



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque Finance
Comptabilité Contrôle et Audit
CESAG (BF-CCA)**

**Master Professionnel en Audit et
Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE
MANAGEMENT DES RISQUES : CAS DE LA
LOTERIE NATIONALE BURKINABE(LONAB)**

Présenté par :

Tani Gwladys THIOMBIANO

Dirigé par :

Hugues Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de gestion à la

BCEAO Dakar

Enseignant associé au CESAG

Avril 2015

DEDICACE

Je dédie ce présent mémoire à :

- ❖ DIEU, le Père Tout Puissant, Dieu Esprit Saint et Dieu le Fils, lent à la colère et plein d'amour ;
- ❖ mes parents, qui n'ont ménagé aucun effort pour me donner une bonne éducation, de l'amour et pour les encouragements tout au long de notre existence. Que Dieu vous accorde longue vie afin que vous puissiez bénéficier des fruits de vos efforts ;
- ❖ mes sœurs Prisca et Sandrine, pour leur soutien inestimable durant toutes mes années de formation et leur disponibilité ;
- ❖ mon beau-frère, pour le soutien apporté durant toutes mes années de formation et sa disponibilité ;
- ❖ tous ceux qui me sont chers, pour leurs réconforts, encouragements et disponibilité.

REMERCIEMENTS

J'exprime une profonde gratitude à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont œuvré à la réalisation de ce mémoire. Il s'agit de :

- la LONAB, pour m'avoir accueillie pour mon stage afin que la rédaction de ce présent mémoire soit possible ;
- monsieur TANI Yacouba, Directeur du Contrôle Interne de la LONAB ;
- monsieur SAWADOGO Alassane, Chef du Service d'Audit Interne pour son encadrement et ses conseils avisés et tous ses collaborateurs ;
- monsieur KIEMA Dominique, agent du Service d'Audit Interne, pour son encadrement et ses conseils avisés et tous ses collaborateurs ;
- madame TANSON, Contrôleur Interne de la LONAB ;
- monsieur TRAORE Ali, agent du Service d'Audit Interne ;
- monsieur LOKOSSOU Hugues Oscar, Directeur de ce mémoire ;
- monsieur Moussa Yazi, Directeur de Formation du CESAG, pour les efforts déployés au cours de ma formation et la qualité des enseignements reçus ;
- mes oncles et tantes ;
- tout le corps professoral du CESAG.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABR : Audit Base sur les risques

CA: Conseil d'Administration

COCO : Criteria of Control Committee

COSO : Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

DCI : Direction du Contrôle Interne

DG : Direction Général

ECD : Espace Courses en Direct

ERM: Enterprise Risk Management

FERMA : Federation of European Risk Management Associations

FRAP : Feuille de Révélation et d'analyse des problèmes

IFACI : Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes

IIA: Institute of Internal Auditors

ISO : International Standard Organization

LONAB : Loterie Nationale Burkinabé

LONAVO : Loterie Nationale Voltaïque

PMR : Processus de Management des Risques

PMU'B : Pari Mutuel Urbain

PWC : Price Waterhouse Coopers

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

SG : Secrétariat Général

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TCE : Tranche Commune Entente

TF : Télé Fortune

TFfa : Tableau des forces et Faiblesses

TMP : Tombola Minute Plus

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Grille d'évaluation du processus de management des risques.....	30
Tableau 2 : Mise en évidence des activités de contrôle en fonction des objectifs du processus de management des risques	54
Tableau 3: Proposition d'une grille d'évaluation de la culture du risque.....	71
Tableau 4: Proposition de grille d'évaluation du processus de management des risques	72
Tableau 5: Proposition de fiche d'évaluation et suivi des risques	76

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les trois dimensions de l'audit interne.....	9
Figure 2: Représentation du référentiel COSO 2	18
Figure 3: Rôle de l'audit interne dans la gestion des risques d'entreprise (ERM).....	24
Figure 4:Exemple de mise en œuvre du modèle de risque d'audit et de son caractère itératif.	27
Figure 5:Modèle d'analyse.....	36

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de la LONAB.....	83
Annexe 2 : Questionnaire de Contrôle Interne.....	84
Annexe 3: Questionnaire sur le dispositif de management des risques	88
Annexe 4:Grille d'évaluation du processus de management des risques	90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE	6
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE	7
CHAPITRE 1 : L'AUDIT INTERNE ET LE MANAGEMENT DES RISQUES	8
1.1. Notion d'audit interne	8
1.1.1. Définition, mission et objectifs de l'audit interne	8
1.1.2. Champ d'application, référentiels et moyens de l'audit interne.....	10
1.2. Le processus de management des risques	14
1.2.1. Définition du processus de management des risques	14
1.2.2. Les objectifs du management des risques	15
1.2.3. Les acteurs et leurs rôles	16
1.2.4. Éléments du dispositif de management des risques	18
CHAPITRE 2 : LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES	23
2.1. Apporter une assurance sur la gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management ERM)	23
2.2. Participer à la définition de la politique de gestion des risques	25
2.3. Faciliter l'identification et l'évaluation des risques	26
2.2. Conseiller sur les modalités de gestion du risque et les activités de contrôles ...	27
2.3. L'évaluation du processus de management des risques par l'audit interne	28

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	35
3.1. Modèle d'analyse	35
3.2. Outils de collecte et d'analyse des données	37
3.2.1. La phase de prise de connaissance de la structure et du fonctionnement de la LONAB.....	37
3.2.2. La phase de prise de connaissance du processus de gestion des risques.....	38
3.2.3. La phase d'analyse du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques.....	39
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	42
DEUXIEME PARTIE : APPROCHE PRATIQUE.....	43
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	44
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA LONAB.....	45
4.1. Historique	45
4.2. Les missions de la LONAB	45
4.3. Description de l'organisation et du fonctionnement de la LONAB	45
4.3.1. Le Conseil d'Administration de la LONAB	46
4.3.2. La direction générale de la LONAB	47
CHAPITRE5:DESCRIPTIONDU PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RISQUES DE LA LONAB.....	50
5.1. Le processus de management des risques de la LONAB	50
5.1.1. L'environnement interne	51
5.1.2. La fixation des objectifs	51
5.1.3. L'identification des évènements.....	52
5.1.4. L'évaluation des risques.....	52
5.1.5. Le traitement	53
5.1.6. L'activité de contrôle	54
5.1.7. L'information et la communication.....	55
5.1.8. Le pilotage.....	56

5.2. Les acteurs du processus.....	56
5.2.1. La direction générale.....	57
5.2.2. La direction du contrôle interne.....	57
5.2.3. L'Autorité Supérieure de Contrôle d'Etat (ASCE).....	58
5.2.4. Les contrôles externes.....	59
5.2.5. Le contrôle de gestion.....	59
5.2.6. Les autres directions et les opérationnels.....	60
CHAPITRE 6: LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES DE LA LONAB.....	62
6.1. Description du rôle du service de l'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB.....	62
6.1.1. L'identification et l'évaluation des risques.....	62
6.1.2. Le traitement et activités de contrôle.....	63
6.1.3. L'information et la communication.....	63
6.1.4. Le pilotage.....	64
6.1.5. Le Rôle de la centrale de paiement dans le processus de management des risques de la LONAB.....	64
6.2. Analyse du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques.....	65
6.2.1. La culture du risque.....	66
6.2.2. Les mesures de traitement des risques.....	67
6.2.3. Le suivi permanent des activités.....	68
6.2.4. La communication et le plan d'audit.....	68
6.3. Proposition de recommandations.....	69
6.3.1. L'environnement interne, l'identification et l'évaluation des risques.....	69
6.3.2. La fixation des objectifs.....	73
6.3.3. Le traitement.....	73
6.3.4. Les activités de contrôle.....	73

6.3.5. Communication et pilotage	74
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	78
CONCLUSION GENERALE	79
ANNEXES.....	82
BIBLIOGRAPHIE	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La vague de faillite résultant des crises économiques de 2007-2008 a contribué à placer le risque au centre des préoccupations des cadres dirigeants et des auditeurs. La crise des subprimes de l'été 2007, due aux emprunts très risqués sur les prêts immobiliers, a été l'élément déclencheur de la crise financière.

Le concept de management des risques existait bien avant la crise de 2008. En effet la gestion des risques est apparue pour la première fois dans les années soixante aux Etats Unis. Mais les importantes répercussions de la dernière crise ont amené les entreprises privées et publiques à revoir leur système de management des risques.

Dans le souci d'une meilleure pérennisation et d'une sécurisation de ses activités, la Loterie Nationale Burkinabè (LONAB) a développé son processus de management des risques.

La LONAB est un établissement public à caractère commercial. Elle a pour activité principale la commercialisation de deux (2) gammes de produits : les produits de grattage ou les instantanés et les paris sur courses hippiques. Pour la réalisation de cette activité, la LONAB prend des risques aussi bien dans les choix du nombre de tickets gagnants, que par la mise en œuvre de nouveaux jeux, et dans son fonctionnement quotidien.

Le management des risques renvoie à un processus élaboré et maintenu par le conseil d'administration, la direction générale, ou les opérationnels déployés dans toute entreprise et destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la vie de l'entreprise, à gérer ses risques et à fournir une assurance raisonnable que ses objectifs seront atteints (IFACI, 2003 : 9).

Pour une telle démarche, plusieurs acteurs sont impliqués, parmi ceux-ci l'auditeur. La fonction d'audit interne joue un rôle important dans le processus de management des risques. L'objectif principal d'une organisation est la création de valeur ajoutée. L'audit interne est une fonction qui contribue à créer et à améliorer la valeur ajoutée. Le risque est synonyme de danger, ce danger s'il n'est pas pris en compte peut entraîner une perte de valeur ajoutée.

Au sein de la LONAB, le pilotage du processus de management des risques est confié à la fonction du contrôle interne. Cette fonction a à sa charge deux services : le service d'audit interne et le service de la centrale des paiements. Cependant, l'étendue des activités et la spécificité des objectifs de chaque fonction laissent apparaître des insuffisances comme : le manque de formation des opérationnels à la prise en charge de leur risques, l'absence de système de suivi régulier des risques, une faiblesse de la culture et une stratégie de gestion.

Ces constats posent le problème de l'efficacité du processus de management des risques de la LONAB.

Ces insuffisances du management des risques de la LONAB ont diverses causes, notamment :

- le manque de personnel;
- l'absence de formation approfondie sur la nécessité de maîtriser les risques;
- l'absence de dispositif de maîtrise du risque.

Les conséquences de ces insuffisances sont :

- la lenteur dans la prise en charge du risque;
- l'inadéquation des mesures de traitement du risque;
- l'incapacité de maîtrise des risques par les opérationnels.

Au regard de ces conséquences mises en évidence, il est important de déterminer des solutions en vue d'améliorer l'efficacité du dispositif de management des risques, au sein de la Loterie Nationale Burkinabè. Les solutions possibles sont les suivantes:

- mettre à disposition du contrôle interne plus de ressources humaines pour une bonne application du processus de management des risques;
- former le personnel sur la culture du risque et leur apprendre à gérer les risques résultants de leurs activités;
- créer un service spécifique de management des risques ;
- analyser le rôle du service d'audit interne dans le processus de management des risques.

L'analyse du rôle du service d'audit interne dans le processus de management des risques apparaît être la plus adéquate, car elle pourra ainsi, constituer une base pour la mise en place d'une fonction gestion des risques et permettra de définir les actions adéquates pour l'amélioration du processus.

C'est en ce sens que la question fondamentale de notre étude est : **quel est le rôle du service d'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB?**

Cette question fondamentale pourra être éclairée par les questions spécifiques suivantes :

- qu'est ce que l'audit interne, son champ d'application ?
- qu'est-ce que le management des risques et ses composantes?
- quel est l'apport de l'audit interne au management des risques ?
- quel est le processus de management des risques mis en place par la LONAB?
- quelles sont les forces et les faiblesses de l'implication de l'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB?
- comment améliorer l'audit interne pour un appui efficace au processus de management des risques?

C'est pour répondre à ces interrogations que s'inscrit le présent mémoire dont le thème est :
« **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques : cas de la Loterie Nationale Burkinabé** ».

L'objectif principal de notre étude est de déterminer l'apport de l'audit interne dans le management des risques de la LONAB. Les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif principal sont :

- définir le processus de management de la LONAB;
- analyser l'apport de l'audit interne de la LONAB à son processus de management des risques;
- mettre en évidence les forces et faiblesses de l'audit interne dans le management des risques de la LONAB;
- proposer des moyens d'optimiser l'apport de l'audit interne dans son management des risques.

L'étude a un intérêt aussi bien sur l'entité accueillante, que pour nous-mêmes. Il peut également intéresser d'autres étudiants et techniciens s'intéressant à l'audit et au management des risques.

➤ Pour la LONAB

Les fonctions contrôle interne et de l'audit interne pourraient utiliser la démarche de gestion des risques comme complément dans le cadre de leur travail. Aussi, à travers la démarche de mise en place d'un service de management de risques, ou d'élaboration d'une cartographie des risques l'analyse effectuée pourrait être utilisée comme base.

➤ Pour nous même

Ce mémoire nous permet d'améliorer nos connaissances en audit interne, en risk management, d'élaborer et de mettre en pratique la cartographie des risques. Cela nous permet de prendre connaissance des risques de façon générale, de la démarche de mise en place d'un processus management des risques, de la manière d'optimiser l'identification, l'évaluation et la prise en charge des risques.

Notre travail consistera dans une première partie à aborder l'approche théorique de l'audit interne et du rôle de l'audit interne dans le management des risques. Nous y présenterons également la méthodologie de recherche.

Dans une deuxième partie, nous présenterons l'entité, historique, objectifs, mission, activités ; décrire et analyser le système d'audit et le processus management des risques mis en place, d'expliquer l'implication de l'audit interne dans le management des risques de la LONAB et comment améliorer l'apport de l'audit interne à l'efficacité du management des risques.

**PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE
THÉORIQUE**

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

« Une approche théorique est une structure potentielle d'explication qui comporte un certain nombre d'éléments. Elle comprend d'abord des postulats qui traduisent la vision des choses sur laquelle elle s'appuie ainsi que, des concepts qui permettent de cerner et de classifier les phénomènes à étudier. Elle précise, par des propositions, l'ensemble des relations postulées entre les différents concepts et sous-concepts de l'approche et pose quelques hypothèses sur des relations entre concepts qui, si elles peuvent être vérifiées et confirmées, pourront être transformées en lois générales ou en généralisations théoriques. Ce n'est que lorsqu'on aboutit à de telles lois générales que l'on peut parler de théories. » (Mace, 1992).

Le cadre théorique a pour objet d'appuyer et de renforcer la problématique. Il sert à clarifier des concepts et permet de définir un concept et le modifier pour l'arrimer à notre problème de recherche.

Les fonctions d'audit interne et de gestion des risques ont fait l'objet de plusieurs études, aussi il est important de prendre connaissance des différents points de vue afin de pouvoir analyser le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB.

Notre approche théorique sera structurée en trois chapitres. Le premier portera sur l'audit interne et la gestion des risques, le deuxième sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques et le dernier sur la méthodologie de collecte des informations.

CHAPITRE 1 : L'AUDIT INTERNE ET LE MANAGEMENT DES RISQUES

L'audit interne joue un rôle important dans la réalisation de la bonne gouvernance. L'auditeur interne peut par ses actions, son analyse, ses recommandations et ses conseils, optimiser les moyens mis en œuvre par l'entreprise. En effet, il permet l'amélioration de la maîtrise des coûts, et donc des profits, et la réduction des risques liés à son activité.

Le risque est synonyme de danger, c'est la possibilité qu'un événement se produise et qu'il impacte négativement les objectifs.

Dans ce chapitre, nous allons définir avec précision la fonction d'audit interne, le champ d'application et les moyens de l'audit interne, les normes régissant la fonction d'audit interne, et enfin définir le processus de management des risques.

1.1. Notion d'audit interne

Les concepts, les normes, les techniques d'audit s'inscrivent dans un processus permanent d'efficacité, de gestion participative, de détection des dysfonctionnements, de remise en cause, de transparence voire de performance.

Pour une meilleure compréhension de l'activité d'audit interne, il est important de la définir, de préciser sa mission et son objectif.

1.1.1. Définition, mission et objectifs de l'audit interne

1.1.1.1. Définition de l'audit interne

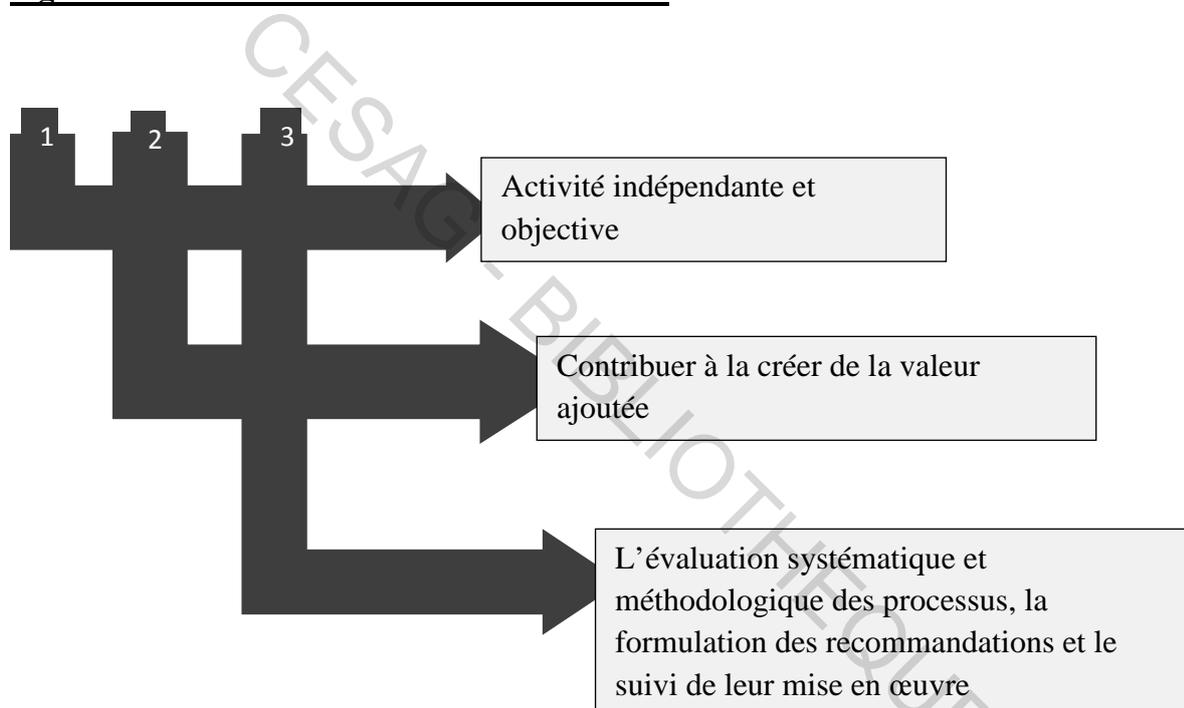
C'est le 29 juin 1999 que l'IIA donne une définition officielle de l'audit interne. Cette définition est la suivante: « Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes ».

