



## Mémoire de fin d'Etudes

*Thème :*

Audit de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au niveau de la CNEP-BANQUE

*Présenté et soutenu par :*

**BENYAHIA Abdelkader**

*Encadré par :*

**Mme DAMAK SALMA**

*Etudiant(e) parrainé(e) par :*

Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance(CNEP-Banque)

## **Remerciements**

*Je présente mes sincères remerciements et ma profonde gratitude à mon encadreur Mme **DAMAK SALMA** pour sa disponibilité, son aide précieuse ainsi que son écoute et ses conseils qui m'ont aidé tout au long de mon travail.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à **Mme ATTAFI**, la Responsable de l'Audit Interne de la CNEP-Banque, pour ses directives précieuses, et pour la qualité de son suivi durant toute la période de mon stage ;*

*Je tiens aussi à remercier **Melle Hayet YALA** pour ses précieux conseils, ses orientations et ses remarques.*

*Je tiens également à remercier humblement le personnel de la Banque « Caisse nationale d'épargne et de prévoyance » pour leur accompagnement durant notre formation.*

*Je saisis également cette occasion pour adresser mes profonds remerciements aux responsables et au personnel de l'institut de financement du développement du maghreb arabe*

*Je désire aussi remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail.*

**BENYAHIA Abdelkader**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*À mes chers parents.*

*À ma soeur et mes frères.*

*À tous mes amis.*

Abdelkader

## Résumé

L'activité bancaire est entourée de plusieurs risques contre lesquels les banques doivent se protéger en améliorant leurs propres contrôle interne à travers l'audit interne.

Ce dernier étant considéré comme l'un des meilleurs outils de surveillance et de contrôle pour les banques, il contribue à l'évaluation de l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance et mène à la préconisation des recommandations pour une amélioration continue.

La cartographie des risques est un outil d'identification et d'évaluation des risques particulièrement simple, illustratif et visuel et qui permet d'avoir une perception générale et synthétique des risques liés aux processus de la banque. Elle constitue donc une démarche essentielle pour la gestion des risques bancaires.

**Mots-clés :** audit interne, contrôle interne, risque, cartographie des risques

## Abstract

The banking business involves several risks against which banks ought to be protected against by improving their own internal controls through internal audit.

Therefore, internal audit is considered as an important monitoring and control tool for banks, helping to assess the effectiveness of internal control, risk management and governance processes and proposes recommendations for continuous improvement.

Risk mapping is a particularly simple, illustrative and visual risk identification and assessment tool that provides a general and synthetic perception of the risks associated with the bank's processes. It is therefore crucial for banking risks management.

**Keywords :** internal audit, internal control, risk, risk mapping

## ملخص

ينطوي النشاط المصرفي على العديد من المخاطر التي يجب على البنوك حماية نفسها ضدها من خلال تحسين الرقابة الداخلية الخاصة بها من خلال التدقيق الداخلي.

لذلك يعتبر التدقيق الداخلي أداة مهمة للإشراف والرقابة للبنوك، فهو يساهم في تقييم فعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وعمليات الحوكمة ويقدم توصيات للتحسين المستمر.

يعد تخطيط المخاطر أداة بسيطة وتوضيحية ومرئية لتحديد وتقييم المخاطر بشكل خاص، حيث توفر تصورًا عامًا وتركيبًا للمخاطر المرتبطة بعمليات البنك. لذلك فهي أداة أساسية لإدارة المخاطر المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** تدقيق داخلي، الرقابة الداخلية، خطر، تخطيط المخاطر

# Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE I: GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE ET SON ROLE DANS LA GESTION DES RISQUES.....	2
SECTION I: LES CONCEPTS THÉORIQUES DE L'AUDIT INTERNE .....	7
SECTION II: METHODOLOGIE D'UNE MISSION D'AUDIT ET LE ROLE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES .....	10
CHAPITRE II: GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS.....	21
SECTION I: GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUES OPERATIONNELS .....	23
SECTION II: LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS .....	27
CHAPITRE III: CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA CAISSE NATIONAL D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE(CNEP-BANQUE).....	38
SECTION I: PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL .....	40
SECTION II: DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT DE «LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUE OPERATIONNELS AU NIVEAU DE LA CNEP-BANQUE ».....	43
CONCLUSION GENERALE .....	67

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>3LdD</b>	3 lignes de défense
<b>BEF</b>	Banques et Etablissements Financiers
<b>CDG</b>	Comité du Direction Général
<b>CMC</b>	Conseil de la Monnaie et du Crédit
<b>CNEP</b>	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.
<b>CODIRE</b>	Comité de Direction
<b>CRBF</b>	Comité de la Règlementation Bancaire et Financière
<b>CRIPP</b>	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles.
<b>CSDCA</b>	Caisse de Solidarité des Départements et Des Communes d'Algérie
<b>DAI</b>	Direction de l'Audit Interne
<b>DMR</b>	Dispositif de Maitrise des Risques
<b>DR</b>	Décision Réglementaire
<b>DSRO</b>	Direction Surveillance des Risques Opérationnels.
<b>IAS</b>	International Accounting Standards
<b>IFACI</b>	L'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes.
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>KCI</b>	Key Control Indicator
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>KRI</b>	Key Risk Indicator
<b>P&amp;T</b>	Poste et Télécommunication
<b>QCI</b>	Questionnaire de Contrôle Interne.
<b>RCI</b>	Référence de Contrôle Interne
<b>RSCA</b>	<b>Risk self control assesement</b>
<b>SPA</b>	Société Par Actions
<b>VAR</b>	Value At Risk

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1:</b> le modèle des trois lignes de défense.....	17
<b>Figure 2:</b> l'indépendance organisationnelle : Audit- Risk management.....	19
<b>Figure 3:</b> présentation graphique des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risque opérationnels .....	54

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Les outils d'interrogation .....	15
<b>Tableau 2:</b> Les outils de description .....	16
<b>Tableau 3:</b> Présentation des lignes métiers définis par Bâle II. ....	25
<b>Tableau 4:</b> exemple d'échelle des probabilités .....	33
<b>Tableau 5:</b> échelle d'impact par type .....	34
<b>Tableau 6:</b> organigramme de la direction d'audit interne .....	42
<b>Tableau 7:</b> Référentiel de Contrôle Interne (RCI) de « la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels ».....	48
<b>Tableau 8:</b> table de cotation des risques .....	51
<b>Tableau 9:</b> tableau expliquant la méthode d'évaluation des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels .....	53
<b>Tableau 10:</b> programme de vérification .....	56



**INTRODUCTION  
GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

L'évolution de l'économie mondiale et en parallèle des marchés financiers durant la période d'entre-deux-guerres a vu la création de plusieurs entreprises dans tous secteurs confondus et un développement significatif de l'activité des entreprises déjà présentes sur le marché.

Cependant, la crise économique de 1929 a déstabilisé cet environnement d'activité et d'investissement provoqué par une spéculation boursière effrénée et l'absence d'une réglementation en matière de contrôle des opérations bancaires et de prévention contre les risques auxquels les banques sont exposées.

Au lendemain de la grande dépression, l'activité d'audit interne a vu son apparition comme profession aux Etats-Unis, au fil des années, le champ d'investigation de l'audit interne a été élargi : du domaine purement financier, il s'est étendu à l'ensemble des grandes fonctions et opérations des organisations.

Ainsi et le but de promouvoir cette activité et accroître la compétence professionnelle, technique et managériale des auditeurs internes, l'Institut des Auditeurs Internes (Institute of Internal Auditors) (IIA) a été créé en 1941 aux États-Unis, son rôle est voué à l'établissement de standards professionnels d'audit interne

Aujourd'hui, la plupart des grandes organisations privées ou publiques dont les banques sont dotées d'une activité d'audit interne.

En effet, l'activité bancaire comporte des risques qui menacent parfois non seulement la banque elle-même mais aussi par effet domino tout le système financier, ainsi la maîtrise et la gestion des risques bancaires est devenue l'un des axes stratégiques majeurs des responsables et dirigeants des établissements bancaires, car une bonne gestion accompagnée d'un contrôle rigoureux peut réduire l'exposition de la banque aux différents risques.

La fonction d'audit interne a pour objectif principal de garantir au conseil d'administration et à la direction générale de l'organisation que l'entreprise assure une gestion efficace des risques

En outre, l'audit interne s'assure que les processus qui régissent et maîtrisent la gestion des risques sont eux-mêmes efficaces.

En Algérie, en vertu du Règlement 11-08 du 28 /11/2011 (art.37, 38) un système de mesure et d'analyse des risques doit être mis en place par les banques et établissements financiers, afin d'appréhender les risques de différentes natures dont le risque opérationnel, ce qui doit donner lieu à l'établissement d'une cartographie des risques.

La CNEP-Banque adopte la cartographie des risques opérationnels comme outil permettant d'identifier les risques opérationnels encourus ou auxquelles elle est exposée.

## **La problématique :**

Dans le cadre de notre mémoire nous allons tenter à travers notre étude de mettre en lumière le rôle de l'audit interne dans l'évaluation de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au niveau de la banque. Pour cela, nous allons répondre à la problématique suivante :

- « **Dans quelle mesure, la fonction d'audit interne contribue-t-elle à l'amélioration de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au niveau de la banque ?** »

## **Les questions secondaires :**

De cette problématique on peut déduire les questions suivantes :

- Quelle est le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques ?
- Quelle démarche adopter pour élaborer une cartographie des risques ?
- Quel est l'intérêt de l'élaboration d'une cartographie des risques ?

## **Les Hypothèses :**

Afin de répondre aux questions précédentes, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H1** : L'audit interne évalue et contrôle les risques auxquels la société est confrontée et d'élaborer des recommandations pour atténuer ces risques ;
- **H2** : la démarche adopter pour élaborer une cartographie des risques :
  - Définir les lignes métier de la banque
  - Découper les lignes métier en processus
  - Identifier et évaluer les risques
  - Apprécier le dispositif de maîtrise des risques (DMR)
  - Evaluer le risque net.
- **H3** : l'intérêt de l'élaboration d'une cartographie des risques est de
  - Renforcer le dispositif de contrôle interne ;
  - Un outil indispensable utilisé par l'auditeur pour l'élaboration d'un plan d'audits internes basé de l'approche par les risques

## **L'objectif de la recherche :**

L'objectif de notre recherche consiste à vérifier la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnel et de renforcer le dispositif de contrôle interne

### **Les Méthodes de recherche :**

Nous avons adopté une méthode descriptive basée sur des recherches et des consultations d'ouvrages pour la partie théorique de notre étude.

Dans la partie pratique, nous avons opté pour une simulation d'une mission d'audit au niveau de la direction surveillance des risques opérationnels (DSRO) au cours de laquelle nous avons mené des entretiens avec les deux cadres supérieurs de la direction afin de comprendre le processus de cartographie et d'évaluer certains points de contrôle, ainsi nous avons élaboré un questionnaire de contrôle interne (QCI) pour évaluer le dispositif de contrôle interne au niveau de la direction.

### **Le plan de recherche :**

Pour bien répondre à notre problématique et aux différentes questions, nous avons réparti notre travail en trois chapitres :

- **Le premier chapitre** : sera consacré à la présentation des notions et concepts de l'audit interne, son cadre de référence, la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne ainsi que le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques.
- **Le deuxième chapitre** : sera consacré à la présentation de la définition des risques opérationnels, leurs enjeux et leurs spécificités. Ainsi que le concept de cartographie des risques opérationnels comme un outil d'identification et d'évaluation des risques opérationnels.
- **Le troisième chapitre** : consiste à la présentation générale de la caisse national d'épargne et de prévoyance (CNEP-Banque) et de la direction d'audit ainsi que le déroulement d'une mission d'audit interne sur la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnel

**CHAPITRE I: GENERALITES  
SUR L'AUDIT INTERNE ET SON  
ROLE DANS LA GESTION DES  
RISQUES**

## **Introduction :**

Le développement du secteur financier et plus particulièrement bancaire est une arme à double tranchants car d'une part il a permis de diversifier les activités de financement pour répondre aux besoins des investisseurs et des particuliers, mais d'autre part il a engendrer une multitude de nouveaux risques auxquels les banques sont exposées.

Afin de gérer et de minimiser ces risques, les banques ont développé pour chaque activité un processus comprenant plusieurs taches pour assurer son déroulement et sa bonne gestion. Cependant cette démarche était toutefois difficile à contrôler, d'où l'apparition du concept de l'audit interne.

La fonction d'audit interne génère une valeur ajoutée et constitue un outil permettant aux organes de gouvernance de contrôler les opérations de l'organisation et de gérer efficacement les risques.

Cependant, l'audit est un concept controversé, notamment en raison de l'utilisation inappropriée et souvent erronée du terme, que la plupart des gens confondent avec le contrôle, l'inspection, le conseil, etc.

L'audit interne bancaire est devenu un intervenant incontournable dans la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance.

L'objectif de ce chapitre est de définir le concept d'audit interne, en dissipant toute confusion que le lecteur pourrait rencontrer, afin de comprendre le fonctionnement de l'audit interne dans toute organisation, nous avons jugé utile de rappeler d'abord quelques concepts de base de l'audit interne, puis de présenter son cadre de référence international pour les pratiques professionnelles, nous examinerons ensuite la méthodologie et les différents outils dont dispose l'auditeur interne pour mener à bien sa mission et nous terminerons par la contribution de l'audit à la maîtrise des risques bancaires.

Nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections :

- ✓ **Section 1** : les concepts théoriques de l'audit interne
- ✓ **Section 2** : la méthodologie de l'audit interne et le rôle de la fonction d'audit dans la gestion des risques.

## **SECTION I: LES CONCEPTS THÉORIQUES DE L'AUDIT INTERNE**

La présente section intitulée « les concepts théoriques de l'audit interne » sera consacrée tout d'abord à la présentation des notions générales relatives à l'audit interne ainsi que les caractéristiques, les types et les principes de l'audit interne, ensuite, nous allons aborder le cadre de référence de l'audit interne.

### **1 Aperçu historique sur l'audit interne**

L'audit interne est une profession née aux États-Unis en 1930, au fil des années, le champ d'investigation de l'audit interne a été élargi : du domaine purement financier, il s'est étendu à l'ensemble des grandes fonctions et opérations des organisations.

Afin d'améliorer les compétences techniques, professionnelles et de management des auditeurs internes, l'Institute of Internal Auditors (IIA) a été créé en 1941 aux États-Unis.

En France, l'audit interne a été introduit dans les années soixante. L'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI) a été créé en 1965. Cet institut a pour but de valoriser les compétences de ses membres et de développer l'activité d'audit interne.

Aujourd'hui, l'audit couvre tous les domaines, fonctions, activités et opérations de l'entreprise et tous les niveaux de management.

### **2 Définition de l'audit interne**

L'origine du mot audit nous vient du latin « audire », c'est-à-dire « écouter ». Afin de mieux comprendre le concept d'audit, nous citerons quelques définitions que l'audit interne s'est vu attribuer.

#### **2.1 Première définition**

Selon (RENARD, 2010, p. 72) « *L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :*

- ✓ *Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;*
- ✓ *Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;*
- ✓ *Garantir l'intégrité du patrimoine ;*

#### **2.2 Deuxième définition**

La définition la plus appropriée et la plus répandue de l'audit est celle formulée par l'IIA (The Institute of Internal Auditors) Datant de juin 1999 : « *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*

*systematique et methodique, ses processus de management des risques, de controle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacite* (SARDI, 2002, p. 82). »

### **3 Les caracteristiques de l'audit interne**

L'audit interne comprend principalement 4 caracteristiques :

- L'audit interne : fonction universelle ;
- L'audit interne : fonction independante ;
- L'audit interne : fonction periodique ;
- L'audit interne : une fonction objective

### **4 Le cadre de reference de l'audit interne**

Dans un but d'avoir des lignes directrices claires et pertinentes, un groupe de travail a ete designe afin de reviser la structure de l'audit interne, ce qui a donne naissance au cadre de reference international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP). Ce document est subdivise en deux categories de lignes directrices :

La premiere categorie comporte des dispositions obligatoires qui sont exigibles et indispensables a la pratique professionnelle de l'audit interne :

- La definition de l'audit interne ;
- Le code de deontologie de l'IIA ;
- Les normes internationales.

La deuxieme categorie regroupe les dispositions fortement recommandees et non obligatoires, qui sont les suivantes :

- Les modalites pratiques d'application ;
- Les prises de position ;
- Les guides pratiques.

Ces dispositions permettent de definir une approche et une methodologie pour aider les auditeurs internes a appliquer le code de deontologie et les normes et a encourager les meilleures pratiques.

### **5 Dispositions obligatoires**

Ces lignes directrices sont obligatoires, elles decrivent une exigence dont la conformite et le respect sont indispensables afin que les auditeurs puissent assurer leurs responsabilites et realiser leurs missions conformement aux normes.



Ces obligations visent les personnes et les entités réalisant des missions d'audit interne. Elles comprennent :

- Le code de déontologie ;
- Les normes internationales.

## **5.1 Le code de déontologie**

Il s'agit d'un ensemble de règles et de principes qui définissent les comportements qu'un auditeur interne est censé suivre et qui favorisent une culture de l'éthique en matière d'audit interne.

Le code définit quatre principes de base, décomposé en plusieurs règles de conduite.

### **5.1.1 Les principes fondamentaux**

Selon (IFACI (CRIPP), 2017) « Les auditeurs internes sont censés garantir le respect et l'application des quatre principes suivants :

#### **▪ Intégrité**

La confiance et la crédibilité du jugement des auditeurs internes sont basées sur son intégrité.

#### **▪ Objectivité**

Les auditeurs internes font preuve du plus haut niveau de professionnalisme et d'objectivité lors de la collecte, de l'évaluation et de la communication des informations sur le processus analysé.

#### **▪ Confidentialité**

Les auditeurs internes assurent la sécurité des informations qu'ils obtiennent et ne les diffusent pas, sauf si la loi ou une obligation professionnelle l'autorise.

#### **▪ Compétence**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires à l'exécution de leur travail.

## **6 Les règles de conduite**

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi : (RENARD, 2010, p. 108)

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Ne pas participer à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Être impartial ;
- Ne laissez rien affecter le jugement ;
- Révéler les constats essentiels ;

- Assurer la sécurité de l'information ;
- Ne l'utilisez pas à des fins personnelles ;
- Améliorer les compétences ;
- Se conformer aux normes.

## **SECTION II: METHODOLOGIE D'UNE MISSION D'AUDIT ET LE ROLE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES**

Pour réaliser une mission d'audit interne, l'auditeur doit suivre plusieurs étapes en se référant à une méthode de conduite basée sur des normes internationales et l'appliquer à l'environnement de son activité, pour cela, l'auditeur interne dispose des outils nécessaires lors de la mission d'audit, nous avons donc consacré cette partie à la présentation de la méthodologie de réalisation d'une mission d'audit interne.

