

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. KOLEA**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME :

**Proposition d'une cartographie des risques opérationnels
suite à la réalisation des missions du contrôle et d'audit
internes.**

CAS : Algérie Télécom.

Présenté par :
BELIMANE Amina.

Encadré par :
Dr. TOUMI Djamila

ANNEE 2016.

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. KOLEA**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME :

**Proposition d'une cartographie des risques opérationnels
suite à la réalisation des missions du contrôle et d'audit
internes.**

CAS : Algérie Télécom.

Présenté par :
BELIMANE Amina.

Encadré par :
Dr. TOUMI Djamila

ANNEE 2016.



Louange à mon seigneur « Allah » qui m'a doté de la merveilleuse faculté de raisonnement. Louange à mon créateur qui m'a incité à acquérir le savoir. C'est à lui que j'adresse toute ma gratitude en premier lieu.

Je remercie mon encadreur Mme TOUMI Djamilia, pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail. Ses remarques pertinentes et éclairées m'ont permis de mieux structurer ce travail et de mieux le décrire. De plus je veux la remercier pour ses encouragements.

Je remercie vivement mon tuteur d'Algérie Télécom Mr. Ladjenaf Younes, pour son accueil et ses conseils considérables.

Mes vifs remerciements vont également aux honorables membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir.

Je n'oublie pas mes chers parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience, mes sœurs, mon frère, et mon fiancé aussi.

A tous mes amis en leur souhaitant la réussite dans tout ce qu'ils entreprennent.

Enfin, mes remerciements les plus sincères sont adressés à tous les professeurs, et le personnel de l'ENSM qui ont contribué à forger nos connaissances et à assister notre formation, et à toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire.

BELIMANE AMINA

La liste des Tableaux.

| Numéro | Titre du tableau | Page |
|---------------|--|-------------|
| 01 | Les types de l'audit interne. | 16 |
| 02 | Les types du risque opérationnel. | 19 |
| 03 | Modèle de cartographie des risques. | 26 |
| 04 | Evolution du nombre de personnel formé à Algérie Télécom. | 44 |
| 05 | Questionnaire de prise de connaissance. | 46 |
| 06 | Les sous-processus et leurs taches élémentaires du processus formation d'Algérie Télécom. | 49 |
| 07 | Tableau d'identification des risques du processus formation d'Algérie Télécom. | 51 |
| 08 | Questionnaire de contrôle interne. | 57 |
| 09 | Feuille de révélation et d'analyse des problèmes du processus formation d'Algérie Télécom. | 58 |
| 10 | Les risques liés à l'étape définition des besoins de formation. | 63 |
| 11 | Les risques liés à l'étape élaboration du plan de formation. | 64 |
| 12 | Les risques liés à l'étape réalisation des actions de formation. | 65 |
| 13 | Les risques liés à l'étape évaluation de résultats. | 66 |
| 14 | Echelle de la probabilité d'apparition. | 67 |
| 15 | Echelle de la gravité. | 67 |
| 16 | Evaluation de la probabilité d'apparition des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom. | 68 |
| 17 | Evaluation de la gravité des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom. | 69 |
| 18 | Hierarchisation des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom selon la probabilité d'apparition. | 71 |
| 19 | Hierarchisation des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom selon la gravité. | 72 |
| 20 | La cartographie des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom. | 78 |

La liste des figures.

| Numéro | Titre de la figure | Page |
|---------------|---|-------------|
| 01 | La pyramide du COSO1. | 09 |
| 02 | Le cube du COSO2. | 11 |
| 03 | Les trois types du processus. | 23 |
| 04 | La matrice des risques. | 25 |
| 05 | Le rôle de l'audit interne dans le gestion des risques. | 29 |
| 06 | L'organigramme d'Algérie Télécom. | 37 |
| 07 | Organisation de l'Audit des moyens généraux. | 38 |
| 08 | Organisation de l'Audit finance et comptabilité. | 39 |
| 09 | Organisation de l'Audit commercial. | 39 |
| 10 | Organisation d'Audit technique. | 40 |
| 11 | Processus de formation au niveau d'Algérie Télécom | 48 |
| 12 | La matrice des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom. | 74 |

La liste des abréviations.

| <i>Abréviation</i> | <i>Signification</i> |
|--------------------|---|
| AI | Audit Interne. |
| AMF | Autorité des Marchés Financiers. |
| AT | Algérie Télécom. |
| CA | Conseil D'administration. |
| CC | Convention Collective. |
| CI | Contrôle Interne. |
| COCO | Criteria On Control Committee. |
| COSO | Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. |
| CP | Comité de Participation. |
| DF | Direction de la Formation. |
| FRAP | Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes. |
| IAASB | International Auditing And Assurance Standard Board. |
| IFACI | Institute Français de l'Audit et du Contrôle Interne. |
| IIA | Institut des Auditeurs Interne. |
| ISO | International Organization for Standardization. |
| PDG | Président Directeur Général. |
| PV | Procès Verbal. |
| QCI | Questionnaire de Contrôle Interne. |
| QCP | Questionnaire de Prise de Connaissance. |
| RH | Ressources Humaines. |
| SIRH | Système d'Information de gestion des Ressources Humaines. |
| SPA | Société Par Actions. |
| TB | Tableau de Bord. |
| TIC | Technologies de l'Information et de la Communication. |
| TIR | Tableau d'Identification des Risques. |

Résumé :

Le contrôle et l'audit interne sont considérés comme étant des missions permettant de déterminer les différents risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entreprise Algérie Télécom et de proposer des actions d'amélioration.