La définition traduite de l'américain en français et approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes) le 21 mars 2000 est « l'Audit

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

BERRADA (2012 :27), souligne que la définition de l'audit interne donné par l'IIA comporte trois dimensions.

Figure 1: Les trois dimensions de l'audit interne



Source : BERRADA (2012 :28)

1.1.1.2. Mission de l'audit interne

Au sein de cette fonction, l'auditeur va mener différentes missions dans les différentes composantes de la société.

L'IFACI (2014), définit les principales missions suivantes :

- analyser et évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;

- formuler des recommandations pour améliorer leur efficacité ;
- rendre compte régulièrement des actions entreprises pour corriger les dysfonctionnements décelés ;
- vérifier que les dispositifs mis en place assurent la conformité aux lois et réglementations ;
- participer aux missions d'investigation dans le cadre de fusions/acquisitions ;
- contribuer à la mise en place du processus de management des risques ;
- animer, quand elle existe, une démarche d'auto-évaluation des risques et des contrôles.

L'auditeur interne est donc un expert qui doit très bien connaître les métiers sur lesquels il intervient ainsi qu'être un fin diplomate pour ne pas froisser les employés qui le perçoivent souvent comme un espion de la direction.

1.1.1.3. Objectif de l'audit interne

L'objectif de l'audit interne est d'assister les dirigeants de l'entreprise pour leur permettre d'exercer efficacement leurs responsabilités. Ceci dans le but de vérifier que l'organisation en place s'assure de la réalisation des performances prévues et de l'atteinte des objectifs visés GILLET-GOINARD & SENO (2002 :80).

L'efficacité apparaît être donc un principe de base en audit interne, et sa finalité est d'apporter de la valeur ajoutée.

1.1.2. Champ d'application, référentiels et moyens de l'audit interne

Cette partie portera, sur les domaines d'intervention de l'audit interne, ses référentiels et les moyens mises à disposition de l'auditeur interne pour la réalisation de sa mission.

1.1.2.1. Champ d'application de l'audit interne

Le champ d'action de l'audit interne s'est rigoureusement élargi. Issu du contrôle comptable et financier, il recouvre de nos jours une conception beaucoup plus riche, en réponse aux exigences croissantes de la gestion (management) de plus en plus complexe.

Aujourd'hui, toute activité, domaine et processus est maintenant concerné par les investigations de l'audit interne (SCHICK & al, 2010 :24).

Il apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'organisation. Car, dans chaque domaine (financier, commercial, administratif, informatique...), diriger renvoie à de planifier les tâches, organiser leur exécution par la responsabilisation, conduire les opérations et en contrôler la bonne marche et le résultat.

Par son assistance au manager, l'auditeur interne combine le rôle d'auditeur et de consultant.

Pour JOANNY (2000: 199), le champ d'application d'une mission d'audit varie de façon significative en fonction de deux éléments :

- ✓ **l'objet** : il permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales. Les premières portent sur un point précis en un lieu déterminé. Par contre, les secondes ne connaissent aucune limite géographique de l'entreprise.
- ✓ **la fonction** : se rapportant à la fonction, on parle d'une mission d'audit interne unitaire (qui ne concerne qu'une seule fonction) et mission d'audit interne plurifonctionnelle (concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission).

L'audit interne doit donc couvrir tous les domaines de gestion et l'auditeur doit avoir un accès illimité aux documents et données relatives à la gestion.

D'une manière générale, on peut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne.

1.1.2.2. Référentiels d'audit interne

Le référentiel de l'audit interne est l'ensemble des documents auxquels l'auditeur interne se réfère pour mener à bien sa mission. Ces référentiels sont très importants dans une structure d'audit interne.

1.1.2.2.1. Normes professionnelles de l'IIA

Les normes communément partagées sont celles qui ont été développées par l'I.I.A. et que l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes) a traduites pour la France.

L'IFACI (2012 :25), définit les objets et les principes obligatoires constituant les normes d'audit interne.

Les Normes ont pour objet :

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

Les Normes sont des principes obligatoires constituées :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Les Normes se composent des Normes de qualification, des Normes de fonctionnement et des Normes de mise en œuvre.

- ✓ Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.
- ✓ Les Normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit. Les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C) IFACI (2009).

1.1.2.2.2. Le code de déontologie

L'IFACI a effectué une traduction du Code of Ethics, approuvé par le conseil d'administration de l'IIA le 17 juin 2000 (site IFACI). Cette traduction a été réalisée par l'Unité de Recherche Référentiels Professionnels, en partenariat avec les Instituts francophones (CRIPP Normes, 2012 : 20).

Le Code de Déontologie de l'Institut comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu

des auditeurs internes. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Les principes fondamentaux du code de déontologie sont : l'intégrité, l'objectivité la confidentialité et la compétence. Ces principes fondamentaux sont subdivisés en 12 règles de conduite.

Dans le souci d'effectuer efficacement son travail, il est important que l'audit interne ait une bonne position hiérarchique. La position de l'audit interne est prévue par la norme 1110 et par la MPA 1110-1. Son rattachement hiérarchique dépendra de plusieurs aspects tels que : la taille de l'entreprise, la méthodologie de communication, etc. Ainsi, l'audit interne peut être rattaché soit à la direction générale soit au conseil d'administration ou encore à la direction opérationnelle.

1.1.2.3. Les moyens de l'audit interne

Pour conduire de manière efficace sa mission d'audit, l'auditeur doit mettre en œuvre différents moyens.

1.1.2.3.1. La charte d'audit interne

Selon RENARD (2010 :397), « la charte d'audit interne est le document constitutif de la fonction d'audit interne et destiné à la présenter et à la faire connaître aux autres acteurs de l'entreprise »

Ce document est exigé par la première des normes professionnelles – cf. norme 1000 : « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte... » (IFACI, 2009). La norme précise également que le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil d'administration.

1.1.2.3.2. Le manuel d'audit interne

Comme la charte d'audit interne, le manuel d'audit interne est un document d'entreprise qui matérialise l'organisation et les procédures du service d'audit interne. Il est exigé par la norme 2040 : « le responsable de l'audit interne doit établir des règles et des procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne » (IFACI, 2009).

1.1.2.3.3. Le manuel de procédures

Le manuel constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. BARRY (2009 : 162), précise en particulier :

- l'autorisation : quels sont les critères d'autorisation? Qui doit autoriser les opérations?
- l'exécution : selon quelles modalités? Qui doit exécuter? Quelles sont les procédures alternatives en cas d'impossibilité d'exécution?
- le contrôle : selon quelles formes ? par qui et quelles périodes? Quelles sont les procédures alternatives en cas de contrôle non satisfaisant?
- le traitement et classement de l'information : selon quelles modalités traiter et classer l'information? Comment assurer la sauvegarde de l'information?

Après l'étude de l'activité d'audit interne il convient maintenant d'étudier le cadre théorique du management des risques.

1.2. Le processus de management des risques

La notion de management des risques comprend la définition du processus et les objectifs de la mise en place du processus de gestion des risques.

1.2.1. Définition du processus de management des risques

Selon la traduction française du rapport COSO II par l'IFACI & al (2005 : 5), le management des risques est défini comme étant «un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que toutes les activités de l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques est :

- un processus permanent qui irrigue toute l'organisation;
- mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation;
- pris en compte dans l'élaboration de la stratégie;

- mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques;
- destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque;
- destiné à donner à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation);
- orienté vers l'atteinte des objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes, mais susceptibles de se recouper.

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur.

C'est dans ce sens que la FERMA (2003 :3), définit le management des risques comme étant le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble.

Le management des risques est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

1.2.2. Les objectifs du management des risques

L'IFACI (2003), a déterminé huit principaux objectifs du processus de management des risques. Ce sont :

- **l'identification et la hiérarchisation rapides des risques** découlant des stratégies, des activités de l'organisation et de l'environnement externe;
- **la détermination par la direction générale et les opérationnels d'un niveau de risques acceptable pour l'organisation**, en tenant compte des risques liés à la mise en œuvre des plans stratégiques de l'organisation et de leurs conséquences potentielles;
- **la définition et la mise en œuvre de mesures d'atténuation et de maîtrise des risques** (mise en place d'un contrôle interne adapté, transfert financement...) afin de réduire ou de gérer les risques, compte tenu des seuils jugés acceptables par la

direction générale et le conseil. Il s'agit ici de répondre de manière appropriée à tous les risques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ceci inclut la sauvegarde du patrimoine de tout risque d'utilisation inappropriée, de perte et de fraude et implique de s'assurer que les dettes/pertes sont identifiées et prises en compte ;

- **le suivi permanent des activités** afin :
 - de réévaluer périodiquement les risques et l'efficacité des contrôles pour permettre de les gérer et pour veiller à l'émergence de risques nouveaux ;
 - d'assurer une cohérence globale de la méthode de gestion des risques d'une activité à l'autre (ou d'une entité à l'autre) ;
- **l'information périodique du conseil et de la direction générale sur les résultats** des processus de management des risques. Dans le cadre d'un bon gouvernement d'entreprise, le conseil et la direction générale doivent, assurer une vigilance et rendre compte vis-à-vis de parties prenantes à l'égard des risques, des stratégies liées aux risques et des contrôles;
- **le maintien de niveau de qualité des reporting interne et externe.** Ceci explique des enregistrements appropriés et des processus générant à temps utile, une information pertinente et fiable.

L'IFACI & al (2005 :4), assigne six objectifs au management des risques, ce sont :

- ❖ aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation ;
- ❖ développer les modalités de traitement des risques ;
- ❖ diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles ;
- ❖ identifier et gérer les risques multiples et transverses ;
- ❖ saisir les opportunités ;
- ❖ améliorer l'utilisation du capital.

Le processus de management des risques peut également avoir pour objectif, complémentaire, d'alimenter le plan d'audit interne.

1.2.3. Les acteurs et leurs rôles

Le management des risques est l'affaire de tous. Les intervenants sont donc nombreux, les principaux acteurs sont cependant : le conseil d'administration, la direction générale, le risk manager, l'audit interne, les opérationnels et l'audit externe.

1.2.3.1.Le conseil d'administration

Le conseil détermine la tolérance au risque de l'entreprise, la stratégie et la politique de risque en collaboration avec la direction exécutive et le top management. Il veille à ce que des processus adaptés, prenant en compte la compétence des employés, soient mis en place pour identifier les risques, mesurer leur impact potentiel et les gérer de manière proactive. Le conseil doit identifier les zones de risques clés et les indicateurs clés de performance et les surveiller de manière à garantir l'efficacité des systèmes de contrôle interne (CLEARY, & al, 2006 : 71-72).

1.2.3.2.La direction générale

La direction doit communiquer à tous les employés la valeur éthique et la philosophie de l'entreprise telle qu'elles sont déterminées par le conseil, instituer dans le langage et la culture de l'entreprise un système complet de gestion de risque et s'assurer que ces processus sont intégrés dans les activités quotidiennes des employés (CLEARY & al, 2006 : 73).

1.2.3.3.Le risk manager

Peut-être considérée comme relevant du risk manager « toute action qui s'appuie sur une méthodologie intégrant l'analyse, la réduction et/ou le transfert de risque » (VERET & al, 2005 : 37). Le risk manager explique le processus de management des risques aux opérationnels, aide la direction à définir sa stratégie de gestion du risque. Il identifie en concertation avec les opérationnels et l'audit interne, les risques majeurs de l'entreprise et anticipe les nouveaux risques émergents, assiste la direction générale et les directeurs opérationnels dans la formulation d'une réponse aux risques.

L'auditeur en présence d'un processus management des risques évalue et contribue à son amélioration (mission prioritaire), rend compte de cette évaluation, à la Direction générale et au comité d'audit, aide à identifier et évaluer les risques. Il peut apporter un soutien actif et continu au processus management, en participant par exemple à des comités de surveillance et de suivi des risques, peut apporter la méthodologie (IFACI, 2003 : 14).

1.2.3.4.Les opérationnels

Les opérationnels choisissent le traitement à appliquer au risque, en collaboration avec le risk-manager. Ce dernier détermine le niveau de risque acceptable dans son domaine et rend compte à la direction générale des nouveaux risques identifiés ou les faiblesses du processus.

Le commissaire aux comptes dans le cadre de sa mission légale de certification des comptes, procède à l'identification et à l'évaluation des risques sur lesquelles il fonde son plan d'intervention.

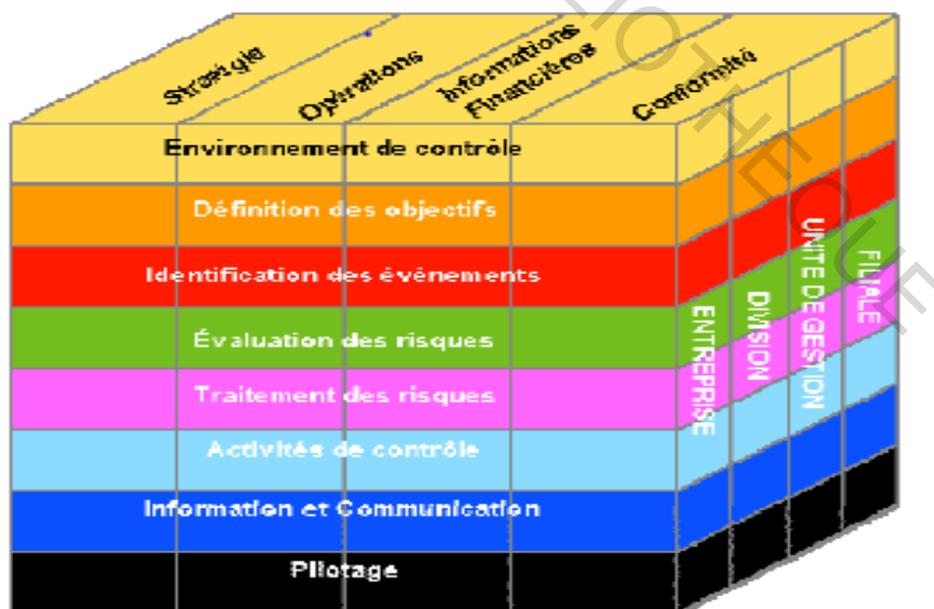
L'entreprise doit analyser le contenu, la performance et l'efficacité de son propre dispositif de contrôle risque. Cet audit de l'existant doit être réalisé a priori avec l'appui d'auditeurs externes, afin de tester et de valider la pertinence des dispositifs mis en œuvre et de leur efficacité (DARSA, 2013 : 292).

Les autres managers soutiennent la culture en matière de management des risques, ils œuvrent pour sa mise en conformité avec l'appétence aux risques et gèrent les risques au sein de leur périmètre de responsabilité dans les limites de la tolérance au risque.

1.2.4. Éléments du dispositif de management des risques

Le COSO II apparaît comme étant le principal référentiel en matière de gestion des risques. Toutefois, il a subi une modification en 2013 avec l'apparition du cube du COSO II.

Figure 2: Représentation du référentiel COSO 2



Source : http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf

Ce cube présente trois (3) dimensions : les huit composants du processus de management des risques (vue de face), les quatre catégories d'objectifs (vue de dessus) et le niveau d'organisation (vue de côté). Illustre la relation existant entre les objectifs de l'organisation et les éléments du dispositif de management des risques. Ces éléments représentent ce qui est nécessaire pour leur réalisation.

Ces éléments sont définis par plusieurs documents :

- **environnement interne** : selon le COSO II (2004) l'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère;
- **fixation des objectifs** : d'après le document de l'IFACI (2005 : 32), les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque;
- **identification des événements** : selon le FERMA (2003 : 6), elle vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Elle requiert une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel. Elle requiert également de développer une solide compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs critiques de succès et des menaces et opportunités qui s'y rapportent. L'identification des risques requiert une approche méthodique pour garantir que chaque activité significative de l'organisation a été identifiée et que chaque risque qui en découle a bien reçu une définition. Toute volatilité associée à ces activités sera identifiée et classée dans une catégorie;
- **évaluation des risques** : les risques identifiés sont analysés afin de déterminer la façon dont ils doivent être traités. Les risques sont associés aux objectifs qu'ils sont susceptibles d'affecter. L'évaluation prend en compte la probabilité d'occurrence et l'impact des risques. Elle s'effectue d'après le caractère inhérent ou résiduel (IFACI & al, 2005 :32) ;

- **traitement des risques** : le processus de traitement du risque consiste à sélectionner et mettre en place des mesures propres à modifier le risque. Le traitement du risque a pour principales composantes la maîtrise et l'atténuation du risque (FERMA, 2003 : 10) ;
- **activités de contrôle** : il s'agit des politiques mises en place qui permettent d'assurer que les risques sont bien maîtrisés. Ces dispositions regroupent des modalités telles que : les revues du management, la supervision directe d'une activité ou d'une fonction, la séparation des tâches, les contrôles intégrés dans le traitement de l'information, les contrôles physiques, les indicateurs de performances (SCHICK & al, 2010 :15);
- **information et communication** : les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace (COSO II, 2004) ;
- **pilotage** : le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers de la maintenance et l'amélioration continues du dispositif de management des risques, de l'animation du comité des risques, et par l'organisation des relations avec l'audit interne (AMRAE, 2013 :23).

Les huit composants du cube du COSO II incluent les composants du contrôle interne qui eux étaient définis dans le COSO I.

Les cinq éléments interdépendants composant le contrôle interne défini par le COSO I sont :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Le COSO II est un développement du COSO I. Le COSO II complète le COSO I notamment ces composants en y rajoutant trois nouveaux éléments qui sont :

- fixation des objectifs;

- identification des événements;
- traitement des risques.

En effet, selon SCHICK & al (2010 :18), bien que le modèle COSO I (5 composantes) concerne le contrôle interne et le COSO II (8 composants) le management des risques, les deux cadres de références sont complémentaires : la composante « Evaluation des risques » du COSO I est déclinée dans le COSO II en quatre items (face au cube) qui précisent cette notion (définition des objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques); une dimension stratégie» (face supérieure du cube) complète les trois objectifs traditionnels du contrôle interne énoncés dans sa définition.

Selon HAMZAOU (2008 : 8), la définition du management des risques donnée par le COSO présente le contrôle interne comme un sous-ensemble de celle-ci.

Le COSO a connu une récente modification, en 2013, en vue de s'adapter à l'environnement actuel. Les principaux changements se situent au niveau de la codification des dix-sept principes sous-jacents aux cinq éléments du contrôle interne, afin de garantir l'efficacité du contrôle interne.

Le but de cette mise à jour est de prendre en compte les évolutions des environnements opérationnels et les attentes accrues en matière de contrôle interne. Tout en se reposant sur les principes fondamentaux de la version initiale, cette mise à jour apporte plusieurs nouveautés significatives qui facilitent le développement et la maintenance d'un dispositif pertinent et efficace.