### **1 Méthodologie de conduite d'une mission d'audit**

Il s'agit d'une présentation de la méthode que l'auditeur doit suivre pour préparer la mission, effectuer les travaux d'audit et tirer des conclusions.

La démarche d'audit est présentée dans un schéma simplifié et se trouve à **l'annexe n°01**.

Dans le cadre de la préparation de la mission, un ordre de mission (lettre de mission) est élaboré.

Celui-ci permet d'informer les responsables des entités concernées par la mission d'audit interne

Le processus « mission d'audit » peut être découpé en quatre (4) phases :

- La phase de préparation ;
- La phase de vérification ;
- La phase de conclusion ;
- La phase de contrôle.

### **2 La phase de préparation**

Cette phase consiste pour l'auditeur à recueillir des informations et à se familiariser avec la mission, afin de réaliser tous les travaux préliminaires à son intervention.

Au cours de cette phase, l'auditeur interne va construire son cadre de référence, dans lequel s'inscrit le modèle vers lequel doit se rapprocher le résultat de sa mission.

Pendant cette phase, l'auditeur interne se trouve principalement au bureau où il effectue les étapes suivantes :

- L'étape prise de connaissance ;
- L'étape d'identification et d'évaluation des risques ;
- L'étape de la fixation des objectifs ;
- L'étape de détermination des tâches.

### **2.1 Etape de prise de connaissance**

L'objectif de cette étape est d'obtenir tous les éléments qui permettront à l'auditeur de prendre connaissance de la mission et qui pourront l'orienter.

### **2.2 L'étape d'identification et d'évaluation des risques**

Les connaissances préalables ou acquises lors de La première étape consistera à identifier les risques inhérents à la réalisation des objectifs de l'audit et à mesurer leur probabilité d'occurrence et leur impact.

Cette étape est assurée par la mise en place d'une cartographie des risques, qui est un outil privilégié pour identifier et évaluer les risques.

### **2.3 L'étape de la fixation des objectifs**

Afin d'être efficace et de se concentrer sur les éléments essentiels du périmètre à auditer, l'auditeur doit identifier les orientations de son travail et les décliner en objectifs à atteindre.

- Objectifs généraux ;
- Objectifs spécifiques

#### **2.3.1 Les objectifs généraux**

Ils assurent que les objectifs permanents du contrôle interne sont atteints

#### **2.3.2 Les objectifs spécifiques**

Il s'agit des principaux contrôles que l'auditeur doit tester et qui constituent les sous-objectifs généraux liés aux zones de risque identifiées.

#### **2.3.3 Le champ d'intervention**

Dans le but de réaliser ces objectifs, l'auditeur doit déterminer l'étendue de l'audit. À cet égard, l'auditeur doit identifier les différents départements et services à auditer.

### **2.4 Etape de détermination des tâches**

Il permet de déterminer les tâches à effectuer par les auditeurs, à travers, les enquêtes, les procédures et les points de contrôle.

Cette étape est achevée par l'établissement d'un document appelé "programme de vérification".

Ce programme sera élaboré pour répondre aux objectifs du rapport d'orientation

### **3 Phase de vérification**

Cette phase se passe principalement sur le terrain, chez les audités. Elle nécessite également la mobilisation des capacités d'observation, d'analyse et de communication des auditeurs. Elle se structure comme suit :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- Le travail sur le terrain.

#### **3.1 Réunion d'ouverture**

Cette réunion constitue le premier contact de l'équipe d'audit avec les structures auditées et marque le début officiel de la mission.

Cette réunion d'ouverture devra s'articuler autour des points suivants :

- La présentation de l'équipe d'audit aux personnes auditées ;
- La présentation aux audités des missions et des rôles du service d'audit interne ;
- La présentation des objectifs, du champ d'application de la mission et de la démarche à suivre ;
- Les renseignements sur le calendrier de la mission

#### **3.2 Programme d'audit**

Il s'agit d'un outil utilisé par les auditeurs pour préparer leur mission auprès de l'entité auditée, il définit les procédures d'audit à appliquer pour atteindre les objectifs d'audit. Les auditeurs doivent déterminer la nature des tests qui fourniront des preuves significatives, suffisantes et fiables en relation avec les objectifs d'audit fixés.

#### **3.3 Questionnaire du Contrôle Interne (QCI)**

Il s'agit d'un outil de contrôle interne qui permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne de la structure à auditer.

Il consiste en une série de questions présentées sous la forme d'une check-list qui permette de répondre par "oui" ou par "non". Le questionnaire est formulé de telle sorte que les réponses négatives indiquent les faiblesses et les réponses positives les forces.

#### **3.4 Le travail sur le terrain**

##### **3.4.1 Collecter les informations et constituer les preuves d'audit**

Pour atteindre les objectifs de l'audit et tester les contrôles clés, les auditeurs ont besoin d'obtenir des preuves de la contribution des contrôles à la maîtrise des risques. À cette fin, ils effectuent les tests prédéfinis dans le cadre du programme d'audit, à les documenter (pour en

assurer la traçabilité) et à recueillir les preuves d'audit tout en garantissant leur qualité (pertinence, fiabilité, suffisance).

### **3.5 Valider les preuves d'audit**

Les auditeurs confirment les résultats des tests de contrôle avec les entités contrôlées. En particulier, ils devront vérifier avec les entités auditées que les informations sur lesquelles ils ont fondé leur évaluation du caractère adéquat ou non d'un contrôle sont fiables, pertinentes et suffisantes,

### **3.6 Analyser les causes, élaborer les recommandations**

Une fois les faiblesses du contrôle identifiées, les auditeurs se concentrent sur l'identification des causes pour lesquelles les contrôles ne sont pas appliqués de manière appropriée, et sur l'élaboration de mesures correctives pour faire face à ces faiblesses.

## **4 Phase de clôture**

Il s'agit de la phase de synthèse et de recommandation. Elle consiste à effectuer une récapitulation dans la structure d'audit interne qui aboutit au cadre du rapport. Cela permet de réaliser le débriefing final (présentation par le chef de mission aux personnes clés de la direction auditée des observations et conclusions les plus significatives auxquelles la mission est parvenue) sur le site et de poursuivre la rédaction du rapport d'audit.

### **4.1 Réunion de clôture**

Une réunion de synthèse est organisée avec les principaux responsables de la structure auditée au cours de laquelle les auditeurs procéderont à :

- Revue des objectifs de la mission et des objectifs d'audit ;
- La mise en évidence des points forts ;
- Validation des constats d'audit ;
- Présenter les dispositifs de suivi de la mission.

A la fois pour chaque recommandation proposée, les audités élaborent un projet de plan d'action à mettre en œuvre.

### **4.2 Rapport d'audit**

Les résultats finaux de la mission d'audit doivent être enregistrés pour être diffusés aux parties prenantes de la mission. Cela se fait par la rédaction du rapport de mission. Le rapport doit être rédigé de manière précise et complète et doit être diffusé en temps opportun.

En effet, il doit présenter :

- Objet et périmètre de la mission ;
- Référentiels utilisés ;

- Durée de la mission ;
- Observations recommandations ;
- Conclusions de la mission ;
- Plans d'actions.

## **5 Phase de contrôle**

Le rôle de l'auditeur interne ne s'arrête pas à la production d'un rapport, mais doit se poursuivre par le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Les éléments apportés lors de cette phase sont :

### **5.1 Plan d'action**

Le responsable de la mission d'audit établit les plans d'action et désigne, pour chaque recommandation, la personne responsable de cette dernière et le délai dans lequel elle sera entreprise et achevée, ainsi que les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

### **5.2 Suivi des recommandations**

Le suivi de chaque mission permet de contrôler que les recommandations ont été réellement mises en œuvre par les structures ou les personnes indiquées dans le plan d'action.

L'auditeur peut s'assurer que les recommandations sont suivies par :

- Demander au responsable de suivi du plan d'action d'indiquer : les actions échues, les actions réalisées, le respect des échéances et le taux d'avancement des actions ;
- Visites sur le terrain pour suivre l'état d'avancement.

## **6 Les outils de l'audit interne**

Pour accomplir sa mission, l'auditeur interne a plusieurs outils à sa disposition.

Selon (SARDI, 2002, p. 165): « *Les outils doivent être utilisées à bon escient en fonction de la nature de l'audit et les objectifs poursuivis. Les outils en matière d'audit bancaire sont les mêmes que ceux habituellement utilisés en matière d'audit général. Ils peuvent être utilisés par les auditeurs internes et externes.* »

Il existe plusieurs outils d'audit qui sont classés comme suit :

- Outils d'interrogation ;
- Outils de description.

### **6.1 Les outils d'interrogation**

Les principaux outils d'interrogation sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 1:** Les outils d'interrogation

<b>Outils</b>	<b>Descriptifs</b>
<b>Questionnaires</b>	Il s'agit de questions ordonnées visant à obtenir des informations sur l'entité à auditer, notamment ses objectifs, ses risques, ses contrôles et ses activités opérationnelles (.Sobel, 2015, p. 463).
<b>L'interview</b>	L'interview n'est pas une conversation ni interrogatoire, mais « <i>un échange verbal au cours duquel l'auditeur pose des questions à son interlocuteur, tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions</i> » (IAS/IFACI, 2000, p. 56). Cela signifie qu'il s'agit d'une technique de collecte d'informations que l'auditeur utilise pour fournir des explications et des éclaircissements sur le thème audité.
<b>Le sondage statistique</b>	Les sondages statistiques (Lemant, 1998, p. 215)« <i>est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude spécifiée et une précision désirée.</i> »
<b>Les outils informatiques</b>	L'informatique est indispensable à la bonne réalisation de nos tâches, elle permet de faciliter l'organisation et les missions des auditeurs internes. En effet, ces derniers utilisent la technique dite "d'interrogation des outils informatiques"

*Source : Elaboré par nos soins*

## 6.2 Les outils de description

Les principaux outils de description sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 2:** Les outils de description

Outils	Descriptifs
<b>L'observation physique</b>	L'observation physique est l'observation de l'existence et du fonctionnement réels d'un phénomène (bien, processus). L'auditeur qui observe attentif apporte toujours une valeur ajoutée à son travail, et peut révéler diverses constatations qui ne sont jamais détectées par l'analyse d'informations écrites.
<b>Le narratif</b>	En tant qu'outil de description, le narratif est utilisé pour décrire les différentes étapes du processus audité. La mise en œuvre de cet outil nécessite d'observer chronologiquement les tâches du processus en question, puis de tenter de le transcrire de manière fiable et adéquate.
<b>La grille d'analyse des tâches</b>	Cet outil est destiné à répartir les responsabilités entre les différents intervenants à un moment donné d'un processus ou d'une fonction. La grille d'analyse des tâches conduit donc l'auditeur à vérifier qu'il n'y a pas de cumul de tâches sur un même intervenant
<b>Le diagramme de circulation</b>	Appelée également « <b>Flow Chart</b> », il s'agit d'une technique de description des procédures qui permet à l'auditeur interne de retracer le cheminement des documents utilisés dans un processus par type d'opération.

*Source : Elaboré par nos soins*

## **7 L'audit interne en tant qu'élément d'une ligne de défense contre le risque bancaire**

La gestion des risques de la banque est assurée par différentes équipes d'auditeurs internes, de gestionnaires de risques, d'experts en conformité et en contrôle interne. Chacun d'entre eux apporte ses compétences pour assurer le bon fonctionnement des processus de gestion et de contrôle des risques de la banque.

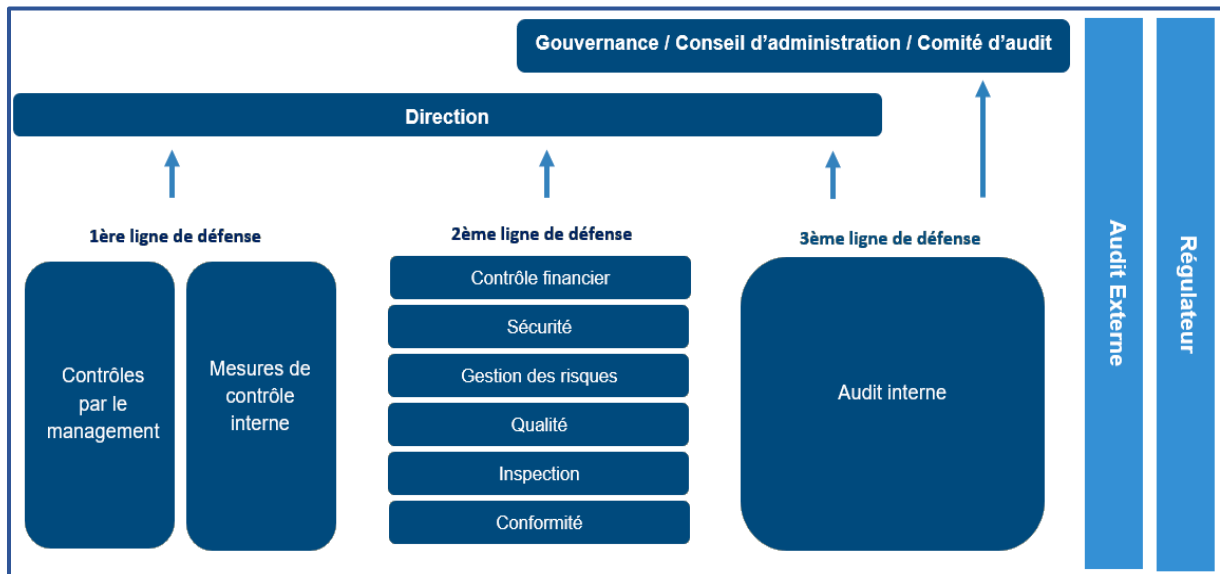
Face à cette réalité, une gestion efficace et efficiente de la gouvernance a été développée par l'IIA en janvier 2013 : " *le modèle des trois lignes de contrôle* ".

### **7.1 Le modèle de défense contre les risques à trois lignes de maîtrise**

Suit à l'évolution de la gestion des risques et les recommandations des organismes de réglementations et des grandes entreprises de conseil, la plus grande partie des banques et des institutions financières structurent leur gouvernance des risques autour du modèle des trois lignes de défense (3LdD) (l'IIA, 2013, p. 2)



**Figure 1:** le modèle des trois lignes de défense



Source : (l'IIA, 2013, p. 2)

### 7.1.1 Gouvernance des risques

Selon (chapelle, 2020, p. 115) : La gouvernance des risques signifie que les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans la gestion des risques sont clairement définis, compris et exécutés à chaque niveau de l'organisation.

### 7.1.2 Le conseil d'administration

Il représente le comité le plus haut au sein de l'entreprise. Il est à la fois au-dessus des trois lignes de défense et au point de rencontre entre ces trois lignes. Le conseil d'administration est responsable de toutes les activités administratives de la société.

### 7.1.3 Modèle des trois lignes de défense (3LdD)

Pour suivre le développement de la gestion des risques, la plupart des institutions financières structurent leur gouvernance des risques sur le modèle des 3 lignes de défense. (chapelle, 2020, p. 116)

- ✓ **La première ligne : La ligne opérationnelle (responsables des différents types de risques)**

La première ligne de gestion des risques comprend généralement toutes les activités commerciales et opérationnelles et les opérations de front office, en d'autres termes " le métier ". Dans la gestion des risques, le risque est géré là où il est généré ; ce principe est très important pour rappeler que le risque n'est pas généré par l'équipe de gestion des risques, mais par les métiers.

### ✓ **La deuxième ligne : l'équipe risque**

La deuxième ligne de défense est l'équipe de gestion des risques qui est responsable de la fonction de risque. L'équipe de gestion du risque a trois objectifs à remplir :

- Collaborer avec les lignes de métier et le conseil d'administration pour déterminer l'appétence au risque au niveau de la banque ;
- Contrôler l'exposition aux risques et piloter le dispositif de gestion des risques ;

Examiner les différentes décisions stratégiques et recommander les décisions à prendre.

### ✓ **La troisième ligne : l'audit interne**

L'audit interne constitue la troisième ligne de défense.

Le processus d'audit interne est indépendant du management des risques il a pour but d'évaluer de manière indépendante les risques et la conformité des politiques, processus et procédures des départements et activités de l'entreprise

La portée de l'audit interne comprend également l'évaluation de l'efficacité des fonctions de gestion des risques et de conformité.

#### **7.1.4 Auditeurs externes, régulateurs et autres organes externes**

Les auditeurs externes, les régulateurs ont un rôle important à jouer dans la gouvernance d'une organisation ses organes procèdent à des examens indépendants et objectifs pour évaluer et surveiller les lignes de contrôle.

## **8 Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques bancaires**

Les attributions de l'audit interne ont été élargies pour dépasser le cadre classique de la surveillance du contrôle interne et fournir des conseils dans trois cadres : la gouvernance, le risque et le contrôle.

### **8.1 A travers l'appréciation de l'efficacité du contrôle interne**

Le rôle clé de l'audit interne est de fournir au conseil d'administration une assurance objective sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne et sur le respect des procédures et des normes :

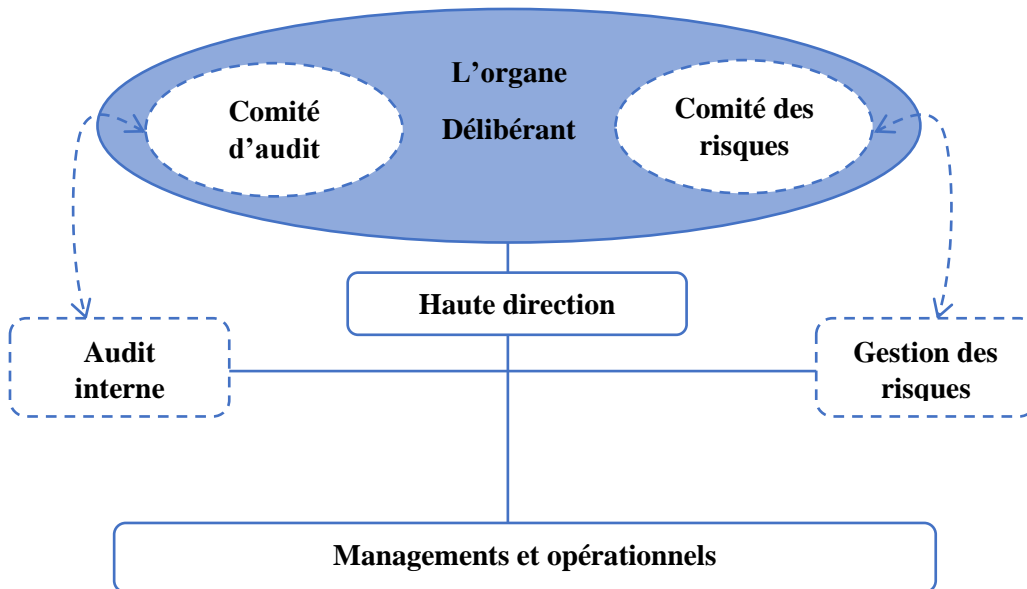
- Évaluer l'efficacité et l'efficience des contrôles ;
- Promouvoir l'amélioration continue du cadre de contrôle.