Une fois les risques identifiés, l'entreprise doit mettre en place des dispositifs permettant de les maîtriser, nous avons choisi entre autres, la cartographie des risques.

Ce travail de recherche consiste, dans un premier temps, à étudier la démarche de réalisation d'une mission d'audit interne dans le but de détecter les insuffisances du système de contrôle interne de l'entreprise Algérie Télécom, puis, dans un second temps, à proposer une cartographie des risques permettant de fournir une vision globale et synthétique des risques détectés.

Mots clés : le contrôle interne, l'audit interne, la cartographie des risques.

Abstract:

The internal control and audit are considered as missions to determine the various risks that may prevent the achievement of corporate objectives of Algeria Telecom Company and propose improvement actions.

Once risks are identified, the company must set up devices to master them; among others we have chosen "the risk mapping".

In the first phase of this research we study the process of conducting an internal audit mission to detect shortcomings in the internal control system of Algeria Telecom Company, then in the second phase we propose risk mapping that provide a general overview of the risks that is identified

Keywords: the internal control, the internal audit and the risk mapping.

الملخص:

تعتبر الرقابة الداخلية و التدقيق الداخلي مهمتين تسمحا بتحديد مختلف المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ومنه اقتراح إجراءات تحسينية.

عند تحديد المخاطر، يجب على المؤسسة وضع الأجهزة التي تسمح بضبطها، من بين هذه الأجهزة اخترنا، خريطة المخاطر.

هذا البحث يتضمن، في مرحلته الأولى، دراسة عملية إجراء مهمة التدقيق الداخلي لكشف اختلالات نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة اتصالات الجزائر. ثم في مرحلته الثانية، اقتراح خريطة للمخاطر تمكن من تقديم نظرة شاملة تلخص المخاطر التي تم تحديدها.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي و خريطة المخاطر.

SOMMAIRE

| | |
|--|-----|
| Introduction générale | 2 |
| Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel. | |
| Section 1 : Notions du contrôle interne..... | 7 |
| Section 2 : Notions sur l'audit interne..... | 13 |
| Section 3 : L'apport du contrôle et de l'audit internes à la gestion des risques opérationnels..... | 17 |
| Chapitre II : Méthodologie de la recherche et état des lieux. | |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil..... | 34 |
| Section 2 : La méthodologie de la recherche..... | 41 |
| Section 3 : Le déroulement des missions du contrôle et d'audit internes au niveau d'Algérie Télécom..... | 44 |
| Chapitre III : Proposition de la cartographie des risques. | |
| Section 1 : Identification des risques..... | 63 |
| Section 2 : Evaluation, hiérarchisation et traitement des risques..... | 67. |
| Section 3 : La cartographie des risques..... | 77 |
| Conclusion générale | 85 |

Introduction générale.

Introduction générale.

Face aux réformes économiques engagées depuis les années 1980, les entreprises se trouvent confrontées à plusieurs risques qui menacent leur existence voire l'atteinte de leurs objectifs, c'est pourquoi, les managers cherchent souvent des moyens permettant de mieux gérer les entreprises et qui apportent une assurance suffisante et raisonnable en ce qui concerne la réalisation des objectifs.

Dans une petite entreprise, les dirigeants peuvent vérifier facilement que les tâches planifiées se déroulent de la façon qu'ils jugent convenable. Toutefois, lorsque la taille de l'entreprise augmente le contrôle des dirigeants et l'ajustement mutuel entre les différents acteurs deviennent inadaptés. Il convient, donc, que la direction mette en place des dispositifs permettant d'assurer la fiabilité du système de contrôle interne.

L'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis¹. Elle constitue un instrument de pilotage du système de contrôle interne qui permet de fournir l'assurance souhaitable que les opérations planifiées sont bien réalisées, du fait que les décisions prises sont « sous contrôle ».

L'audit interne est une fonction qui n'est pas exercée au niveau de toutes les entreprises publiques ou privées. Mais, toute entreprise devrait l'avoir du fait qu'elle contribue à la réalisation de ses objectifs, en s'appuyant sur les règles, les procédures et les lois de la profession, ainsi elle permet de déterminer les zones sources de problèmes en détectant les risques confrontés, et de proposer les recommandations nécessaires pour une meilleure amélioration des activités.

Le contrôle et l'audit internes sont, donc, deux activités d'amélioration continue, et les risques identifiés par le biais de ces deux missions doivent être gérés. Parmi les dispositifs permettant une meilleure gestion des risques nous avons choisi, dans le présent travail, la cartographie des risques.

La cartographie des risques est considérée comme un outil essentiel du processus de la gestion des risques, elle est destinée à offrir une vision globale et synthétique des risques auxquels l'entreprise est confrontée.

Afin de mieux appréhender la notion du contrôle interne et de l'audit interne, nous avons choisi d'effectuer notre stage pratique au sein d'une entreprise qui leur donne une

¹ RENARD. JACQUES, 2010, page 35, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisations, Paris.

Introduction générale.

grande importance. Il s'agit du leader sur le marché algérien des télécommunications « ALGERIE TELECOM ».

