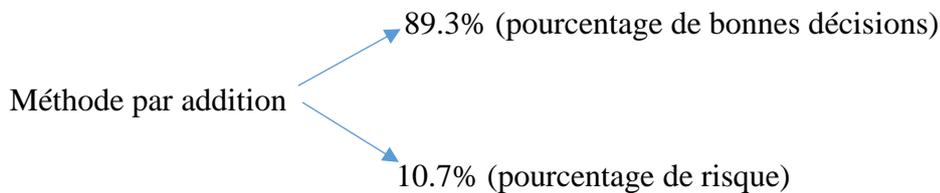
1. L'addition : $A+B+C$

$$P= 0.04608+0.02197+0.03888= 0.10693$$

2. La multiplication : $A \times B \times C$

$$P= 0.04608 \times 0.02197 \times 0.03888 = 0.00003936$$

Remarque : Nous constatons que les deux résultats sont différents, le résultat de l'addition 10.7% est supérieur au résultat de la multiplication 0.004% qui est un pourcentage minime.



La différence des pourcentages des deux méthodes revient aux effets de correction : qui représentent les ajustements apportés aux données ou aux informations afin de rectifier les erreurs, les inexactitudes ou les omissions. Ces corrections visent à garantir l'exactitude et la fiabilité des données et des informations utilisées dans les services.

Voici quelques effets de corrections courants entre le CG et les trois services :

- Correction des erreurs comptables : Les erreurs de saisie ou les mauvaises interprétations peuvent entraîner des inexactitudes dans les données comptables. C'est pour cela que la DFC doit vérifier la fiabilité de ses informations avant de les transmettre aux autres services.

CHAPITRE 03

- Correction des données de suivi : Les informations relatives aux délais de livraison, aux délais de paiement ou aux niveaux de stock peuvent nécessiter des effets de correction pour refléter les mises à jour ou les ajustements nécessaires. Par exemple, si une livraison est retardée ou si les conditions de paiement sont modifiées, les effets de correction sont utilisés pour mettre à jour ces informations dans la Direction des achats.

- Ajustement des paramètres de production : Lorsque des écarts sont constatés entre les performances réelles et les performances attendues, des effets de correction sont effectués pour ajuster les paramètres de production. Cela peut inclure des ajustements des temps de cycle, des réglages des machines, des modifications des procédures opérationnelles, ou encore des changements dans la planification et la coordination des activités de production.

2.2.1 Interprétation quantitative

Suite aux résultats du pourcentage de risque précédent, nous allons faire une transmission en coût financier ; on suppose un montant de 60.000.000 DZD donc on aura :

- % de l'addition : $60.000.000 \times 0.10693 = 6.415.800$ DZD
- % de la multiplication : $60.000.000 \times 0.0003936 = 236.160$ DZD

Les deux résultats sont différents, car: par addition l'erreur peut se transmettre par un chemin **ou** un autre, quant à la multiplication l'erreur se transmet par un chemin **et** un autre ce qui explique que chaque individu essaye de se corriger d'où le résultat est minime.

A cet effet, nous suggérons le partage de l'information afin d'y avoir l'entente et la correction des points faibles

Commentaire :

Ces données chiffrées permettent d'extraire des informations significatives ce qui aide à mieux comprendre les situations, à évaluer les performances, à identifier les problèmes et d'en tirer des conclusions objectives. Une fois basé sur des données quantifiables, la prise de décision est éclairée.

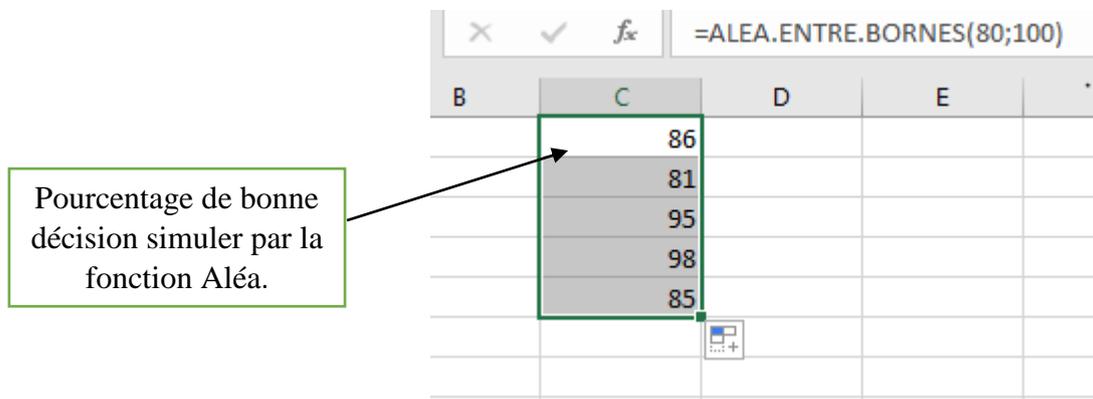
CHAPITRE 03

2.3. Pseudo-Aléa : une méthode informatique de simulation aléatoire

La fonction Aléa est une fonction pour renvoyer un nombre aléatoire et c'est la toute première présente dans Excel. En fait, la seule raison d'utiliser cette fonction, c'est pour des probabilités ; c'est effectivement ce qu'il faut pour notre étude qui est la simulation de risques dans l'entreprise de TCHIN-LAIT.