### **8.2 A travers l'évaluation des processus de gestion des risques**

L'auditeur interne évalue la cartographie des risques de l'organisation pour une meilleure gestion des risques et utilise cette cartographie des risques pour élaborer le plan d'audit à partir des risques majeurs. Pour une meilleure gestion des risques et un audit interne efficace, il est conseillé que les fonctions de gestion des risques et d'audit interne bénéficient d'un statut au

sein de l'organisation qui leur permette d'effectuer leur travail de manière objective et efficace. Elles sont placées au niveau hiérarchique le plus élevé, comme le montre le schéma suivant :

**Figure 2:** l'indépendance organisationnelle : Audit- Risk management



**Source :** (boudriga, 2011, p. 158)

Dans ce cas, le rôle clé de l'audit interne dans le cadre du processus de gestion des risques consiste à : (boudriga, 2011, p. 210)

- Évaluer régulièrement l'efficacité du processus de gestion des risques et de contrôle interne et participer à leur amélioration ;
- Veiller à l'exhaustivité et à l'exactitude des rapports sur la gestion des risques ;
- Aider, par le biais de missions d'audit interne, à identifier et à évaluer les risques.

### **8.3 A travers l'amélioration de la gouvernance**

Une gouvernance efficace consiste en une définition claire des rôles et des responsabilités des différents niveaux de l'organisation, avec un processus décisionnel concret et des dispositifs pour le mettre en œuvre.

Selon Richard Chambers président de l'Institute of Internal Auditors (l'IIA), *la bonne gouvernance requiert deux éléments essentiels :*

- *Un dispositif de contrôle interne efficace ;*
- *Une gestion stratégique des risques.*

À cet égard, il est important de noter que l'audit interne a un contrôle total sur la gestion de ces deux dispositifs, l'objectif étant de fournir une évaluation objective de l'exhaustivité et de la

fiabilité des rapports sur la gestion des risques et le système de contrôle interne, L'audit interne est très bien placé pour examiner les risques stratégiques et communiquer plus en temps opportun des observations à leur égard. (PWC, 2012)

Par conséquent, la fonction d'audit interne permet d'améliorer la gouvernance par les moyens suivants :

- L'évaluation des processus de gouvernance
- La présentation de recommandations relatives aux processus permettant de réaliser les objectifs suivants :
  - Promouvoir l'éthique et les valeurs appropriées au sein de l'entreprise
  - Assurer une gestion efficace des ressources et de compétences de l'organisation
  - Un reporting approprié sur les risques et le contrôle au conseil d'administration, aux auditeurs internes et externes et à la direction

## **Conclusion**

L'audit interne est un outil de surveillance et de contrôle important pour les banques, permettant de prévenir contre les risques liés à des activités inappropriées et à la non-conformité aux réglementations.

De même, l'audit interne contribue à identifier les risques potentiels et à recommander les mesures d'atténuation nécessaires pour empêcher les retards dans les processus.

L'importance des instituts et organismes internationaux tels que l'IIA et le Comité de Bâle en tant que référence pour l'établissement des normes en matière d'audit et de contrôle interne

Ces dernières années, la nécessité de la gestion des risques a été considérée comme un élément essentiel des meilleures pratiques de gouvernance bancaire

En tant que troisième ligne de défense, l'audit interne doit fournir au conseil d'administration une assurance indépendante et objective de l'efficacité des activités de gestion des risques des deux premières lignes

Enfin, un audit interne efficace peut mieux assurer sa mission en tant que pierre angulaire de la gouvernance en intégrant ses travaux dans le cadre de la gestion des risques.

## **CHAPITRE II: GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE

La réalisation des objectifs de chaque banque est confrontée à des risques qui doivent être gérés, leur management et leur maîtrise nécessitent une compréhension pragmatique des enjeux, des différents risques associés à ses activités, ainsi que des mécanismes permettant d'évaluer leur efficacité et d'assurer une meilleure gestion des risques.

La gestion des risques opérationnels est un processus complexe. Il faut donc un outil fiable pour identifier les risques, les évaluer et les classer en priorité selon leur importance. La finalité de l'outil est de mettre en évidence les informations nécessaires au choix des mesures appropriées pour atténuer les risques opérationnels et optimiser les processus de l'entreprise.

La cartographie des risques est un outil d'évaluation des risques et des contrôles par laquelle une ligne métier, une entité ou une direction, en fonction de la portée de l'évaluation, détermine la probabilité et l'impact de chaque risque opérationnel significatif auquel elle est confrontée.

À cette fin, notre approche est scindée en deux sections structurées comme suit :

Une première section intitulée : « **Généralité sur la notion des risques opérationnels** », dans laquelle nous allons présenter la définition des risques opérationnels, leurs enjeux et leurs spécificités.

Une deuxième section intitulée : « **La cartographie des risques opérationnels** » dans laquelle nous passons en revue le concept de cartographie des risques opérationnels basé sur le processus d'identification, d'évaluation, de traitement et de suivi des risques opérationnels.

# SECTION I: GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUES OPERATIONNELS

## 1 Définition des risques opérationnels

Pour une meilleure compréhension du risque opérationnel, on peut se baser sur la définition du comité de bale et de la banque d'Algérie

## 2 Définition du comité de Bâle

« *Le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation* » (Chapelle, 2005, p. 7).

Le comité de Bâle a décidé d'éliminer de cette définition les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation qui se présente comme suit :

- Le risque stratégique est généralement lié à la prise de décision des dirigeants.
- Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à la répercussion d'une erreur de gestion, d'une erreur opérationnelle, d'une fraude, etc. sur la notoriété de la banque.

### 2.1 Définition de la banque d'Algérie

Au sens de l'article n°2 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des BEF, Le risque opérationnel se définit : « *Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures personnels et système interne ou à des évènements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe* ».

Selon le règlement n°14-01 du 16 février 2014, portant sur le coefficient de solvabilité applicable aux BEF, stipule à l'article 20 que :

« *Le risque de perte résultant de carence ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et système internes des banques et établissement financiers, ou à des évènements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation mais inclut le risque juridique* »

La définition retenue peut différer d'une banque à l'autre, en fonction de l'organisation interne et de l'activité de chaque établissement.

## 3 L'origine des risques opérationnels

Selon les définitions mentionnées ci-dessus, nous pouvons identifier quatre facteurs différents qui peuvent engendrer un risque opérationnel :

- Une défaillance de procédures matérialisées par le non-respect de la procédure ;
- Une défaillance du système interne tel que le système d'information ou dispositifs technique ;
- L'incapacité des personnes à répondre aux exigences de compétence ou de disponibilité ;
- Des événements externes qui ont une influence négative sur les activités d'une banque, sur lesquels la banque n'a aucun contrôle, tels que les catastrophes naturelles, les contraintes légales, réglementaires et contractuelles.

#### 4 Les typologies des risques opérationnels

La typologie des risques est répartie selon 7 catégories et est subdivisée en trois niveaux. Le premier niveau représente les sept principales catégories d'événement, le second, les sous catégories et le troisième fournit des exemples d'incidents.

Nous présentons (chappelle, 2020, pp. 25-26) ci-dessous les catégories de risque de niveau 1 les détails correspondants (deuxième et troisièmes niveaux) seront présentés en **Annexe N°2**.

- **Fraude interne** : pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne à l'entreprise ;
- **Fraude externe** : pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation de la part d'un tiers ;
- **Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : perte résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnels ou d'atteintes à l'égalité/actes de discrimination ;
- **Clients, produits et pratiques commerciales** : pertes résultant d'un manquement non-intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques ;
- **Domages aux actifs corporels** : destructions ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres ;
- **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes** : pertes résultant de dysfonctionnement de l'activité ou des systèmes ;
- **Exécution, livraison et gestion des processus** : pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou de relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.



En plus de ces sept catégories d'événements, il y a huit lignes (08) de métier, ce qui donne une matrice de 56 cellules représentant toutes les activités bancaires et les risques associés.

**Tableau 3:** Présentation des lignes métiers définis par Bâle II.

<b>Ligne métier</b>	<b>Activité</b>
<b>Ingénierie financière</b>	Fusion/acquisition, émissions, privation, dette publique, syndication
<b>Négociation et vente institutionnelle</b>	Négociation sur marchés de capitaux, marché monétaire
<b>Banque de détail</b>	Paielements domestiques, transfert de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondant Banking
<b>Banque commercial</b>	Conservation de titres, service aux émetteurs, prêt de titres
<b>Paielements et règlements</b>	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projets, leasing, factoring.
<b>Services d'agence</b>	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public/privé/institutionnel...etc.)
<b>Gestion d'actifs</b>	Traitement des ordres et services associés
<b>Courtage de détail</b>	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.

**Source :** Document de Bâle II, Annexe 8, P330.

## 5 Les caractéristiques des risques opérationnels

Les risques opérationnels sont omniprésents, ils se cachent sous tout événement à dimension institutionnelle, et leur nature fait qu'ils ne sont pas toujours apparents ou directement perceptibles. Ainsi, contrairement aux autres types de risques, les risques opérationnels ne sont pas pris par la banque pour générer des revenus, et les conséquences qu'ils engendrent ne sont pas seulement financières mais aussi juridiques, disciplinaires, d'image ou de réputation.

Il faut noter que ces risques ont tendance à augmenter lorsqu'ils sont associés à d'autres types de risques.

A ces caractéristiques s'ajoutent (CHEBELLAH, 2010)

➤ **Leur difficulté d'identification**

Dans la mesure où ils nécessitent une compréhension et une modélisation de toutes les activités de la banque afin d'identifier tous les risques associés à ces activités. Sans oublier l'imbrication des causes, événements et effets qui leur sont associés

➤ **Leur difficulté de mesure :**

En raison des différents types de pertes (pertes directes et indirectes) et de données historiques insuffisantes.

➤ **Leur difficulté de surveillance et de contrôle :**

Cela se concrétise par l'imbrication des causes internes et externes qui les génèrent. Les spécificités du risque opérationnel, elles, se manifestent à travers deux éléments qui le distinguent des autres types de risques, à savoir : la présence du facteur humain et l'imbrication du risque opérationnel avec d'autres types de risques ou risques dits frontières.

Voici quelques exemples :

✓ **Le risque opérationnel associé à un risque de marché :**

Leur relation avec le risque opérationnel est évidente lorsque l'impact de ce dernier est fortement amplifié par un mouvement du marché (CHELLY, 2011, p. 4). Cela se produit notamment lors de :

- ❖ La dissimulation intentionnelle d'opérations ;
- ❖ Erreurs de saisie ou transactions effectuées au-delà des limites autorisées ;
- ❖ Une mauvaise sélection ou compréhension des termes d'une opération ;

Ce type de risque se manifeste lors des activités de salle de marché, ainsi que dans les activités de gestion de trésorerie plus précisément la gestion actifs-passifs.

✓ **Le risque opérationnel associé à un risque de crédit :**

Dans ce cas, on parle d'un risque opérationnel engendré par des fraudes durant la constitution d'un dossier de financement, des défaillances dans la prise de garanties ou encore des erreurs dans les modèles de notation, etc. Cela signifie que ce risque intervient en amont et en aval du défaut d'une contrepartie qui ne peut honorer ses engagements financiers. (CHELLY, 2011, p. 4)

## **SECTION II: LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS**

La gestion des risques opérationnels est un processus très complexe. Il est crucial de disposer d'un outil robuste pour identifier, évaluer et classer les risques en selon leur importance.

L'objectif ultime de cet outil (cartographie des risques) est de mettre l'accent sur les informations nécessaires pour choisir les dispositifs appropriés pour atténuer les risques opérationnels et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

### **1 Définition de la cartographie des risques**

Selon (chapelle, 2020, p. 59) « *La cartographie des risques est un exercice d'évaluation des risques et des contrôles par lequel une ligne de métier (business line) de l'entreprise une entité ou une division selon le périmètre d'évaluation, évalue la probabilité et l'impact de chaque risque opérationnel important auquel elle est soumise* »

Par ailleurs, la cartographie des risques est un outil de gestion des risques particulièrement simple, illustratif et visuel, qui donne une perception générale et synthétisée des risques inhérents et résiduels liés aux processus de la banque.

La cartographie des risques permet d'évaluer les risques selon deux critères : la probabilité de leur apparition et leur impact en cas d'apparition.

### **2 Les objectifs de la cartographie des risques opérationnels**

La cartographie des risques opérationnels est un outil de gestion des risques dont les objectifs sont divers (Chelly, 2013, p. 25)

- Identifier les risques significatifs qui influencent la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- Évaluer les risques en examinant leur fréquence et leur impact ainsi que le dispositif de contrôle mis en place ;
- La visualisation de l'exposition aux risques et l'identification des zones de risque insuffisamment contrôlées par le biais d'une représentation graphique ;
- Mieux renseigner les responsables sur la gestion des risques de l'organisation ;
- Guider le plan d'audit interne en mettant en évidence les processus sur lesquels se focalisent les risques de niveau élevé ;
- Connaître si le dispositif de contrôle d'un processus respecte les limites de l'appétence pour le risque.
- Améliorer le dispositif de contrôle interne et aide les responsables à actualiser leurs systèmes de contrôle interne
- Respecter les exigences réglementaires

### 3 Les types de cartographie des risques

Le choix du type de cartographie dépend évidemment de la taille de l'entreprise et du niveau de risque envisagé. Il existe deux types de cartographie des risques, la cartographie globale et la cartographie thématique.

#### 3.1 La cartographie des risques globale

La cartographie globale est la synthèse des cartographies thématiques, à condition que tous les risques soient cartographiés et que toutes les organisations soient impliquées.

Il se concentre sur l'étude de l'ensemble des risques liés à l'activité de l'entreprise. Elle couvre l'entreprise de la manière la plus large possible, en abordant toutes les catégories de risques.

#### 3.2 La cartographie thématique

Contrairement à la cartographie globale, la cartographie thématique se concentre sur un domaine spécifique. Gilbert de Mareschal (2003) définit la cartographie thématique comme « un outil d'identification et de hiérarchisation des risques liés à un thème spécifique ».

Elle peut être effectuée par exemple, sur les risques liés aux processus de crédit à l'étranger (CREDOC), les risques liés aux systèmes d'information, la finance islamique, les risques juridiques, ou les risques liés à la réalisation d'un projet particulier au sein de l'entreprise.

### 4 Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques

Indépendamment de l'approche choisie : ascendante, descendante ou autre, l'élaboration d'une cartographie des risques nécessite de respecter les étapes suivantes

- Etape de préparation (fixation des objectifs) ;
- Identification des risques ;
- Évaluation des risques ;
- Traitement des risques.

Deux prérequis sont indispensables avant de commencer le projet de création de la cartographie :

- ✓ **Construire un langage et une compréhension mutuelle du risque**
  - ✓ Communiquer à l'avance l'approche à suivre en matière de gestion des risques ;
  - ✓ Définir ce qu'est un risque ;
  - ✓ Sélectionner les éléments qui sont propres à un risque (cause, impact) ;
  - ✓ Définir les concepts d'occurrence (probabilité) et d'impact.
- ✓ **Organiser :**
  - ✓ Déterminer les intervenants impliqués dans le processus de cartographie des risques et préciser leurs responsabilités ;

- ✓ Identifier les interlocuteurs chargés de piloter le processus de cartographie des risques

#### 4.1 Phase de préparation (fixation des objectifs)

En effet, toute entreprise a ses spécificités du fait de ses axes stratégiques, de son mode organisationnel et de ses différentes activités. Par conséquent, il est nécessaire de mettre en place cette étape qui permettra de mieux appréhender l'organisation dans son intégralité, de fixer les bases de la démarche et de construire et organiser la cartographie des risques.

Cette étape permet (Ferial, 2018, p. 30):

- ✓ Déterminer le périmètre de la cartographie à la lumière des processus impliqués dans la mise en œuvre de la cartographie ;
  - Tous les processus de l'entreprise : cartographie globale ;
  - Un processus spécifique : cartographie thématique ;
  - Tous les risques ou des risques précis ;
- L'analyse des facteurs de spécificité de la cartographie :
  - L'ensemble des processus de l'entreprise ;
  - Les politiques et la stratégie de gestion des risques de l'organisation ;
  - L'appétence au risque ;
  - Les motifs de la cartographie ;
  - Les outils d'identification et d'évaluation des risques

Au préalable, il est essentiel de passer par la cartographie des processus, qui est une étape indispensable à une bonne gestion des risques.

##### 4.1.1 La cartographie des processus

Avant de définir le concept de cartographie des risques, nous commençons par une définition du processus.

« Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté » (ISO9000, 2015)

En outre, un processus peut être défini de manière synthétique comme suit :

« Un processus est défini comme l'ensemble des opérations ou activités réalisées par des intervenants dans un contexte donné, à partir d'un déclencheur externe (input) et aboutissant à un résultat, un objectif (output) ». (IFACI, 2013, p. 42)

- **Les différents types de processus :**

En principe, on peut distinguer trois catégories de processus (CHELLY C. e., 2008, p. 57):

✓ **Les processus opérationnels (processus métier) :**

Il s'agit des processus dont le but est de fournir des produits et des services à des clients extérieurs à l'institution.

✓ **Les processus de pilotage (processus de direction) :**

Il s'agit des processus dont l'objectif est de fixer des orientations, d'évaluer la situation par rapport à ces dernières et de prendre les mesures correctives nécessaires. Les clients de ces processus sont le top management et les actionnaires.

✓ **Les processus de support :**

Qui assurent le fonctionnement des processus d'entreprise en leur fournissant les ressources appropriées, tant matérielles qu'humaines.

#### **4.1.2 Identification des risques**

Une fois les processus de l'entreprise segmentés en activités et tâches de base, cette phase consiste à identifier les éléments de risque associés.

*« Le recensement des risques vise à capter à un instant donné, les risques qui peuvent porter atteinte à la réalisation des objectifs d'une organisation, d'un processus, ou d'une activité »* (IFACI, 2013, p. 29)

La principale difficulté pour le risk manager est de pouvoir identifier les risques d'une entreprise de façon objective et rationnelle. Pour y arriver, le risk manager doit se baser sur différents outils d'identification des risques :

- Les questionnaires ;
- Les entretiens ;
- Le brainstorming ;
- L'audit documentaire ;
- Les visites de sites.