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son actualité et son importance pour l'entreprise ALGERIE TELECOM, sont les facteurs qui ont motivé notre choix. A cet effet, notre objectif, à travers ce travail, consiste à déterminer le rôle et l'importance du contrôle et d'audit internes pour une entreprise comme Algérie télécom, et comment à travers ces deux missions une cartographie des risques identifiés pourra être élaborée. Pour cela le sujet de notre recherche peut être formulé comme suit : **proposition d'une cartographie des risques opérationnels suite à la réalisation des missions du contrôle et d'audit internes.**

Pour des contraintes de temps, nous avons dû délimiter le champ de notre étude, en choisissant le processus formation, car il est considéré comme étant le plus important par rapport à l'activité de l'entreprise.

Notre préoccupation dans la cadre de ce travail serait, donc, de répondre à la problématique suivante : *comment le contrôle et l'audit internes contribuent-ils à l'élaboration d'une cartographie des risques?*.

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

- Quel est le rôle du contrôle et de l'audit internes ?;
- Quelle est la relation existante entre le processus de gestion des risques, et le contrôle et l'audit internes ?;
- Quelle est la démarche d'audit interne adoptée par ALGERIE TELECOM pour améliorer ses systèmes de management de façon continue ?;
- Quelle est la démarche à suivre permettant d'élaborer une cartographie des risques ?.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :**

Le contrôle et l'audit interne sont deux processus complémentaires permettant la maîtrise des activités ;

- **Hypothèse 2 :**

La démarche d'audit interne adoptée par Algérie télécom est bien définie et structurée ;

- **Hypothèse 3 :**

Algérie Télécom procède à la gestion des risques en suivant une démarche bien définie et structurée.

Introduction générale.

Notre travail est structuré autour de trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation du contrôle interne, d'audit interne et à la maîtrise des risques ;

Le second chapitre sera consacré à la présentation de l'entreprise ALGERIE TELECOM, la présentation de la méthodologie de recherche, et puis la description du déroulement de la mission d'audit interne du processus formation ;

Dans le troisième et dernier chapitre, nous présenterons une cartographie des risques identifiés, qui sont liés au processus formation d'ALGERIE TELECOM.

**Chapitre 1 : cadre
théorique et conceptuel.**

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement très dynamique et concurrentiel caractérisé par un niveau de risque élevé : *la mondialisation, le développement des exigences des clients, l'apparition des nouvelles technologies, et divers autres facteurs.*

Face à ces mutations profondes, les managers doivent acquérir les outils nécessaires permettant de limiter les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de leurs entreprises.

L'objet de ce chapitre est de développer deux outils de surveillance de risques, à savoir le contrôle interne et l'audit interne, et par la suite nous allons montrer comment ces deux activités contribuent à la gestion des risques opérationnels, afin que le lecteur puisse comprendre l'objet de notre étude.

A cet effet, nous avons divisé ce chapitre en trois sections distinctes :

Section1 : *notions du contrôle interne ;*

Section2 : *notions sur l'audit interne ;*

Sections3 : *l'apport du contrôle et d'audit internes à la gestion des risques opérationnels.*

Section 1 : Notions du contrôle interne.

Nombreux sont ceux qui ne connaissent pas la définition du contrôle interne en le réduisant à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions.

1. Définition du contrôle interne :

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses. Nous allons évoquer les définitions qui semblent les plus pertinentes et universelles, et qui traitent d'une façon plus claire le concept du contrôle interne.

Selon l'IAASB : *International Auditing and Assurance Standard Board* « *Le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités* »¹.

Selon le rapport du COSO : *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*

- ◆ *Réalisation et optimisation des opérations ;*
- ◆ *La fiabilité des informations financières ;*
- ◆ *La conformité aux lois et réglementations en vigueur »*².

La Définition de l'IFACI (**Institut Français d'audit et du contrôle interne**) : « *Le contrôle interne est l'ensemble des moyens et procédures mis en place par les responsables pour avoir une bonne maîtrise de leurs activités* »³.

D'après les définitions citées ci-dessus, nous pouvons conclure que :

Le contrôle interne est défini comme un processus correspondant à l'ensemble des mesures prises au sein d'une organisation pour maîtriser les différentes activités et opérations, et donner l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints d'une façon convenable. Il est de la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise.

¹KHELASSI Réda, 2010, Page 61, « les applications de l'audit interne », Edition Houma, Alger.

²IBID, Page 62.

³IFACI, 2013, Page 12, « COSO 2013 une opportunité pour optimiser votre Contrôle interne dans un environnement et mutation », Pocket guide, paris.

2. Les principaux objectifs du contrôle interne:

Le contrôle interne contribue à la réalisation d'un objectif général, qui est assurer la continuité de l'organisation dans le cadre de la réalisation des objectifs poursuivis. Pour atteindre cet objectif général, découlent des objectifs particuliers qui peuvent être regroupés en quatre grandes catégories, à savoir:

2.1. La fiabilité et l'intégrité des informations:

Cet objectif consiste de s'assurer que l'information est :

- *fiable et vérifiable* : l'information fournie doit être vérifiable, et reflète en réalité l'image de l'entreprise (fiable) ;
- *exhaustive* : l'information est complète et prend en considération l'intégralité de l'objet ;
- *pertinente* : c'est-à-dire qu'elle est adaptée au but poursuivi ;
- l'information doit être *aisément accessible*.