Avec ce nouveau référentiel, voici, de façon synthétique et non exhaustive, les éléments qui évoluent :

- l'élargissement du domaine d'application au-delà du reporting financier (qualité, RSE...);
- le renforcement des attentes (rôles des comités, alignement avec le business model...) en matière de gouvernance;
- l'articulation explicite des 3 'lignes de défense' dans l'entreprise (management, fonctions support, audit interne);
- le besoin de mettre en place un « succession planning » pour les collaborateurs clés au contrôle interne;

- le rapprochement risques / performance / rémunération;
- la cohérence du 'tone at the top' avec les comportements à travers l'entreprise ('tone in the middle');
- la meilleure utilisation des fonctionnalités des systèmes d'information pour développer des contrôles automatiques;
- la prise en compte des sous-traitants / autres intervenants clés;
- l'adaptabilité et l'adéquation du dispositif par rapport à l'évolution de l'entreprise (processus, rôles, structures, SI, CSP, périmètre d'activité...)
- le besoin de démontrer l'efficacité de la mise en œuvre des 17 principes). (AMRAE, 2014 : 7)

L'incertitude est une donnée présente dans la vie de toute organisation. L'incertitude est source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et à l'opportunité, associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face. L'audit interne a un champ d'intervention très large, cependant, dans le cadre de notre étude nous nous limiterons à sa contribution dans le management des risques. L'audit interne et le management des risques ayant été présentés, leur mise en relation est possible.

CHAPITRE 2 : LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES

L'audit interne joue des rôles différents dans le processus de gestion des risques. Cette différence réside principalement dans la présence ou non d'un risk manager dans l'entité.

Le risk management (ou gestion des risques) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...), (RENARD, 2010 : 100).

Il s'agira dans ce chapitre 2 de notre revue de littérature de présenter le rôle de l'audit interne dans le management des risques selon les bonnes pratiques.

2.1. Apporter une assurance sur la gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management ERM)

L'Institute of Internal Auditors (IIA), en coordination avec ses membres affiliés britanniques et irlandais, a publié en 2004 une note de position sur 'Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise'. L'assurance qu'apporte l'audit interne sur la gestion des risques est définie dans cette note.

L'une des principales missions du Conseil (ou son équivalent) consiste à s'assurer que les processus de gestion du risque fonctionnent correctement, et que les principaux risques sont maintenus à un niveau acceptable.

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

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

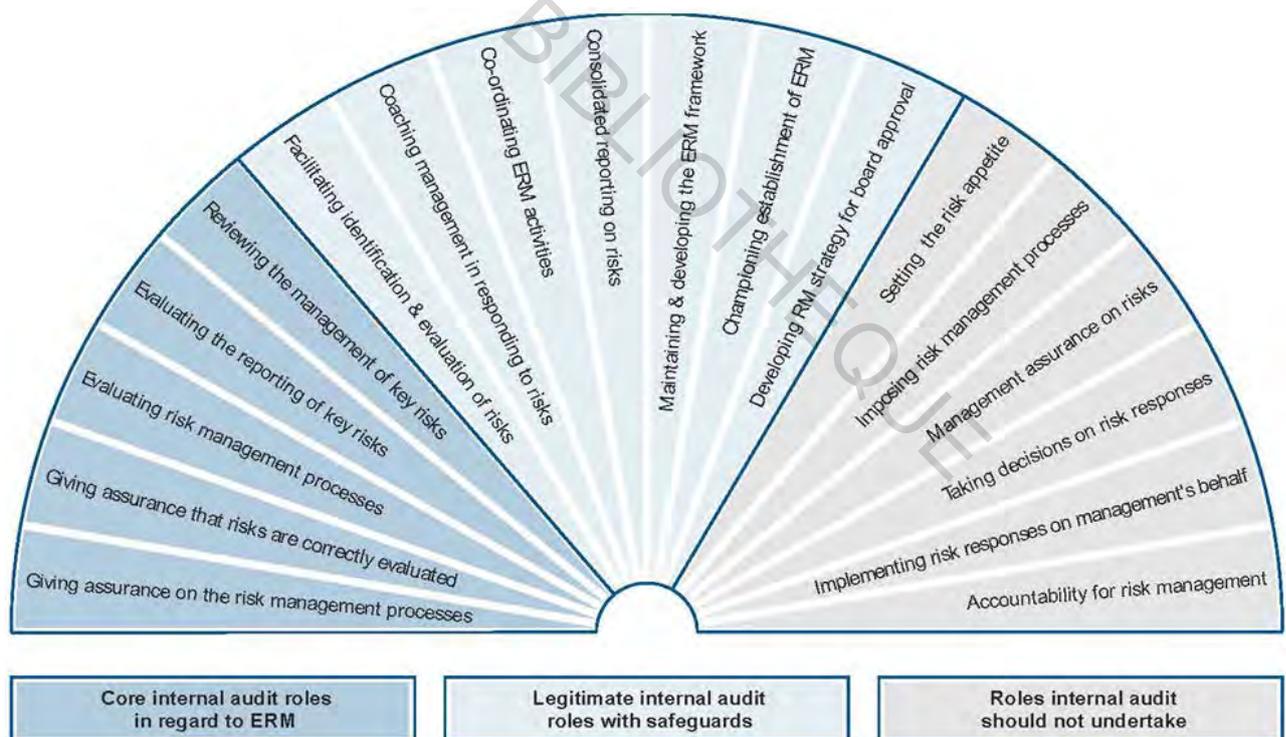
- les processus de gestion du risque, à la fois concernant leur conception et leur fonctionnement;
- la gestion des risques classés dans la catégorie « majeurs », y compris l'efficacité des contrôles et autres mesures de maîtrise des risques;

- et la fiabilité et la qualité de l'évaluation et de la communication des risques et de l'état des contrôles.

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objective. Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au Conseil l'assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s'accordent à dire que les deux activités d'audit interne le plus porteur de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes : apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement. (IIA, 2004)

La figure présente un éventail des activités du management des risques et indique les rôles qu'une fonction d'audit interne professionnel doit, et surtout ne doit pas, jouer.

Figure 3: Rôle de l'audit interne dans la gestion des risques d'entreprise (ERM)



Source : IIA (2004 :5)

- En bleu foncé, les principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques :
 - donner une assurance sur les processus de gestion des risques;

- donner l'assurance que les risques sont bien évalués;
 - évaluer les processus de gestion des risques;
 - évaluer la communication des risques majeurs;
 - examiner la gestion des principaux risques.
- En bleu clair, les rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires :
- faciliter l'identification et l'évaluation des risques;
 - accompagner la direction dans sa réaction face aux risques;
 - coordonner les activités de management des risques;
 - consolider le reporting des risques;
 - actualiser et développer le cadre de gestion des risques;
 - promouvoir la mise en œuvre du management des risques;
 - élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.
- En gris, les rôles que l'audit interne ne doit pas jouer :
- définir l'appétence pour le risque;
 - définir des processus de gestion du risque;
 - gérer l'assurance sur les risques;
 - décider de la manière de réagir face aux risques;
 - mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction;
 - prendre la responsabilité de la gestion des risques.

Les activités présentées à gauche de la figure sont toutes des activités d'assurance. Elles s'inscrivent dans l'objectif plus large d'apporter une assurance sur la gestion du risque. Une fonction d'audit interne qui respecte les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne peut et doit exécuter ces activités, au moins partiellement.

Le centre de la figure présente les rôles de conseil que l'audit interne peut jouer en relation avec le management des risques. De manière générale, plus l'auditeur s'aventure vers la droite, plus il doit prendre de précautions pour préserver son indépendance et son objectivité.

2.2.Participer à la définition de la politique de gestion des risques

L'audit interne a une vision d'ensemble du dispositif de gouvernance des risques et du contrôle interne. Il doit veiller à l'existence d'un système de contrôle interne et de gestion des risques et en apprécier le fonctionnement. Il doit notamment pouvoir apprécier les points suivants :

- l'adéquation entre l'approche retenue pour gérer les risques de l'entité et la stratégie de l'entité, ainsi que l'environnement légal, opérationnel et financier dans lequel elle évolue ;
- l'efficacité des contrôles pour les risques significatifs ;
- la mise en œuvre des plans d'actions, en cas de défaillances constatées. (IIA, 2004 :5)

L'étendue de cette activité de conseil dépendra des autres ressources dont dispose le Conseil et de la maturité de l'organisation sur la question du risque.

2.3.Faciliter l'identification et l'évaluation des risques

Selon BERTIN (2007: 12), il faut noter que «l'auditeur est un risquologue », ce qui le différencie dans la prise en charge du risque avec le risk manager qui est la personne qui a la responsabilité de gérer les risques.

L'auditeur identifie des risques d'anomalies significatives que la direction n'a pas décelés. Il doit évaluer s'il existait un risque sous-jacent d'une nature telle qu'il s'attendait à ce qu'il soit révélé par le processus d'évaluation des risques par l'entité. Si un tel risque existe, l'auditeur doit prendre connaissance des raisons qui ont fait que le processus ne l'a pas identifié et évaluer si celui-ci est approprié en la circonstance ou déterminer s'il existe une faiblesse significative du contrôle interne en ce qui concerne le processus d'évaluation des risques par l'entité.

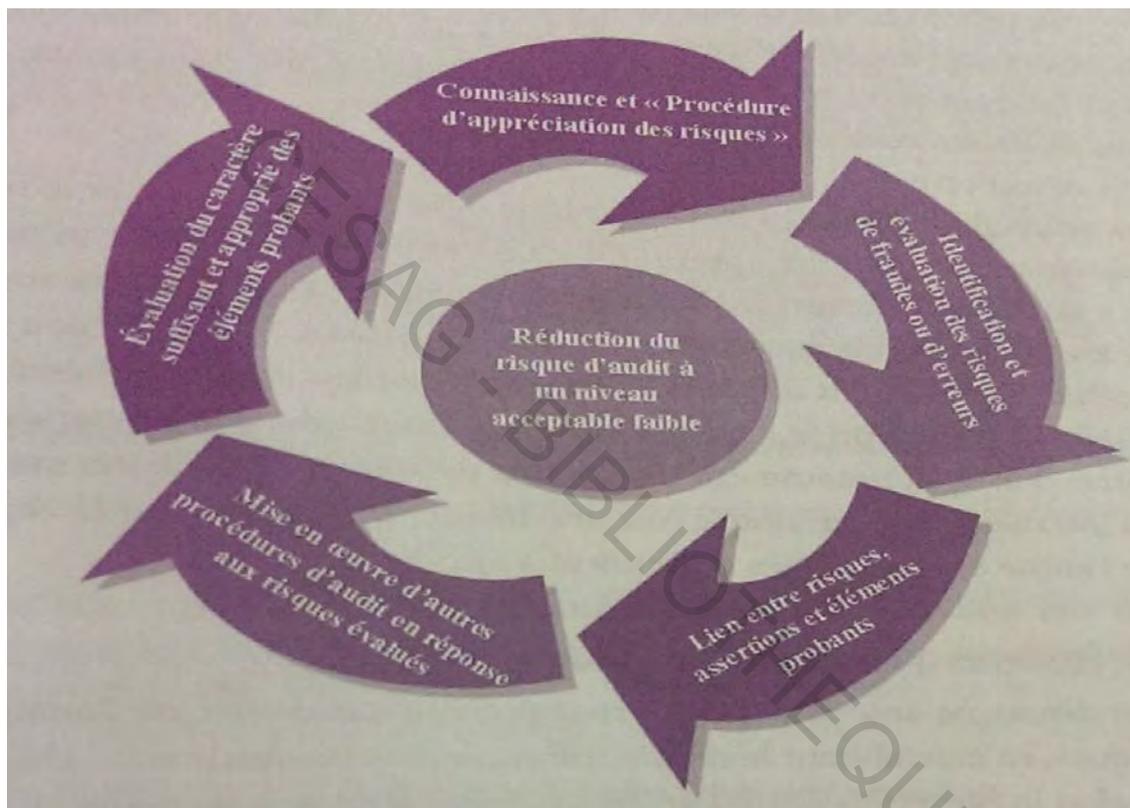
Le risque d'audit a un double impact s'il n'est pas pris en compte dans une mission concernant le processus de management du risque. Aussi, l'approche axée sur le risque d'audit participe à une bonne évaluation du processus de gestion des risques.

Les normes résultant de la réforme des normes internationales d'audit de l'IAASB (IFAC) de 2003 « exigent désormais que l'auditeur acquière une connaissance plus large et approfondie de l'entité et de son environnement, y compris du contrôle interne » (HAMZAOUI, 2008 :44). C'est également dans ce sens que SCHICK & LEMANT (2002 : 204), soutiennent qu'il faut exiger de l'audit interne qu'il identifie les vraies causes des risques et les dysfonctionnements, et qu'il en convainque les audités.

Le principe fondamental de cette approche oblige l'auditeur à ramener le risque d'audit à un niveau acceptable.

Les nouvelles normes ISA 200, 315, 330 et 500 exigent que quelles que soient l'importance et l'activité, l'auditeur emploie obligatoirement le modèle de risque d'audit, pour identifier, mesurer et donner la priorité aux risques d'anomalies significatives. L'évaluation des risques permet à l'auditeur interne de concevoir un plan de mission prévoyant les procédures de contrôle les plus étendues.

Figure 4: Exemple de mise en œuvre du modèle de risque d'audit et de son caractère itératif



Source : HAMZAOUI (2008 :43)

2.2. Conseiller sur les modalités de gestion du risque et les activités de contrôles

L'audit interne peut apporter des services de conseil qui amélioreront la gestion des risques au sein d'une organisation.

Les risques peuvent être traités de plusieurs façons. En effet, l'entité peut accepter le risque ou l'éviter ou le transférer ou encore le maîtriser.

Dans ces activités l'audit interne peut être sollicité pour conseiller les dirigeants sur le type de traitement à effectuer, notamment pour les risques à gravité très importantes.

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au Conseil aux fins de résolution (Norme 2600).

Voici certains rôles de conseil que l'audit interne peut assumer :

- mettre à la disposition de la direction les outils et les techniques utilisés par l'audit interne pour analyser les risques et les contrôles ;
- promouvoir l'introduction du management des risques dans l'organisation, tirer parti de son savoir-faire dans la gestion des risques, les contrôles et de sa connaissance globale de l'organisation ;
- formuler des conseils, faciliter le travail en ateliers, accompagner l'organisation sur la question des risques et des contrôles et promouvoir le développement d'un langage, d'un cadre et d'une conception communs ;
- centraliser la coordination, la surveillance et la communication des risques ;
- et soutenir la hiérarchie lorsqu'elle s'efforce d'identifier le meilleur moyen d'atténuer un risque. (IIA, 2004 : 6)

2.3.L'évaluation du processus de management des risques par l'audit interne

La norme de fonctionnement 2012 C3 précise que : « lorsque les auditeurs interne aident le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière. »

L'audit interne a donc un rôle prépondérant dans l'évaluation du système de gestion des risques, sa mission consiste à :

- rechercher les risques;
- prouver et démontrer qu'elles sont réels;
- élaborer des solutions et en convaincre les responsables;
- suivre la mise en œuvre des plans d'actions.

JIMENEZ & al (2008 :100-101) « l'audit interne aura pour mission d'audit les dispositifs de gestion des risques opérationnels dans la phase de pré-homologation, puis dans le cadre des plans annuels d'audit.

Ces missions doivent permettre d'assurer, tant à l'organe exécutif qu'au régulateur :

- l'appréciation et la maîtrise des risques de l'établissement;
- la bonne application de la politique des risques définie;
- la capacité de l'établissement à détecter, prévenir et gérer ses risques dans les limites qu'il s'est fixées et de manière conforme à la réglementation en vigueur. »

BERRADA (2012 : 78-79), précise que « l'auditeur se doit d'évaluer le degré de maturité de l'environnement de contrôle interne qui devrait aboutir sur une matrice de maturité. Il doit surtout préciser à une évaluation régulière du contrôle interne afin d'identifier les zones d'amélioration et porter une appréciation sur le dispositif afin de l'optimiser.

L'auditeur se posera les questions suivantes :

- la conception du contrôle est-elle adéquate pour couvrir le risque ?
- le contrôle fonctionne-t-il comme prévu?
- l'exécution du contrôle s'appuie-t-elle sur un mode opératoire défini ?
- l'exécution du contrôle est-elle formalisée?

Pour ce faire, l'auditeur interne se doit :

- d'élaborer des guides d'audit orientés risque sur l'insuffisance de la démarche de management des risques utilisés;
- de rapprocher le réel à ce qui était prévu en dégagant et évaluant les écarts;
- de recommander les solutions d'amélioration. »

L'évaluation du processus de management des risques par l'audit interne à pour but de s'assurer que les objectifs du processus de management des risques couvrent toutes l'entreprise. C'est dans ce sens que l'IFACI (2003), a élaboré un tableau mettant en relation les objectifs de processus de management des risques et les points d'audit.