Il n'existe pas d'outil d'identification parfait permettant d'identifier tous les risques en détail. Seules le savoir être et l'expérience du manager peuvent garantir que les risques sont correctement identifiés : *« Pour être exhaustive, la recherche des risques doit être effectuée par domaine de risques en se basant sur des méthodes diverses mais complémentaires »* (Bernard BARTHELEMY et Phillippe COURREGES, 2004, p. 62)

Les outils utilisés pour l'identification mentionnés ci-dessus sont (Ferial, 2018, p. 38) :

- Identification axée sur la réalisation des objectifs : en établissant un rapprochement entre les menaces et la réalisation des objectifs de l'entreprise ;

- Identification fondée sur une analyse rétrospective : identifier les risques qui ont déjà menacé l'entreprise dans le passé et les prendre en considération dans la cartographie ;
- Identification fondée sur le diagnostic de l'environnement : anticiper les risques liés aux évolutions de l'environnement de l'entreprise ;
- Identification fondée sur l'analyse des opérations : identifier les risques générés par les diverses opérations et qui empêchent leur bon fonctionnement ;
- Identification par scénarios : élaborer un scénario relatif aux incidents redoutés et déterminer les différents risques qu'il engendre ;
- Identification fondée sur une checklist : déterminer les risques pertinents pour l'entité à la lumière de listes préétablies qui répertorient tous les risques potentiels.

A la fin de cette étape, nous aurons :

- Répertorier et faire le bilan des risques auxquels l'entreprise est confrontée ;
- Écarté les risques les moins significatifs et les plus répétitifs ;
- Effectuer la codification des risques en utilisant des codes alphanumériques (R01, R02, R03, R04...);
- Déterminer la liste définitive des risques.

## 5 Différentes approches d'identification des risques

L'identification des risques se fait selon deux approches indispensables différentes et complémentaires :

- Approche Top-Down
- Approche Bottom-Up

### 5.1 L'approche Top-Down (approche descendante)

L'identification des risques se fait au plus haut niveau de l'équipe de direction (top management) qui est censée avoir examiné les principaux risques auxquels l'entreprise est exposée et les grandes menaces qui pourraient mettre en péril ses objectifs stratégiques.

Il est bon de procéder à une analyse descendante des risques une à quatre fois par an, en fonction de la croissance et du développement de l'entreprise et du niveau de risque inhérent à ses activités. (chappelle, 2020, pp. 3-4)

### 5.2 L'approche Bottom-Up

Une approche ascendante plus classique consiste à identifier les risques par les opérationnels qui sont les plus proches des activités et à les faire remonter aux responsables de la gestion des risques. Pour ce faire, des informations sont recueillies par le biais d'entretiens avec les opérationnels.

Le principal inconvénient de cette analyse, lorsqu'elle n'est pas accompagnée de la première, est qu'elle est effectuée à un niveau de détail tel que si l'analyse de la cartographie des risques est trop étroite, elle ne capturera qu'un éventail disparate de petits risques de petites erreurs manuelles ou de processus, qui fournissent peu d'informations significatives sur l'image globale du profil de l'entreprise (chappelle, 2020, p. 5)

### **5.3 Combinaison des deux approches**

Les deux approches précédentes sont différentes mais complémentaires et doivent être déployées et combinées dans le processus d'identification des risques, les deux étant nécessaires pour obtenir une perception globale de la société.

### **5.4 Evaluation des risques**

Différentes méthodes d'évaluation des risques sont applicables. Elles diffèrent selon qu'il s'agit d'une réflexion stratégique ou d'une analyse rentabilité/risque

*« L'évaluation pourra être soit qualitative et être établie sur la base de rapports de l'audit interne ou d'avis d'experts, soit semi-quantitative basée sur un système de notation du couple fréquence/impact, soit quantitative quand un chiffre de perte probable est associé à un risque »* (IFACI, Groupe professionnel assurance, cartographie des risques, 2006, p. 16)

#### **5.4.1 Evaluation quantitative**

La méthode quantitative est appliquée lorsqu'il existe un volume suffisant d'informations pour évaluer le risque à partir d'une analyse par intervalles ou par ratios.

Les risques sont évaluables quantitativement par les informations recueillies dans le cadre de l'analyse des processus. Il s'agit soit de données déjà disponibles, soit de données obtenues au cours du processus d'identification des risques.

- En principe, ces évaluations sont réalisées dans le cadre des processus de gestion des risques :
- Évaluation des pertes d'exploitation pour lesquelles une assurance est nécessaire pour les couvrir ;
- Risques liés à la non-atteinte des objectifs quantitatifs (indicateurs de performance). Cette démarche s'appuie sur plusieurs méthodes d'évaluation, telles que: value at risk (VAR), cash-flow at risk, risk based capital, simulation de portefeuille benchmarking (IFACI, Groupe professionnel assurance, cartographie des risques, 2006, p. 51).

Cette méthode semble être celle qui donne le meilleur résultat et une plus grande maîtrise des risques, elle est toutefois très peu utilisée par les auditeurs qui lui préfèrent les autres méthodes, à savoir la méthode qualitative et semi-qualitative.



### 5.4.2 Evaluation qualitative

Cette méthode permet une évaluation approximative du risque basée sur deux paramètres : la fréquence ou la probabilité d'occurrence et l'impact lorsque le risque se produit. Elle est utilisée lorsque les valeurs de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque peuvent être attribuées.

#### ✓ Définir les probabilités

La majorité des échelles de probabilité se réfère à la fréquence "se produit tous les n ans", mais cette définition, assez simple et facile à comprendre, peut parfois créer la confusion, car lorsque les Risk Managers parlent de risques, les événements se produisent une fois tous les dix ans. Cela signifie que l'événement a une probabilité de 10 % de se produire au cours de l'année à venir, surtout pour les évaluations de risques qui évoluent rapidement, comme les cyberattaques, les avancées technologiques ou les sanctions réglementaires.

Le tableau présente un exemple d'échelle des probabilités

**Tableau 4:** exemple d'échelle des probabilités

Évaluation qualitative	Fréquence d'occurrences	Probabilité d'occurrence en %	Définition	Indication
<b>Elevée</b>	1 an ou moins	> 50%	Risque de se produire dans un délai d'un an	Risque élevé de se produire dans l'année qui vient ; des incidents passés prouvent que ce type d'incident se produit une ou plusieurs fois par an
<b>Moyenne</b>	> 1-5 ans	10-50%	Risque de se produire à moyen terme	Risque de se produire au moins une fois sur un horizon de 5 ans
<b>Faible</b>	> 5-20ans	2,5-10%	Faible risque de se produire dans des conditions de travail normales	Faible possibilité que ce type d'incident se produise, moins de 10% de risque en un an
<b>Rare</b>	> 20 ans	< 2,5%	Ne devrait pas se produire, ou très rarement	Très faible probabilité que ce type d'incident se produise

Source : (chappelle, 2020, p. 65)

#### ✓ Définir les impacts

Les événements liés au risque opérationnel ne se réduisent pas à des pertes financières : le temps de réparation, l'expérience client, l'attention accrue des autorités réglementaires et les atteintes

à la réputation sont généralement des dommages indirects des défaillances. La majorité des entreprises évaluent le risque en fonction de quatre types d'impact : financier, conformité, client et réputation.

Les niveaux d'impact figurant dans le tableau ci-dessous sont présentés sous forme de pourcentages plutôt que de quantités absolues et en termes qualitatifs (limité, significatif).

**Tableau 5:** échelle d'impact par type

Echelle d'impact	Financier	Fourniture de services	Clients et réputation	Conformité
<b>Extrême</b>	> 25% du budget annuel	Interruption critique des services avec impact majeur sur les clients internes et externes	Dommages importants, probablement à long terme, impactant la réputation de la firme et la confiance des clients et des fournisseurs	Violation importante de la conformité entraînant de lourdes amendes et une attention accrue du régulateur
<b>Majeur</b>	> 5-25% du budget	Interruption importante des services entraînant le déploiement d'un dispositif de gestion de crise en interne et un impact client en externe	Grand nombre de clients ou de contreparties touchés ; à gérer activement pendant l'incident et via des mesures correctives après l'incident	Violation de la conformité avec ou sans amendes entraînant le déploiement de programmes de correction à long terme
<b>Modéré</b>	> 0,5-5% du budget	Interruption notable des services mais sans conséquence majeure sur les clients mis à part quelques désagréments	Impact faible sur la réputation parmi un nombre limité de clients, à court terme et géré par les mesures immédiates de gestion des incidents	Quelques manquements ou retards liés à la conformité réglementaire nécessitant des mesures correctives immédiates mais sans impact à long terme
<b>Faible</b>	< 0,5% du budget annuel	Aucune interruption de service notable pour les clients externes	Aucun impact, en dehors des contreparties internes	Violation mineure de la conformité administrative, sans aucun impact sur la réputation

Source (chappelle, 2020, p. 63)

- **Combiner l'impact et la probabilité**

La matrice probabilité/impact regroupe deux dimensions du risque. Elle est généralement appelée la cartographie des risques, elle est la représentation la plus précise de l'appétence au risque d'une entreprise. Elle traduit les limites de l'exposition aux risques. Elle mène également à la mise en œuvre de mesures d'atténuation des risques quand les risques résiduels évalués se situent au-delà de l'appétence au risque.

## 5.5 Traitement des risques

Dans le cadre de l'ISO, l'atténuation des risques est définie par les 4T : tolérer, traiter, transférer, éliminer.

- **Tolérer** signifie accepter le risque tel qu'est-il est ;
- **Traiter** se réfère aux contrôles internes qui visent à réduire soit la probabilité, soit la gravité du risque, soit les deux ;
- **Transférer** signifie déléguer les conséquences ou les causes du risque à un tiers, généralement un assureur ou un sous-traitant ;
- **Terminer** signifie éliminer complètement l'exposition au risque lorsque aucune autre méthode n'est acceptable.

Cette étape vise à apprécier le niveau de maîtrise par l'entreprise de tous les risques cartographiés pour déterminer les risques "nets" ou "résiduels" auxquels la société est exposée, il s'agit donc de réévaluer les risques « bruts » en tenant compte des moyens de prévention et des dispositifs de contrôle mis en œuvre.

*« L'élément de maîtrise se définit comme le moyen existant ou à mettre en place pour permettre de réduire ou d'éliminer le risque. Il peut porter aussi bien sur la fréquence que sur l'impact du risque à titre préventif ou correctif. Ainsi, à chaque risque est associé un ou plusieurs éléments de maîtrise »* (IFACI, Cahier de la recherche Cartographie des risques, 2013, p. 36)

Le passage de la notion de "risque brut" à la notion de "risque net" ou "risque résiduel" qui se définit comme suit : *« Le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut, en tenant compte des protections et des contrôles mis en place »* (Mareschal, 2006).

**Risque résiduel** = impact résiduel × probabilité résiduelle

**Risque résiduel** = (impact inhérent × probabilité inhérente) - évaluation du contrôle interne.

Les types de contrôle sont de plusieurs formes (chapelle, 2020, p. 130):

- **Contrôles préventifs** : a pour objet de réduire la probabilité qu'un incident se produise, les contrôles sont effectués avant la survenue d'un incident dans le but d'en limiter les causes ;
- **Contrôles détectifs** : sont menées pendant ou immédiatement après l'incident et par une détection précoce afin de réduire la gravité de l'incident ;
- **Contrôles correctifs** : sont mis en place après l'incident de sorte à réduire les impacts nets ;
- **Contrôles directifs** : concernant toutes les règles et actions nécessaires pour exécuter un processus : politiques générales et procédures, formation et recommandations, structure de gouvernance, rôles et responsabilités.

## 6 Surveillance des risques

### 6.1 Indicateurs clés de risque (KRI)

Les indicateurs clés de risque (KRI) sont au centre de la surveillance, de la performance, de la gestion des risques et du contrôle efficaces.

Un KRI est un indicateur permettant de mesurer le niveau d'exposition au risque opérationnel à une période donnée.

Ces dernières années, les KRI ont montré un grand intérêt pour le suivi du risque opérationnel, le souci de prévisibilité et de suivi est une priorité pour les lignes de métier, et de nombreux conseils d'administration qui exigent aux cadres supérieurs et des gestionnaires de risques pour répertorier leurs KRI préventifs. (chapelle, 2020, pp. 173-180)

#### ✓ Rôles des indicateurs de risques :

Les KRI jouent les rôles clés suivants dans le contexte de la gestion du risque opérationnel

- Surveiller le niveau de risque et les incidences potentielles liés aux risques sur la société ;
- Expliquer l'appétence pour le risque, fixé au niveau du conseil d'administration et également au niveau des unités opérationnelles ou des lignes d'activité ;
- Fournir une approche objective et documentée pour montrer l'efficacité de la surveillance et de l'atténuation des risques au sein de l'entreprise.

#### ❖ Caractéristiques des KRI préventifs :

- Être des dispositifs d'alerte ;
- Être spécifique à chaque activité et à chaque catégorie de risque ;
- Découler de la pratique et de l'analyse des données ;

- Avoir un gestionnaire de risques qui s'appuie sur les indicateurs ;
- Ils valent plus qu'ils ne coûtent ;
- Faciliter le processus décisionnel de l'entreprise ;
- Avoir des seuils d'alerte en fonction de la tolérance au risque ;

## 6.2 Reporting des risques

Les types de contenu les plus utilisés pour le reporting des risques auprès des banques (chapelle, 2020, pp. 193-194)

- **Contenu des rapports**

Le contenu des rapports sur les risques opérationnels comprend en général les points suivants :

- **Incidents passés :**

Ils portent sur le nombre et l'ampleur des incidents, les tendances et les pertes importantes. La fréquence habituelle des rapports est mensuelle, ou même hebdomadaire pour certaines entreprises.

- **Principaux risques :**

Ils sont rapportés au conseil et au comité de gestion des risques. Plus l'organisation est mature, plus elle cherche à contrôler les risques mesurés par rapport à son niveau de tolérance au risque.

- **KRI et surveillance des risques :**

Dans un tableau de bord avec des seuils et des états et couleurs correspondants

- **Plan d'action et suivi :**

Le suivi des plans d'action d'atténuation des risques, basés sur des événements majeurs ou pour des risques considérés comme supérieurs à la limite de tolérance, est essentiel pour le suivi et le reporting des risques.

## Conclusion

Une mauvaise gestion du risque opérationnel n'est plus une perte de coût d'opportunité, mais une menace de perte réelle qui peut compromettre la vie de la banque ; les gestionnaires des risques doivent donc suivre une bonne approche de la gestion du risque opérationnel qui permet à la banque d'atteindre ses objectifs.

La cartographie des risques est un outil efficace pour identifier, évaluer et classer les risques par ordre de priorité. Elle donne un aperçu de l'exposition de l'organisation aux risques.

L'élaboration de la cartographie des risques est laborieuse et complexe. La mise en œuvre de cet outil en fonction des étapes de réalisation nécessite une gestion planifiée en termes de temps de réalisation et de communication.

**CHAPITRE III: CAS PRATIQUE  
AU NIVEAU DE LA CAISSE  
NATIONAL D'EPARGNE ET DE  
PREVOYANCE(CNEP-BANQUE)**

## **INTRODUCTION**

Après avoir mis en évidence dans les chapitres précédents tous les concepts théoriques de notre mémoire liés principalement à l'audit interne, son champ d'intervention et sa méthodologie ainsi que la gestion des risques opérationnels, Ce dernier chapitre est consacré à la mise en pratique de ces concepts théoriques à travers une mission d'audit.

En vertu du règlement 11-08 du 28 /11/2011 (art.37, 38) un système de mesure et d'analyse des risques doit être mis en place par les banques et établissements financiers, afin d'appréhender les risques de différentes natures dont le risque opérationnel, ce qui doit donner lieu à l'établissement d'une cartographie des risques.

S'agissant d'un outil permettant le suivi régulier des risques opérationnels encouru par la banque. La cartographie est un processus qui permet de positionner les risques par métier en fonction de leur criticité afin d'identifier les zones de faiblesse et de mettre en place des actions pour les maîtriser. Cet outil vient renforcer le dispositif de contrôle interne de la banque conformément au règlement de la banque d'Algérie

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction de l'audit interne de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP). Par conséquent, notre cas pratique portera sur la démarche d'une mission d'audit d'apprentissage effectuée au sein de la CNEP-Banque et dont la méthodologie est fortement inspirée de celle de l'IFACI.

Afin de répondre à notre problématique, qui rappelons-le, à connaître l'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la cartographie des risques opérationnels au niveau de la CNEP-Banque, nous avons jugé nécessaire de subdiviser ce chapitre en deux sections. Nous présenterons dans la première section la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP-Banque), ainsi que notre structure d'accueil : la direction d'audit interne de la CNEP-banque, pour ensuite entamer dans une seconde section le vif de notre sujet qui est l'audit de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels

## SECTION I: PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

Dans cette section, nous aborderons l'historique de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP), défilant ensuite son organisation, et enfin nous avons terminé par une présentation de la direction de l'audit interne.

### 1 Historique de la CNEP-Banque

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance-banque est une institution financière créée par la loi n°64-227 du 10 août 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA). Sa mission principale est la mobilisation de la collecte de l'épargne.

La première agence de la CNEP a été ouverte le premier mars 1967 à Tlemcen. Toutefois, le livret d'épargne était déjà distribué depuis un an par le réseau poste et télécommunication (P&T).

La CNEP est aujourd'hui une société par actions (SPA) au capital de 46 milliards de dinars algériens, dont le siège social est situé à Alger (Cheraga). Depuis sa création jusqu'à l'obtention du statut de banque par le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), la CNEP a connu plusieurs étapes dans son évolution, à savoir <sup>1</sup> :

- **1997** : Changement de statut : La CNEP (Caisse d'Epargne) devient banque universelle : CNEP-Banque ;
- **1998** : Lancement des Crédits à la Consommation ;
- **2005** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque sur le financement de l'immobilier ;
- **2008** : Lancement de la Bancassurance
- **2011** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque : autorisation du Financement des entreprises ;
- **2013** : Dématérialisation du livret d'épargne et lancement de la carte d'épargne ;
- **2015** : Lancement du compte épargne non rémunéré (RASMALI) ;
- **2016** : Ouverture de la première agence automatisée KHATABI (Alger centre) ;
- **2018** : Le capital social de la CNEP-Banque passe de 14 à 46 milliards DA ;
- **2020** : La CNEP-Banque a obtenu l'agrément de la Banque d'Algérie pour lancer des fenêtres islamiques, ainsi que deux produits de dépôt (le compte chèque et le compte courant) et un autre produit de financement (IJARA TAMLIKYA).

---

<sup>1</sup> Inspiré principalement du site de la CNEP-banque « cnepbanque.dz »



## **2 Réseau et organisation de la CNEP- Banque**

Le réseau d'exploitation de la CNEP-Banque compte 219 agences (219 agences commerciales, 40 guichets de finance islamique et une agence dédiée à la finance islamique) encadrées par 15 directions régionales traitant les opérations de collecte des dépôts, d'octroi des crédits sous toutes ses formes aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, de bancassurance ainsi que les activités de trésorerie et de marché telle que la prise de participations, les placements et emprunts sur les marchés...etc.