2.2. La protection du patrimoine :

Le contrôle interne est mis en place afin de protéger essentiellement le patrimoine de l'entreprise. Dans le processus de contrôle interne, le terme *patrimoine* est très vaste et regroupe les formes suivantes: *patrimoine physique* (mobiliers et immobiliers), *Patrimoine humain* et le troisième patrimoine qui devait être conservé indispensablement est *L'image de l'entreprise*.

2.3. Le respect des lois, règlements et contrats :

À ce niveau, on fait référence à l'ensemble des dispositions réglementaires et législatives. C'est dans ce sens que le dispositif de contrôle interne doit impérativement veiller au respect des lois et des règlements en vigueur.

2.4. L'efficacité et l'efficience des Operations :

Le contrôle interne vise à permettre aux entreprises de diriger leurs ressources de manière efficace et efficiente, afin d'atteindre ses objectifs.

- *l'efficacité* : peut être définie comme le rapport entre les résultats atteints et les objectifs visés;
- *efficience* : exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre¹.

¹ H.M Deboislandelle, 1998, Page 139, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition ECONOMICA, paris.

3. Les référentiels de contrôle interne:

Il est impossible de se lancer dans l'organisation du contrôle interne sans se référer à un modèle comportant une définition : *il faut savoir ce dont on parle et ce que l'on a l'intention de faire.*

Le référentiel permet de recenser les objectifs de la démarche, et les points de contrôle qui peuvent être prescrits et qui vont exiger la mise en place de dispositifs appropriés.

Les référentiels du contrôle interne sont nombreux, en voici les principaux¹:

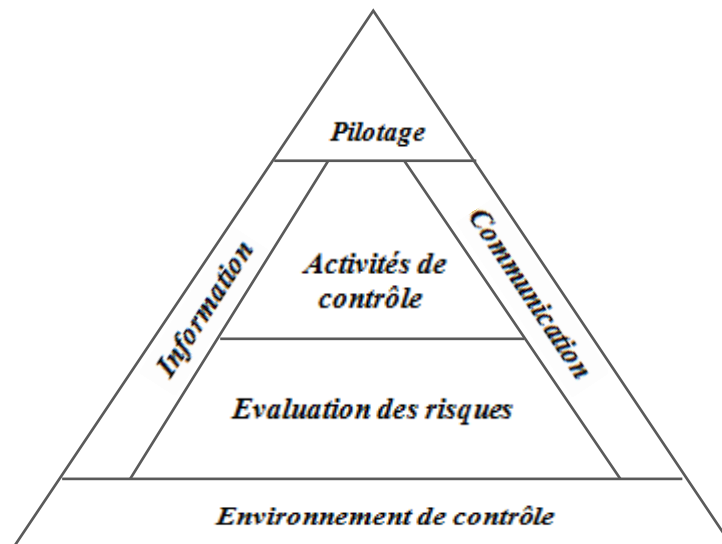
3.1. Le COSO :

COSO est l'acronyme abrégé de Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité en 1992. Cette version a été utilisée par de nombreuses organisations dans le monde, mais le changement et l'évolution de l'environnement économique des entreprises a conduit ses initiateurs de le mettre à jour et par conséquent Le COSO 2 est paru en 2004.

3.1.1. Le COSO1 :

Pour un bon contrôle interne, le COSO1 a identifié cinq conditions indispensables représentées dans la pyramide ci-dessus :

Figure N°1 : La pyramide du COSO1



Source : JACQUES RENARD, 2012, P54, « comprendre et mettre en place le contrôle interne », Edition Eyrolles, paris

¹ JACQUES RENARD, Op.cit, page50.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

- **L'environnement de contrôle** : Il traduit la qualité du milieu, sa sensibilisation au contrôle interne et relève de la culture. Il s'exprime à travers :
 - l'intégrité et l'éthique dont l'exemplarité du management est la meilleure illustration,
 - le fonctionnement de l'entreprise qui ne peut être contraire à la réglementation,
 - la gestion des ressources humaines qui doit être compétente, intègre et transparente.
- **L'évaluation des risques** : En réalité, toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes qui doivent être évalués. L'évaluation de ces derniers consiste à l'identification des différents facteurs susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs de l'entreprise, les analyses et puis prendre les mesures permettant de les maîtriser (transférer le risque, accepter le risque ou éviter le risque).
- **Les activités de contrôle** : Lesquelles regroupent les dispositifs spécifiques jugés nécessaires pour faire échec aux risques. Ces activités permettent de s'assurer que les mesures mis en œuvre sont en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- **La communication et l'information** : éléments essentiels pour que les différents acteurs puissent jouer leur rôle en connaissance de cause.
- **Le pilotage** : il va permettre de coordonner et de tenir à jour les éléments mis en place.