Tableau 1: Grille d'évaluation du processus de management des risques

OBJECTIFS	POINTS D'AUDIT
<p>1. Risques identifiés, hiérarchisés et détermination d'un niveau de risques acceptable par le management</p>	<p>Intervenants</p> <p>1.1 Existe-il un/des responsable(s) du PMR?</p> <p>1.2 A-t-il/ ont-ils un positionnement hiérarchique en rapport avec sa/ leur mission?</p> <p>1.3 La fonction est-elle clairement définie?</p> <p>1.4 Permet-elle de couvrir toute l'entreprise?</p> <p>1.5 Le management fait-il partie intégrante de l'élaboration du PMR ?</p> <p>Identification</p> <p>1.6 A-t-on l'assurance raisonnable que le PMR a permis d'identifier tous les risques majeurs en s'assurant notamment que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs (objectifs liés aux opérations, objectifs liés aux informations financières et objectifs de conformité-classification COSO) et les buts de l'entreprise seront atteints ? - tous les domaines de l'entreprise sont intégrés dans le PMR ? <p>1.7 L'identification des risques a-t-elle été faite par le management de l'entreprise ? A-t-il évoqué ses sujets de préoccupation ?</p> <p>1.8 Existe-t-il une démarche d'auto-évaluation des risques par les managers ?</p> <p>1.9 Les préoccupations du conseil ou du comité ont-elles été intégrées dans l'analyse ?</p> <p>1.10 A-t-on fait appel à des prestations externes (assureurs, conseillers) pour une approche globale du PMR ?</p>

	<p>1.11 Existe-t-il :</p> <ul style="list-style-type: none">- une documentation appropriée sur les risques,- une formalisation de la cartographie des risques,- une synthèse des éléments constitutifs de la cartographie ? <p>1.12 Cette cartographie s'appuie-t-elle sur une hiérarchisation des risques?</p> <p>1.13 L'entreprise a-t-elle une culture de risque étendue à tous ses métiers ?</p> <p>Evaluation des risques</p> <p>1.14 Y a-t-il une valorisation des impacts éventuels des risques ?</p> <p>1.15 Une probabilité d'occurrence est-elle définie (pour certains risques majeurs, graves, déterminer une probabilité d'occurrence n'est pas pertinent) ?</p> <p>1.16 A-t-on et exploite-t-on des indicateurs de mesures des risques (incidents, défaillances, accidents...)?</p> <p>1.17 Mesure-t-on le niveau de maîtrise/ de contrôle des risques ?</p> <p>1.18 Les risques sont-ils évalués en fonction des trois critères ci-dessus (impact, probabilité d'occurrence, niveau de maîtrise et de contrôle) ?</p> <p>Validation du PMR</p> <p>1.19 Le PMR fait-il l'objet d'une procédure de validation?</p> <p>1.20 La direction générale est-elle impliquée dans la procédure de validation (directement ou par délégation) ?</p> <p>1.21 Les risques identifiés ont-ils tous un propriétaire ?</p> <p>Niveau d'acceptabilité</p> <p>1.22 Des seuils de niveau d'acceptabilité des risques ont-ils été définis par le management ?</p>
--	--

<p>2. Mesures de traitement des risques</p>	<p>Rattachement</p> <p>2.1 Pour chacun des risques identifiés, a-t-on mis en place l'une des mesures de traitement suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - acceptation, - réduction, - élimination, - assurance/transfère ? <p>Risques résiduels</p> <p>2.2 Ces données sont-elles transmises à la direction générale?</p> <p>2.3 Existe-t-il un plan d'action sur les risques qui nécessitent d'être réduits ?</p> <p>2.4 Si oui, la responsabilité de mise en œuvre de ce plan est-elle définie ?</p> <p>2.5 La mise en œuvre de ce plan est-elle suivie ?</p>
<p>3. Suivi permanent des activités : réévaluer périodiquement les risques et le contrôle interne</p>	<p>Périodicité de mise à jour</p> <p>3.1 La périodicité de mise à jour du PMR est-elle définie ?</p> <p>3.2 Est-elle respectée ?</p> <p>Contrôle</p> <p>3.3 le responsable du PMR a-t-il procédé à un inventaire des différentes évaluations réalisées (par l'audit interne, les commissaires aux comptes, les risk managers...)</p> <p>3.4 La périodicité de contrôle du PMR (par l'audit interne ou d'autres fonctions) est-elle définie et adaptée ?</p> <p>3.5 Cette périodicité prévoit-elle la prise en compte de changements importants survenus en interne ou en externe à l'entreprise ?</p>

<p>4. Communication à la direction générale, au comité d'audit et au conseil des résultats du PMR et son évaluation</p>	<p>Elaboration</p> <p>4.1 La direction générale est-elle impliquée dans l'élaboration du PMR ?</p> <p>4.2 Le comité d'audit et/ou le conseil donne-il son avis sur le PMR ?</p> <p>Reporting</p> <p>4.3 Le PMR et les résultats de son évaluation font-ils l'objet d'une présentation en comité de direction/ à la direction générale ?</p> <p>4.4 S'il y a plusieurs PMR dans l'entreprise, sont-ils consolidés? Cette consolidation est-elle pertinente (non pertinente dans le cas d'activités ou de zones géographiques très diversifiées) ?</p> <p>4.5 Le PMR et les résultats de son évaluation sont-ils diffusés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la direction générale, - au comité d'audit, - à la direction de l'audit ? <p>4.6 La liste des risques forts acceptés est-elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - approuvée par la direction générale ? - communiquée au comité d'audit /conseil ?
<p>5. Plan d'audit</p>	<p>5.1 Le plan d'audit est-il élaboré en s'appuyant notamment sur les risques identifiés dans le cadre du PMR</p> <p>5.2 Les risques significatifs, identifiés lors des missions d'audit, sont-ils communiqués au responsable du PMR</p>

Source : IFACI (2003 :18-21)

L'existence d'un processus de management des risques apporte une certaine assurance quant à la capacité de l'entreprise à répondre rapidement et de manière appropriée aux risques

émergents, plus particulièrement dans un environnement fluctuant et imprévisible. Les réponses obtenues du questionnaire ci-dessus, permettent à l'audit interne d'orienter son travail et de formuler les recommandations pour un processus efficace.

La production ponctuelle d'une cartographie des risques ne permet pas d'assurer une réactivité optimale face à de nouveaux risques. Il est donc nécessaire de prévoir des mécanismes permettant de l'adapter en permanence en fonction des évolutions de l'entreprise et de l'environnement, et d'évaluer le dispositif. L'audit interne participe à cela.

Le rôle de l'audit interne est également précisé dans le cadre de référence de l'AMF : « Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité, dans le champ couvert par ses missions, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer. Il contribue à sensibiliser et former l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Dans le cadre de son plan de travail approuvé par la direction générale, il examine la conformité aux lois et règlements, s'assure de l'application effective des instructions de la direction générale et vérifie le bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information. » CORDEL (2013 :121).

Nous venons de voir dans ce chapitre les différents rôles joués par la fonction d'audit interne dans le processus de management des risques. Ces rôles nous ont été présentés par différents auteurs et par les cadres de références. Elle constitue donc les bonnes pratiques.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les méthodes et les différents outils de collecte des informations, pour notre étude.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

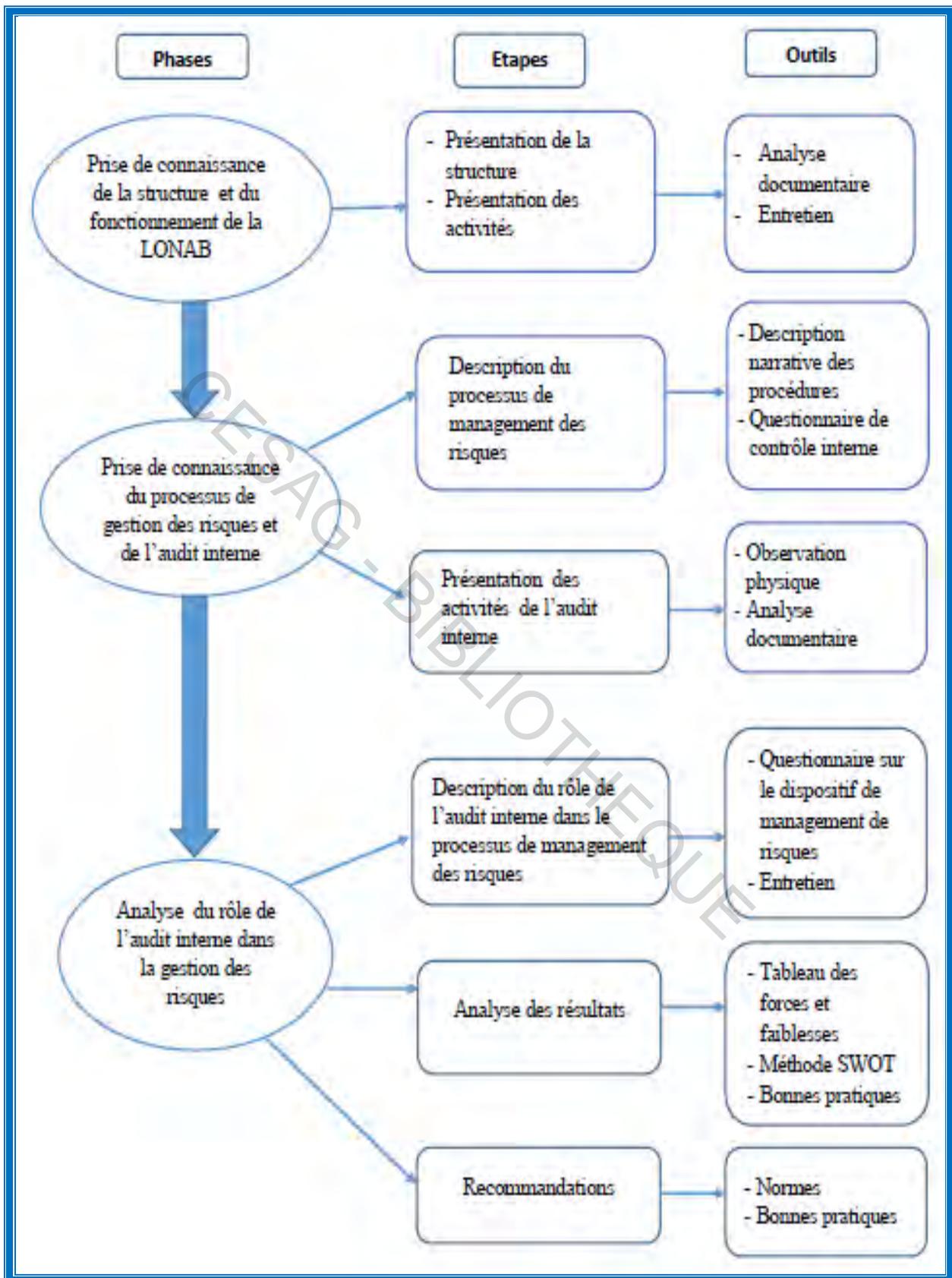
Toute étude nécessite une méthodologie de travail et de recherche. La nôtre ne déroge pas à la règle. Il s'agira dans ce chapitre à présenter la méthode utilisée pour l'obtention de nos informations.

Pour ce faire, nous élaborerons un modèle d'analyse, présenterons les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse consiste en une représentation schématique de la démarche utilisée pour l'obtention des informations et l'élaboration de notre étude. Notre démarche est divisée en trois phases. Chaque phase comprend des étapes et pour la réalisation de ces étapes des outils sont utilisés.

Figure 5:Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Les outils de collecte et d'analyse des données ont pour objectifs de recueillir des informations sur l'entreprise et les procédures appliquées qui nous permettront d'apprécier les dispositifs mis en place et de recenser les risques.

Dans le cadre de nos recherches, les outils utilisés sont : l'analyse documentaire, les entretiens, la description narrative de procédures, le questionnaire du contrôle interne, l'observation physique, le questionnaire sur le dispositif de management des risques, le tableau des forces et faiblesses apparents, la méthode SWOT, les bonnes pratiques et les normes. Ces outils sont présentés selon les étapes.

3.2.1. La phase de prise de connaissance de la structure et du fonctionnement de la LONAB

Cette phase est constituée d'une seule étape : la présentation de la LONAB et de ces activités. Deux outils ont été utilisés pour la collecte des informations.

3.2.1.1. L'analyse documentaire

C'est le traitement intellectuel des documents de l'entreprise. Elle permet de connaître l'entreprise, son organisation, son fonctionnement et son processus de management des risques.

Pour obtenir les informations nécessaires à notre étude, nous avons consulté l'organigramme qui présente l'organisation de l'entité, et aussi le manuel de procédure.

3.2.1.2. L'entretien

Selon MADERS & al (2006 : 55), « l'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif du contrôle interne ».

L'entretien permet d'obtenir des informations sur les activités d'une personne, afin de connaître et comprendre les activités et les procédures de l'entreprise. Les questions peuvent être ouvertes ou fermées selon la disponibilité du personnel.

Lors de notre arrivée à la LONAB, nous avons eu un premier entretien avec le Directeur du Contrôle Interne, puis avec le Chef de Service de l'Audit Interne et enfin avec l'agent du service d'audit interne auquel nous avons été rattachés pour notre stage. Au cours de ce

premier entretien, nous avons présenté l'objet de notre étude, nos attentes. Une présentation sommaire des activités de la direction et du service a été faite par chaque intervenant cité précédemment.

3.2.2. La phase de prise de connaissance du processus de gestion des risques

Elle est constituée de deux étapes.

3.2.2.1. Description du processus de management des risques

La description narrative et le questionnaire de contrôle interne ont été utilisés comme outils de collecte des informations.

3.2.2.1.1. La description narrative des procédures

Le manuel de procédures est un document d'une grande importance dans l'exploitation des données internes. A la LONAB, toutes les fonctions disposent d'un manuel de procédures complet et bien défini, aussi le manuel de procédures apparaît comme notre deuxième source d'information après l'entretien. Il nous a été permis de le consulter surplace.

3.2.2.1.2. Le questionnaire de contrôle interne

Pour MADERS & al (2006 : 57), « Le QCI a pour objectif de passer " à la moulinette" un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes ».

Il s'agit d'un document élaboré à partir du découpage de l'activité en tâches élémentaires. Il part comme étant le tableau d'analyse des risques du découpage fondamental. Il doit permettre à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à appréciation critique, une observation sur le fonctionnement normal ou non de l'activité. Il s'articule autour de cinq questions fondamentales. QUI ? QUOI ? OU ? QUAND ? COMMENT ?

Le QCI a été rempli par le Directeur du Contrôle Interne, le Chef de Service de l'audit interne, les agents du service d'audit interne et les agents du contrôle interne.

(Voir annexe 2 : QCI, page 84)

3.2.2.2. La présentation des activités de l'audit interne

Deux outils ont été utilisés pour la collecte des informations relatives aux activités du service d'audit interne de la LONAB.

3.2.2.2.1. L'observation physique

L'observation concernera l'exécution des tâches de l'audit interne, et dans les procédures du contrôle interne pour valider les déclarations des responsables. Pour ce faire des observations tant directes qu'indirectes ont été effectuées.

Les observations physiques ont consisté à l'observation des agents du service de l'audit interne et de la centrale de paiement dans l'exécution de leur tâche quotidienne. La participation à des missions de réceptions de lot, au contrôle des paiements, au contrôle des lots gagnants.

3.2.2.2.2. L'analyse documentaire

Il s'agit de repérer dans le document les éléments d'informations essentiels. Les documents émanent de l'entité objet de nos recherches.

Nous nous sommes référés aux textes existants dans la LONAB, des fiches de description des postes, du manuel de procédures, QCI, questionnaire sur le dispositif de management des risques.

3.2.3. La phase d'analyse du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques

Cette dernière phase est constituée de trois étapes.

3.2.3.1. Description du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques

Le questionnaire sur le dispositif de management des risques et les entretiens ont été les deux outils de collecte des informations dans cette étape.

3.2.3.1.1. Le questionnaire sur le dispositif de management des risques

C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Ce questionnaire nous a permis de recueillir des informations sur la culture du risque, et d'obtenir les points de vue des différents participants sur le processus de management des risques de la LONAB.

Il a été rempli par les agents du contrôle interne et ceux du service d'audit interne.

(Voir questionnaire annexe 3 : dispositif de management des risques, page 88)

3.2.3.1.2. Les entretiens

Après la réception des questionnaires remplis nous nous sommes entretenus avec : le Directeur du Contrôle interne, le chef de service de l'audit interne, le chef de service de la centrale de paiement, afin d'obtenir des informations complémentaires. Les agents du contrôle interne, du service de l'audit interne et de la centrale de paiement se sont montrés disponibles pour répondre à toutes mes interrogations.

3.2.3.2. L'analyse des résultats

Trois outils ont été utilisés pour l'analyse des résultats.

3.2.3.2.1. Tableau des forces et faiblesses

Ce tableau constitue un état des lieux des forces et des faiblesses réelles ou potentielles, et permet d'identifier les risques dans le but de formuler des recommandations. Ces forces et faiblesses sont exprimées par rapport aux caractéristiques normalement attendues pour assurer le bon fonctionnement du processus de management des risques.

3.2.3.2.2. Méthode SWOT

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses du processus, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Cette analyse a pour but la prise en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

3.1.1.1.1. Bonnes pratiques

Une bonne pratique désigne un processus, un procédé, une attitude professionnelle qui représente le moyen le plus pertinent pour atteindre un objectif, accomplir une mission.

Les bonnes pratiques concernées par notre étude sont celle relatives au processus de management des risques et celles relatives à l'activité d'audit interne.

3.1.1.2. Les recommandations

Les recommandations ont été formulées sur la base des normes professionnelles et des bonnes pratiques.

3.1.1.2.1. Normes

Les nouvelles normes de l'audit interne impliquent une responsabilité accrue des auditeurs dans le processus de management des risques. L'utilisation de ces normes permet de formuler des recommandations en vue d'augmenter les performances de l'audit interne dans le processus de management des risques.

3.1.1.2.2. Bonnes pratiques

Les bonnes pratiques sont utilisées pour la formulation de recommandations pertinentes, en vue d'une amélioration du processus de management des risques de la LONAB. La définition et la mise en œuvre de recommandations appropriées permettra d'obtenir un processus de management des risques efficace.

Le modèle d'analyse présenté ci-dessus montre les outils utilisés pour l'obtention et les traitements des informations. L'analyse des informations collectées permet d'appréhender le rôle de l'audit interne dans le management des risques de la LONAB.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie nous a permis de connaître les fondamentaux de l'audit interne et du management des risques, et de mieux comprendre ces notions. Elle nous a aussi permis de comprendre que l'audit interne est une source importante permettant au Conseil de s'assurer que le dispositif de management des risques fonctionne correctement et que les principaux risques sont pris en charge.

Pour ce faire l'audit interne évalue la pertinence du processus de gestion des risques et au besoin aide l'organisation à identifier, à évaluer, à mettre en place et à promouvoir un processus performant de management des risques.

L'approche théorique du thème et la méthodologie de recherche nous a permis de définir les théories sur l'audit interne, le management des risques et le rôle que le premier exerce sur le second.

La seconde partie va être consacrée à l'approche pratique du thème. Cette partie sera constituée comme suit : premièrement, nous allons présenter la Loterie Nationale Burkinabè, ensuite, nous allons décrire les procédures existantes en matière de management des risques et de rôle de l'audit interne dans ces processus, enfin, nous allons analyser les résultats à partir de notre modèle d'analyse pour faire ressortir les forces et les faiblesses et proposer des recommandations.

**DEUXIEME PARTIE : APPROCHE
PRATIQUE**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le processus de management des risques, bien que disposant de référentiels et de composantes bien définis, peut comme tout autre processus avoir des spécificités d'une entité à une autre afin de s'adapter à son activité. Malgré cette adaptabilité la finalité du processus est la même : la bonne maîtrise des risques.

Comme le processus de management des risques, la fonction d'audit interne peut s'adapter à l'organisation qui la met en place pour une meilleure efficacité, tout en respectant les normes professionnelles.

Dans cette deuxième partie du mémoire, il s'agira pour nous, de porter un regard sur le processus de management des risques et proposer des recommandations afin d'améliorer le service d'audit interne pour qu'il appuie efficacement le processus de management des risques présents au sein de la LONAB.

Cette partie se compose de trois chapitres, le premier consiste à présenter la Loterie Nationale Burkinabé, le deuxième le processus de gestion des risques de la LONAB et enfin le troisième à analyser le rôle de l'audit interne dans le management des risques et à formuler des recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA LONAB

Ce chapitre est dédié à la présentation de la Loterie Nationale Burkinabè, société d'Etat, la LONAB nous a accueillie pour notre stage de fin d'études. Dans le cadre de cette présentation, nous verrons son historique, ses objectifs, et son organisation.