### **2.1 Organisation de la CNEP-Banque**

Dans un contexte économique marqué par la concurrence entre les institutions financières et bancaires, la CNEP - Banque s'inscrit dans une dynamique de changement à laquelle répond la nécessité d'adopter de nouvelles modalités de gestion fondées sur la compétitivité et la rentabilité.

L'organigramme de l'organisation générale de la CNEP-Banque est repris en **annexe n°3**

Ayant effectué notre stage au sein de la direction de l'audit interne, cette dernière fera l'objet de notre présentation.

## **3 Présentation de la direction de l'audit interne (DAI)**

La structure d'audit interne de la CNEP-Banque a été créée suite à la promulgation de la décision réglementaire n°236/2000 de 09/05/2000 portant sur la création de la structure d'audit interne.

### **3.1 Organisation de la direction d'audit interne**

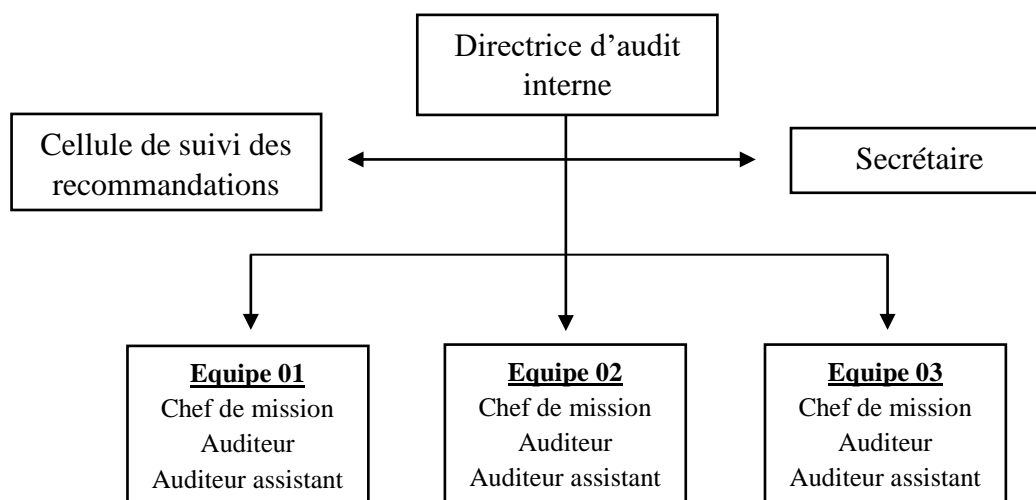
#### **3.1.1 Organisation**

Conformément à la DR n°1565/2020 du 19/03/2020 qui a pour objet : organisation générale de la CNEP- Banque la direction de l'audit est composée des départements suivants :

- Département planification et réalisation d'audits ;
- Département méthode, Qualité et Veille ;
- Service audit de conformité charaique

## ❖ L'organigramme actuel de la direction d'audit interne

**Tableau 6:** organigramme de la direction d'audit interne



*Source : élaboré par nous même*

### 3.1.2 Les missions de la direction d'audit interne

Selon l'article 47 de la DR n°1565/2020 du 19/03/2020 portant organisation générale de la CNEP- Banque, les missions de la direction de l'audit interne se présentent comme suit :

- Évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place à travers la réalisation d'audits planifiés ;
- Veiller au respect et à l'application des politiques et des procédures de la Banque ;
- Prendre en charge les missions d'audit spécifiques qui lui sont confiées par le président directeur général et/ou par le comité d'audit ;
- Examiner et alerter sur les risques potentiels encourus par la Banque, relatifs à la non application éventuelle de lois, règlements et procédures internes en rapport direct ou indirect avec l'activité de la Banque ;
- Émettre des avis aux structures de la banque en matière de maîtrise de la gestion et de la prévention des risques ;
- Assurer la coordination des contrôles externes, coordonner et suivre les rapports y afférents, notamment, les réserves y contenues et rendre compte au président directeur général ;
- Veiller à l'application des avis et recommandations du comité de contrôle charaïque de la Banque ainsi qu'à la mise en œuvre des fatwas émises par l'autorité charaïque nationale de la Fatwa pour l'industrie de la finance islamique

## **SECTION II: DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT DE «LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUE OPERATIONNELS AU NIVEAU DE LA CNEP-BANQUE »**

La présente mission que nous allons conduire n'est pas intégrée dans le plan d'audit annuel 2021 établi au niveau de la CNEP-Banque. Par conséquent, le travail que nous allons réaliser se présente sous la forme d'une simulation d'une mission d'audit interne au sein de la direction surveillance des risques opérationnels « DSRO ». Cette simulation, s'appuie sur des observations, constats, et de recommandations relatives à la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne au sein de la CNEP-Banque

### **1 Présentation de la structure auditée**

Dans le cadre de notre mission, la structure auditée a été la direction de surveillance des risques opérationnels « DSRO »

#### **1.1 Direction de Surveillance des Risques Opérationnels « DSRO »**

C'est une direction rattachée à la DGA risque, elle est composée des départements suivants :

- Le Département Gestion des incidents ;
- Le Département Analyse des Risques Opérationnels.

La Direction de Surveillance des Risques Opérationnels « DSRO » a pour missions :

- ✓ Mettre en place une cartographie des risques opérationnels et veiller, " périodiquement, à sa mise à jour ;
- ✓ Mettre à jour la base des incidents historiques à travers, notamment, les déclarations des Correspondants risques opérationnels au niveau des structures de la Banque et les rapports établis par les structures de contrôle ;
- ✓ Elaborer les procédures et les outils d'identification, d'évaluation et de surveillance des risques opérationnels ;
- ✓ Proposer, en concertation avec les structures compétentes de la Banque, les mesures d'atténuation et de transfert des risques opérationnels ;
- ✓ Définir les actions correctrices à l'effet de maîtriser les risques opérationnels et suivre leur mise en application ;
- ✓ Recenser les incidents, les analyser et suivre leur évolution et leurs impacts financiers ;
- ✓ Mettre à la disposition des structures de contrôle interne, la cartographie des risques opérationnels ;
- ✓ Etablir les reportings sur les principaux risques opérationnels encourus par la Banque et sur leur évolution ;

- ✓ Définir les indicateurs de risques clés ;
- ✓ Promouvoir la culture des risques opérationnels à la Banque ;
- ✓ Veiller au maintien, en condition opérationnelle, du Plan de Continuité d'Activité.

## 2 Le déroulement de la mission d'audit

Dans notre étude, nous avons utilisé une approche d'audit interne en quatre phases, dont les trois premières sont considérées comme fondamentales et la quatrième comme concluante

## 3 La phase préparation

### 3.1 Etape 1 : La prise de connaissance

Il est utile de rappeler que le caractère officiel d'une mission d'audit est matérialisé par un document dénommé ordre de mission (**Annexe N° 04**), ce qui n'est pas le cas dans notre mission car il s'agit d'une mission d'apprentissage.

L'objectif de cette étape est de prendre note de tous les éléments qui nous permettent de nous familiariser avec notre mission et qui peuvent l'orienter. Après avoir reçu l'ordre de mission, nous avons constitué un fond documentaire des textes internes et externes nécessaires et les règlements relatifs à l'objet de la mission.

- **Référentiel externe :**

- ❖ Règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;
- ❖ Règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
- ❖ Les dispositions de la publication COSO II sur la gestion des risques.
- ❖ Les orientations de la norme ISO 31000.
- ❖ Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel

- **Référentiel interne :**

- ❖ Manuel d'utilisation de la base des incidents « Base DSRO ».
- ❖ DR n°1565/2020 portant organisation générale de la Banque.
- ❖ Organigramme actuel de la CNEP-Banque ;

### 3.2 Description de la démarche d'élaboration de la cartographie des Risques :

La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque s'inscrit dans le cadre de l'obligation imposée par l'article 38 du règlement 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Cette cartographie doit :

- Être établie par type d'activité ou ligne métier ;
- Permettre d'évaluer les risques encourus ;
- Identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus ;
- Définir et affiner des plans de continuité d'activité.

Dans ce contexte la DSRO a adopté une démarche de l'élaboration de la cartographie des risques structurée par ligne métier, la démarche étant approuvée par le CODIRE en date du 22 novembre 2017 et intègre les étapes suivantes :

Les lignes métiers de la CNEP-Banque ont été définies en se référant aux normes du comité de Bale en 7 lignes métiers :

### **1. Désignation des processus des lignes métiers :**

- Définition des lignes métiers en adaptant la nomenclature proposée par Bâle II à la spécificité de la Banque :
  1. Engagements ;
  2. Gestion et opérations sur comptes clientèle ;
  3. Bancassurance ;
  4. Opération sur le marché financier ;
  5. Opération sur le marché monétaire ;
  6. Gestion des risques ;
  7. Supports.
- Identification des processus de chaque ligne métier sur la base de l'organigramme de la banque, les textes et procédures ainsi que les entretiens avec les intervenants dans certaines lignes métiers ;
- Identification définitive des processus de chaque ligne métier en apportant les rectifications nécessaires au premier découpage suite aux travaux de recensement des textes et les entretiens avec les propriétaires et les intervenants dans les processus, conformément aux règles de désignation des processus ;

### **2. Identification des risques bruts liés aux processus des lignes métiers :**

- Définir la nomenclature des risques opérationnels de la banque en adaptant la nomenclature proposée par Bâle II à la spécificité de la Banque ;
- Identifier les risques bruts pour chaque processus de la ligne métier en concertation avec les propriétaires métiers ;

### **3. Evaluer les risques bruts liés aux processus des lignes métiers :**

- Définir des échelles de notation des fréquences et de l'impact financier et non financier des risques bruts ;
- ❖ Echelle de notation de la fréquence unique à toute ligne métier arrêtée sur la base du nombre de survenance du risque concerné ;
- ❖ Echelle de notation de l'impact financier unique à toute ligne métier ;
- ❖ Echelle de notation de l'impact non financier unique à toute ligne métier représentant la moyenne des notes attribuées à l'image de marque, à la désorganisation et à l'impact juridique.
- Détermination de la criticité des risques par l'attribution des notes de fréquence et d'impact à chaque risque identifié en concertation avec les propriétaires métiers du processus.

### **4. Evaluer les dispositifs de maîtrise des risques liés aux processus des lignes métiers :**

- Détermination des échelles d'évaluation de la conception du dispositif de maîtrise de risque (DMR) arrêtées sur la base des rubriques suivantes :
- ❖ La conception de la procédure, l'organisation et l'ordre d'exécution des différentes tâches du processus ;
- ❖ La formation du personnel ;
- ❖ Contrôles hiérarchiques ;
- ❖ Moyens de contrôle mis en place afin d'assurer le bon déroulement du processus (autorisation, constitution des dossiers, suivi, ...) ;
- ❖ Outils mis en place pour le suivi des activités ;
- ❖ Verrous et restrictions d'accès à l'information (gestion des habilitations...).

Il est à noter que :

- Le dispositif de maîtrise de risque peut agir sur la fréquence, l'impact ou les deux à la fois.
- Le dispositif de maîtrise de risque, même s'il est prévu dans un processus, il n'est pas pris en considération lors de la détermination du risque net, dans le cas où ce dernier n'est pas appliqué.
- Évaluations du DMR pour chaque risque identifier
- Application des modalités d'intégration des dispositifs de maîtrise des risques (DMR) pour déterminer l'impact et la fréquence nets

- $\text{Fréquence Nette} = \text{Fréquence brute} - (\text{Fréquence brute} \times \% \text{ DMR})$
- $\text{Impact Net} = \text{Impact brut} - (\text{Impact brut} \times \% \text{ DMR})$
- Détermination de la criticité des risques nets ;
- 5. Qualification de chaque risque identifié**
- Détermination d'une table de qualification des risques nets ;
- Attribution des qualifications à chaque risque identifié.
- 6. Répartir des risques sur une matrice ;**

Les risques identifiés sont représentés sur une matrice en fonction de leurs criticités nette dans des zones de risque faible, modéré et élevé.

**7. Recensement des risques les plus forts de la ligne métier concernée ;**

Classer les risques selon leurs criticités et Classer les risques en fonction de leur criticité et présenter les 20 principaux risques de la ligne métier concerné

**8. Élaboration d'un plan d'action**

Déterminer les actions correctives rattachés aux risques les plus forts, forts et les moyens et les communiquer aux différentes structures intervenantes dans le processus ;

**9. Elaborer la cartographie des risques opérationnels de la ligne métier analysée et assurer sa diffusion**

Consigner l'ensemble des travaux dans un rapport intitulé " Cartographie des risques opérationnels et en assurer la diffusion auprès de la Direction Générale/Département des Risques, du Département d'Audit Interne et du propriétaire du métier.

**10. Mettre à jour la cartographie des risques à fréquence annuelle.**

Pour que la cartographie des risques reste vivante, elle doit être mise à jour régulièrement, en tenant compte des changements internes et externes

**3.3 Etape 2 : L'étape d'identification et d'évaluation des risques**

**3.3.1 Elaboration de référentiel de contrôle interne**

L'exploitation de tous les documents obtenus lors de la phase de reconnaissance nous a permis d'identifier les risques relatifs au processus étudié, d'évaluer le dispositif de contrôle interne. En effet, la matérialisation de cette étape se fait par l'élaboration d'un tableau intitulé " référence de contrôle interne (RCI) ".

**Tableau 7:** Référentiel de Contrôle Interne (RCI) de « la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels »

N°	Tâche	Objectifs de la tâche	Risques	Dispositifs de contrôle interne
<b>Désignation des processus des lignes métiers</b>				
01	Définition des lignes métiers en adaptant la nomenclature proposée par Bâle II à la spécificité de la Banque	Cerner l'ensemble des lignes métiers de la banque en s'inspirant du découpage proposé par bale II	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Omission de ligne métier</li> <li>✓ Mauvaise adaptation des lignes métiers par rapport à la spécificité de la banque</li> </ul>	Validation du découpage des lignes métier
02	Identification des processus de chaque ligne métier sur la base de l'organigramme de la banque, les textes et procédures ainsi que les entretiens avec les intervenants dans certaines lignes métiers	Déterminer l'ensemble des processus de chaque ligne métier sur la base de des textes, des procédures et entretien avec les gestionnaires de certain ligne métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Omission d'un ou plusieurs processus</li> <li>✓ Identification des processus sur la base des textes réglementaires non actualisés</li> <li>✓ Participation de personnes non impliquées dans le processus</li> <li>✓ La non prise en compte de la définition d'un processus</li> <li>✓ Absence de détermination des objectifs de chaque processus</li> </ul>	Validation du découpage des lignes métier en processus par la structure habilitée Cartographie de processus validée
<b>Identification des risques bruts liés aux processus des lignes métiers</b>				
01	Définition de la nomenclature des risques opérationnels de la banque en adaptant la nomenclature proposée par Bâle II à la spécificité de la Banque	Cerner l'ensemble des risques de la banque tout en s'inspirant de la nomenclature proposée par bale II	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Omission d'un ou plusieurs risques</li> <li>✓ Adaptation non conforme à la définition du risque opérationnel</li> </ul>	Validation de nomenclature des risques par l'organe habilité
02	Identification des risques bruts pour chaque processus de la ligne métier en concertation avec les propriétaires métiers ;	Déterminer l'ensemble des risques relatifs aux processus identifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non exhaustivité des évènements a risque</li> <li>✓ Confusion entre le risque ainsi que sa cause et sa conséquence</li> </ul>	Validation des risques bruts avec les propriétaires de processus selon la méthode RCSA



<b>Évaluation des risques bruts liés aux processus des lignes métiers</b>				
01	Définition des échelles de notation des fréquences et de l'impact financier et non financier des risques bruts	Définir des échelles de notation adapté aux spécificités de la ligne métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non adaptation de l'échelle de notation à la spécificité de la ligne métier</li> <li>✓ L'échelle d'évaluation de la fréquence et de l'impact non répond pas à des critères pertinentes</li> </ul>	Existence de base de perte historique servant de référence pour les seuils de cotation Validation de l'échelle de cotation par l'organe habilité
02	Détermination de la criticité des risques par l'attribution des notes de fréquence et d'impact à chaque risque identifié en concertation avec les propriétaires métiers du processus	Déterminer la criticité des risques en affectant des notes de fréquence et d'impact à chaque risque identifié.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Subjectivité de la criticité</li> <li>✓ Erreurs de calcul de la criticité</li> <li>✓ Non prise en compte de la base historiques des incidents dans le cadre d'évaluation du risque</li> </ul>	Prise en compte de la base des incidents dans le cadre d'évaluation des risques Exploitation de la base de perte historique
<b>Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés aux processus des lignes métiers</b>				
01	Détermination des échelles d'évaluation de la conception du dispositif de maîtrise de risque (DMR)	Déterminer des échelles d'évaluation du dispositif de maîtrise de risque (DMR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non adaptation de l'échelle d'évaluation à la ligne métier</li> <li>✓ L'échelle d'évaluation du DMR non répond pas à des critères pertinentes</li> </ul>	Validation des échelles d'évaluation
02	Évaluations du DMR pour chaque risque identifié	Apprécier le dispositif de maîtrise du risque par l'attribution d'une note appropriée	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non disponibilité de l'information relatif aux éléments du DMR ;</li> <li>✓ Évaluation insuffisante du DMR</li> </ul>	Validation des notes attribuées avec les propriétaires
03	Intégration des modalités des dispositifs de maîtrise des risques (DMR) pour déterminer la criticité nette	Déterminer la criticité nette des risques en intégrant les modalités des dispositifs de maîtrise des risques (DMR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Erreurs de calcul de la criticité</li> </ul>	/
<b>Evaluation du risque opérationnel net</b>				

01	Attribution des qualifications à chaque risque identifié.	Assigner des qualifications à chaque risque identifié.	✓ Erreur de qualification d'un risque	/
02	Répartir les risques sur la matrice fréquence/ gravité en fonction de leurs criticités nettes	Positionner les risques selon leur criticité dans des zones à risque faible, modéré et élevé.	✓ Erreur de positionnement de risque sur la matrice	
<b>Mettre en œuvre et communiquer les plans d'action</b>				
03	Proposition des actions correctives à prendre afin de pallier aux risques les plus forts, forts et les moyens	Adopter des actions correctives pour faire face aux risques les plus forts, forts et les moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actions correctives proposées sont inappropriées</li> <li>✓ Actions correctives non efficaces</li> </ul>	Plan d'action validé et communiqué
04	Communication des actions correctives aux différentes structures intervenantes dans le processus	Notifier les actions correctives aux structures concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Communication non transmise à la direction concernée ;</li> <li>✓ Communication partielle des actions correctives ;</li> <li>✓ Communication tardive des actions correctives</li> </ul>	
<b>Diffusion et mise à jour de la cartographie des risques</b>				
05	Assurer la diffusion de la cartographie relatifs à la ligne métier concerné »	Assurer la communication de la " cartographie des risques opérationnels aux structures concernées.	✓ Communication tardive de la cartographie des risques	Cartographie des risques validé et communiqué
06	Mettre à jour la cartographie des risques à fréquence annuelle.	Actualiser la cartographie des risques annuellement en prenant en compte tout changement interne et externe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non prise en compte des changements internes et externes ainsi que les facteurs qui nécessite l'actualisation de la cartographie ;</li> <li>✓ Non actualisation de la cartographie dans les délais ;</li> </ul>	/