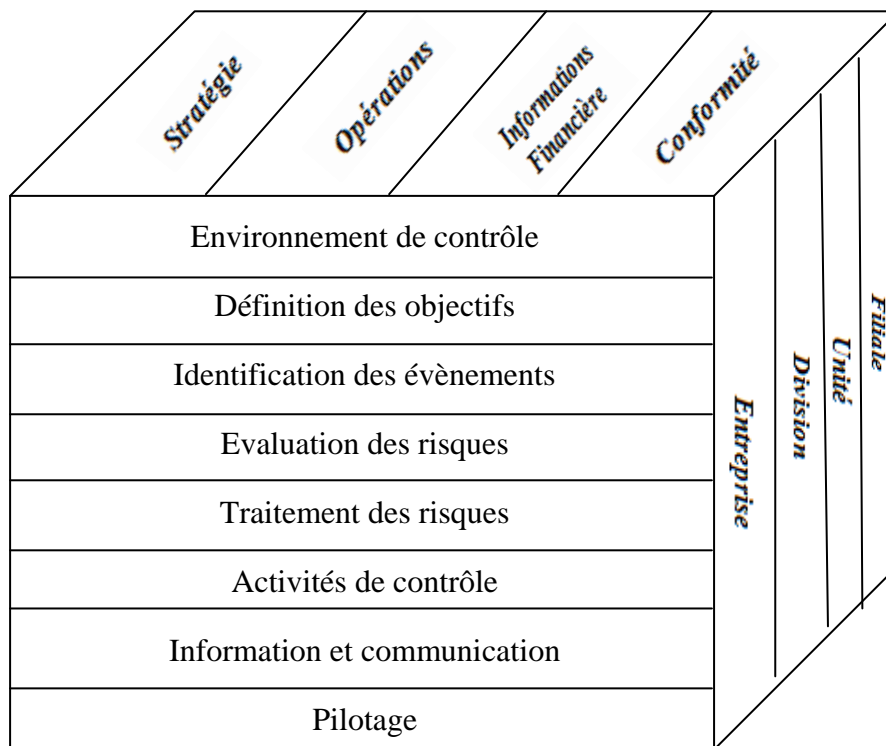
3.1.2. Le COSO2 :

Le grand message du COSO2 fut de relever que, pour une bonne maîtrise des activités, on ne pouvait se contenter d'évaluer les risques, il fallait les gérer de façon globale. Pour cela, les auteurs du COSO ont ajouté aux cinq composantes du COSO1 les trois composantes suivantes :

- Fixation des objectifs ;
- Identification des évènements ;
- Traitement des risques.

Soit au total huit composantes représentées dans un cube, En sorte que le cube symbolise parfaitement le caractère universel du contrôle interne. Ce dernier est représenté comme suit.

Figure N°2 : Le cube du COSO2



Source : JACQUES RENARD, Op.cit, page 74.

Le cube présente de face les huit composantes du contrôle interne, la face supérieure reproduit les zones du contrôle interne classées par nature (opérations, conformité,...), et la face sur coté reprend également les zones d'exercice du contrôle interne mais classées par destination (entreprise, divisions,...).

3.2. Le COCO (Criteria on Control Committee). :

Ce référentiel est publié en 1995 par Les canadiens, ils considèrent que le contrôle interne doit s'articuler autour de quatre éléments interconnectés :

- les objectifs et l'orientation: on doit connaître le but à atteindre ;
- l'engagement et l'éthique : l'action doit obéir à des principes ;
- la capacité et la formation : on doit se donner les moyens d'agir ;
- la surveillance et l'apprentissage : l'action doit être encadrée et accompagnée.

Ce référentiel met l'accent donc sur les conditions nécessaires à la réalisation d'une tâche (les moyens mis en œuvre) alors que le COSO prend en considérations les acteurs.

3.3. Le Turnbull guidance : est un référentiel britannique.

Il propose non pas une série de règles mais une infrastructure générale de ce que doit être un contrôle interne. Il s'appuie sur les risques et souligne le rôle déterminant du Conseil dans le choix du traitement.

En cela, il retient les enseignements du COSO 2 en soulignant la nécessaire adaptation à la culture et au changement.

3.4. Le référentiel AMF : un référentiel français

Selon l'AMF, Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Il est à noter que pour l'évaluation du système de contrôle interne au niveau d'Algérie télécom, il est référé au référentiel du COSO1. Car de manière globale, le modèle COSO est le premier des référentiels de contrôle interne auquel tous se sont référés, d'ailleurs il est reconnue par l'institut des auditeurs internes (IIA) comme le référentiel du contrôle interne. Ainsi, de manière particulière le COSO1 est le seul référentiel pouvant être appliqué dans le contexte algérien.

Section2 : Notions sur l'audit interne.

La notion d'audit est le résultat d'une évolution historique qui a entraîné l'émergence d'une activité bien définie. Elle est utilisée par les entreprises pour déceler les principales faiblesses et dysfonctionnements, déterminer les causes, évaluer les conséquences, et proposer par la suite les recommandations jugées les plus pertinentes afin de maîtriser leurs activités, et par conséquent réaliser leurs objectifs.

L'audit est, un outil d'amélioration continue qui permet de détecter les non conformités (suivant les référentiels d'audit), et de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et les dysfonctionnements constatés.

Nous distinguons deux principaux types d'audit : *l'audit externe* réalisé par une tierce partie et *l'audit interne* réalisé par un membre de l'entreprise.

1. Définition de l'audit interne :

Du simple point de vue vocabulaire, le terme audit interne trouve sa signification dans deux mots¹ :

- Audit : qui vient du verbe latin « audire » et qui signifie : écouter, entendre
- Interne : qui signifie à l'intérieur.

Par ces deux notions, nous comprenons que l'audit interne est exercé par le personnel de l'entreprise et il nécessite une réelle écoute dans sa pratique.