Par exemple, en utilisant la fonction Aléa entre bornes, il suffit d'indiquer une valeur minimale et maximale comme paramètres qui sont dans notre cas des probabilités de bonne décision et la fonction retourne une liste de nombre aléatoire entre ces 2 bornes.

Pour simuler des probabilités de bonnes décisions entre 80% et 100%, on va écrire comme suit : **Figure 18 : La fonction Aléa entre bornes sur Excel.**



Source : Travail individuel.

Cependant, il est important de noter que l'utilisation de générateurs de nombres pseudo-aléatoires dans le contexte des **probabilités de risques** nécessite une attention particulière. Les générateurs doivent être de haute qualité et présenter des propriétés statistiques satisfaisantes pour assurer des estimations précises des probabilités de risques. De plus, les résultats basés sur des nombres pseudo-aléatoires doivent être interprétés avec prudence et considérés comme des estimations approximatives plutôt que des certitudes absolues.

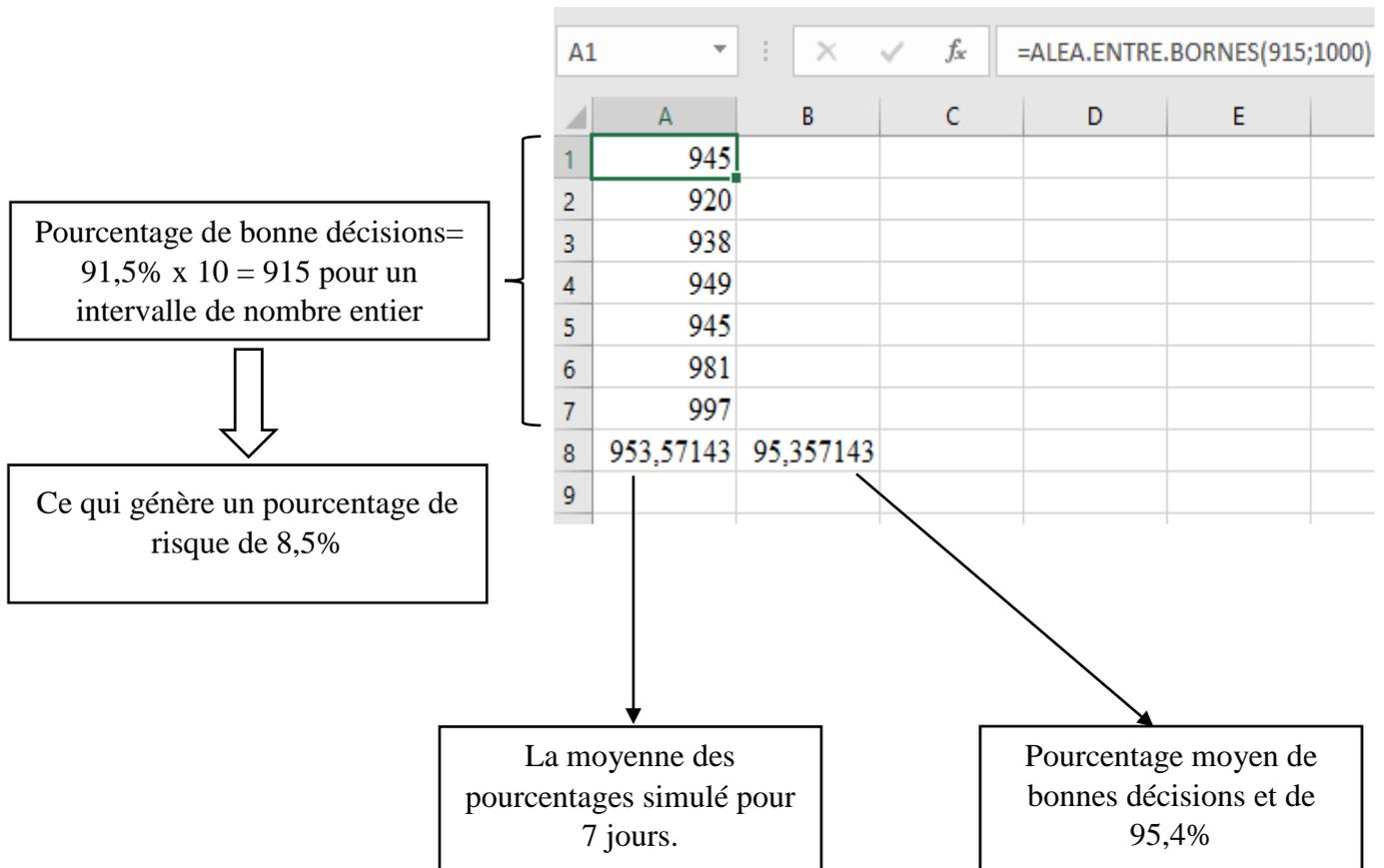
2.3.1. Simulation par la fonction Aléa

Dans un premier lieu, nous avons simulé par nous même les pourcentages de risque et de bonnes décisions et nous avons interprété les résultats obtenus.