*Source : élaboré par nos soins à partir du référentiel de la direction d'audit.*

### 3.3.2 Évaluation des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels

- **Création d'une échelle de cotation des risques (impact/occurrence) :**

Pour l'évaluation des risques du processus, nous avons opté pour une notation de (1 à 4) de chaque risque identifié selon les critères de l'impact et de la fréquence

**Tableau 8:** table de cotation des risques

Fréquence	Note	Impact	Note
Rare	1	Faible	1
Faible	2	Modéré	2
Moyenne	3	Majeur	3
Élevé	4	Extrême	4

*Source : élaboré par nos soins.*

### 3.3.3 Evaluation des risques

**Tableau 7 :** évaluation des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels

Code	Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Evaluation des risques
R01	Omission de ligne métier	1	2	2	Faible
R02	Mauvaise adaptation des lignes métiers par rapport à la spécificité de la banque	2	3	6	Moyen
R03	Omission d'un ou plusieurs processus	2	3	6	Moyen
R04	Identification des processus sur la base des textes réglementaires non actualisés	3	4	12	Très fort
R05	Mauvaise désignation des pilotes de processus	2	3	6	Moyen
R06	Participation de personnes non impliquées dans le processus	2	3	6	Moyen
R07	La non prise en compte de la définition d'un processus	2	3	6	Moyen
R08	Omission d'un ou plusieurs risques	3	3	9	Fort
R09	Adaptation non conforme à la définition du risque opérationnel	3	2	6	Moyen
R10	Non exhaustivité des événements à risque	3	3	9	Fort
R11	Absence de détermination des objectifs de chaque processus	4	3	12	Très fort

Code	Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Evaluation des risques
R12	Confusion entre le risque ainsi que sa cause et sa conséquence	3	4	12	Très fort
R13	Non adaptation de l'échelle de notation à la spécificité de la ligne métier	3	3	9	Fort
R14	L'échelle d'évaluation de la fréquence et de l'impact non répond pas à des critères pertinentes	3	3	9	Fort
R15	Subjectivité de la criticité	2	2	4	Faible
R16	Erreurs de calcul de la criticité	1	3	3	Faible
R17	Non prise en compte de la base historiques des incidents lors d'évaluation des risques	2	4	8	Fort
R18	Non adaptation de l'échelle d'évaluation à la ligne métier	2	3	6	Moyen
R19	L'échelle d'évaluation du DMR non répond pas à des critères pertinentes	2	4	8	Fort
R20	Non disponibilité de l'information relatif aux éléments du DMR ;	2	4	8	Fort
R21	Évaluation insuffisante du DMR	3	3	9	Fort
R22	Erreurs de calcul de la criticité	1	3	3	Faible
R23	Erreur de qualification d'un risque	2	2	4	Faible
R24	Erreur de positionnement de risque sur la matrice	2	2	4	Faible
R25	Actions correctives proposées sont inappropriées	4	3	12	Très fort
R26	Communication non transmise des actions correctives à la direction concernée	2	3	6	Moyen
R27	Communication partielle des actions correctives	2	3	6	Moyen
R28	Communication tardive des actions correctives	2	3	6	Moyen
R29	Non suivi des actions correctives	3	4	12	Très fort
R30	Non prise en compte des changements internes et externes ;	3	3	9	Fort
R31	Non actualisation de la cartographie dans les délais	4	3	12	Très fort
R32	Non détermination des facteurs d'actualisation de la cartographie des risques	4	3	12	Très fort

*Source : établi par l'étudiant en collaboration avec la tutrice.*

Selon le diagramme de FARMER :

- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de **1 /2/ 3** sont des risques faibles ;
- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de **4/ 6** sont des risques moyens ;
- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de **8 /9** sont des risques forts ;
- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de **12 /16** sont des risques très fort ;

En effet, à ce niveau, il est important de se focaliser sur les risques les plus forts, puis d'essayer de les ramener à des risques moyens ou faibles en proposant des contrôles adéquats.

### 3.3.4 Tableau des principaux risques

Ce tableau reprend les principaux risques dont le produit impact\*fréquence varie entre **8 /9 /12 /16**. Ces risques feront l'objet d'une présentation synthétique dans la prochaine rubrique.

**Tableau 9:** tableau expliquant la méthode d'évaluation des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels

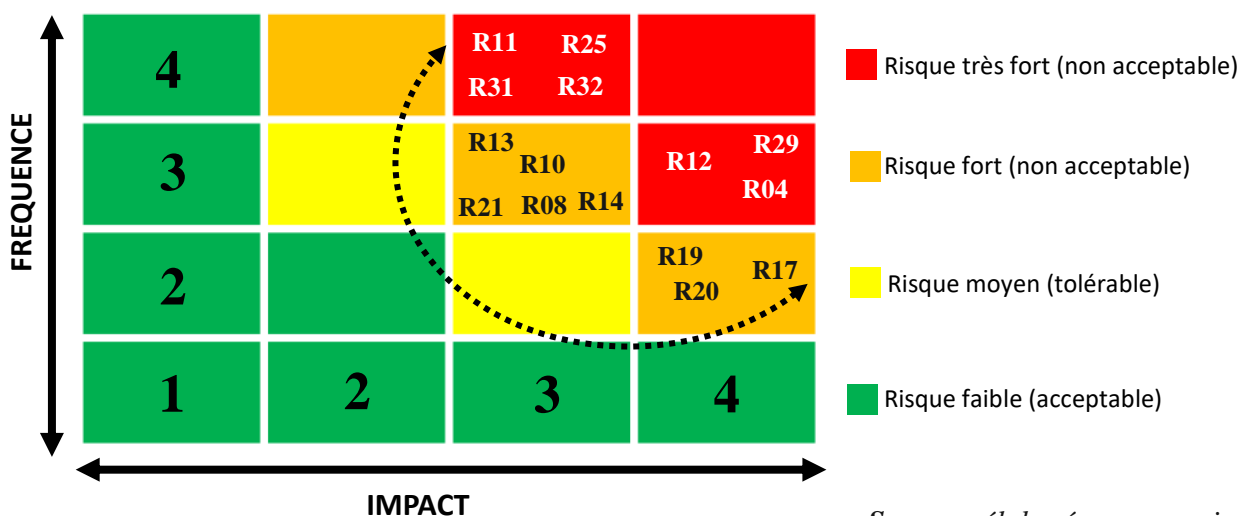
Code	Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Evaluation des risques
R04	Identification des processus sur la base des textes réglementaires non actualisés	3	4	12	Très fort
R08	Omission d'un ou plusieurs risques	3	3	9	Fort
R10	Non exhaustivité des évènements a risque	3	3	9	Fort
R11	Non définition des objectifs de chaque processus	4	3	12	Très fort
R12	Confusion entre le risque ainsi que sa cause et sa conséquence	3	4	12	Très fort
R13	Non adaptation de l'échelle de notation à la spécificité de la ligne métier	3	3	9	Fort
R14	L'échelle d'évaluation de la fréquence et de l'impact non répond pas à des critères pertinentes	3	3	9	Fort
R17	Non prise en compte de la base historiques des incidents lors d'évaluation des risques	2	4	8	Fort
R19	L'échelle d'évaluation du DMR non répond pas à des critères pertinentes	2	4	8	Fort

Code	Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Evaluation des risques
R20	Non disponibilité de l'information relatif aux éléments du DMR	2	4	8	Fort
R21	Évaluation insuffisante du DMR	3	3	9	Fort
R25	Actions correctives proposées sont inappropriées	4	3	12	Très fort
R29	Non suivi des actions correctives	3	4	12	Très fort
R31	Non actualisation de la cartographie dans les délais	4	3	12	Très fort
R32	Non détermination des facteurs d'actualisation de la cartographie des risques	4	3	12	Très fort

Source : élaboré par nos soins.

### 3.3.5 Cartographie des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risque opérationnels

Figure 3: présentation graphique des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risque opérationnels



#### Commentaire :

- Les risques R13, R10, R21, R08, R14, R19, R20, R17 indiquent que le niveau de risque ne dépasse pas les seuils de tolérance mais s'en approche ; un suivi attentif et des mesures d'atténuation sont nécessaires.
- Les risques R11, R12, R29, R04, R31, R32, R25 indique que le niveau de risque dépassant les limites de la tolérance au risque et nécessitant un plan d'action pour faire face aux différents risques.

### 3.4 Etape 3 : fixation des objectifs

A partir des tableaux d'identification des risques, nous sommes en mesure de définir les domaines d'investigation de notre mission et de fixer les objectifs à atteindre

- **Les objectifs généraux**

Ils sont généralement communs à toutes les missions d'audit interne. En effet, ce sont les objectifs permanents du contrôle interne.

- ❖ S'assurer de la protection du patrimoine ;
- ❖ S'assurer de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- ❖ S'assurer du respect des lois, règlements et directives de la hiérarchie ;
- ❖ Favoriser l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des opérations.

- **Les objectifs spécifiques :**

Les objectifs spécifiques de la présente mission consistent à auditer les dispositifs qui sont sensés garantir la réalisation des éléments suivants :

- ❖ S'assurer de l'identification exhaustive des événements à risque relatifs au processus identifié ;
- ❖ S'assurer que les objectifs de chaque processus sont définis préalablement à l'identification des événements à risque ;
- ❖ S'assurer que les risques sont identifiés avec une cohérence à la fois entre eux même ainsi qu'avec leurs causes et leurs conséquences ;
- ❖ S'assurer que les composantes du DMR sont appréciées de manière appropriée ;
- ❖ S'assurer que les actions correctrices proposées sont appropriées pour palier le risque ;
- ❖ S'assurer que les changements internes et externes sont pris en considération lors de la mise à jour de la cartographie des risques ;

- **Le champ d'intervention**

Notre mission a été effectuée auprès de la direction de surveillance des risques opérationnels « DSRO », étant donné qu'elle est la structure qui gère l'ensemble des dispositifs de gestion des risques opérationnels au niveau de la CNEP-Banque, la mission assurée le dispositif de mise en place de la cartographie des risque opérationnels

Le dispositif de mise en place de la base d'incident historique, le plan de continuité d'activité et la couverture des risques opérationnel n'ont pas concerné notre mission

### 3.5 Elaboration d'un programme de vérification

En tenant compte des objectifs spécifiques et généraux de l'audit, nous avons entrepris d'établir notre programme de vérification, qui est le suivant

**Tableau 10:** programme de vérification

N°	Objectif d'audit	Outil d'audit	Démarche de vérification
01	S'assurer de l'identification exhaustive des événements à risque relatifs au processus identifié.	Vérification documentaire	Rapprochement entre la base d'incident et les évènements a risque identifier dans la cartographie des risques
02	S'assurer que les caractéristiques de chaque processus sont définies préalablement à l'identification des événements à risque.	Entretien	Interview avec la cheffe de département analyse des risques  Définissez-vous au préalable les objectifs, finalités, pilotes, éléments d'entrée, éléments de sortie et ressources spécifiques de chaque processus ?  Si oui, sont-ils identifiés et formalisés ?
03	S'assurer que les risques sont identifiés avec une cohérence à la fois entre eux même ainsi qu'avec leurs causes et leurs conséquences.	Vérification documentaire	Analyse 3 cartographies des risques opérationnels des métiers (monétaire, engagement et Gestion et opérations sur comptes clientèle) et vérifier s'il existe une distinction entre le risque et sa cause ainsi qu'entre le risque et ses conséquences sur les TOP 20 des risques identifiés.
04	S'assurer que les composantes du DMR sont appréciées de manière appropriée.	Vérification documentaire	Analyse des 3 cartographies des risques opérationnels des métiers (monétaire, engagement et Gestion et opérations sur comptes clientèle) et vérifier si les composantes du DMR ont été identifiées et évaluées pour les 20 principaux risques identifiés.
05	S'assurer que les actions correctrices proposées sont appropriées pour palier le risque	Vérification documentaire	Analyser les actions correctives relatives aux risques moyens, forts et très forts des cartographies des risques opérationnels (marché monétaire, engagement et Gestion et opérations sur comptes clientèle) et s'assurer qu'elles sont cohérentes et ciblent l'origine du risque.



06	Veiller à ce que les cartographies des risques soient mises à jour après un an de leur élaboration, en tenant compte des changements internes et externes dans la révision de la cartographie.	Entretien Vérification documentaire	Interview avec la cheffe de département analyse des risques opérationnels : Les cartographies des risques qui datent de plus d'un an sont-elles mises à jour ? Répertoriez-vous tous les changements internes (organisationnels, fonctionnels, etc.) et externes qui peuvent influencer la fonctionnalité des processus ? Vérifier la disponibilité des cartographies actualisé
----	--	---	--

*Source : élaboré par nos soins*

#### 4 La phase de réalisation

Il s'agit de la phase d'exécution de programme de vérification, Après une étude approfondie et détaillée du processus direction de surveillance des risques opérationnels (DSRO) et des risques associés

##### 4.1 La réunion d'ouverture

Pour marquer le lancement officiel de notre mission dans la direction surveillance des risques opérationnels « DSRO », nous avons tenu une réunion avec le directeur de la direction afin d'établir les premiers contacts avant de commencer le travail sur terrain.

##### 4.2 Le questionnaire de contrôle interne

Nous avons élaboré un questionnaire de contrôle interne (**annexe n°5**), basé régulièrement sur nos remarques pour évaluer le dispositif de contrôle interne processus surveillance des risques opérationnels « DSRO » qui est responsable de l'élaboration de la cartographie des risques opérationnelles

###### 4.2.1 Evaluation du dispositif de contrôle interne

Cette évaluation concerne les différents composants du système de contrôle interne, notamment la définition des objectifs, l'existence de procédures de travail, l'organisation soutenant les objectifs, la délimitation des tâches et responsabilités, la formation de base et la formation continue, la conception du système d'information, les moyens humains et matériel

La présence de ces éléments et leurs qualités sont considérées comme des points forts, leur absence ou leur insuffisance sont des points faibles ayant un impact sur le degré de maîtrise des risques du domaine audité.

- **Points forts**

- ❖ L'organisation de la direction de surveillance et risque opérationnel est conforme à la décision réglementaire
- ❖ Le personnel de la direction DSRO est en majorité de formation de base adapté à leur fonction ;
- ❖ Le pilote de la direction possède une certification a la norme iso 31000
- ❖ Formation continue dispensé au profil du personnel de la DSRO à savoir :
  - ✓ Management des risques bancaires
  - ✓ Cartographie des risques cartographie des processus
  - ✓ Contrôle permanent et management des risques
  - ✓ Système d'information
- ❖ Validation de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels par CDG (comité du direction général) en 2017 ;
- ❖ Mise en place d'un manuel d'utilisation de base des incidents ;
- ❖ Les rôles et responsabilités sont définies et compris ;
- ❖ La continuité des activités est assurée en cas d'absence des personnels ;
- ❖ Le respect mutuel entre les cadres et les employées est très présent ;
- ❖ La démarche d'élaboration de la cartographie des risques est inspirée des référentiels internationaux en matière de gestion des risques iso 31000 et les saines pratiques de bale II ;
- ❖ Reporting régulier des risques opérationnels.

- **Points faibles**

- ❖ Absence de procédure interne traitant la démarche d'élaboration de la cartographie des risques ;
- ❖ Absence de fiches de poste ;
- ❖ Les missions relatives à la discision règlementaire 1565/2020 fixant l'organisation générale de la CNEP - Banque sont partiellement assurées ;
- ❖ Absence d'une cartographie des processus ;
- ❖ Absence des indicateurs de surveillance des risques opérationnels (KRI) ;
- ❖ Reporting sur des cartographies de risques très volumineuses.

### 4.3 Le travail sur le terrain

Après avoir élaboré le questionnaire de contrôle interne et s'assurer de la bonne précision des principaux points de contrôle, nous avons conduit une mission de vérification, afin de trouver des réponses aux questions posées.

Différents interviews ont été menés avec les deux cadres supérieurs de la structure audité

- Le directeur de la direction ;
- Le chef du département d'analyse des risques opérationnels

Afin de nous permettre de se forger une opinion sur le niveau du risque, évaluer certains points de contrôle.

#### 4.3.1 Analyser les causes, élaborer les recommandations

A travers cette étape, nous avons élaboré une fiche d'observation pour chacun des différents constats relevés

Par ailleurs, ces fiches d'observation nous permettent d'arrêter les recommandations de notre mission. Ces fiches, au nombre de 06, se présentent comme suit :

- **Fiche d'observation n° 1 :**

<b>Constats :</b>
L'analyse des risques top 20 de 3 cartographies des risques opérationnels (cartographie ligne métier marché monétaire, engagement et gestion des opérations sur comptes clientèle), a révélé les observations ci-après : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Le risque identifié est confondu avec sa cause (8 cas sur 60 risques analysés) ;</li><li>✓ L'impact est intégré dans le risque identifié (5 cas sur 60 risques analysés) ;</li><li>✓ La cause mentionnée avec le risque identifié (8 cas sur 60 risques analysés) ;</li><li>✓ Le risque identifié n'est pas précis (9 cas sur 60 risques analysés) ;</li></ul>
<b>Causes :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Absence d'une procédure d'élaboration de la cartographie des risque opérationnels ;</li><li>✓ La définition du risque opérationnel, qui constitue la base pour la catégorisation des causes, des risques et des impacts, n'est pas bien assimilée au niveau de la banque ;</li><li>✓ Non compréhension de la taxonomie des risques</li></ul>
<b>Conséquences :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mauvaise identification des risques ;</li></ul>

- ✓ Difficultés à déterminer les actions correctives appropriées pour éliminer les causes des risques.