4.1.Historique

La LONAB a été créée par ordonnance N° 67025/PRES/MFC du 10 mai 1967, avec la dénomination Loterie Nationale Voltaïque (LONAVO). L'appellation actuelle Loterie Nationale Burkinabè (LONAB) date de 1984, de par l'ordonnance N°8443/CNR/PRES du 02 août 1984.

D'établissement public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), elle a été transformée depuis novembre 1994, en société d'Etat sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances.

4.2. Les missions de la LONAB

La mission principale de la LONAB est de soutenir l'Etat Burkinabé dans son élan de développement socio-économique, éducatif, culturel et sportif et partant lutter efficacement contre la pauvreté par la collecte et la redistribution de l'épargne sur toute l'étendue du territoire national.

Les principales attributions de la LONAB sont :

- la diffusion et la vente des billets de loterie notamment, la loterie classique, le loto, la loterie instantanée ;
- l'organisation et l'exploitation de paris sportifs notamment, le Pari Mutuel Urbain (PMU'B) ;
- et sous réserves de l'obtention des autorisations nécessaires, l'organisation et la gestion de tout autre jeu de hasard à caractère spéculatif.

4.3. Description de l'organisation et du fonctionnement de la LONAB

La LONAB est sous la tutelle du Ministère de l'économie et des finances et est administrée par un conseil d'administration qui définit les orientations de la société.

4.3.1. Le Conseil d'Administration de la LONAB

La LONAB est administrée par un conseil d'administration de neuf (09) membres au plus, composé d'administrateurs représentant l'Etat et/ou ses démembrements et d'un administrateur représentant le personnel.

Le conseil d'administration comprend :

- quatre (4) représentants du Ministère chargé des Finances ;
- un (1) représentant du Premier Ministère ;
- un (1) représentant du Ministère chargé du Commerce ;
- un (1) représentant du Ministère chargé du Travail ;
- un (1) représentant du Secrétariat Général du Gouvernement et du Conseil des Ministres ;
- un (1) représentant du personnel de la société.

Les administrateurs sont nommés par décret pris en conseil des Ministres sur proposition du Ministre chargé de la tutelle technique.

La durée du mandat des administrateurs est de trois (03) ans renouvelable une seule fois.

4.3.1.1. Organisation du conseil d'administrations

Le conseil d'administration est dirigé par un représentant, personne physique, nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle technique pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une fois.

Nul ne peut exercer simultanément plus de deux (02) mandats de président de Conseil d'Administration.

Le président du conseil d'administration préside les réunions du Conseil et doit veiller à ce que le conseil d'administration assume le contrôle de la gestion de la société confiée au Directeur Général.

4.3.1.2. Pouvoir du conseil d'administration

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et il doit être nécessairement saisi de toutes les questions d'importance pouvant influencer la marche générale de la société.

Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserves de ceux expressément attribués par la loi à l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat.

Le conseil d'administration a notamment les pouvoirs suivants, lesquels sont énonciatifs et non limitatifs:

- préciser les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;
- exercer un contrôle permanent de la gestion assurée par le Directeur Général ;
- arrêter les comptes de chaque exercice.

4.3.2. La direction générale de la LONAB

La direction générale de la LONAB est sous la responsabilité d'un directeur général qui est chargé entre autres :

- de diriger et de coordonner toutes les activités de la société ;
- de concevoir la stratégie globale et la vision prospective de la LONAB ;
- de proposer au conseil d'administration le programme d'activités et le budget d'exploitation et d'investissements de la société ;
- d'ordonner le budget de la société ;
- de présenter au conseil d'administration le rapport d'activités et les états financiers de la société ;
- de proposer au conseil d'administration l'aliénation des biens de la société;
- de superviser les préparations des sessions et délibérations du conseil d'administration et d'en exécuter les décisions ;
- de représenter la société dans tous les actes à l'égard des tiers ;
- de développer la culture d'entreprise ;
- d'ester en justice au nom de la société ;
- de signer les actes et correspondances dans l'intérêt de la société ;
- de déléguer ses attributions si nécessaire ;
- de recruter, nommer et révoquer tout agent conformément à la réglementation en vigueur ;
- de promouvoir et valoriser l'image de la société pour la rendre plus visible aux plans national et international ;

- de présider la réunion des directeurs (RD), le comité interne de direction (CID), le comité paritaire (CP), la commission interne d'attribution des marchés (CIAM), le comité de discipline (CD) ;
- de prendre toutes mesures conservatoires nécessaires en cas d'urgence et en rendre compte au Président du conseil d'administration dans les plus brefs délais ;
- d'accorder les congés de toutes natures à tout agent en application des textes en vigueur.

La direction générale est assistée dans l'exercice de ses fonctions par trois (03) conseillers techniques, un (01) conseiller juridique et un (01) conseiller en communication.

Elle est appuyée dans la gestion de la Société par :

- trois (03) directions en lignes de conseils qui sont :
 - la Direction du Contrôle Interne (DCI),
 - la Direction du Contrôle de Gestion (DCG),
 - la Direction des Etudes et de la Prospective (DEP)
- et un Secrétariat Général, qui est assisté par un service des archives et de la documentation. Sont directement rattachées au Secrétariat Général les Directions suivantes :
 - la Direction de l'Administration et de la Logistique (DAL) ;
 - la Direction du Marketing (DM) ;
 - la Direction des Systèmes d'Informations (DSI) ;
 - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
 - la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) ;
 - les Directions Régionales (DR).

Le secrétaire général est chargé :

- de coordonner et contrôler l'activité administrative et technique des structures qui lui sont directement rattachées ;
- d'appuyer le directeur général dans la préparation des sessions du conseil d'administration ;
- d'assurer le suivi de l'exécution des décisions de la direction générale ;
- de veiller à la gestion des archives et de la documentation de la société ;

- d'exécuter toute autre tâche à lui .confiée par le directeur général dans le cadre de ses attributions.

(Voir annexe 1 : Organigramme)

Les bénéfices générés par les activités de la LONAB contribuent à financer des œuvres socio-économiques, sportives et culturelles. Dans un souci de modernisation et de pérennisation de son activité, la cartographie des risques de la LONAB est en cours d'élaboration.

Cette présentation de La LONAB, nous a permis d'avoir une idée plus ou moins juste de l'organe qui nous a accueillie et de cerner son organisation. Dans le chapitre suivant, nous allons décrire le processus de management des risques de la LONAB.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RISQUES DE LA LONAB

La LONAB ne dispose pas d'un service de management des risques, cependant, le processus de management des risques de la LONAB est une mission du contrôle interne. A ce titre, elle dispose de procédures bien définies pour la prise en charge des risques.

Ces procédures ayant été mises en place il y'a plusieurs années, elles ont gardé le nom d'origine de procédures de contrôle interne. Cependant, ces procédures ont été actualisées et complétées par l'activité d'autres directions ce qui permet de l'assimiler à une procédure de management des risques. De plus, dans un esprit de continuité des efforts engagés dans le cadre de la modernisation des outils de gestion, la LONAB a décidé de déployer une démarche visant l'élaboration de cartographie des risques devant couvrir toutes les directions. Cette cartographie des risques est en cours de réalisation en interne avec un appui de l'Autorité Supérieure de Contrôle d'Etat.

Le processus de management des risques de la LONAB est donc constitué des procédures de contrôle interne (consignées dans le manuel de procédures) et de la cartographie des risques (en cours de réalisation).

5.1. Le processus de management des risques de la LONAB

Le processus de management des risques de la LONAB, peut être présenté selon les huit (8) composants du management des risques définis par le COSOII :

- ❖ l'environnement interne
- ❖ la fixation des objectifs
- ❖ l'identification des risques
- ❖ l'évaluation des risques
- ❖ le traitement des risques
- ❖ les activités de contrôle
- ❖ l'information et communication
- ❖ le pilotage

5.1.1. L'environnement interne

L'environnement interne englobe la culture et l'organisation de l'entreprise. L'analyse de l'entreprise permet de bien appréhender son fonctionnement afin de définir et d'élaborer une politique de gestion des risques, elle est constituée de :

- l'organisation générale, la définition des rôles des différents acteurs, leur compétences. La fiche de fonction et de poste contenu dans le manuel de procédure présente le lien hiérarchique, les missions, les responsabilités, les tâches et les qualités requises pour chaque fonction ;
- l'intégrité, l'éthique de la direction, du management et du personnel. Il n'existe pas de code d'éthique au sein de la LONAB, cependant chaque fonction suit les règles régissant leur profession ;
- le style de management et le type de gestion, ce qui détermine la qualité des politiques dans l'entité et de l'organisation mise en place pour l'atteinte des résultats. Le style persuasif est celui pratiqué à la LONAB. Ce style de management indique un fonctionnement basé sur des procédures (organisationnel fort), et des échanges nombreux (relationnel fort). Aussi, chaque direction fait une analyse de l'environnement par rapport à ses activités et tâches.

Dans le cadre du processus de management des risques de la LONAB l'analyse de l'environnement interne se termine par le découpage des procédures en tâches ou en activités. A ce niveau les conseils et avis de tous les acteurs sont pris en considérations.

5.1.2. La fixation des objectifs

L'objectif général de l'organisation est défini chaque année par la direction générale. Les objectifs spécifiques sont assignés à chaque direction en fonction des objectifs globaux. Après la définition des objectifs, le programme d'activités est approuvé et adopté en conseil d'administration.

Chaque objectif repris dans la cartographie des risques concourt à la maîtrise des enjeux majeurs inhérents aux six (6) domaines suivants :

- stratégie ;
- communication ;

- opérations (organisation, mise œuvre des programmes et politiques, ressources humaines, sécurité, pilotage) ;
- systèmes d'information ;
- finance (comptabilité, budget, reporting) ;
- conformité (normes réglementation).

La fixation des objectifs permet l'identification des évènements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'institution ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

5.1.3. L'identification des évènements

Il s'agit de déterminer les zones et opérations dangereuses, et déterminer les risques qui peuvent en découler. On y identifie les risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La démarche utilisée pour l'élaboration de la cartographie des risques de la LONAB est l'approche dite « bottom-up ». En effet, les risques de la LONAB sont déterminés par chaque direction avec l'appui d'un agent de la direction de contrôle interne. Ainsi, chaque direction met en évidence les évènements pouvant impacter négativement ses activités et la réalisation de ses objectifs. La mise en évidence des risques par les directions leur permettent de prendre connaissance des points sur lesquels il doit mettre un accent particulier.

Les risques sont ensuite soumis aux agents du service d'audit interne dont la charge est de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques. Le service d'audit interne est le service en charge du pilotage de l'élaboration de la cartographie.

5.1.4. L'évaluation des risques

L'évaluation se manifeste par des activités de mesure et de classification des risques. A la fin des sessions d'identification des risques avec les différentes directions, ces dernières, toujours avec l'appui des auditeurs évaluent les risques identifiés, afin de les qualifier tant en fonction de leur impact que de leur incidence sur le fonctionnement de la procédure.

La LONAB étant une société commerciale, les risques les plus importants se situent au niveau de la distribution ou le succès de ces produits : les produits de grattage (tombola minute plus,

tranche commune entente, télé fortune) et les paris sur courses hippiques (paris mutuel urbain et espaces courses en direct).

La cartographie des risques étant en cours de réalisation l'évaluation n'a pas encore été effectuée. Cependant, il devrait se faire lors d'ateliers de cotation, et cela essentiellement sur la base de la perception du niveau d'exposition aux risques des différents participants.

Les objectifs prioritaires des ateliers de cotation sont de :

- favoriser une vision partagée et mutualisée des risques ;
- évaluer les risques les uns par rapport aux autres ;
- déterminer la bonne stratégie de gestion pour chaque risque ;
- identifier les zones de risques les plus critiques qui permettront de prioriser les plans d'actions à mettre en œuvre.

Cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés, ce qui donne suite au traitement.

5.1.5. Le traitement

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques. Pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

Ces mesures sont obtenues, au sein de la LONAB par :

- la préparation du questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- l'établissement d'un programme de travail et de vérification ;
- l'exécution du programme de travail :
 - exécution : Effectuer les travaux,
 - supervision : Encadrement être vue des travaux des collaborateurs.

Vu l'activité spécifique de la LONAB, les traitements sont principalement centrés sur les caisses, les réceptions et les paiements des lots. Les types de traitements préconisés pour les risques impactant les activités précédemment citées sont l'évitement ou la réduction.

5.1.6. L'activité de contrôle

L'évaluation du dispositif du contrôle interne mise en place par la LONAB prend en compte des politiques et procédures déployées afin de prévenir ou de détecter la survenance de certains événements. Les contrôles préventifs réduisant la probabilité de survenance, et les contrôles détectifs réduisant la gravité de la réalisation.

L'analyse des activités de contrôles par processus se révélant très longue, nous présenterons les activités de contrôle selon les objectifs généraux du processus de management des risques.

Tableau 2 : Mise en évidence des activités de contrôle en fonction des objectifs du processus de management des risques

Objectifs du processus de management des risques	Activités pour la réalisation de l'objectif	Activités de contrôle
élaborer et mettre à jour la cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> - formation en management des risques, - analyse et définition des processus et activités, - identification des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> - identification des risques avec les différentes directions et les opérationnels, - reformulation des risques, - consolidation des risques.
veiller à la sauvegarde du patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> - mission de vérification et de contrôle, - inventaire des immobilisations en fin d'année, - participation aux missions de réception de matériels ou de services. 	<ul style="list-style-type: none"> - vérification de l'existant, - localisation et mise à jour du fichier d'immobilisation en fin d'année, - vérification du procès-verbal lors de la réception définitive.
mettre à jour le manuel de procédures	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration du manuel de procédures avec toutes les directions, - consolidation de toutes les procédures. 	présentation des fonctions et des tâches.

<p>veiller à la fiabilité des informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vérification des écritures du brouillard de caisse avec l'état des caisses, - vérification de l'exactitude des écritures. 	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle préalable à l'enregistrement comptable, - contre vérification des écritures des différentes agences antérieurement à la comptabilisation.
<p>proposer la politique et le plan de contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - proposition d'activités, - élaboration d'un plan annuel de contrôle, - élaboration d'un chronogramme de réalisation des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration de rapports d'activités. - vérification avec le rapport d'activité antérieur
<p>assurer : *le système de contrôle interne, *et le respect des politiques, procédures, méthodes et normes de contrôle interne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - veiller à l'application des processus mis en place, - mise en place de manuel de procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> - mission d'audit, - vérification de la conformité entre les tâches exécutées et celles contenues dans le manuel, - contrôle des paiements de lots.
<p>concevoir et proposer la politique de gestion et de maîtrise des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration d'une cartographie des risques, - mise en place d'une base de risques, - analyse de l'environnement de contrôle, - proposition de recommandations. 	

Source : Nous-mêmes

5.1.7. L'information et la communication

Au sein de la LONAB, les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées sous forme de rapport (note de synthèse, projet de rapport, rapport définitif) et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la

communication circule verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

La LONAB est une institution hiérarchisée aussi le circuit de communication des informations est connue. Cependant, il n'existe aucun document présentant clairement le circuit de communication. Pour connaître le circuit de communication il faut se référer à l'organigramme ou le manuel de procédures.

De plus l'institution dispose d'une diversité de moyen de communication en dehors des supports papier. La LONAB dispose de l'intranet, de comptes email groupés ou personnel.

5.1.8. Le pilotage

Le pilotage du processus de management des risques de la LONAB se manifeste par le suivi des points de recommandations. Il est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le Pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de la fonction du contrôle interne ou par le biais d'évaluations indépendantes, ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

5.2. Les acteurs du processus

La gestion des risques est l'affaire de tous dans l'organisation. Aussi, les intervenants sont :

- la Direction Générale ;
- la Direction de Contrôle Interne ;
- l'Autorité Supérieure du Contrôle d'Etat ;
- les contrôles externes ;
- les autres directions et les opérationnels.

Les responsabilités de chacun de ces acteurs est important. Aussi, pour une efficacité dans le processus de gestion des risques une coordination est réalisée entre les différents acteurs.

Nous allons alors présenter chaque acteur avec ces rôles et responsabilités dans le processus de gestion des risques de la LONAB.

5.2.1. La direction générale

La direction générale de la LONAB participe à la gestion en :

- concevant la stratégie globale et la vision prospective de la LONAB ;
- développant la culture d'entreprise ;
- prenant toutes les mesures conservatoires nécessaires en cas d'urgence et en rendant compte au Président du conseil d'administration dans les plus brefs délais.

La politique de gestion des risques et le plan annuel de contrôle font l'objet de validation de la direction générale. Elle est la seule habilitée pour certains traitements.

La direction générale est également chargée de faire partager à toute l'entreprise la vision d'une gestion du risque rigoureuse et efficace, de donner l'impulsion, de créer les conditions de mise œuvre du processus de management des risques au sein de l'entreprise

Elle est informée périodiquement des risques majeurs constatés, des recommandations, autorise et veille à leurs mises en place.

5.2.2. La direction du contrôle interne

La direction du contrôle interne de la LONAB joue un rôle majeur dans le processus de management des risques en identifiant et évaluant les risques importants dans le cadre de ses missions. Elle intervient de par ces objectifs au processus de management des risques. En effet, en rappel, la direction de contrôle interne est chargée :

- d'élaborer et de mettre à jour la cartographie des risques ;
- de veiller à la sauvegarde du patrimoine ;
- de mettre à jour le manuel de procédures;
- de veiller à la fiabilité des informations ;
- de proposer la politique et le plan de contrôle ;
- de garantir le système de contrôle interne ;
- de garantir le respect des politiques, procédures et méthodes et normes de contrôle interne ;
- de concevoir et de proposer la politique de gestion et de maîtrise des risques.

La direction du contrôle interne de la LONAB étant constituée du service d'audit interne et de la centrale de paiement, ces deux services participent au processus de management des risques par leurs missions de contrôles, de vérifications et par leurs recommandations pour la prise en charges des risques identifiés.

La direction du contrôle interne de la LONAB intervient alors à tous les niveaux du processus de management des risques.

5.2.3. L'Autorité Supérieure de Contrôle d'Etat (ASCE)

L'ASCE est un organe de contrôle de l'ordre administratif, né de la fusion des attributions de trois structures de contrôle qu'étaient la Haute Autorité de Coordination de la Lutte contre la Corruption (HACLIC), l'Inspection Générale d'Etat (IGE) et la Coordination Nationale de Lutte contre la Fraude (CNLF).