Après ça, nous procédons à la simulation par la fonction Aléa avec Excel, on suggère que le contrôleur de gestion prenne des décisions au quotidien pendant 7 jours avec un pourcentage de risque minime vu l'expérience de ce dernier, on aura :

CHAPITRE 03

Figure 19: Simulation des pourcentages par Aléa.



Source : travail individuel.

Dans ce cas de simulation nous aurons un pourcentage moyen de risque de 4,64257%, qui représente un pourcentage minime de risque.

❖ **Interprétation quantitatif de la simulation.**

Nous avons trouvé par la simulation par la fonction aléa un pourcentage de risque de 4,64257%, et nous allons faire la transmission en cout monétaire en prenant la valeur de 60.000.000 DZD

Nous allons ensuite obtenir le résultat suivant :

$$60.000.000 \times 0,0464257 = 2.785.542 \text{ DZD}$$

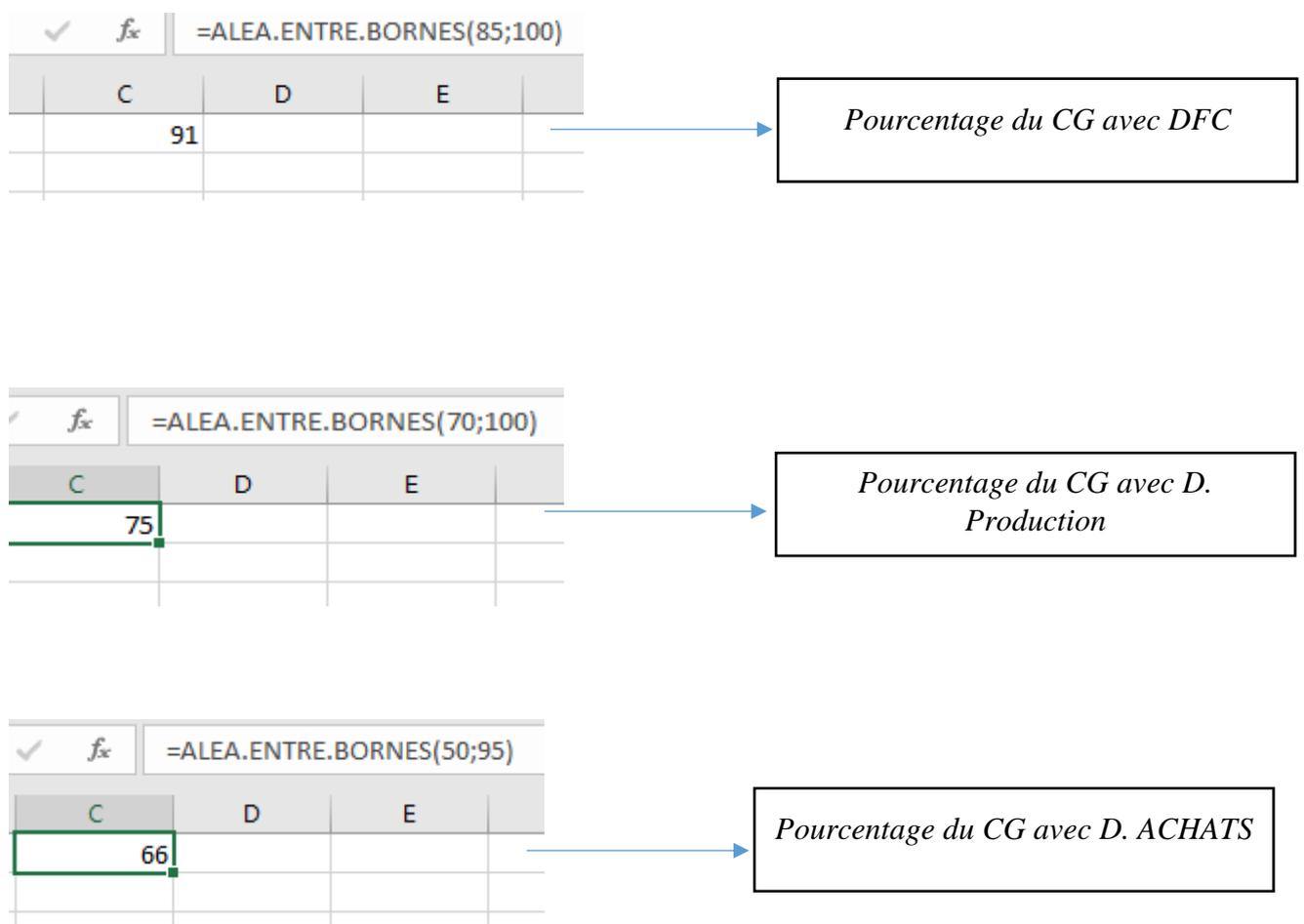
CHAPITRE 03

Cette valeur financière obtenue représente les pertes de l'entreprise, les dommages causés par le pourcentage des risques produit durant cette période de 7 jours dans l'entreprise. Pour dire que telle qu'elle soit la durée ou le degré de risque, cela influence toujours négativement sur les flux de l'entreprise, mais surtout les flux financiers.