Selon COLLINS et VALIN : « *L'audit est l'examen méthodique d'une situation : Par une personne indépendante et compétente, Qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'elle doit contrôler, Qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne, En vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes* »².

Selon l'IIA (Institut International Des Auditeurs Internes) : « *l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.* »³.

¹ IFACI, 2000, Page 85, « *les mots de l'audit* », liaisons, Paris.

² COLLINS Lionel et VALIN Gérard, 1986, Page 23, « *Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques* », Edition Dalloz, Paris.

³Définition internationale de l'audit interne, approuvée par le conseil d'administration de l'institut de l'audit interne.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Selon la norme ISO 19011: « *l'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.*

Les audits internes parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par un ou pour le compte de l'organisme lui-même, pour la revue de direction et d'autres besoins internes. »¹

D'après les définitions citées ci-dessus, nous pouvons conclure que :

L'audit interne est une fonction indépendante et objective, qui donne à l'entreprise une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte les recommandations nécessaires pour les améliorer dans le but d'apporter une valeur ajoutée, et d'atteindre les objectifs souhaités.

2. Les objectifs de l'audit interne:

Selon de nombreux auteurs, les objectifs essentiels de l'audit interne sont²:

2.1. La régularité et/ou la conformité aux règles et aux procédures :

L'auditeur interne s'attache à vérifier que :

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

C'est par rapport à un référentiel, que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité des activités de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions.

2.2. L'efficacité des choix effectués dans l'entreprise:

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, et/ou la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité des choix opérationnels en termes d'efficacité et d'efficacités.

¹ La norme ISO 19011 V 2011, Page1, « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ».

² KHELASSI REDA, Op.cit, Page 25.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Après la détermination de l'écart existant entre les résultats et les objectifs, il va en analyser les causes de cet écart, évaluer les conséquences, et de penser comment le réduire à travers des recommandations pour l'amélioration de la performance de l'organisation.

Remarque : *A noter que la conformité n'exclue pas l'efficacité.*

2.3. La pertinence de la politique générale:

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

L'auditeur interne se prononce sur :

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

3. Les types d'audit interne :

Il existe cinq types d'audit interne à savoir : *Audit de régularité ou de conformité, Audit d'efficacité, Audit de management, Audit opérationnel et l'audit de stratégie.*

Ces derniers peuvent être exercés par une personne issue d'une profession organisée (expert-comptable, commissaire aux comptes, auditeur interne), comme ils peuvent être également exercé par des personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc.).

Le tableau ci-après résume et explique les différents types de l'audit interne :

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Tableau N° 1: Les types de l'audit interne.

| <i>Le type d'audit</i> | <i>Définition</i> |
|---|---|
| <i>Audit de régularité ou de conformité</i> | Cet audit a pour objectif la vérification du respect des procédures et des dispositions qui peuvent être externes (légales et réglementaires) ou internes à l'entreprise, il permet donc de s'assurer de la conformité des opérations. |
| <i>Audit d'efficacité</i> | Il concerne l'ensemble des domaines d'activité de l'organisation, c'est l'audit dont l'objet est d'examiner l'adéquation des moyens aux objectifs et de s'assurer de l'efficacité des processus |
| <i>Audit de management</i> | Cet audit a pour objectif de vérifier si les moyens de management retenus par la direction sont convenablement mis en œuvre et adéquats par rapport aux objectifs déclarés. |
| <i>Audit opérationnel</i> | Ce type d'audit interne s'applique à toutes les activités de l'entreprise, son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont atteints. |
| <i>Audit de stratégie</i> | Celui-ci représente un audit de niveau supérieur rarement appliqué dans les organisations du fait de sa complexité. Il consiste à l'appréciation des politiques et stratégies de l'entreprise par rapport au milieu dans lequel elle évolue. |

Source : élaboré par nous même à partir des écrits de BELAID KHAYARALLAH, 2005, Page14, « l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes », centre de publication universitaire, Tunis.

Cependant, le caractère universel de l'audit fait que ses activités sont conduites dans différents environnements, et différentes organisations dont l'objet, l'activité et la taille sont divers. Pour éviter que la pratique de l'audit interne ne soit influencée par aucun environnement, des normes internationales ont été mises en œuvre (*voir annexe n°1 : normes d'audit interne*). Ces normes publiées par l'IIA, elles ont pour objectif de:

- ☞ Définir les principes de base de la pratique de l'audit interne ;
- ☞ Etablir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- ☞ Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Ainsi, plusieurs organisations adoptent des démarches différentes pour réaliser leurs missions d'audit interne. L'entreprise Algérie Télécom se réfère à la démarche de l'IFACI, composée de trois phases : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

Section3 : L'apport du contrôle et de l'audit internes à la gestion des risques opérationnels.

I. La gestion des risques opérationnels:

Les entreprises sont confrontées à plusieurs types de risques qui peuvent être internes ou externes. C'est pourquoi la gestion des risques est devenue ces dernières années une préoccupation majeure pour beaucoup d'entreprise, du fait, que celles qui déterminent, évaluent et traitent les risques auxquels elles sont confrontées, ont plus de chance de réaliser leurs objectifs planifiés.

Selon la norme ISO31000 V2010 la gestion des risques peut être définie comme « *un ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* »¹.