### Recommandations

Nous recommandons à la direction surveillance de risque opérationnels (DSRO) de :

- ✓ Mettre en place une procédure d'élaboration de la cartographie des risques comprenant l'identification des causes et des impacts de chaque risque identifié ;
- ✓ Dispenser des formations sur la taxonomie de la gestion des risques pour permettre de faire la distinction entre une cause, un risque et un impact.
- ✓ Initier le personnel de la banque à la notion de culture du risque

#### • Fiche d'observation n° 2 :

### Constats :

Par entretien avec la cheffe du département analyse des risque opérationnels nous comprenons que les caractéristiques des processus sont identifiées mais n'est pas formalisés

*Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté. Pour l'ISO 9001 :2015*

#### Les caractéristiques d'un processus

- ✓ Ses finalités qui déterminent la raison d'être du processus ;
- ✓ Son pilote ;
- ✓ Ses données d'entrée,
- ✓ Ses éléments de sortie
- ✓ Ses ressources spécifiques et indispensables à sa réalisation (matérielles, informationnelles ou humaines) ;
- ✓ Ses objectifs et ses indicateurs de résultat et de fonctionnement ;
- ✓ Ses points clés ou à risque : points qui nécessitent une surveillance particulière ;
- ✓ Ses interactions avec les autres processus

### Causes :

- ✓ La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels ne prévoit pas l'identification des éléments nécessaire lors de détermination du processus
- ✓ Absence d'une cartographie des processus validé

### Conséquences :

- ✓ Mauvaise identification des risques pour chaque processus ;
- ✓ Incapacité à identifier les contrôles clés nécessaires à la gestion des processus

#### **Recommandations**

Nous recommandons à la direction surveillance de risque opérationnels (DSRO) de :

- ✓ Établir une procédure pour l'élaboration de la cartographie des risques, y compris les éléments nécessaires au bon fonctionnement du processus.
- ✓ Mise en œuvre de la cartographie des processus pour optimiser l'efficacité de la gestion des processus

• **Fiche d'observation n° 3 :**

#### **Constats :**

L'analyse de la conception de la base des incidents nous a permis de constater que cette dernière n'est pas prise en compte dans l'évaluation de l'impact et de la fréquence des risques dans le cadre d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels, néanmoins, cette base est utilisée dans l'étape d'identification des risques bruts

#### **Causes :**

- ✓ Non représentative historique de la base ;
- ✓ La méthode adoptée par la direction de surveillance des risques opérationnels pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels « l'autoévaluation RCSA » ne fait pas appel à la base des incidents

#### **Conséquences :**

- ✓ Elargissement de la marge d'erreurs dans l'évaluation des risques

#### **Recommandations**

- ✓ Établir un lien entre la base de données des incidents et les cartographies des risques (imputer l'incident au risque selon le référentiel en place et le lier au processus concerné), ce qui a permis de prendre la totalité des événements à risque

- **Fiche d'observation n° 4 :**

<b>Constats :</b>
<p>L'analyse des dispositifs des maitrises des risques (DMR) identifiés dans le cadre de la mise en place de la cartographie des risques opérationnels pour les 3 cartographies des risques (cartographie ligne métier marché monétaire, engagement et Gestion et opérations sur comptes clientèle) pour les risques très fort, fort et moyen a révélé certains constats relatifs à 51 des 115 risques analysés, soit un taux de 44% :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attribution de qualification allant de faible à l'efficace sans identification du DMR (33 cas sur 115 risques analysés) soit un pourcentage de 29 %</li> <li>✓ Prise en compte des DMR qui sont encore en état de projet (6 cas sur 115 risques analysés) soit un pourcentage de 5%</li> <li>✓ Prise en compte de source de risques ou d'observation général comme DMR (5 cas sur 115 risques analysés) soit un pourcentage de 4%</li> <li>✓ DMR incohérent (7 cas sur 115 risques analysés) soit un pourcentage de 6%</li> </ul>
<b>Causes :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de procédure d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels ;</li> <li>✓ Manque ou insuffisance du contrôle permanent</li> </ul>
<b>Conséquences :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mauvaise évaluation de la criticité nette ;</li> <li>✓ Inadéquation des actions proposées dans le cadre de gestion des risques</li> </ul>
<b>Recommandations</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nous recommandons à la DSRO de revoir les modalités d'évaluation du DMR en prenant le soin de mener une appréciation adéquate à ces composantes</li> <li>✓ Prendre attache avec la Direction du Contrôle Permanent à l'effet de donner une appréciation</li> </ul>

- **Fiche d'observation n° 5 :**

<b>Constats :</b>
<p>L'analyse des actions correctives proposées pour le top 20 des trois cartographies des risques opérationnels (cartographie de ligne métier marché monétaire, ligne métier engagements et ligne métier gestion des opérations sur comptes clientèle a indiqué que dans la majorité des cas, les actions proposées visaient à éliminer la cause des risques ; néanmoins, certaines observations ont été faites concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La mise en place de certaines actions correctives vagues en raison de l'absence d'identification claire de la cause du risque ;</li> <li>✓ Certaines actions correctives ne sont pas clairement formulées</li> </ul>

- **Fiche d'observation n° 6 :**

<b>Constats :</b>
<p>Par entretien avec la cheffe du département analyse des risques opérationnels nous comprenons que certaines cartographies des risques dépassent une année de la date de leur conception, notamment celle de la ligne métier marché monétaire, marché financier et bancassurance n'ont pas actualisées à ce jour</p>
<b>Causes :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels ne prévoit pas l'identification des facteurs nécessaires pour l'actualisation de la cartographie des risques tel que les changements internes (organisationnels, fonctionnels) et externes ;</li> <li>✓ Manque de personnel dans le département de surveillance du risque opérationnel</li> </ul>
<b>Conséquences :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des cartographies des risques ne permet pas de refléter l'état actuel des risques ;</li> <li>✓ Plans d'action dont les dates de mise en œuvre sont dépassées ;</li> <li>✓ Cartographie des risques opérationnels basée sur des textes réglementaires et des procédures non mises à jour.</li> </ul>
<b>Recommandations</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nous recommandons à la direction de surveillance de risque opérationnel de veiller à la mise à jour périodique des cartographies des risques opérationnels ;</li> </ul>

- ✓ Établir une procédure pour la démarche d'élaboration de la cartographie des risques qui intègre les facteurs nécessaires à la mise à jour de la cartographie des risques opérationnels.
- ✓ Mettre à jour la cartographie des risques en tenant compte des changements réglementaires, des nouveaux risques et des menaces liées à l'environnement.

## **5 Phase de conclusion**

La prise en compte de de l'ensemble des fiches d'observation permet d'élaborer l'ossature du rapport.

### **5.1 Le rapport d'audit**

Dans les bonnes pratiques (CNEP-Banque), le rapport d'audit, qui consiste notamment en une synthèse des résultats obtenus au cours de la mission, est censé être présenté à la structure auditée et à la direction générale (DG),

Compte tenu de la particularité de notre mission, nous nous sommes contentés de rédiger un rapport de synthèse des anomalies identifiées, avec causes, conséquences et recommandations

### **5.2 La réunion de clôture**

Suite à la finalisation de ces fiches d'observations et les recommandations relatives, nous avons entrepris de valider leurs cohérences et leurs formulations avec les premiers responsables de la structure surveillance des risque opérationnels

## **Conclusion**

Tout au long de notre cas pratique, nous avons essayé d'aborder les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit interne sur la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnel au niveau de la banque, nous avons aussi essayé d'appliquer la méthodologie d'une mission d'audit, telle qu'elle est prévue par l'IFACI, c'est pourquoi la mission est constituée de quatre principales phases : phase de préparation, phase de réalisation, de communication et phase de contrôle.

Nous avons donc pris connaissance de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques et nous l'avons décomposé en une succession de tâches ce qui nous a permis de détecter les risques relatifs à chaque étape et les dispositifs prévus par le contrôle interne pour y faire face et cela dans le but d'élaborer le référentiel d'audit.

Nous avons ensuite établi le programme de travail sur la base duquel nous avons formulé le questionnaire de contrôle interne (QCI) et le programme de vérification



Enfin, la contribution de l'audit interne en termes de valeur ajoutée pour améliorer le processus d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au niveau de la CNEP-Banque est démontrée par l'évaluation pertinente des différentes phases d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels et les recommandations proposés en vue de son amélioration.

**CONCLUSION  
GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

À mesure que les risques augmentent et deviennent plus complexes, l'audit interne contribue à renforcer la gestion des risques par des missions qui fournissent une assurance et une compréhension des processus de gestion des risques qui conduiront au succès de l'organisation. Notre étude nous a permis d'atteindre les objectifs fixés précédemment et a montré les insuffisances, les forces et les faiblesses de la démarche de cartographie des risques opérationnels et le rôle de l'audit interne dans son amélioration. Cette analyse de la démarche montre que l'audit est d'une importance primordiale pour garantir leur maîtrise à travers leur évaluation et les différentes recommandations émises.

Par ailleurs, les constats et les recommandations formulés par les auditeurs à l'issue des missions de contrôle effectuées visent généralement à corriger les dysfonctionnements auxquels la banque est confrontée. La prise en compte de celles-ci par les opérationnels permet également de réduire les risques éventuels qui influencent la rentabilité de la banque et ainsi de l'orienter vers la réalisation de ses objectifs.

Au terme de notre travail, nous avons pris connaissance de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques et on l'a décomposé en une succession ordonnée de tâches ce qui nous a facilité la détection des risques relatifs à chaque étape et les dispositifs prévus par le contrôle interne pour y faire face et cela dans le but d'élaborer le référentiel d'audit.

Ensuite nous avons élaboré le programme de travail sur la base duquel nous avons formulé le questionnaire de Contrôle Interne (QCI) et le programme de vérification Pour évaluer le système de contrôle interne mis en place et réaliser le programme de vérification pour la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels

A l'issue de notre mission, nous avons constaté un certain nombre de dysfonctionnements que nous avons essayé d'analyser et de proposer par la suite les recommandations nécessaires et susceptibles d'améliorer le dispositif de contrôle interne, les principales anomalies relevées sont les suivantes :

1. Absence d'une procédure d'élaboration de la cartographie des risque opérationnels ;
2. Absence d'une cartographie des processus validé ;
3. Confusion entre le risque ainsi que sa cause et sa conséquence ;
4. Non prise en compte de la base historiques des incidents lors d'évaluation des risques ;
5. La mise en place de certaines actions correctives vagues en raison de l'absence d'identification claire de la cause du risque ;
6. Non actualisation de la cartographie dans les délais ;

7. reporting relatif à la cartographie des risques est très volumineux

Pour améliorer le dispositif de contrôle interne de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques, nous avons formulé quelques recommandations portant sur :

1. Mettre en place une procédure d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels ;
2. Mise en œuvre de la cartographie des processus pour optimiser l'efficacité de la gestion des processus ;
3. Etablir un lien entre la base des incidents et les cartographies des risques qui nous a permis de prendre la totalité des événements à risque
4. Initier le personnel de la banque à la notion de culture du risque ;
5. Reporting adaptés aux délégués destinataires de la cartographie : responsables métier, contrôle et audit interne et la direction général
6. Veiller à la mise à jour périodique des cartographies des risques opérationnels en tenant compte des changements réglementaires, des nouveaux risques et des menaces liées à l'environnement ;
7. L'exploitation des constats et des recommandations de l'audit interne pour enrichir la cartographie des risques et de la faire vivre
8. Assurer le suivi des plans d'action et mettre en œuvre un tableau des indicateurs clés des risques (KRI) pour la surveillance des risques opérationnels
9. Dispenser des formations sur la taxonomie de la gestion des risques ;

À la fin, et sur la base des conclusions retenues dans la partie théorique ainsi que les résultats obtenus lors de l'étude de cas, nous avons formulé les verdicts suivants sur les hypothèses posées :

- Pour la première hypothèse **H1** : nous affirmons cette hypothèse à partir du chapitre 1, car la fonction d'audit joue un rôle essentiel dans l'évaluation de l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance.
- Pour la quatrième hypothèse **H2** : nous affirmons cette hypothèse à partir du deux chapitres 2 et 3 la démarche suivie par la banque, qui s'appuie sur les normes internationales de gestion des risques ISO 31000, laquelle permet d'identifier et d'évaluer les risques bruts, d'apprécier les dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques, et de déterminer le risque résiduel
- Pour la dernière hypothèse H3 : nous affirmons cette hypothèse et ajoutons que la cartographie des risques permet de :

- Présenter les différents risques susceptibles d'engendrer des pertes et d'exposer la banque aux risques opérationnels ;
- S'adapter à un contexte de plus en plus compétitif, ce qui exige une bonne maîtrise de ses risques
- Se conforme au règlement 11-08 qui exige les banques de mettre en place une cartographie des risques

Pour finir la cartographie des risques ne devrait pas être un objectif ultime, mais un départ pour entreprendre des actions. Facile à comprendre mais complexe à élaborer, une cartographie des risques doit être approuvée et soutenue par tous les intervenants afin que les résultats traduisent la réalité de l'entreprise et de ses risques. L'élaboration de cette démarche dépend d'un ensemble de facteurs clé :

❖ **Forte détermination et l'implication des dirigeants**

Les dirigeants doivent faire preuve de volonté quant à la réalisation de la démarche, cette volonté doit se trouver à deux niveaux : Le conseil d'administration et la direction générale, qui mettent en place les moyens de réaliser cette cartographie des risques, par le biais de la mise à disposition de ressources adéquates.

❖ **Cartographie des processus**

La décomposition des processus de l'entreprise est le point de départ de cette démarche. En fonction des objectifs de la cartographie, le niveau de détail doit être choisi. Il doit être suffisamment précis pour identifier de manière pertinente les risques significatifs.

❖ **Implication de tout le personnel de la banque pour la réalisation du projet de la cartographie des risques**

Cette démarche dépend aussi de la participation de l'ensemble des intervenants dans chaque processus ainsi que leurs volontés d'amélioration

❖ **Circulation de l'information**

La communication doit aussi fonctionner de façon transversale : toutes les directions doivent être intégrées dans le processus d'élaboration de la cartographie des risques

❖ **Actualisation régulière**

Le rôle de la cartographie des risques consiste à l'utiliser à l'avenir et à permettre aux bénéficiaires de la faire vivre dans le temps.

## BIBLIOGRAPHIE

- .Sobel, p. j. (2015). *manuel d'audit interne* (éd. 3eme edition). PARIS: Eyrolles.
- B. AUGÉ, G. N. (2011). *mini manuel de contrôle de gestion*. Paris: DUNOD.
- Basel. (2001). *Vue d'ensemble du nouvel accord de Bale sur les fonds propres*.
- Bernard BARTHELEMY et Philippe COURREGES. (2004). *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*. Organisation.
- boudriga, Z. (2011). *l'audit interne : organisation et pratiques*. azurite.
- chapelle, A. (2020). *gestion des risques opérationnels « guide des meilleures pratiques en banques et assurance »*. Montreuil: pearson.
- Chapelle, G. h. (2005). *Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier*. Larcier.
- CHEBELLAH, Y. (2010). *La gestion du risque opérationnel*. alger: Ecole Supérieur de Banque.
- CHELLY, C. e. (2008). *Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit. .:* Revue Banque.
- CHELLY, D. (2011). *Risque opérationnel : quelles réponses face à un risque difficile à appréhender, Risque frontière*.
- Chelly, D. (2013). *Atelier-débat le risque opérationnel :L'Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la prévoyance*.
- Eric LEMARQUE. (2008). *management de la banque : Risque, relation client, organisation*. Paris: PEARSON.
- Feriel, K. (2018). *Cartographie des risques des opérations de fusions-acquisition*. alger: ecole superiure de banque.
- IAS/IFACI. (2000). *Les mots de l'audit*. Paris: liaison.
- IFACI (CRIPP). (2017). *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*.
- IFACI. (2006). *Groupe professionnel assurance, cartographie des risques*. paris.
- IFACI. (2013). *Cahier de la recherche Cartographie des risques*.
- ISO9000. (2015). *Systèmes de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire, termes relatifs au processus*. ISO.
- J-P Madoz, L. N. (2018). *Les fondamentaux de l'audit qualité* (éd. 2eme edition). AFNOR.
- l'IIA, p. d. (2013). *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*. IIA.
- Lemant, O. (1998). *la conduite d'une mission d'audit interne* (éd. 2ème ). Paris: DUNOD.

Mareschal, G. d. (2006 ). *Cartographie des risques* . afnor.

PWC. (2012). Les perspectives et les enjeux de l'audit interne , lettre de l'audit interne. - PWC “ les perspectives et les enjeux de l'audit interne en 2012’’, lettre de l'audit interne, n°11 par PriceWaterHouse coopers.

Ray, J. L. ( 2008 ). *Organiser une démarche de cartographie des risques* . AFNOR.

Réda, K. (2010). *Les applications de l'audit interne* ». Tunis: Houma.

RENARD, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne* (éd. 7<sup>ème</sup> édition). Paris: Organisation.

SARDI, A. (2002). *audit et contrôle interne bancaire*. paris: AFGES.