L'ASCE est principalement chargée de :

- contrôler l'observation des textes législatifs et réglementaires qui régissent le fonctionnement administratif, financier et comptable dans tous les services publics de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics ;
- mener des investigations sur les pratiques de délinquances économiques et de corruption au sein de l'administration concernant les personnes physiques et les personnes morales de droit privé ;
- suivre la mise en œuvre de ses recommandations et des recommandations des autres corps de contrôle de l'Etat ;
- saisir la justice de toute infraction commise par les services publics de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics et de tout organisme national investi de mission de service public, aux textes législatifs et réglementaires qui en régissent le fonctionnement administratif, financier et comptable et de suivre les procédures en justice y afférentes tout au long de leur déroulement ;
- assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques nationales de lutte contre la corruption, ainsi que la coordination des actions menées dans ce cadre.

L'ASCE est également chargée d'assurer la coordination technique de l'ensemble des organes de contrôle administratif et reçoit copie de tous les rapports établis par les organes de contrôle internes des départements ministériels, des institutions et des autres corps de contrôle.

L'ASCE est également chargée d'assurer la coordination technique de l'ensemble des organes de contrôle administratif et reçoit copie de tous les rapports établis par les organes de contrôle internes des départements ministériels, des institutions et des autres corps de contrôle.

C'est dans ce cadre que L'ASCE appuie la LONAB pour l'élaboration de sa cartographie des risques. Elle est notamment intervenue pour la formation, et devrait intervenir dans l'exécution de d'autres composants de la cartographie des risques.

5.2.4. Les contrôles externes

La LONAB fait recours à des cabinets externes (commissaires aux comptes, et constants externes) pour l'élaboration et la réalisation des certaines composantes de son processus de management des risques. En effet, dans le cadre de sa mission légale de certification des comptes, le commissaire aux comptes, procède à une identification et une évaluation des risques sur lesquelles il fonde son plan d'intervention. Le commissaire aux comptes de la LONAB participe également aux missions d'inventaire de fin d'année.

5.2.5. Le contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion a une vision transversale de la LONAB et aide au déploiement de la cartographie. Il contribue à la sensibilisation aux risques par les attributions suivantes :

- proposer à la directeur générale les directives budgétaires annuelles ;
- superviser et coordonner l'élaboration du budget de la LONAB ainsi que le suivi de son exécution ;
- vérifier la conformité des imputations budgétaires des factures fournisseurs, des décomptes de marchés ;
- contrôler la régularité de tous les actes à caractère financier ;
- analyser la rentabilité des produits dans chaque localité ;
- établir les seuils de rentabilité de chaque produit ;
- analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- proposer des actions correctives ;
- aider au suivi des actions engagées pour prévenir ou réduire les risques, en fournissant par exemple des indicateurs chiffrés.

La présentation du processus de management des risques de la LONAB ayant été effectuée, la mise en évidence du rôle essentiel d'un acteur du processus dans la gestion des risques est possible. Ainsi dans le chapitre suivant il s'agira de présenter les activités de l'audit interne dans le processus, leurs avantages et leurs inconvénients.

5.2.6. Les autres directions et les opérationnels

De façon générale toutes les directions et les opérationnels de la LONAB participent au processus de management des risques en :

- participant à l'identification, le suivi des risques au jour le jour de son fonctionnement;
- déterminant le niveau de risque acceptable dans son domaine conformément à la politique de l'institution ;
- se chargeant du déploiement en fonction de l'importance du traitement.

De façon plus spécifique certaines directions ont des tâches, précisées dans le manuel de procédures, se rapportant au management des risques.

Les tâches concernant la gestion des risques sont selon les directions :

- la direction des études et de la prospective elle est chargée de:
 - la promotion et la mise en œuvre des politiques d'organisation et de management de la qualité ;
 - l'animation de la réflexion interne concernant l'amélioration et l'optimisation des processus existants ;
 - l'assistance et du conseil des directions dans la démarche qualité ;
 - l'identification des problèmes d'organisation et la proposition de mesures correctives;
- la direction de l'administration et de la logistique est chargée :
 - de mettre en œuvre la politique de la société dans les domaines de la sécurité des biens et des personnes et de l'hygiène au travail ;
 - de mettre en œuvre le programme annuel d'investissements ;
 - de veiller à la gestion optimale du patrimoine de la société ;
 - de participer à l'inventaire de fin d'année en collaboration avec la direction du contrôle interne et la direction des finances et de la comptabilité ;

- d'assurer la gestion des approvisionnements conformément à la réglementation en vigueur.
- la direction marketing par le billet de leur service d'inspection commerciale et de statistiques est chargée :
 - d'assurer le contrôle régulier du circuit commercial ;
 - de suivre régulièrement les réalisations de tous les chiffres d'affaires.
- la direction des systèmes d'informations est chargée :
 - d'assurer la veille sécuritaire et technologique ;
 - de suivre l'exécution de la politique de sécurité informatique.

La présentation du processus de management des risques de la LONAB ayant été effectuée, la mise en évidence du rôle essentiel d'un acteur du processus dans la gestion des risques est possible.

CHAPITRE 6: LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES DE LA LONAB

Dans le cadre de son activité, le service de l'audit interne, participe au processus de management des risques de la LONAB. Aussi, il s'agira dans ce chapitre de voir dans quelles mesures les activités du service de l'audit interne, participent au processus de management des risques de la LONAB, de mettre en évidence les forces et les faiblesses d'une telle répartition des tâches, et enfin de proposer des recommandations.

6.1. Description du rôle du service de l'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB

La mission principale du service de l'audit interne est « d'assurer la mise en œuvre du plan d'audit et de veiller à la sauvegarde du patrimoine de la société ». De par ses activités, l'audit interne intervient directement ou indirectement dans le processus de management des risques de la LONAB. Par rapport à ses activités, l'audit interne intervient dans les composantes suivantes :

- l'identification et l'évaluation des risques ;
- le traitement et les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

6.1.1. L'identification et l'évaluation des risques

De par ses différentes missions les auditeurs identifient, évaluent les risques pouvant impacter négativement le patrimoine. Les principaux risques identifiés par les auditeurs interne pouvant impacter le patrimoine sont :

- les risques de vol et de fraudes liés aux faiblesses des procédures de contrôle interne ;
- les risques de commandes abusives ;
- les risques non-conformité.

Les risques identifiés sont classés par ordre de priorités pour le traitement et pour le suivi.

6.1.2. Le traitement et activités de contrôle

L'accent est mis sur les activités ayant le plus de probabilité de se réaliser puisque leurs réalisations peuvent avoir des lourdes conséquences sur l'activité, notamment sur les produits à grattage et les paris sur les courses hippiques.

Le plan d'audit résulte de la hiérarchisation des risques, la bonne exécution du plan d'audit permet de contrôler l'efficacité des procédures mises en place. En effet, la réalisation du plan d'audit permet de donner une assurance sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

En plus des contrôles effectués lors des missions d'audit des différentes fonctions de la LONAB, le service d'audit interne participe à la supervision des tirages et à la vérification du cadre légale. Les opérations de tirage sont régies par un arrêté ministériel. Le contrôle technique auquel le service de l'audit interne participe, consiste à vérifier notamment que :

- la LONAB est munie d'une autorisation ;
- la diffusion des tickets et autres supports ne s'étendent pas au delà de la zone territoriale et de la période déterminée dans l'arrêté d'autorisation ;
- le jeu se déroule selon les principes définis dans le règlement et conformément à la réglementation sur les jeux de hasard ;
- les droits des joueurs sont respectés ;
- les gagnants désignés suivant les méthodes et conditions fixées ont perçu leurs lots ou peuvent le faire ;
- les lots proposés dans l'arrêté d'autorisation sont effectivement présents ;
- la conformité des gains aux lots proposés ;
- le produit net du jeu autorisé est entièrement et exclusivement affecté à la destination pour laquelle l'autorisation a été accordée.

Ces contrôles permettent également de réduire le risque de fraude et de non conformités.

6.1.3. L'information et la communication

A l'issu de ses missions le service d'audit interne formule des recommandations aux entités auditées pour améliorer leurs fonctionnements. Ces recommandations permettent de prendre en compte les risques identifiés, évalués, les tests effectués pour la détermination des actions à mener pour réduire ou éliminer les failles identifiées au cours des missions.

La mise en application des recommandations relève de la responsabilité de la personne en charge de la procédure présentant la faille. Lors du prochain audit de la fonction ou de la procédure, l'auditeur interne vérifie si les recommandations ont été mises en œuvre. La mise en œuvre des actions correctives doit permettre de réduire, de traiter les failles observées.

6.1.4. Le pilotage

Le service d'audit interne s'occupe du pilotage, sous la direction du directeur du contrôle interne, de l'élaboration de la cartographie des risques. Pour ce faire, le service a participé à la formation en gestion des risques, aux ateliers d'identification des risques, et elle a effectué la réconciliation de tous les risques.

La cartographie des risques de la LONAB étant en cours d'élaboration, les autres étapes d'élaboration n'ont pas encore été effectuées. Cependant, leur réalisation se fera avec l'appui du service d'audit interne.

A la fin de la réalisation il est prévu pour le moment que le suivi des risques soit effectué par le service d'audit interne.

Cette attribution du service d'audit montre l'importance du service dans le management des risques de la LONAB. Le service d'audit interne est chargé ainsi du pilotage du processus de management des risques.

Compte tenu des activités particulières de la LONAB la direction du contrôle interne a dû s'adapter. Un autre service a été mis en place pour assurer une couverture spécifique à l'activité de jeux de la LONAB. Il s'agit du service de la centrale de paiement.

La présentation du rôle du service de la centrale de paiement dans la gestion des risques nous apparaît importante car l'activité du service met en évidence la gestion des risques par rapport à l'activité de jeux de l'organisation.

6.1.5. Le Rôle de la centrale de paiement dans le processus de management des risques de la LONAB

La centrale de paiement est l'organe de contrôle de la sortie des fonds de paiement des lots des tickets gagnants. La principale mission du service est d'assurer l'inspection et le contrôle de tous les lots payés par la LONAB.

Le rôle de la centrale de paiement dans le dispositif de management des risques est l'activité de contrôle. En effet la centrale de paiement est un organe de contrôle et ses activités sont :

- **la centralisation, la contre-vérification des bulletins et tickets ayant fait l'objet de paiement.** Elle consiste en la vérification des tickets. Aussi, après les paiements par la caisse, le service de la centrale de paiement procède à une vérification, avant enregistrement comptable, afin de s'assurer que le ticket remis en paiement est un bon ticket ;
- **le contrôle des relevés de lots payés remboursés par les caisses.** Il permet de vérifier la conformité de tous les lots payés pour tous les produits vendus. Cette vérification a pour but de s'assurer que les lots payés sont conforme au montant qui aurait dû être payés;
- **le contrôle de la régularité des paiements par rapport au programme de lots de chaque tranche mise en jeu.** Ce contrôle concerne les tickets instantanés. Des tranches de tickets sont mises en vente, chaque tranche a une durée de validation de trois (3) mois, le contrôle permet de s'assurer que des tickets gagnant n'ont pas été payés plus de 3 mois après sa mise en vente et surtout que le programme de lot est respecté.

Ces attributions participent à la prise en charge des risques en permettant de réduire les risques de fraudes, et permet l'enregistrement d'informations sincères car c'est seulement après contrôle de la centrale de paiement et traitement des écarts que la comptabilisation des lots payés est faite.

6.2. Analyse du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques

Le processus de management des risques de la LONAB est uniquement constitué des processus de contrôle interne et de la cartographie des risques. L'analyse du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB se fera en cinq (5) étapes :

- la culture du risque ;
- Les mesures de traitement des risques ;
- Le suivi permanent des activités ;
- la communication aux différents acteurs et le plan d'audit.

Cette analyse se fera principalement sur la base de la grille d'évaluation du processus de management des risques par l'audit interne élaboré par l'IFACI (2003 : 18-21), cette grille a été remplie en annexe 4.

6.2.1. La culture du risque

La culture globale de gestion des risques comprend la sensibilisation, la détermination, et la hiérarchisation. Cette politique est faible au sein de la LONAB. En effet, nous avons pu constater les dysfonctionnements suivants :

- une absence de code d'éthique ;
- une absence de charte d'audit interne ;
- une lenteur dans l'analyse de l'environnement, due au fait que l'organisation a des agences dans plusieurs localités ;
- une lenteur dans la définition des objectifs spécifiques, étant donné qu'ils sont assignés par la direction générale ;
- une lenteur dans le processus d'élaboration de la cartographie des risques ;
- un processus de management des risques informel, car il est principalement développé par les objectifs du contrôle interne ;
- une difficulté d'évaluation du processus, vu que le service de l'audit interne participe des fois au pilotage de certains dispositifs ;
- une absence de fichiers risques avant l'élaboration de la cartographie des risques ;
- une absence d'actions pour la culture du risque dans l'organisation.

Il faut noter que dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques, une sensibilisation au risque a été réalisée. Les opérationnels ont ainsi participé à l'identification de leur risques, à leur valorisation et à la mise en évidence des mesures de traitements possibles. L'élaboration de la cartographie des risques a donc permis :

- o une analyse de l'environnement interne ;
- o une maîtrise de l'environnement interne dû à la diversité des acteurs participant à son analyse et à leur expérience ;
- o une implication de toutes les directions dans l'élaboration de la cartographie des risques;
- o une sensibilisation du personnel sur le management de risques, et le processus d'élaboration d'une cartographie des risques;

- une promotion de la culture du risque.

L'approche utilisée pour l'élaboration de la cartographie est donc bénéfique à la politique de gestion des risques de la LONAB.

6.2.2. Les mesures de traitement des risques

Les mesures de traitement sont constituées du rattachement et du risque résiduels. Pour des mesures de traitement efficaces, chaque risque identifié et évalué doit faire l'objet d'une analyse afin de déterminer les mesures de traitement. A chaque risque, doit alors être rattaché une mesure de traitement. Les mesures de traitement des risques de la LONAB sont assez efficaces, car à chaque risque déterminé des hypothèses ont été émises afin de choisir le traitement le plus adapté.

Les critères de choix de la meilleure hypothèse sont :

- le temps de mise en œuvre du plan d'action ;
- le coût de mise en œuvre ;
- les différentes répercussions de la mise en œuvre.

Les différentes répercussions de la mise œuvre du traitement permettent d'identifier les risques résiduels. Les risques résiduels sont transmis à la direction générale de LONAB, le plan d'action est également transmis.

L'efficacité des traitements des risques de la LONAB se trouve dans :

- la proposition de recommandations ;
- la proposition de plans d'actions ;
- la présence d'un manuel de procédure précisant les procédures pour toutes décisions ;
- la participation de plusieurs services pour la mise en œuvre des plans d'actions.

L'efficacité du traitement est réduite au niveau de la mise en œuvre et du suivi du plan d'action. Nous avons pu déterminer un certains nombres de dysfonctionnements quant à la mise en œuvre du plan d'action. Il s'agit de :

- la non fixation du niveau globale de tolérance au risque par la direction générale;
- la lenteur dans la validation du plan d'action, due à la procédure de validation du plan par la direction générale ;

- la lenteur dans la mise en œuvre à cause du délai de mise à disposition des ressources nécessaires ;
- la lenteur dans l'exécution, due aux différentes activités des responsables de la mise en œuvre du plan d'action.

6.2.3. Le suivi permanent des activités

Le suivi permanent des activités prend en considération la périodicité et les contrôles. Le suivi présente quelques lacunes, notamment :

- la périodicité de mise à jour du processus de management des risques est faiblement définie ;
- une absence de système de veille des risques ;
- la majorité des contrôles sont manuels ;
- les contrôles se font sur les activités et non sur les processus ;
- une absence de documentations sur la conduite à tenir en cas de survenance de risques importants.

L'efficacité du suivi se retrouve dans le fait, que le responsable du processus de management des risques procède à un inventaire des différentes évaluations réalisés. Ces évaluations sont principalement réalisées par l'audit interne et par l'autorité supérieure de contrôle d'Etat. De plus, le fait que la périodicité de contrôle du processus de management des risques soit définie, adaptée et prévoie les modifications en cas de survenance de changements importants, indique un bon système de contrôle. Les missions de vérification, et la prise en considération des recommandations des recommandations passées participent également au bon suivi des activités de contrôles.

6.2.4. La communication et le plan d'audit

Les insuffisances recensées au niveau de la communication sont :

- l'absence de procédures de mise en œuvre des actions correctives ;
- l'absence de processus de suivi régulier des profils de risque et des expositions importantes à des pertes ;
- l'absence de système automatique informatisé pour le suivi de recommandations antérieures ;

- l'absence de présentation du processus de management des risques et de son évaluation en comité de direction ;
- le suivi des recommandations ne se fait que lors des missions suivantes.

Bien, que ne faisant pas l'objet d'une présentation, les résultats de l'évaluation du processus de management des risques fait l'objet d'une diffusion à la direction générale, et au comité de direction. De plus la direction générale est impliquée dans l'élaboration du processus de management, la liste des risques forts acceptés est approuvée par la direction générale et communiquée au conseil, et les modifications importantes sont insérées dans le manuel de procédure. Ces éléments mettent en évidence une certaine efficacité du processus d'information.

Le plan d'audit s'appuyant sur les risques identifiés et les risques significatifs, identifiés lors des missions d'audit, indiquent un plan d'audit efficace. Ce plan devrait couvrir tous les risques majeurs de la LONAB.

Cette analyse nous permet de formuler des recommandations en vue de corriger les faiblesses identifiées.

6.3. Proposition de recommandations

L'identification des forces et faiblesses nous a permis de mettre en relation les objectifs du service d'audit interne avec les composants du processus de management des risques. Pour les recommandations se rapportant au rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques, nous prendrons en compte principalement : l'identification, l'évaluation, l'activité de contrôle, et le traitement dans une certaine mesure.

6.3.1. L'environnement interne, l'identification et l'évaluation des risques

Compte tenu des faiblesses relevées au niveau de l'analyse de l'environnement interne, de l'identification et de l'évaluation des risques, nous proposons :

- l'élaboration d'un code d'éthique ;
- l'élaboration d'une charte d'audit, afin de s'assurer du respect des normes internationales et de la prise en compte des bonnes pratiques. La charte d'audit permettra de garantir l'indépendance, la légitimité et la crédibilité du processus de management des risques ;

- la séparation des tâches afin que le service d'audit interne n'intervienne pas dans le pilotage de dispositif de contrôle interne. Cela permettra au service d'évaluer objectivement le dispositif mise en place ;
- l'élaboration d'une base de risques informatisée, contenant la fiche de tous les risques, au cas échéant des risques les plus importants, pour une automatisation du processus de gestion des risques opérationnels, de l'identification des risques jusqu'au reporting. Cette base permettra également de suivre l'évolution des risques ;
- l'élaboration des documents complets, présentant la méthodologie d'identification et d'évaluation de risques. Cette documentation doit permettre d'assurer que les risques sont bien identifiés, présentés, évalués, prévenus et tenus à jour.
- la mise en place d'un service de gestion des risques pour une meilleure appréhension des risques opérationnels. Ce service se chargera de l'élaboration de la cartographie des risques, et la cartographie des risques spécifiques pourra être évaluée par le service d'audit interne ;
- l'évaluation de la cartographie des risques par un service n'ayant pas participé au pilotage ;
- les directions doivent elles-mêmes définir leurs objectifs, en fonction de l'objectifs générale et de la carte stratégiques. Les objectifs devront être approuvés par la direction générale ;
- la mise en place d'une équipe qui sera exclusivement chargée de l'élaboration de la cartographie des risques. Cette équipe aura un délai d'exécution et aura toutes les prérogatives requises pour mener leur mission à bien ;
- afin de permettre l'évaluation de la cartographie finale, le service d'audit interne devrait :
 - soit répartir son service en deux équipes, une équipe qui se chargera de l'élaboration de la cartographie de risques et l'autre équipe qui se chargera de l'évaluation de la cartographie ;
 - soit confier l'évaluation de la cartographie des risques à un cabinet extérieur ;

Une grille d'évaluation peut être utilisée pour l'évaluation de la culture du risque.