Selon le COSO, la gestion des risques est « *un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et les gérer, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité* »²

Ainsi, elle est définie comme un « *ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une entité organisationnelle visant à identifier, détecter, limiter et maîtriser les risques liés, directement ou indirectement à ses activités* »³.

De ces trois définitions nous pouvons déduire que la gestion des risques:

- Est un processus continu dans toute organisation ;
- Est mis en œuvre par l'ensemble du personnel, et à tous les niveaux de l'organisation, et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques;
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation;
- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ;
- Donne à la direction de l'organisation une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs.

¹ La norme ISO 31000 Version 2010, P2, « management du risque ».

² HAMZAOUI MOHAMED, 2008, P79, « audit : gestion des risques et contrôle interne », Edition Pearson, France.

³ JEAN-DAVID DARSA, 2011, P41, « la gestion des risques en entreprise », Edition GERESO, France.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Cependant, avant la mise en œuvre d'une telle stratégie, il est tout d'abord indispensable de déterminer qu'est-ce qu'un risque.

1. Comprendre qu'est ce qu'un risque :

Selon le dictionnaire « le petit robert » un risque peut être défini comme¹:

- Un danger éventuel plus ou moins prévisible ;
- Une éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ;
- Un fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

Selon la norme ISO 31000 « *un risque est un effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs, Un effet est un écart, qui peut être positif et/ou négatif* »².

Selon le COSO « *le risque est un mélange de deux notions : aléa, dommage. Aléa car il s'agit d'une composante aléatoire, dommage car lorsqu'il se matérialise il engendre des dommages (physiques, financière, ou des pertes de parts de marché...)* »³.

D'après ces trois définitions, nous pouvons conclure qu'un risque est un événement aléatoire et susceptible de causer un mal sur toutes les activités de l'entreprise, il est classé en trois catégories :

- *Les risques stratégiques* : menaçant la survie de l'entreprise ;
- *Les risques opérationnels* : touchant les opérations courantes de l'entreprise ;
- *Les risques financiers* : menaçant la gestion de liquidité de l'entreprise.

Pour y faire face, les entreprises doivent mettre en place une démarche de gestion des risques pour pouvoir les maîtriser.

Dans notre recherche, nous allons nous focaliser sur la gestion des risques opérationnels. A cet effet, nous allons présenter qu'est ce qu'un risque opérationnel et quels sont ses différents types, avant d'expliquer son processus de gestion.

1.1- Le risque opérationnel :

Les risques opérationnels sont présents dans toutes les entreprises, et leur champ est très large, c'est pourquoi plusieurs définitions ont été données à la notion de risque opérationnel, nous allons évoquer la définition de JEAN-DAVID DARSA qui nous semble la plus pertinente.

¹ Le dictionnaire le petit robert.

² La norme ISO 31000, Op.cit, Page1.

³ Le rapport du COSO, 2007, page 72.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

« Un risque opérationnel est un risque de pertes résultant de carences ou de défauts, attribuables à des processus internes, des personnels, des systèmes ou résultant d'intervenants extérieurs »¹.

C'est à partir de cette définition que nous pouvons déduire que les causes des risques opérationnels peuvent être internes ou externes avec des conséquences diverses,

1.2- Typologie du risque opérationnel :

Les risques opérationnels peuvent être classés en 6 catégories, présentés dans le tableau suivant:

Tableau N°2 : Les types du risque opérationnel.

| Types des risques | Résultant de |
|---|--|
| <i>les risques humains</i> | <ul style="list-style-type: none">- Erreurs suite à des rythmes non adaptés : absence, charge, stress, insuffisance de formation.... ;- Fraudes : piratage, contrefaçon, vol, activité non autorisée. ;- Non respect des règles. |
| <i>les risques liés aux procédures</i> | <ul style="list-style-type: none">- l'inexistence, la non mise en œuvre ou encore l'inadaptation des procédures ;- le non respect des procédures. |
| <i>les risques juridiques</i> | <ul style="list-style-type: none">- La mauvaise rédaction des contrats (avec le client, les salariés, les tiers...)- l'inapplicabilité de certains contrats ;- le non respect des dispositions juridiques en vigueur. |
| <i>les risques fiscaux</i> | <ul style="list-style-type: none">- le non respect des dispositions fiscales en vigueur ;- la non prise en compte des changements survenus dans la législation ou la réglementation en vigueur. |
| <i>les risques informatiques</i> | <ul style="list-style-type: none">- l'inadaptation de l'architecture informatique ;- les insuffisances de la sécurité informatique. |
| <i>les risques matériels</i> | <ul style="list-style-type: none">- L'insuffisance de la sécurité de personnes ;- L'insuffisance de la sécurité des matériaux. |
| <i>les risques liés à des évènements naturels</i> | <ul style="list-style-type: none">- un incendie, une inondation, des risques sismiques, ... |

Source : élaboré par nous-même, à partir des écrits de JEAN-DAVID DARSA, Op.cit, page 151.

¹ JEAN-DAVID DARSA, Op.cit, Page 151.

2. Processus de gestion des risques opérationnels:

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise. Elle vise à être globale, et elle couvre l'ensemble de ses activités, ses processus et ses actifs.