2.3.2. Le modèle neural network par méthode Aléa.

Nous avons obtenu les pourcentages par la fonction Aléa entre bornes, comme suit :

Figure 20 : Pourcentages par la fonction aléa.



CHAPITRE 03

fx =ALEA.ENTRE.BORNES(20;49)			
C	D	E	
43			

Pourcentage DFC avec D. Achats

fx =ALEA.ENTRE.BORNES(30;50)			
C	D	E	
46			

Pourcentage D. Production avec D. Achats

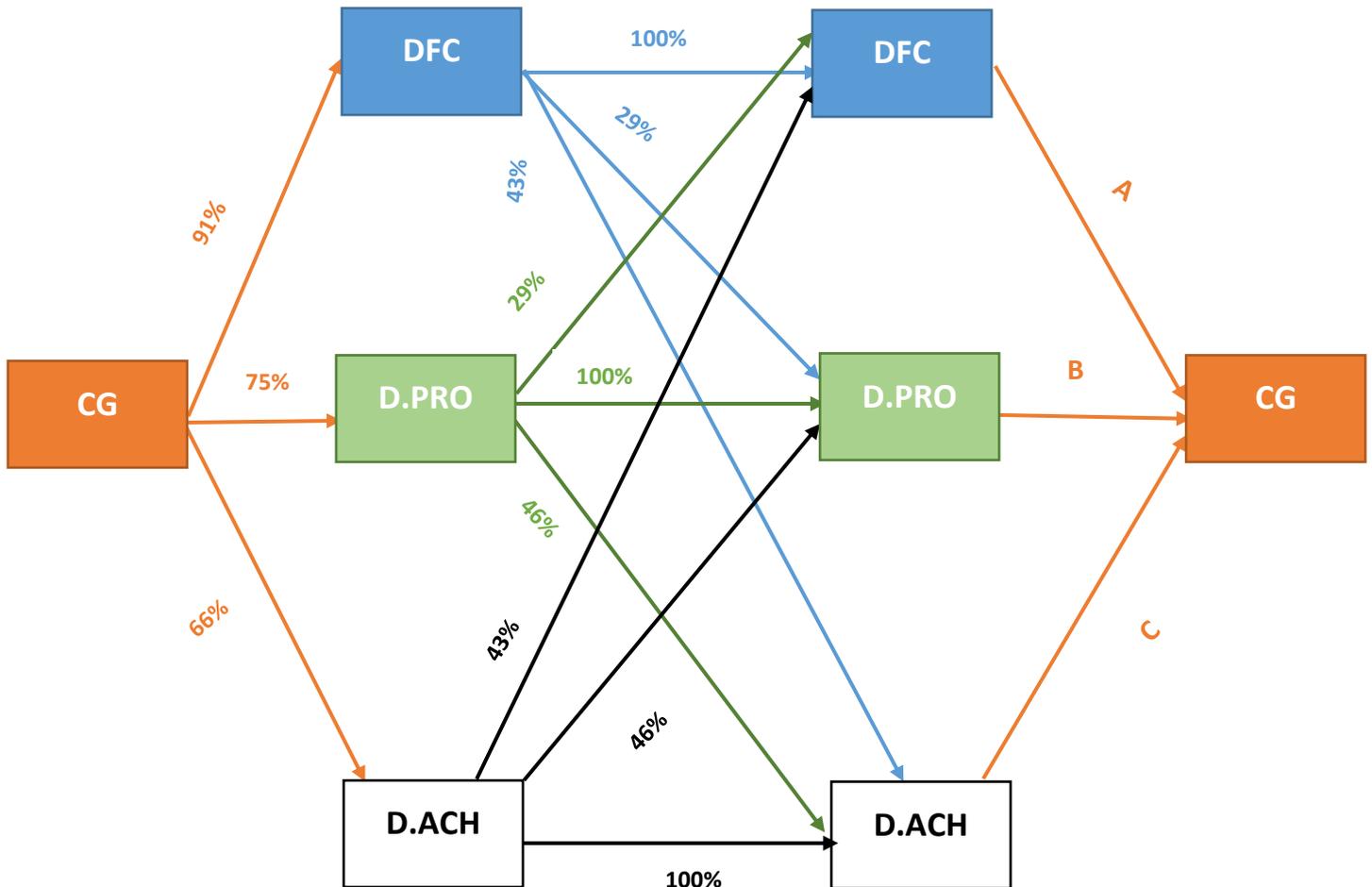
fx =ALEA.ENTRE.BORNES(20;45)			
C	D	E	
29			

Pourcentage DFC avec D. Production

Source : Travail individuel.

Nous avons schématisé les données précédentes comme suit :

Figure 21 : Le modèle Neural Network par la fonction Aléa entre bornes



Source : Travail individuel.