Tableau 3: Proposition d'une grille d'évaluation de la culture du risque

Questions	Oui	Non
1) Les différents risques sont-ils pris en compte dans la définition de la stratégie ?		
2) La distance hiérarchique est-elle faible ?		
3) Le besoin de contrôle de l'incertitude est-il fort ?		
4) La culture est-elle plutôt collective ?		
5) Les différents traitements possibles sont-ils développés ?		
6) Chaque acteur connaît-il les risques liés à l'accomplissement de ses tâches ?		
7) Chaque intervenant est-il apte à réduire les risques liés à son activité ?		
8) L'agent prend-il des initiatives dans son travail ?		
9) Un document précisant la démarche à suivre en cas de survenance d'un risque existe-t-il ?		
10) Ce document est-il communiqué à tous ?		
11) Ce document est-il complet ?		
12) Des formations sur le risque sont-ils fréquentes ?		
13) La capacité d'intégration des évènements extérieurs est-elle forte ?		
14) Les lois et règlements sont-ils respectés ?		
15) L'intégration du personnel est-elle verticale ?		
Résultat : nombre de «Oui»		
Interprétation des résultats :		
<ul style="list-style-type: none"> • Entre 12 et 15 «Oui» : Niveau de culture FORT → à entretenir • Entre 7 et 11 «Oui» : Niveau de culture MOYEN → à renforcer • Entre 1 et 6 «Oui» : Niveau de culture FAIBLE → à réviser 		
Conclusion : niveau de culture correspondant		

Source : Nous-mêmes, inspiré de MASSELIN & MADERS (2014 : 90-92)

La grille proposée peut être reconduite en adaptant les questions en vue de faire une évaluation du processus de management des risques. Nous proposons alors une série de dix questions pouvant être complétées lors de son application en entreprise.

Tableau 4: Proposition de grille d'évaluation du processus de management des risques

Questions	Oui	Non
1) La stratégie de maîtrise des risques a-t-elle été définie ?		
2) Les modalités d'évaluation des risques sont-elles élaborées en fonction des différents processus ?		
3) La cartographie des risques pour toute l'organisation et pour chaque processus et fonction a-t-elle été établie ?		
4) Les modèles de contrôle et de pilotage sont-ils établis ?		
5) Des systèmes de veille, d'alerte et d'actions continue sont-ils mise en place et animé pour le réseau de contrôle des risques ?		
6) Les informations appropriées sont-ils fournies sur les risques majeurs pour la planification des audits?		
7) La promotion du contrôle interne est-elle assurée ?		
8) Les informations relatives aux risques et contrôles sont-ils communiquées aux manager ?		
9) La surveillance et l'évaluation du système de management des risques fonctionnent-ils ?		
10) Les processus financiers et non financiers sont-ils conformes aux nouvelles réglementations ?		
Résultat : nombre de «Oui»		
Interprétation des résultats : <ul style="list-style-type: none"> • Entre 8 et 10«Oui» : Niveau d'efficacité FORT → à entretenir • Entre 5 et 7 «Oui» : Niveau d'efficacité MOYEN→à renforcer • Entre 1 et 4 «Oui» : Niveau d'efficacité FAIBLE→ à réviser 		
Conclusion : niveau d'efficacité correspondant		

Source : Nous-mêmes

6.3.2. La fixation des objectifs

La principale faiblesse recensée au niveau de la fixation des objectifs est l'absence de carte stratégique. Aussi, nous recommandons :

- l'élaboration d'une carte et d'un plan stratégique. Cette élaboration doit être pilotée par le contrôle de gestion. La carte stratégique permettra une vision des objectifs de la LONAB dans le court terme (1 an), et le plan stratégique sur le long terme (3ans) ;
- la fixation d'un niveau global de tolérance aux risques. C'est à partir de ce niveau que les risques pourront être jugés acceptables ou inacceptables ;
- la définition des objectifs spécifiques par chaque direction à partir de la carte stratégique et des objectifs généraux. Ces objectifs devront être soumis à la validation de la direction générale. Cela permettra une définition rapide des objectifs spécifiques et permettra aux personnels de se sentir plus impliqués dans la prise de décision dans l'organisation.

6.3.3. Le traitement

Le traitement consiste à la définition de toutes les solutions possibles pouvant affecter positivement la survenance des risques identifiés et évalués. Pour un traitement efficace nous proposons à la LONAB :

- de définir clairement le processus de management des risques, dans un document complet et précis;
- de définir l'appétence aux risques, les intervenants à sa fixation, dans quelle situation pratiquer l'évitement, ou le transfert, ou l'acceptation ou encore la réduction ;
- de mettre en place un service ou une section chargé de la mise en œuvre des plans d'actions afin d'évaluer les impacts des différentes propositions et choisir la meilleure action. La mise en place d'un tel service permettra une rapidité dans la mise en place et la connaissance du dispositif de sécurité, et permettra également une séparation des tâches pour que le service d'audit interne puisse évaluer en toute objectivité le dispositif.

6.3.4. Les activités de contrôle

Les contrôles internes sont les principaux outils de gestion des risques. Cependant, le contrôle interne de la LONAB est composé de procédures et des activités de contrôles de la

centrale de paiement. Ces procédures sont complétées par les activités du service d'audit interne et par les contrôles externes mais, cela reste insuffisant.

Nous recommandons alors :

- une automatisation des points de contrôle. La plupart des contrôles prévus par le contrôle interne sont des contrôles manuels, la mise en place de contrôles automatisés réduiront considérablement les risques de fraudes, de vols, de pertes, d'erreurs et permettront un gain de temps considérable. Ceci donnera une assurance plus forte sur la réalisation des opérations ;
- la mise en place d'un contrôle par processus. Cette solution va faciliter l'intervention de l'audit interne et sera un élément majeur. Elle permettra à chaque employé d'assumer ses tâches de manière efficace et de notifier, au niveau de la direction appropriée :
 - tous les problèmes rencontrés dans le cadre des opérations ;
 - toutes les infractions au code de conduite ;
 - toutes les violations des politiques établies ou des actions illégales constatées.

Le contrôle par processus peut être facilité par l'élaboration d'une cartographie des risques spécifiques à l'activité de la LONAB. Les activités de contrôle spécifiques doivent prendre en compte :

- les autorisations ;
- l'évaluation des performances ;
- le traitement des informations ;
- les contrôles physiques ;
- et la séparation des tâches.

6.3.5. Communication et pilotage

Les recommandations que nous pouvons proposer en vue de combler les faiblesses identifiées au niveau de la communication et du pilotage sont :

- l'élaboration d'un document précisant la procédure de mise en œuvre des actions correctives. En l'absence de service de management des risques, ce document devra être élaboré par le service d'audit interne ;

- la mise en œuvre de fiche (électronique) de suivi régulier des profils de risque et des expositions importantes à des pertes ;
- la mise en place d'un système automatique informatisé pour le suivi de recommandations antérieures ;
- le suivi des recommandations, en précisant un délai de mise en œuvre et en demandant aux services audités de faire un rapport sur la mise en œuvre des actions correctives.

La cartographie des risques de la LONAB étant en cours d'élaboration, pour s'assurer que la cartographie des risques prendra en compte tous les aspects de l'organisation, il est nécessaire de l'évaluer. Si la LONAB disposait d'un service de gestion des risques, c'est ce dernier qui aurait été à la charge du pilotage de l'élaboration et le service d'audit interne de l'évaluation. Ce qui, permettrait de palier aux faiblesses identifiés. Aussi, nous proposons également la mise en place d'un service de gestion des risques.

Ce service doit être indépendant et se chargera de la gestion des risques. Il se chargera également de l'appui des opérationnels pour la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne. Il garantira une vision globale des risques auxquels est exposée la LONAB, fera la cartographie des risques spécifiques et se chargera des mises à jour des cartographies des risques élaborées. Cependant, cette indépendance ne signifie pas que l'activité de gestion des risques soit détachée de la direction du contrôle interne. Bien au contraire, par ce rattachement le service de gestion des risques pourra effectuer une sensibilisation efficace aux risques.

L'audit interne peut se voir confier la responsabilité de gérer le processus global et de coordonner les actions des divers acteurs du processus. Il n'en devient pas pour autant le propriétaire du processus. Cette situation ne pouvant qu'être provisoire étant donné l'indépendance dont l'auditeur doit faire preuve dans sa mission, et le fait qu'il se doit d'évaluer le processus de management des risques durant ses missions.

Nous proposons un dispositif d'évaluation et de suivi des risques sous forme de tableau ci-après.

Tableau 5: Proposition de fiche d'évaluation et suivi des risques

Niveau de risque en N	Signification	Niveau de risque N+1				Signification en N+1
						
	Risque non maîtrisé, réalisation quasi-certaine, ses impacts seront très importants					
	Risque non maîtrisé, sa réalisation peut être évitée ou retardée, ses impacts sont significatifs					
	Risque présent, sa réalisation est peu probable et ses impacts sont faibles					
	Risque existe et est sous contrôle, sa réalisation est très peu probable, ses impacts sont peu significatifs					

Source : Nous-mêmes

Le but étant, qu'à chaque vérification, de s'assurer que le niveau de risque soit de plus en plus faible. Ce tableau permettra de suivre l'efficacité des actions correctives mises en œuvre, et

ainsi de déceler les anomalies dues aux risques dont les niveaux augmenteront. Ces anomalies feront l'objet d'une analyse particulière afin de proposer des actions correctives appropriées.

Ces recommandations mettent un terme à ce chapitre. Nous pouvons dire que nous préconisons, de façon synthétique pour améliorer le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB, de :

- centrer le travail de l'audit interne sur les risques significatifs, tels qu'identifiés par les responsables de l'organisation ;
- fournir des assurances sur la qualité de la gestion du risque par l'évaluation du processus de gestion des risques ;
- soutenir et prendre une part active dans le processus de gestion des risques ;
- faciliter l'identification, l'évaluation des risques par la formation du personnel à la gestion des risques et aux dispositifs internes de maîtrise des risques ;
- promouvoir la gestion des risques par la création d'une fonction de management des risques.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

L'analyse du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB, nous a permis de comprendre comment la fonction d'audit interne est déployée dans l'organisation, et en quoi ses objectifs intervenaient dans la maîtrise des risques.

Par cette analyse nous voyons que la théorie ne peut être complètement et parfaitement mise en place, compte tenu des activités spécifiques de l'organisation, et le fait que la LONAB soit une société d'Etat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que la maîtrise des risques nécessite un suivi continu et un contrôle régulier. Aussi, le management des risques doit constituer une préoccupation majeure pour les dirigeants. Plusieurs aspects du processus de gestion de risques sont encore à explorer et à découvrir.

Les principaux enjeux de l'audit interne sont de donner à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporter des conseils pour améliorer ses activités. Il permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue, ces processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leurs efficacités. Il apparaît donc que l'audit interne est une fonction très importante pour une organisation.

Dans ce mémoire, nous avons montré le rôle de l'audit interne dans le management des risques. Nous avons pu démontrer que l'audit interne a une responsabilité majeure dans toutes les étapes du processus.

La première partie était consacrée à l'approche théorique du thème et à la méthodologie de recherche. Nous avons fait une synthèse des points de vue des auteurs sur la pratique de l'audit interne, le management des risques et le rôle de l'audit interne dans ce processus.

La deuxième partie nous a permis d'aborder le cadre pratique de notre étude. Dans cette partie, nous avons présenté dans un premier temps l'entreprise qui nous a accueillis pour notre étude, la LONAB. Ensuite, nous avons décrit le processus de management des risques présent au sein de la société et le rôle de l'audit interne dans ses processus. Dans le dernier chapitre, nous avons analysé les rôles des services d'audit interne et de la centrale des paiements, dans le processus de gestion des risques de l'organisation pour en déterminer les forces et les faiblesses, ce qui nous a permis de formuler des recommandations.

Les recommandations ont été formulées dans le but d'améliorer le management des risques dans l'ensemble et particulièrement l'efficacité du management des risques par l'auditeur interne.

Le problème principal décelé au niveau de processus de management des risques de la LONAB, est que le pilotage du processus par la direction de contrôle interne ne permet pas une couverture complète des risques. Après notre analyse la meilleure solution serait d'augmenter le personnel de la direction du contrôle interne afin de créer une division

indépendante dédiée uniquement au management des risques. En plus de la prise en charge des risques pour une maîtrise des risques, ce service sera également chargé de la formation, et de l'accompagnement du personnel en gestion des risques.

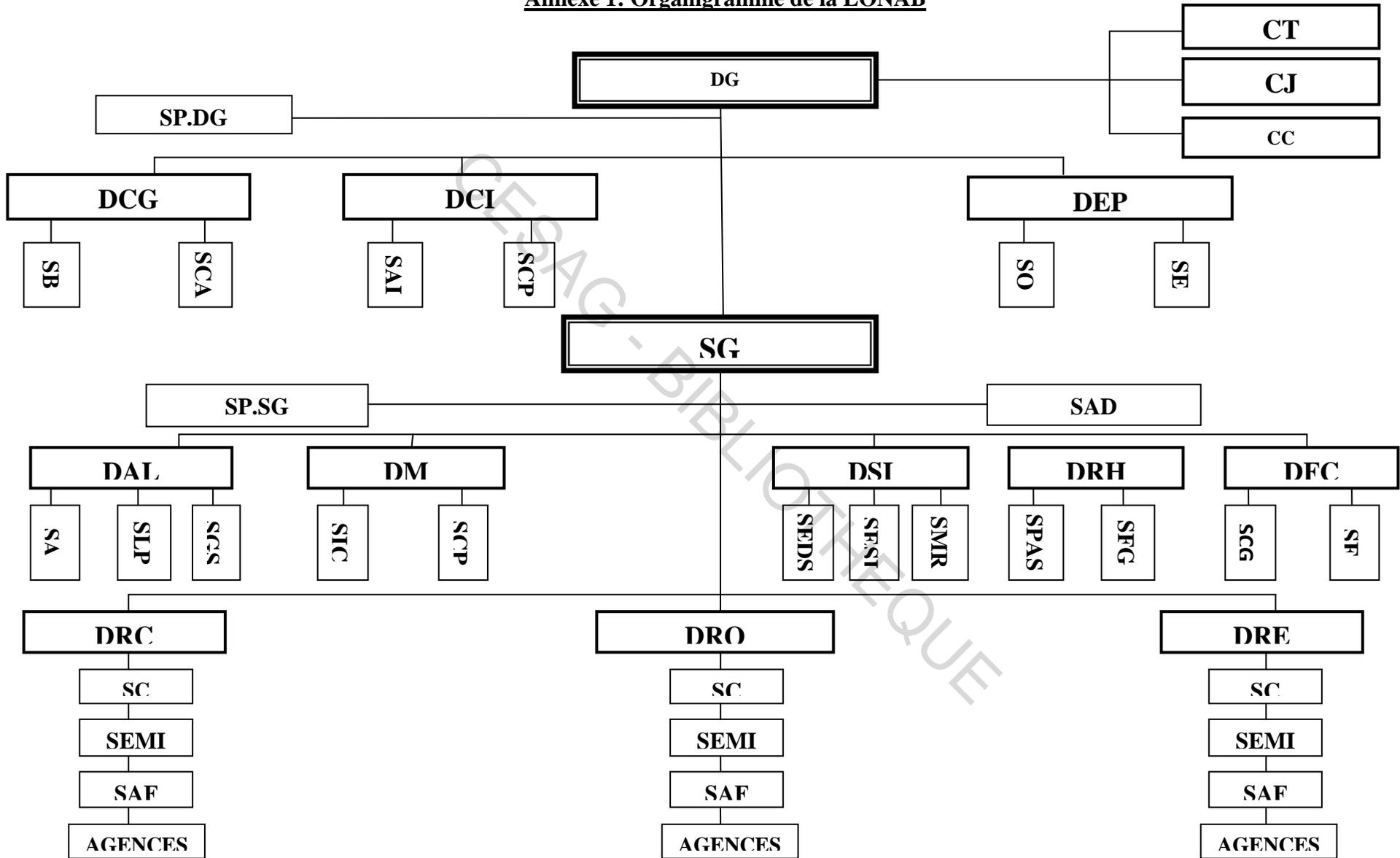
Cette indépendance permettra aux auditeurs internes d'évaluer objectivement la fonction management des risques. Cependant, la mise en place de cette division pourrait prendre du temps et sera elle-même sources de risques, mais elle reste la solution la plus efficace à long terme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme de la LONAB



Annexe 2 : Questionnaire de Contrôle Interne

Questions	Oui	Non	N/A	Observations
Finalité : s'assurer de la conception et proposer la politique de gestion et de maîtrise des risques liés aux opérations de la LONAB				
La politique générale de l'institution est-elle clairement définie?	✓			
La stratégie de la LONAB prend-t-elle en compte les risques liés aux opérations?	✓			
Les objectifs et la politique de gestion des risques sont-ils communiqués de façon efficace au sein de la LONAB?		✓		
Existe-t-il un organe chargé de la maîtrise des risques ?	✓			
Le personnel est-il formé pour une gestion efficace des risques?		✓		
Finalité : Veiller à la sauvegarde du patrimoine				
Des points de contrôles sont-ils mises en place?	✓			
Les points de contrôles sont : <ul style="list-style-type: none"> ✓ manuel ✓ semi-manuel ✓ informatique? 				Manuel
Existe-t-il une séparation des tâches dans le processus liés aux activités?	✓			
Un registre prenant en compte tous les actifs existe ?	✓			
Est-il mis à jour régulièrement ?	✓			
Les moyens matériels de protection sont-ils suffisants en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accès aux locaux ? 		✓		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accès aux stocks ? ✓ la sécurité des immobilisations, valeurs 				
Finalité : s'assurer du respect des politiques, des procédures, méthodes, et normes du contrôle interne				
Les procédures sont-ils aux normes ?	✓			
Les principes de bonnes gouvernances, sont – ils connu par tous?	✓			
Les règles administratives, budgétaires, financières et comptables sont-elles communiquées aux agents?	✓			
Les règles administratives, budgétaires, financières et comptables sont-elles correctement appliquées?	✓			
Sont-elles toutes en adéquation avec les opérations de la LONAB?		✓		
Finalité : s'assurer de la fiabilité des informations				
La direction des services comptables est-elle assurée par un chef comptable compétent ?	✓			
Les principes et règles comptables sont-ils correctement appliqués?	✓			
Existe-t-il un manuel des procédures comptables d'usage courant, et notamment en cas de consolidation ?		✓		
Les livres ou autres documents comptables sont-ils conservés dans des lieux sûrs et protégés contre tous risques d'incendie ou de destruction ?	✓			