### **Lois et textes règlementaires**

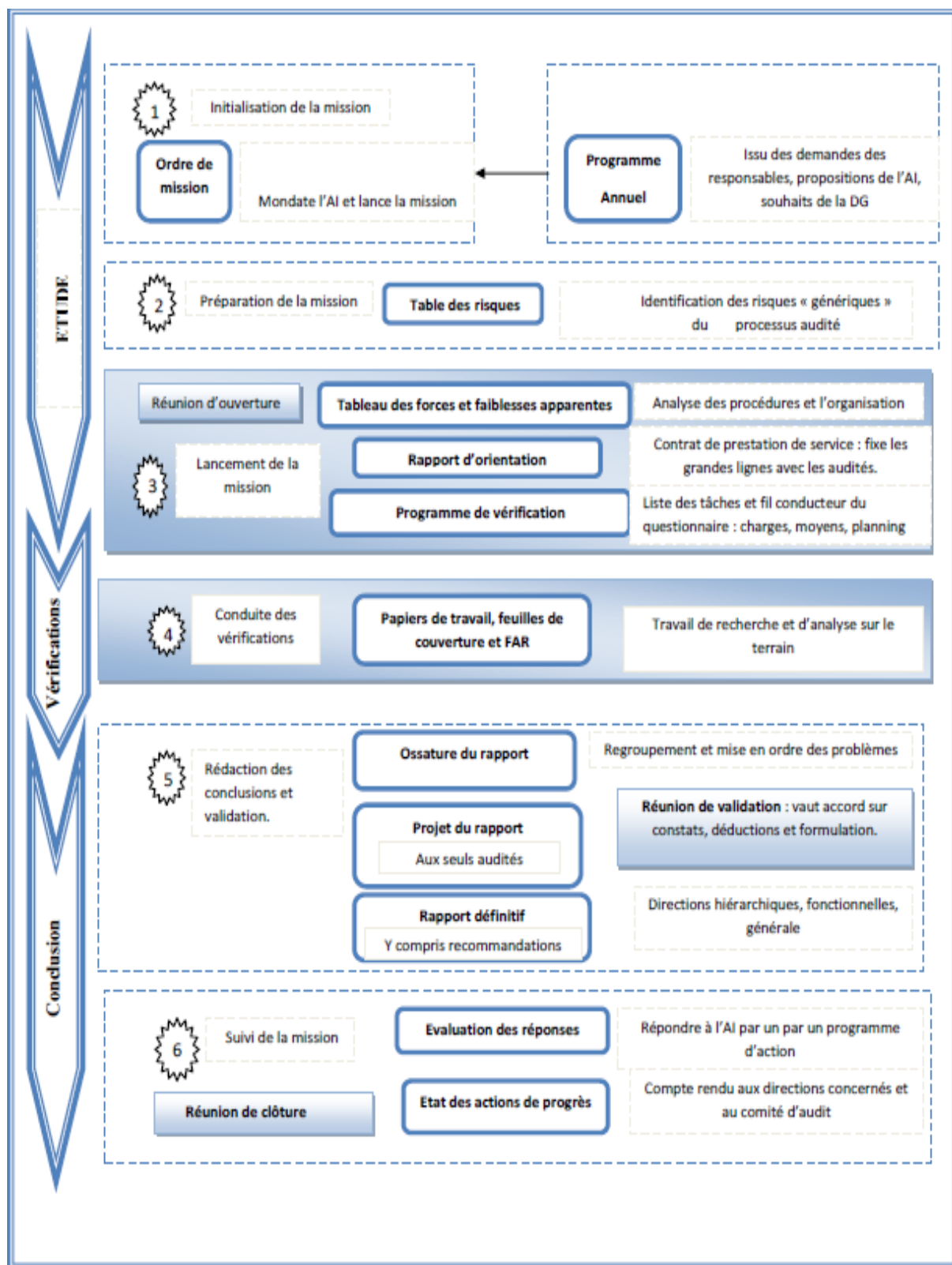
- Règlement n°2014-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers ;
- Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement
- Règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;

# **ANNEXES**



# ANNEXES

## Annexe N°01 : Schéma simplifié d'une mission d'audit interne



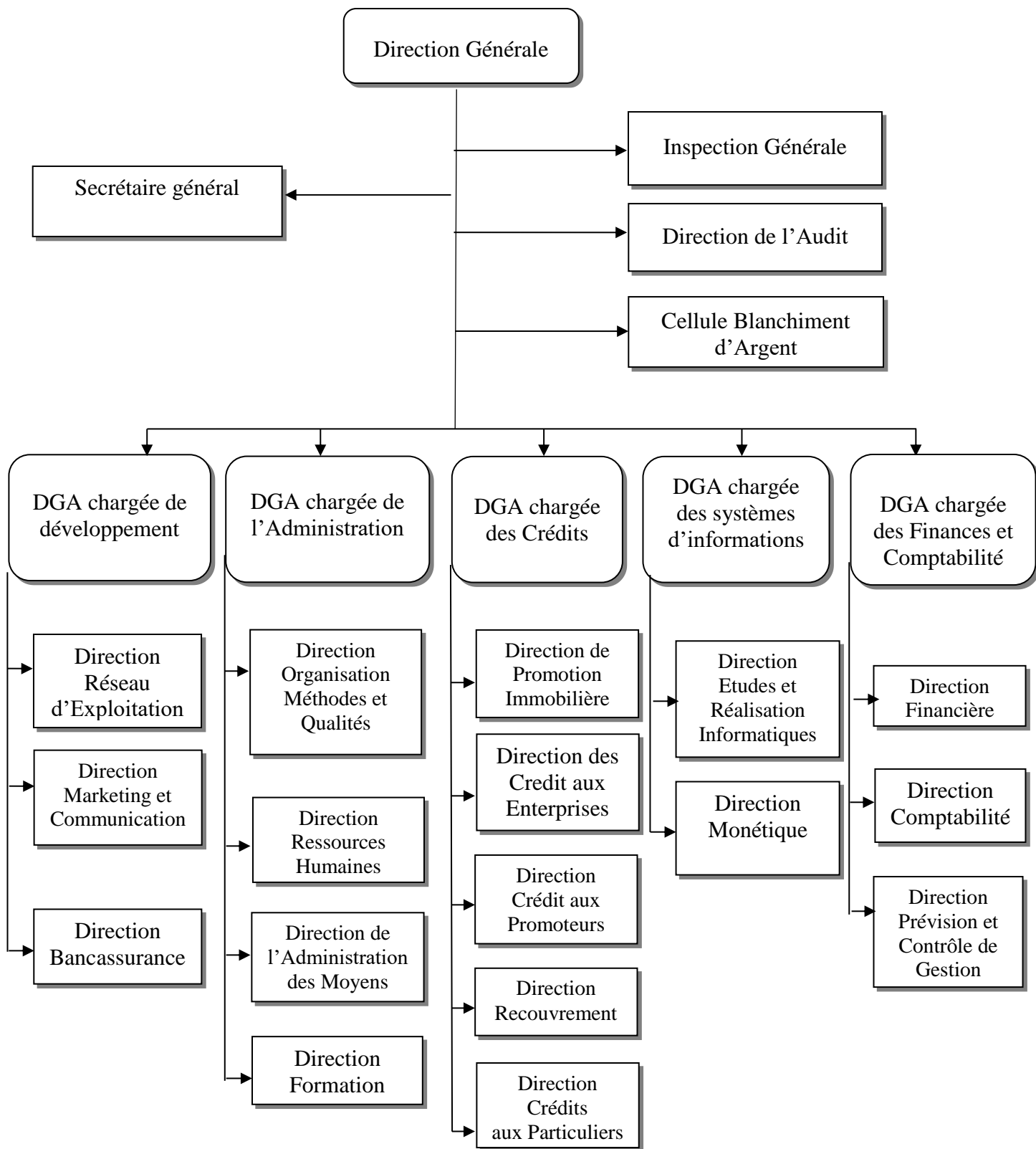
**Annexe N°2 : Typologie des risques opérationnels selon Bâle II, niveaux 1, 2 et 3**

Catégorie d'événement	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement (non intentionnel ou dû à la négligence) à une obligation professionnelle (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) envers un ou des clients déterminés ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/non-respect des procédures établies Conformité/devoir d'information (connaissance de la clientèle, etc.) Violation du devoir de confidentialité Atteinte à la vie privée Pratiques de vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/de marché incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom d'une entreprise)
		Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation, etc.) Erreurs de modélisation
		Sélection, promotion et exposition au risque	Dépassement des limites d'exposition envers un client
		Services de conseil	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil
Dommmages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres	Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions/perturbations d'un service public/collectif

Catégorie d'événement	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement (non intentionnel ou dû à la négligence) à une obligation professionnelle (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) envers un ou des clients déterminés ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/non-respect des procédures établies Conformité/devoir d'information (connaissance de la clientèle, etc.) Violation du devoir de confidentialité Atteinte à la vie privée Pratiques de vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/de marché incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom d'une entreprise)
		Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation, etc.) Erreurs de modélisation
		Sélection, promotion et exposition au risque	Dépassement des limites d'exposition envers un client
		Services de conseil	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil
Dommmages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres	Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions/perturbations d'un service public/collectif

Catégorie d'événement (Niveau 1)	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un suspens sur transaction ou d'un problème dans la gestion des processus ou pertes subies dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs	Saisie, exécution et suivi des transactions	Difficultés de communication Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement Non-respect de délais ou d'obligations Erreurs de manipulation du modèle/système Erreurs comptables/d'affectation d'un élément Autres erreurs d'exécution Problèmes de livraison Fautes dans la gestion des sûretés Mauvais suivi des données de référence
		Surveillance et information financière	Manquement aux obligations d'information financière Inexactitudes dans les rapports externes (entraînant des pertes)
		Acceptation et documentation clientèle	Absence d'autorisation par le client ou absence de déni de responsabilité Pièces justificatives absentes/incomplètes Données clients incorrectes (entraînant des pertes) Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
		Gestion des comptes clients	Accès non autorisé aux comptes
		Contreparties commerciales	Prestations inadéquates d'une contrepartie professionnelle Litiges divers avec une contrepartie professionnelle
		Fournisseurs	Sous-traitance Litiges avec les fournisseurs

Annexe N°03 : Organigramme de la CNEP – Banque



Source : Décision Règlementaire n° 1565/2020 du 19 mars 2020, portant sur l'organisation générale de la CNEP-Banque.

Annexe N° 04 : Ordre de mission modèle CNEP-Banque

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES FINANCES  
وزارة المالية

CAISSE NATIONALE  
D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE - BANQUE  
الصندوق الوطني  
للتوفير والإحتياط - بنك

**أمر بمهمة**  
**Ordre de Mission**

رقم: .....

السيد: .....

M.

الوظيفة: .....

Fonction

المقر الإداري: .....

Résidence administrative

يتوجه إلى: .....

Se rendre à

أسباب التنقل: .....

Motif du déplacement

وسائل النقل: .....

Moyen de transport

تاريخ السفر: .....

Date de départ

تاريخ الرجوع: .....

Date de retour

الرجاء من السلطات المدنية والعسكرية السماح بحرية التنقل لحامل هذا الأمر وتسهيل القيام بمهمته وإمداده بيد المساعدة.  
Les autorités civiles et militaires laisseront circuler librement en toutes circonstances le titulaire du présent ordre de mission.  
Elles lui faciliteront l'accomplissement de sa mission et lui prêteront aide et assistance.

الجزائر، في: .....

Alger, le

**Annexe N° 05 : questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Question	Oui	Non	Observation
<p><b>I. STRATEGIE ET POLITIQUE</b></p> <p>1. Le conseil d'administration et la direction générale de la banque participent-ils activement à gestion des risques opérationnels ? si oui, comment ?</p> <p>2. Le seuil d'appétence pour le risque est-il défini au niveau de la banque ?</p> <p>3. La banque a-t-elle une politique de risque ? Si oui</p> <p>4. Est-elle documentée et communiqué aux différentes parties prenantes ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>L'examen d'activité de la direction surveillance des risques opérationnels par le comité d'audit</p>
<p><b>II. ORGANISATION ET EFFECTIFS :</b></p> <p>1. Qui sont les parties prenantes de la cartographie du risque opérationnel ?</p> <p>2. L'organisation actuelle de la Direction est-elle conforme à celle définie parla DR n°1565/ 2020</p> <p>3. Les rôles et les responsabilités sont-ils définis ? Si oui ;</p> <p>4. Sont-ils formalisés sous la forme d'une fiche de poste ?</p> <p>5. Est-ce que toutes les missions sur la DR 1565/2020 formalisées sont totalement assurées ?</p> <p>6. Le profil du personnel est-il approprié pour le poste ? occupé ?</p> <p>7. Dispensez-vous des formations continues ? Si oui</p> <p>8. Les thèmes sont-ils appropriés à la gestion des risques ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p><b>Les parties prenantes de la cartographie sont :</b></p> <p>Les lignes métier, l'audit interne le contrôle permanent et la direction générale</p>





<p><b>d. Définition des plans d’actions :</b></p>			
<p>8. Les différents acteurs autres que les propriétaires du processus sont-ils impliqués dans la mise en œuvre de ses actions ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<p><b>e. Surveillance des risques :</b></p>			
<p>9. La surveillance des risques opérationnels est -elle assuré par des outils appropriés ?</p>		<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Le suivi des risques opérationnels a travers d'un tableau de bord contenant des indicateurs de risques (KRI) n'est pas assuré au niveau de la direction.</p> <p>Par des actions correctives visant les risques critiques.</p>
<p>10. Assurez-vous la mission relative à la définition des indicateurs de risque ?</p>		<input checked="" type="checkbox"/>	
<p>11. Comment sont proposées les mesures d'atténuation des risques ?</p>			
<p>12. La personne responsable de la mise en œuvre des actions correctives et le délai prévu pour leur réalisation sont-ils déterminés dans le plan d'action ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<p>13. Ces actions correctrices sont-elles validées ? Si oui</p>		<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Le directeur de la direction de surveillance des risques opérationnels</p>
<p>14. Par qui ?</p>		<input checked="" type="checkbox"/>	
<p>15. Est-elle communiqué aux structures concernées ?</p>		<input checked="" type="checkbox"/>	
<p><b>f. Reportings et mise à jour de la cartographie des risques :</b></p>			
<p>16. Le reporting sur les expositions au risque opérationnel est-il assuré ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<p>17. La cartographie des risques opérationnels est-elle mise à jour annuellement ?</p>		<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Les cartographies ont été réalisées depuis plus d'un an mais n'ont pas été mises à jour.</p>
<p>18. Lors de la mise à jour de la cartographie des risques, prenez-vous en compte les changements réglementaires, les nouveaux risques et les menaces environnementales ?</p>		<input checked="" type="checkbox"/>	

# **TABLE DES MATIERES**

## Table des matières

LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	II
LISTE DES FIGURES .....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE I: GENERALITES SUR L’AUDIT INTERNE ET SON ROLE DANS LA GESTION DES RISQUES.....	2
Introduction : .....	6
SECTION I: LES CONCEPTS THÉORIQUES DE L’AUDIT INTERNE .....	7
1 Aperçu historique sur l’audit interne .....	7
2 Définition de l’audit interne.....	7
2.1 Première définition .....	7
2.2 Deuxième définition .....	7
3 Les caractéristiques de l’audit interne.....	8
4 Le cadre de référence de l’audit interne.....	8
5 Dispositions obligatoires.....	8
5.1 Le code de déontologie.....	9
5.1.1 Les principes fondamentaux.....	9
6 Les règles de conduite.....	9
SECTION II: METHODOLOGIE D’UNE MISSION D’AUDIT ET LE ROLE DE LA FONCTION D’AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES .....	10
1 Méthodologie de conduite d’une mission d’audit.....	10
2 La phase de préparation .....	10
2.1 Etape de prise de connaissance.....	11
2.2 L’étape d’identification et d’évaluation des risques.....	11
2.3 L’étape de la fixation des objectifs .....	11
2.3.1 Les objectifs généraux.....	11
2.3.2 Les objectifs spécifiques .....	11
2.3.3 Le champ d’intervention .....	11
2.4 Etape de détermination des tâches.....	11
3 Phase de vérification .....	12
3.1 Réunion d’ouverture .....	12
3.2 Programme d’audit .....	12
3.3 Questionnaire du Contrôle Interne (QCI).....	12

3.4	Le travail sur le terrain.....	12
3.4.1	Collecter les informations et constituer les preuves d’audit .....	12
3.5	Valider les preuves d’audit.....	13
3.6	Analyser les causes, élaborer les recommandations .....	13
4	Phase de clôture .....	13
4.1	Réunion de clôture.....	13
4.2	Rapport d’audit.....	13
5	Phase de contrôle .....	14
5.1	Plan d’action.....	14
5.2	Suivi des recommandations .....	14
6	Les outils de l’audit interne.....	14
6.1	Les outils d’interrogation.....	14
6.2	Les outils de description .....	15
7	L’audit interne en tant qu’élément d’une ligne de défense contre le risque bancaire .....	16
7.1	Le modèle de défense contre les risques à trois lignes de maîtrise .....	16
7.1.1	Gouvernance des risques .....	17
7.1.2	Le conseil d’administration.....	17
7.1.3	Modèle des trois lignes de défense (3LdD).....	17
7.1.4	Auditeurs externes, régulateurs et autres organes externes.....	18
8	Le rôle de l’audit interne dans la maîtrise des risques bancaires .....	18
8.1	A travers l’appréciation de l’efficacité du contrôle interne.....	18
8.2	A travers l’évaluation des processus de gestion des risques .....	18
8.3	A travers l’amélioration de la gouvernance.....	19
	Conclusion.....	20
	<b>CHAPITRE II: GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS.....</b>	<b>21</b>
	<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE .....</b>	<b>22</b>
	<b>SECTION I: GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUES OPERATIONNELS .....</b>	<b>23</b>
1	Définition des risques opérationnels .....	23
2	Définition du comité de Bâle .....	23
2.1	Définition de la banque d’Algérie .....	23
3	L’origine des risques opérationnels .....	23
4	Les typologies des risques opérationnels.....	24
5	Les caractéristiques des risques opérationnels.....	25

SECTION II: LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS .....	27
1 Définition de la cartographie des risques.....	27
2 Les objectifs de la cartographie des risques opérationnels .....	27
3 Les types de cartographie des risques .....	28
3.1 La cartographie des risques globale.....	28
3.2 La cartographie thématique .....	28
4 Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques .....	28
4.1 Phase de préparation (fixation des objectifs).....	29
4.1.1 La cartographie des processus.....	29
4.1.2 Identification des risques.....	30
5 Différentes approches d'identification des risques .....	31
5.1 L'approche Top-Down (approche descendante) .....	31
5.2 L'approche Bottom-Up.....	31
5.3 Combinaison des deux approches.....	32
5.4 Evaluation des risques .....	32
5.4.1 Evaluation quantitative.....	32
5.4.2 Evaluation qualitative.....	33
5.5 Traitement des risques .....	35
6 Surveillance des risques .....	36
6.1 Indicateurs clés de risque (KRI) .....	36
6.2 Reporting des risques.....	37
Conclusion.....	37
CHAPITRE III: CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA CAISSE NATIONAL D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE(CNEP-BANQUE) .....	38
INTRODUCTION.....	39
SECTION I: PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL .....	40
1 Historique de la CNEP-Banque .....	40
2 Réseau et organisation de la CNEP- Banque .....	41
2.1 Organisation de la CNEP-Banque .....	41
3 Présentation de la direction de l'audit interne (DAI).....	41
3.1 Organisation de la direction d'audit interne .....	41
3.1.1 Organisation .....	41
3.1.2 Les missions de la direction d'audit interne.....	42

SECTION II: DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT DE «LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUE OPERATIONNELS AU NIVEAU DE LA CNEP-BANQUE ».....	43
1 Présentation de la structure auditée.....	43
1.1 Direction de Surveillance des Risques Opérationnels « DSRO » .....	43
2 Le déroulement de la mission d'audit .....	44
3 La phase préparation .....	44
3.1 Etape 1 : La prise de connaissance .....	44
3.2 Description de la démarche d'élaboration de la cartographie des Risques : .....	44
3.3 Etape 2 : L'étape d'identification et d'évaluation des risques .....	47
3.3.1 Elaboration de référentiel de contrôle interne .....	47
3.3.2 Évaluation des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risque opérationnels .....	51
3.3.3 Evaluation des risques .....	51
3.3.4 Tableau des principaux risques .....	53
3.3.5 Cartographie des risques liés à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risque opérationnels .....	54
3.4 Etape 3 : fixation des objectifs .....	55
3.5 Elaboration d'un programme de vérification.....	55
4 La phase de réalisation.....	57
4.1 La réunion d'ouverture .....	57
4.2 Le questionnaire de contrôle interne .....	57
4.2.1 Evaluation du dispositif de contrôle interne.....	57
4.3 Le travail sur le terrain.....	59
4.3.1 Analyser les causes, élaborer les recommandations.....	59
5 Phase de conclusion .....	64
5.1 Le rapport d'audit .....	64
5.2 La réunion de clôture .....	64
Conclusion.....	64
CONCLUSION GENERALE.....	67
BIBLIOGRAPHIE .....	VI
ANNEXES .....	IX