Nous avons quantifié les résultats des pourcentages simuler par la fonction aléa, et nous avons abouti au résultats suivant :

Tableau 7 : Calcul des probabilités.

	CG	DFC	DP	DA	Probabilité à postérieure
DFC	91%	100%	29%	43%	$P=(0.91 \times 1) \times (0.91 \times 0.29) \times (0.91 \times 0.43)= 0.09397 \rightarrow \mathbf{A}$
DP	75%	29%	100%	46%	$P=(0.75 \times 0.29) \times (0.75 \times 1) \times (0.75 \times 0.46)= 0.05627 \rightarrow \mathbf{B}$
DA	66%	43%	46%	100%	$P=(0.66 \times 0.43) \times (0.66 \times 0.46) \times (0.66 \times 1)= 0.05686 \rightarrow \mathbf{C}$

Source : Travail individuel.

CHAPITRE 03

L'ensemble des résultats A, B et C représentent les probabilités à postériori et nous les avons calculés par deux méthodes :

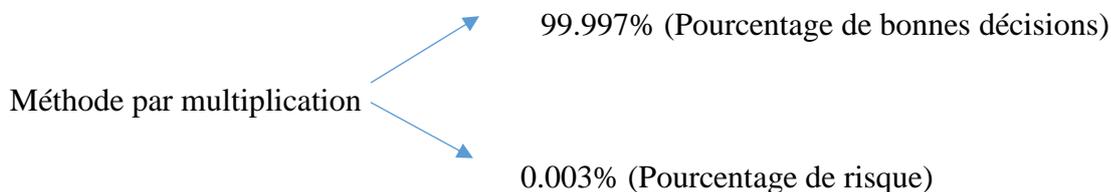
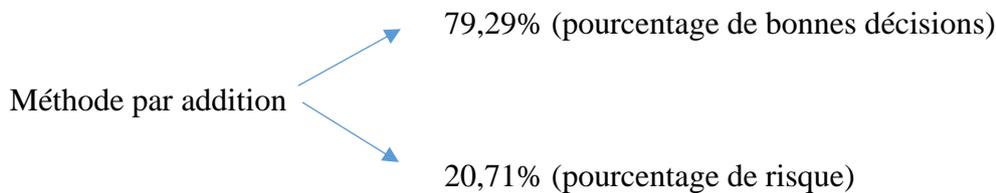
1- L'addition : $A+B+C$

$$P = 0.09397 + 0.05627 + 0.05686 = 0.2071$$

2- La multiplication : $A \times B \times C$

$$P = 0.09397 \times 0.05627 \times 0.05686 = 0.0003006$$

Remarque : Nous constatons que les deux résultats sont différents, le résultat de l'addition 20,71% est supérieur au résultat de la multiplication 0.003% qui est un pourcentage minime.



❖ **Interprétation quantitatif**

Suite aux résultats du pourcentage de risque précédent, nous allons faire une transmission en coût financier ; on suppose un montant de 60.000.000 DZD donc on aura :

– % de l'addition : $60.000.000 \times 0.2071 = 12.426.000$ DZD

– % de la multiplication : $60.000.000 \times 0.003 = 180.000$ DZD

2.4. Le dispositif du pilotage des risques.

Après notre étude sur l'élaboration des pourcentages de risque et l'interprétation financière de ces derniers, On suggère pour l'entreprise **TCHIN-LAIT** de mettre en place un

CHAPITRE 03

plan de pilotage qui consiste à établir un système d'information plus sûr qui implique tous les services et les parties prenantes dans l'échange d'information et qui leur permet une circulation fluide, ce système va lui permettre d'éviter au maximum les lacunes et les erreurs qui circulent entre ces derniers afin de mener à bien son activité.

Le pilotage des coûts financiers consiste à évaluer les coûts associés aux différentes alternatives et à choisir la meilleure option en termes de rentabilité pour l'entreprise. Le pilotage des risques est un levier primordial qui n'intervient pas sur l'amont (ressources, coût, rendement...) mais sur l'aval (marge, valeur, performance...).

Les décideurs connaissent parfaitement les risques et leurs résultats financiers qui sont répartis en deux comme on a expliqué précédemment :

- Par addition → 6.415.800 DZD
- Par multiplication → 236.160 DZD

A partir de ces deux résultats, nous allons être face à une situation d'arbitrage, en calculant la différence, on obtient un écart de 6.179.640 DZD.

On suppose : $X \rightarrow$ le coût de la correction du risque

Si : $X > 6.179.640$ DZD

Dans ce cas il n'est pas utile de mettre en place un système de correction des risques car ça revient plus coûteux à l'entreprise et moins rentable.

Si : $X < 6.179.640$ DZD

Dans ce cas il est nécessaire d'examiner les facteurs qui mènent à l'erreur pour les corriger, afin de prévenir et contrôler les risques pour minimiser les lacunes et maximiser la performance.

Le pilotage des risques est le point de vue des dirigeants et des responsables pour prendre des décisions bénéfiques sur le plan financier et de maximiser la rentabilité qui est considéré comme un indicateur clé de sa performance financière et de sa capacité à générer des bénéfices.