Finalité : s'assurer du suivi de la régularité et l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'organisation				
Tous les achats (matières, services) de l'entreprise sont correctement autorisés et comptabilisés?	✓			
Les dépenses sont faites dans l'intérêt de l'organisation et conformément à son objet. ?	✓			
Existe-t-il des plafonds de décaissement nécessitant des autorisations particulières?	✓			
Y'a-t-il un suivi des dépenses ?	✓			
Finalité : s'assurer de la prévention et de la détection des irrégularités, abus et fraudes				
Existe-t-il une procédure permettant d'éviter les commandes excessives ?	✓			
Il y'a-t-il un contrôle permanent et un contrôle périodique efficace?	✓			Avec quelques lacunes
Existe-t-il un système d'alerte en cas d'irrégularité?	✓			
Ce système est-il : <ul style="list-style-type: none"> ✓ manuel ✓ semi-manuel ✓ informatique 	✓			Manuel
Les accréditations sont-elles individuels ?		✓		
Finalité : s'assurer de l'adéquation de l'efficacité des systèmes de gestion et de contrôle interne ainsi que de la performance dans la réalisation des objectifs des politiques et action de la LONAB, selon le principe de bonne gouvernance				
L'organe de gestion a-t-il défini et publié un règlement d'ordre intérieur précisant les principes généraux de son organisation et	✓			

celle de ses comités et le profil des administrateurs?				
Existe-t-il un organigramme de l'entreprise ?	✓			
Les fonctions sont-elles correctement définies pour chaque tâche ?	✓			
Si des délégations de pouvoir sont accordées au personnel : <ul style="list-style-type: none"> ✓ sont-elles clairement définies ? ✓ sont-elles l'objet d'une diffusion au sein de l'entreprise ? ✓ sont-elles régulièrement mises à jour ? ✓ l'utilisation qui en est faite est-elle contrôlée ? 	✓			

Annexe 3: Questionnaire sur le dispositif de management des risques

Questions	Oui	Non	Observations
Pensez-vous qu'un processus complet de management des risques est applicable dans une institution comme la LONAB?	✓		
La mise en place d'un service chargé de la gestion des risques au sein de la LONAB serait-il avantageux ?	✓		
Quel service devra s'occuper de sa mise en place ? Et de son pilotage?			<ul style="list-style-type: none"> - La direction de contrôle interne - Ou le service d'audit interne
Pensez-vous que le sujet «Rôle de l'audit interne dans le management des risques» peut-être traité? Justifiez la réponse	✓		Votre étude permettra une évaluation objective du rôle du service d'audit interne dans le processus de management des risques de la LONAB, et peut servir de complément aux travaux déjà mener par la LONAB
Est-ce que l'audit interne intervient dans le management des risques?	✓		
Peut-on utiliser l'audit interne en vue d'une amélioration de management des risques ?	✓		
Est-il possible selon vous que le service d'audit interne s'occupe également de la gestion des risques?	✓		

Le service d'audit interne rencontre-t-il des problèmes dans son fonctionnement?	✓		
Il y'a-t-il des inconvénients dans l'élaboration de la cartographie des risques en interne?		✓	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4:Grille d'évaluation du processus de management des risques

OBJECTIFS	POINTS D'AUDIT	REPONSES
<p>1. Risques identifiés, hiérarchisés et détermination d'un niveau de risques acceptable par le management</p>	<p>Intervenants</p> <p>1.1 Existe-il un/des responsable(s) du PMR?</p> <p>1.2 A-t-il/ ont-ils un positionnement hiérarchique en rapport avec sa/ leur mission?</p> <p>1.3 La fonction est-elle clairement définie?</p> <p>1.4 Permet-elle de couvrir toute l'entreprise?</p> <p>1.5 Le management fait-il partie intégrante de l'élaboration du PMR ?</p> <p>Identification</p> <p>1.6 A-t-on l'assurance raisonnable que le PMR a permis d'identifier tous les risques majeurs en s'assurant notamment que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs (objectifs liés aux opérations, objectifs liés aux informations financières et objectifs de conformité-classification COSO) et les buts de l'entreprise seront atteints ? - tous les domaines de l'entreprise sont intégrés dans le PMR ? <p>1.7 L'identification des risques a-t-elle été faite par le management de l'entreprise ? A-t-il évoqué ses sujets de préoccupation ?</p> <p>1.8 Existe-t-il une démarche d'auto-évaluation des risques par les managers ?</p> <p>1.9 Les préoccupations du conseil ou du</p>	<p>⇒ Non</p> <p>⇒ Non</p> <p>⇒ Non</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Non</p>

	comité ont-elles été intégrées dans l'analyse ?	⇒ Oui
	1.10 A-t-on fait appel à des prestations externes (assureurs, conseil) pour une approche globale du PMR ?	⇒ Oui
	1.11 Existe-t-il :	
	- une documentation appropriée sur les risques,	⇒ Non
	- une formalisation de la cartographie des risques,	⇒ Oui
	- une synthèse des éléments constitutifs de la cartographie ?	⇒ Non
	1.12 Cette cartographie s'appuie-t-elle sur une hiérarchisation des risques ?	⇒ Oui
	1.13 L'entreprise a-t-elle une culture de risque étendue à tous ses métiers ?	⇒ Non
	Evaluation des risques	
	1.14 Y a-t-il une valorisation des impacts éventuels des risques ?	⇒ Oui
	1.15 Une probabilité d'occurrence est-elle définie (pour certains risques majeurs, graves, déterminer une probabilité d'occurrence n'est pas pertinent) ?	⇒ Oui
	1.16 A-t-on et exploite-t-on des indicateurs de mesures des risques (incidents, défaillances, accidents...)?	⇒ Oui
	1.17 Mesure-t-on le niveau de maîtrise/ de contrôle des risques ?	⇒ Non
	1.18 Les risques sont-ils évalués en fonction des trois critères ci-dessus (impact, probabilité d'occurrence, niveau de maîtrise et de contrôle) ?	⇒ Oui

	<p>Validation du PMR</p> <p>1.19 Le PMR fait-il l'objet d'une procédure de validation?</p> <p>1.20 La direction générale est-elle impliquée dans la procédure de validation (directement ou par délégation) ?</p> <p>1.21 Les risques identifiés ont-ils tous un propriétaire ?</p> <p>Niveau d'acceptabilité</p> <p>1.22 Des seuils de niveau d'acceptabilité des risques ont-ils été définis par le management ?</p>	<p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Non</p> <p>⇒ Non</p>
<p>2. Mesures de traitement des risques</p>	<p>Rattachement</p> <p>2.1 Pour chacun des risques identifiés, a-t-on mis en place l'une des mesures de traitement suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - acceptation, - réduction, - élimination, - assurance/transfère ? <p>Risques résiduels</p> <p>2.2 Ces données sont-elles transmises à la direction générale?</p> <p>2.3 Existe-t-il un plan d'action sur les risques qui nécessitent d'être réduits ?</p> <p>2.4 Si oui, la responsabilité de mise en œuvre de ce plan est-elle définie ?</p> <p>2.5 La mise en œuvre de ce plan est-elle suivie ?</p>	<p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p>

<p>3. Suivi permanent des activités : réévaluer périodiquement les risques et le contrôle interne</p>	<p>Périodicité de mise à jour</p> <p>3.1. La périodicité de mise à jour du PMR est-elle définie ?</p> <p>3.2. Est-elle respectée ?</p> <p>Contrôle</p> <p>3.3. le responsable du PMR a-t-il procédé à un inventaire des différentes évaluations réalisées (par l'audit interne, les commissaires aux comptes, les risk managers...)</p> <p>3.4. La périodicité de contrôle du PMR (par l'audit interne ou d'autres fonctions) est-elle définie et adaptée ?</p> <p>3.5. Cette périodicité prévoit-elle la prise en compte de changements importants survenus en interne ou en externe à l'entreprise ?</p>	<p>⇒ Non</p> <p>-</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p>
<p>4. Communication à la direction générale, au comité d'audit et au conseil des résultats du PMR et son évaluation</p>	<p>Elaboration</p> <p>4.1. La direction générale est-elle impliquée dans l'élaboration du PMR ?</p> <p>4.2. Le comité d'audit et/ou le conseil donne-t-il son avis sur le PMR ?</p> <p>Reporting</p> <p>4.3. Le PMR et les résultats de son évaluation font-ils l'objet d'une présentation en comité de direction/ à la direction générale ?</p> <p>4.4. S'il y a plusieurs PMR dans l'entreprise, sont-ils consolidés? Cette consolidation est-elle pertinente (non pertinente dans le</p>	<p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Non</p> <p>⇒ Oui</p>

	<p>cas d'activités ou de zones géographiques très diversifiées) ?</p> <p>4.5. Le PMR et les résultats de son évaluation sont-ils diffusés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la direction générale, - au comité d'audit, - à la direction de l'audit ? <p>4.6. La liste des risques forts acceptés est-elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - approuvée par la direction générale ? - communiquée au comité d'audit /conseil ? 	<p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p>
<p>5. Plan d'audit</p>	<p>5.1. Le plan d'audit est-il élaboré en s'appuyant notamment sur les risques identifiés dans le cadre du PMR</p> <p>5.2. Les risques significatifs, identifiés lors des missions d'audit, sont-ils communiqués au responsable du PMR</p>	<p>⇒ Oui</p> <p>⇒ Oui</p>

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. **Association Française de Normalisation** (2010), *Management des risques : pour assurer!*, Éditions AFNOR, Paris, 306 pages.
2. **BARRY Mamadou** (2009), *Audit contrôle interne*, Sous les presses de la Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 371 pages.
3. **BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe** (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, Éditions D'Organisation, 2^e édition, Paris, 409 pages.
4. **BERNARD Féérique, GAYRAUD Remi, ROUSSEAU Laurent** (2008), *Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, référent ifs, questionnaires, bonnes pratiques ...*, Éditions Maxima, Paris, 325 pages.
5. **BERRADA Moshin** (2012), *l'audit interne tout simplement : outil de création de valeur et d'amélioration de la gouvernance des organisations*, Afrique challenge Editions, Rabat, 139 pages.
6. **BERTIN Elisabeth** (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Edition d'Organisation, Paris, 320 pages.
7. **CLEARY Sean, MALLERET Thierry** (2006), *Risques : perception évaluation gestion*, Éditions Maxima, Paris, 253pages.
8. **CORDEL Frédéric** (2013), *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle*, Edition Vuibert, 287 pages.
9. **DARSA Jean-David** (2013), *La gestion des risques d'entreprise : identifier, comprendre, maîtriser*, Editions Gereso, Paris 333 pages.
10. **DELOVEAUD Marie Claude** (2003), *Le 'Risk management ' en 5 étapes*, Éditions AFNOR, Paris, 50 pages.
11. **DETTIN Elisabeth, VAURS Louis** (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles Éditions d'organisation, Paris, 320 pages.
12. **DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLE Frédérique** (2003), *La gestion des risques, principes et pratiques*, Éditions Lavoisier, Paris, 285 pages.

13. **DESROCHES & al** (2006), *Dictionnaire d'analyse et de gestion des risques*, Editions Hermès Lavoisier, Cachan, 480 pages.
14. **GILLET-GOINARD Florence & SENO Bernard** (2002), *La qualité simple et efficace : à l'attention des managers*, Editions ESP, Paris, 124 pages.
15. **GRAND Bernard, VERDALLE Bernard** (2006), *Audit comptable et financier*, Éditions Economica, 2^e édition, Paris, 111 pages.
16. **HAMZAOUI Mohamed**, *Audit : gestion des risques et contrôle interne : normes ISA 200, 330 et 500*, Éditions Village mondial, Paris, 243 pages.
17. **HASSID Olivier** (2008), *La gestion des risques*, 2^eme Edition Dunod, Paris, 160 pages.
18. **IFACI** (2003), *Etude du processus de management et de cartographie des risques*, Editions D'Organisation, Paris, 88 pages.
19. **IFACI** (2007), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence-techniques d'application : COSO II report*, Eyrolles Éditions D'Organisation, Paris, 338 pages.
20. **IFACI** (2009), *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, Éditions D'Organisation, Paris, 17pages.
21. **IFACI** (2012), *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, Imprimerie Compédit Beauregard, Paris, 238 pages.
22. **IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés** (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Cadre de référence-Technique d'application, Edition d'organisation, Paris, 338 pages.
23. **JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan** (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, *Revue Banque*, 205 pages.
24. **JOANNY M** (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions D'Organisation, Paris, 259pages.
25. **JOKUNG-NGUENA Octave** (2008), *Management des risques*, Ellipses Edition Marketing, Paris, 188 pages.

26. **LAURENT.P ET P.TCHERKAWSKY**(1991), *Pratique de l'audit opérationnel : pour une dynamique de progrès dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 268 pages.
27. **LEMANT Olivier** (1995), *Conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Editions Dunod, Paris, 279 pages.
28. **LEMANT Olivier, SCHICK Pierre** (2001), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation*, Editions d'organisation, Paris, 217 pages.
29. **LOUISOT Jean-Paul** (2004), *100 questions pour comprendre et agir : Gestion des risques*, Editions Afnor, Paris 266 pages.
30. **MADERS Henri Pierre, MASSELIN Jean Luc** (2004), *Contrôle interne des risques*, Éditions D'Organisation, Paris, 485 pages.
31. **MADERS Henri Pierre, MASSELIN Jean Luc** (2006), *Contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, Éditions D'Organisation, Paris, 261 pages.
32. **METAYER Yves, HIRSH Laurence** (2007), *Premier pas dans le management des risques*, Éditions AFNOR, 1^{er} édition, 136 pages.
33. **PIGE Benoit** (2001), *Audit et contrôle interne*, Éditions EMS, Paris, 216 pages.
34. **RENARD Jacques** (2003), *L'audit interne ce qui fait débat*, Éditions Maxima, Paris, 267 pages.
35. **RENARD Jacques** (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Éditions D'Organisation, 6e édition, Paris, 479 pages.
36. **RENARD Jacques** (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Éditions d'organisation, 7^e édition, Paris, 469 pages.
37. **SCHICK Pierre** (2008), *Memento de l'audit interne*, Éditions Dunod, Paris, 217 pages.
38. **SCHICK Pierre, VERA Jaques, BOURROUILH-PAREGE Olivier** (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Editions Dunod, Paris, 339 pages.

39. **VATIER R**, *Audit de la gestion sociale*, Edition D'Organisation, Paris, 1989, 282pages.
40. **VÉRET Catherine & Richard MEKOUAR** (2005), *Fonction: Risk manager*, Editions Dunod, Paris, 351 pages.

Articles

41. **BAPST Pierre Alexandre** (2006), Le cadre de référence de l'aune de la définition du contrôle interne, *Revue française de l'audit*, (180):18-29.
42. **BOUANICHE José** (2004), Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue français de l'audit interne*, (168) : 6-10,
43. **BRESSAC Annie** (2000), Audit internet risk management : deux activités spécifiquement complémentaire, *Revue français de l'audit interne*, (148) : 10-11.
44. **DUTEL J-M** (1991), Table ronde « l'audit interne : outil de performance et de développement », *Revue française de l'audit interne*, (101) :12.
45. **FAUTRAT Michel** (2000), De l'audit interne au management des risques, *Revue français de l'audit interne*, (148): 24-27.
46. **HUOT de LUZE Bénédicte** (2007), L'audit interne et le management des connaissances de l'entreprise, *Revue français d'audit interne*, (183) : 31-32.
47. **MANGIN Elie** (2008), Un besoin réel : évaluer les compétences de l'entreprise, *Revue française de l'audit*, (188) : 13-14.
48. **ROUFF Jean-Loup** (2008), Contrôle interne, audit interne et qualité, *Revue française de l'audit*, (189):14-15.
49. **VAURS Louis** (2002), La maîtrise des risques et gouvernement d'entreprise, *Revue français de l'audit interne*, (158) : 10-12.
50. **VAURS Louis** (2006), Sur le questionnaire relatif à la maîtrise des risques, *Revue française de l'audit interne*, (180) :46-47.
51. **VAURS Louis, BAPST Pierre-Alexandre**, (2006), Le cadre de référence à l'aune de la définition du contrôle interne, *Revue française de l'audit interne*, (180) : 18-29.

Sources internet

52. **AMRAE** (2007), *Gestion des risques, audit interne et contrôle interne*, http://www.amrae.fr/sites/default/files/2007_01_Gestion_des_risques_Audit_interne_Controle_Interne_C_1.pdf.
53. **AMRAE** (2013), *Référentiel métier du Risk Manager*, http://www.amrae.fr/sites/default/files/fichiers_upload/AMRAE%20Referentiel%20M%20etier%20Risk%20Manager_102013.pdf.
54. **AMRAE** (2014), *Référentiel COSO 2013 sur le contrôle interne*, http://amraeprod.pp.digitalmeanings.fr/sites/default/files/udr/2014_05_ReferentielCoso2013_PWC_C.pdf
55. **BERRADA Mohsin** (2013), *L'alignement du contrôle interne, du management des risques et de l'audit interne dans la stratégie d'entreprise*, www.africanbusinessjournal.info.
56. **COSO** (2009), *Le management des risques de l'entreprise Cadre de Référence*,
57. **FERMA** (2003), *Cadre de référence de la gestion des risques*, <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf>.
58. **HEDRI Hassine** (2010), *En quoi l'audit interne est un outil au service de l'intelligence économique*, www.caen-caen-cafe.over-blog.com.
http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf
59. **IFA / IFACI** (2009), *Une prise de position commune sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise*, www.ifa-asso.com.
60. **IFACI** (2011), *Manuel d'audit interne - Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, www.decitre.fr/livres.
61. **IIA** (2004), *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise*, www.iaa.uk.
62. **Lexique, glossaire du management, Management de risques(2014)**, *Management des risques*, www.lexiquedumanagement.com.

63. **LONAB** (2015), *Présentation de la LONAB* ; www.lonab.bf.
64. **Mace** (1992), *Cadre théorique*, www.er.uqam.ca.
65. **Price water house coopers** (2014), *Enquête 2014 sur l'état actuel de la profession d'audit interne*, www.pwc.fr.
66. **RSM. Secno** (2010), *Contrôle Interne et Management des risques*, www.rsm-secno.fr.

CESAG - BIBLIOTHEQUE