CHAPITRE 03

Conclusion

Le contrôle de gestion permet de mesurer, analyser et contrôler les performances de l'entreprise en mettant en place des outils et des indicateurs pertinents. Il offre une vision globale de l'activité et permet de prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs fixés.

La simulation des risques avec des méthodes aléatoires est un outil précieux pour évaluer l'impact potentiel des événements incertains sur les résultats financiers et opérationnels de l'entreprise. En utilisant des modèles probabilistes et des scénarios variés, il est possible d'anticiper les risques, d'identifier les zones à fort impact et de prendre des mesures préventives pour minimiser les conséquences négatives.

Le pilotage de la performance consiste à définir des objectifs clairs, à suivre les résultats obtenus et à mettre en place des actions correctives si nécessaire. Cela permet d'optimiser les performances de l'entreprise, de maximiser les opportunités et de gérer les risques de manière proactive.

En intégrant ces trois éléments, les organisations peuvent améliorer leur capacité à anticiper, à réagir et à s'adapter aux changements du marché et de leur environnement. Ils fournissent des informations précieuses pour la prise de décisions stratégiques, la gestion des risques et l'optimisation des performances.

Il est important de souligner que ces processus ne sont pas isolés, mais interdépendants. Le contrôle de gestion fournit les données nécessaires pour la simulation des risques, tandis que la simulation des risques alimente le pilotage de la performance en identifiant les scénarios à risque et les actions correctives à entreprendre.

En fin de compte, l'utilisation du contrôle de gestion, de la simulation des risques avec des méthodes aléatoires et du pilotage de la performance permet aux organisations de renforcer leur agilité, leur résilience et leur capacité à atteindre leurs objectifs dans un environnement complexe et incertain. Cela leur donne également les moyens de prendre des décisions éclairées, de maximiser leurs performances et de créer de la valeur à long terme.

CONCLUSION

GENERALE

Conclusion générale

La notion de risque a enrichi la littérature en contrôle de gestion et management : diverses catégories de risques, effets nuisibles, stratégie de riposte...etc. Aussi bien les managers que les contrôleurs de gestion sont face à une réalité qui est de ne pas ignorer le risque et de lui constituer un dispositif de pilotage et de gestion

L'essentiel de toute discipline instaurée par les entreprises réside dans les efforts que doit fournir ces dernières en ce qui concerne l'évaluation de la santé opérationnelle à travers la révision et le renforcement de ses systèmes internes. Tout ceci est parfaitement en ligne avec les objectifs qui encouragent les entreprises à devenir plus efficaces, à améliorer leurs outils de gestion et leur culture de prévention contre le risque opérationnel.

Dans ce travail, nous avons principalement abordé le problème de la mesure du risque opérationnel. Nous avons d'abord mis l'accent sur le risque opérationnel à travers une définition, par la suite, nous avons tracé les deux composantes du risque opérationnel, à noter que ce type de risque reste un défi très délicat pour deux raisons essentielles :

- Problèmes de mesurabilité des événements non financiers, contrairement au risque de marché et au risque financier, ses événements (comportements déviants, fraude interne, fraude externe...) sont difficilement mesurables pour ne pas dire impossible ;
- Problèmes de diversité : puisque ce type risque est issu de plusieurs facteurs tels que les erreurs humaines, défaillance de procédures...

En outre, le contrôle de gestion est une discipline majeure de l'approche des risques ; il joue un rôle important pour détecter les dysfonctionnements et propose des améliorations. Dans notre cas, le contrôleur de gestion est en mesure de piloter les risques opérationnels pour produire une performance optimale pour l'entreprise.

Il est à souligner que le dispositif de contrôle interne et la gestion des risques opérationnels ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise, mais il est important de mentionner que le contrôle interne et la gestion de risques opérationnels permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise afin de réaliser une performance durable, la gestion des risques opérationnels a un impact direct sur la performance de l'entreprise et surtout la performance financière.

CONCLUSION GENERALE

Notre cas pratique nous a permis de comprendre l'organisation de TCHIN-LAIT ainsi que sa fonction de contrôle de gestion qui occupe une place hiérarchique importante dans l'organigramme de l'entreprise, grâce à ses missions, à sa participation à la prise de décision et à son implication forte dans le pilotage et la gestion des risques.

Néanmoins, nous n'avons pas pu étudier un cas réel de l'entreprise, faute de non-disponibilité des données et leurs sensibilités, ainsi que la confidentialité de l'organisme, pour cela, nous avons procédé à une simulation par laquelle nous avons utilisé la méthode Bayésienne pour cibler les structures importantes pour le contrôleur de gestion. Ensuite, donner des pourcentages aléatoires à ces relations par le modèle neural network. Pour finir, nous avons suggéré pour une bonne maîtrise de gestion de risques opérationnels un bon système d'informations impliquant tous les services et assurant une fluide circulations des informations.

Nous pouvons dire que ce stage pratique et malgré l'insuffisance de temps et la confidentialité de certaines informations de l'entreprise, nous a permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine du contrôle de gestion et d'acquérir une expérience valorisante.

Pour terminer, nous proposons dans les recherches futures de souligner l'importance de la gestion de risques opérationnels aussi bien conçue et bien appliquée afin de fournir une garantie absolue et durable quant à la réalisation des objectifs fixés par les responsables de chaque entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (1978).
- Audit interne et gestion des risques dans une entreprise* . (2009).
- B.VERDALLE, B. G. (s.d.).
- BAKKOUCHI, C. S. (s.d.). Revue international des sciences de gestion, les risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises .
- Béatrice, B.-M. (s.d.). Identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel .
- CARON, J. (2021). *Mesurer ou évaluer les risques ?* Récupéré sur <https://www.formation-audit-ecofi.com/vid%C3%A9o-mesure-%C3%A9valuation-risques-management/>
- CLOTHILDE. (2021). *Le rôle du contrôleur de gestion* . Récupéré sur <https://www.creer-gerer-entreprendre.fr/6-la-gestion-de-lentreprise/6-8-le-pilotage-de-lentreprise/le-role-du-controleur-de-gestion/>
- COHEN, E. (2001). *Dictionnaire de gestion*. Paris: Edition la Découverte.
- D, G. I. (2001). *A theory of case-based decisions* .
- David, D. J. (2015). *Risques stratégiques et financiers de l'entreprise : des enjeux majeurs pour l'entreprise*. le mans : Edition Gereso .
- DECARRA, A. (2022). *Outils de contrôle de gestion pour mieux piloter sa performance* . Récupéré sur <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion>
- DRIF, A. H. (2018). la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achat des matières premières : Cas de paturage d'Algérie . Tizi Ouzou .
- Frédéric, C. (2013). *Gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle* . Paris : Edition Vuibert .
- GUIGON, C. (2023). *Gestion de projet* . Récupéré sur Manager Go : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/cartographie-des-risques.htm>
- IIA. (1941).
- ISO 31000. (s.d.). *risk management* .
- Jaques, R. (s.d.). *théorie et pratique de l'Audit interne* .
- Jérémy, L. (2007). *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises* .
- KHEMAKHEM, H. L. (s.d.). Les meilleurs pratiques en matières de gestion des risques opérationnels : une approche actuelle.
- MAIRESSE, R. R. (2009). *Comptabilité et audit : manuel et application* . Paris: Edition Dunod .
- Olivier, H. (2009). *La gestion des risques* . Paris : Edition Dunod .
- PACHECO, V. (2022). *Qu'est ce que le contrôle opérationnel en entreprise ?* . Récupéré sur <https://www.diligent.com/fr/blog/controle-operationnel/>

- Philippe, L. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par le processus et les compétences*. Edition Organisation .
- R, B. F. (2008). *Contrôle interne* . Edition Maxima.
- RENARD, J. (2010). *Théorie pratique de l'audit interne* . Paris: edition d'organisation .
- SAOUDI, R. B. (2021). La contribution du contrôle de gestion à l'évaluation de la performance financière : Cas de SIBEA .
- Thierry, C. S. (s.d.). *Risques "Perception, Evaluation, Gestion"* . Paris : Edition Maxima .
- Thiery-Dubussion, S. (2004). *L'audit* . Paris : édition la découverte .
- Verdalle, B. G. (1999). *Audit comptable et financier* . Paris : Economica .
- Younes, E. K. (s.d.). Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, audit interne et gestion des risques opérationnels : Cas des établissements publics. Rabat .
- ZAGHZI, L. Y. (2016, Juin). Gestion des risques opérationnels au sein des banques en Algérie .
- ZEGHAL, L. e. (2009). *Management des risques de l'entreprise : ne prenez pas le risque de ne pas le faire* .
- Zuhair, S. F. (s.d.). *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, cartographie des risques : outils de gestion des risques dans les établissements publics*.

TABLE
DES MATIERES

Table des matières

Introduction général	1
CHAPITRE 01 : Risques de l'entreprise et la dynamisation de la fonction contrôle de gestion	4
Section 01 : Risques de l'entreprise	4
1-1. La notion du risque	4
1-2. Le contexte d'émergence de la notion du risque	5
1-3. Définition du risque	6
1-4. Les catégories de risques	8
1-5. L'identification des risques	13
1-5-1. La mesure de risque	15
1-5-2. La cartographie des risques	17
Section 02 : Les risques opérationnels	20
2-1. Éléments de définition	20
2-2. Les composantes et typologie du risque opérationnel	22
2-2-1. Les composants du risque opérationnel	22
2-3. L'identification des risques opérationnels	25
2-3-1. Cartographie du risque opérationnel	26
2-3-2. Le modèle Scandizzo	27
2-4. Méthodes pour une meilleure couverture des risques opérationnels	28
Section 03 : Le contrôle de gestion pour le pilotage de l'entreprise	30
3-1 Le contrôle de gestion	30
3-2 Définition du pilotage de la performance	31
3-2-1. L'effet du contrôle de gestion sur le pilotage de l'entreprise	33
3-3. Processus du contrôle de gestion	34
3-4. Objectifs et missions du contrôle de gestion	35
3-4-1. Les objectifs du contrôle de gestion	35
3-4-2. Les missions du contrôle de gestion	36
3-5. Les outils du contrôle de gestion	37
3-6. Le rôle du contrôleur de gestion	42
Conclusion	45
CHAPITRE 02 : Le contrôle opérationnel et le pilotage des risques opérationnels	47
Section 01 : Le cadre conceptuel du contrôle interne	48
1-1. Le contrôle interne	48
1-2. L'intérêt général du contrôle interne	50

1-3. Les objectifs du contrôle interne	50
1-4. Les composantes du contrôle interne	54
1-5. Les mesures du contrôle interne	58
1-6. Principes fondamentaux du contrôle interne.....	58
1-7. Système de supervision.....	60
Section 02 : L’audit interne au service du contrôle interne et de la gestion des risques.	63
2-1. Définition de l’audit interne	63
2-2. Objectifs de l’audit interne.....	64
2-3. Les outils de l’Audit interne	65
2-4. Le positionnement de l’audit interne	67
2-4-1. La relation entre audit interne et le contrôle de gestion :	67
2-4-2. La relation entre l’audit interne et le contrôle interne :	69
2-5. Les principes de l’audit interne.....	70
2-6. Le rôle de l’audit interne dans le management des risques de l’entreprise.....	71
Section 03 : La gestion des risques opérationnels	72
3-1. La gestion des risques	72
3-1-1. Définition de la gestion des risques	72
3-1-2. Les étapes de la gestion des risques.....	73
3-1-3. Les enjeux de la gestion des risques	75
3-2. La gestion des risques opérationnels.....	76
3-2-1. Définition de la gestion des risques opérationnels	76
3-2-2. Les étapes de la gestion des risques opérationnels	76
3-2-3. L’importance de la gestion des risques opérationnels	77
3-3. Le contrôle opérationnel	78
3-3-1. Définition du contrôle opérationnel.....	78
3-3-2. Relation entre contrôle opérationnel et les risques opérationnels	79
3-3-3. Le risque opérationnel et le contrôle au sein des entreprises	79
3-3-4. L’articulation des risques opérationnels et le contrôle interne	80
3-3-5. La relation entre la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne	81
Conclusion	85
Chapitre 03 : démarche du pilotage du risque opérationnel au sein de l’entreprise TCHIN-LAIT	86
Section 01 : La pratique du contrôle de gestion au sein de TCHIN-LAIT.....	86
1.1 Présentation de l’entreprise et son origine	86
1.1.1 Présentation de l’entreprise TCHIN-LAIT	86

1.1.2 Les objectifs de TCHIN-LAIT	87
1.2. La relation du contrôle de gestion avec tous les services.....	90
Section 02 : Simulation de risques opérationnels pour l'entreprise TCHIN-LAIT.....	96
2.1. Théorème de Bayes.....	96
2.2. Le modèle Neural Network	98
2.2.1 Interprétation quantitative	101
2.3. Pseudo-Aléa : une méthode informatique de simulation aléatoire	102
2.3.1. Simulation par la fonction Aléa	102
2.3.2. Le modèle neural network par méthode Aléa.	104
2.4. Le dispositif du pilotage des risques.....	107
Conclusion générale	110
Bibliographie	
Résumé	

Résumé

Les entreprises sont confrontées à une multitude de risques qui peuvent avoir un impact sur leur rentabilité, leur réputation et leur capacité à atteindre leurs objectifs, dans cette étude de cas, nous avons mis de la lumière sur les échanges qui circulent entre le service contrôle de gestion et les autres structures afin de détecter tout risque qui peut intervenir sur l'activité de l'entreprise, en mettant en place un modèle de probabilité de risques calculé par deux méthodes.

Les résultats de l'étude auprès de l'entreprise **TCHIN-LAIT CANDIA** nous a permis de bien souligner la nécessité de l'identification des risques pour l'amélioration de la performance et le renforcement de la rentabilité. Le service du contrôle de gestion contribue à consolider la résilience de cette entreprise, à améliorer la prise de décisions et à optimiser la gestion des risques, il s'agit d'un processus continu qui nécessite une collaboration étroite avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, le pilotage en contrôle de gestion vise à garantir la maîtrise des risques tout en soutenant la réalisation des objectifs.

Mots clés: Risques opérationnels, gestion des risques, contrôle de gestion, pilotage de la performance.

Abstract

Companies face a multitude of risks that can impact their profitability, reputation and ability to achieve their objectives, in this case study we focused on the exchanges between the management control department and the other structures in order to detect any risk that may affect the business of the company by setting up a risk probability model calculated by two methods.

The results of this study at **TCHIN-LAIT CANDIA** revealed us the need to identify risks in order to improve performance and boost profitability. The Controlling department helps to consolidate the company's resilience, to improve decision-making and to optimize risk management, it is a continuous process that requires close collaboration with the various stakeholders of the company. The aim of controlling is to guarantee that risks are kept under control while supporting the achievement of objectives.