Elle fait intervenir un certain nombre d'acteurs chargés de veiller à la maîtrise des risques : la direction générale, l'auditeur interne, l'auditeur externe, le responsable du management des risques, et les différents responsables financiers. Ainsi elle comporte un certain nombre d'étapes, à savoir :

2.1. Identification des risques :

Cette étape a pour objectif de dresser une liste exhaustive des risques basée sur les événements susceptibles de provoquer, de stimuler, d'empêcher, de gêner, d'accélérer ou de retarder l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

2.2. Evaluation des risques :

Après avoir identifié les risques, il est nécessaire de les évaluer pour pouvoir les classer et hiérarchiser suivant leur importance.

L'évaluation des risques consiste à estimer leurs probabilités de survenance et l'impact de leur gravité, dans le but est d'aider les décideurs à déterminer les risques nécessitant un traitement et la priorité dans la mise en œuvre des traitements.

2.3. Traitement des risques :

Le processus de traitement du risque consiste à sélectionner et mettre en place des mesures propres à modifier le risque et le rendre supportable pour l'entreprise.

Par ailleurs, il convient de noter qu'une gestion efficace du risque ne l'élimine pas complètement, mais, dans un environnement de plus en plus risqué, il est important que chaque entreprise mette en œuvre les dispositifs nécessaires pour maîtriser et réduire les risques auxquels elle est confrontée d'une part, et assurer l'atteinte de ses objectifs souhaités d'autre part.

La cartographie des risques est considérée comme un des dispositifs de gestion du risque qu'une entreprise peut utiliser, pour avoir une carte qui regroupe de façon synthétique les risques opérationnels auxquels elle est soumise, leurs causes et conséquences et ce pour faciliter la prise des actions correctives.

3. La cartographie des risques :

3.1- Définitions et principaux objectifs de la cartographie des risques :

Selon G. MARSCHAL : « *la cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation s'appuyant sur une identification des risques. Ces risques se voient ensuite, attribuer des caractéristiques (généralement probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte* »¹.

Cartographier les risques consiste à représenter graphiquement les zones de fragilité et de risques de l'entreprise, en fonction de leurs impacts, de leurs probabilités d'occurrence et permet de visualiser leur importance relative².

De manière générale nous pouvons dire que la cartographie des risques est une démarche permettant de recenser les principaux risques d'une entreprise, et de les présenter synthétiquement sous forme d'une carte. Est un outil de gestion du risque souvent utilisé par les entreprises pour connaître et rendre compte des aléas susceptibles d'empêcher l'atteinte de leurs objectifs.

Cette cartographie permet d'atteindre trois objectifs³:

- ☞ Présenter les risques de l'organisation ;
- ☞ Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- ☞ Permettre à la direction générale, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

3.2- Les acteurs du projet de cartographie des risques :

Les acteurs concernés par le pilotage du projet de la cartographie varient selon l'ampleur de ce dernier, ils peuvent être :

3.2.1. Interne

Direction des risques (Risk Manager), direction de l'audit interne. En principe, c'est le Risk Manager qui se charge de l'élaboration de la cartographie des risques. Cependant, en l'absence de ce dernier la direction d'audit peut prendre en charge le projet.

3.2.2. Externes

Cabinets de consultants, experts thématiques. L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet de la cartographie.

¹ Gilbert de Marshal, 2003, P15, « la cartographie des risques », AFNOR.

² JEAN- DAVID DARSA, Op-Cit, p258.

³ JACQUES RENARD, Op-Cit, P157.

3.3 – Les types de la cartographie : Il existe deux types de cartographie, à savoir:

3.3.1- La cartographie globale:

Cette démarche permet, pour une même entité de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance. Cette cartographie permet donc de recenser et d'étudier l'ensemble des risques qui menacent l'entreprise¹.

3.3.2- La cartographie thématique :

C'est une cartographie permettant de recenser et classer les risques liés à un thème précis². Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- Soit différentes organisations (par exemple, les différentes entités d'un groupe industriel) pour un même thème de risque ;
- Soit différents domaines de risque liés au thème étudié par une même organisation.

3.4- La démarche d'élaboration d'une cartographie :

L'élaboration d'une cartographie des risques passe par les étapes suivantes :

3.4.1- Préparation du projet de cartographie du risque :

Dans cette étape, il convient de préparer la mission d'élaboration de la cartographie des risques, par :

- la définition du périmètre de la cartographie ;
- l'analyse des facteurs de spécificité de la cartographie : les objectifs de l'entreprise et sa culture, l'aversion aux risques, les motivations de l'élaboration de la cartographie, ainsi que les méthodes et les systèmes existants facilitant l'identification et l'évaluation des risques ;
- la conception de la cartographie : il convient de lister tout les risques susceptibles d'être rencontrés. Cette conception peut relever de trois (3) démarches :

- **La démarche Top-down :** qui vise à identifier les risques par le haut et ensuite comprendre comment ils sont déclinés au niveau opérationnel ;
- **La démarche Bottom-up :** qui vise à identifier les risques en partant du bas (de l'opérationnel) dans le but de les porter à la connaissance du haut (la direction) ;
- **La démarche combinée :** qui combine les approches Top-down et Bottom-up, selon cette approche l'identification des risques est faite parallèlement par la direction et les opérationnels.

Remarque : aucune de ces démarches ne s'impose, le choix revient à l'entreprise.

¹ Gilbert de Marshal, Op.cit, page 17.

² IBID, Page18.

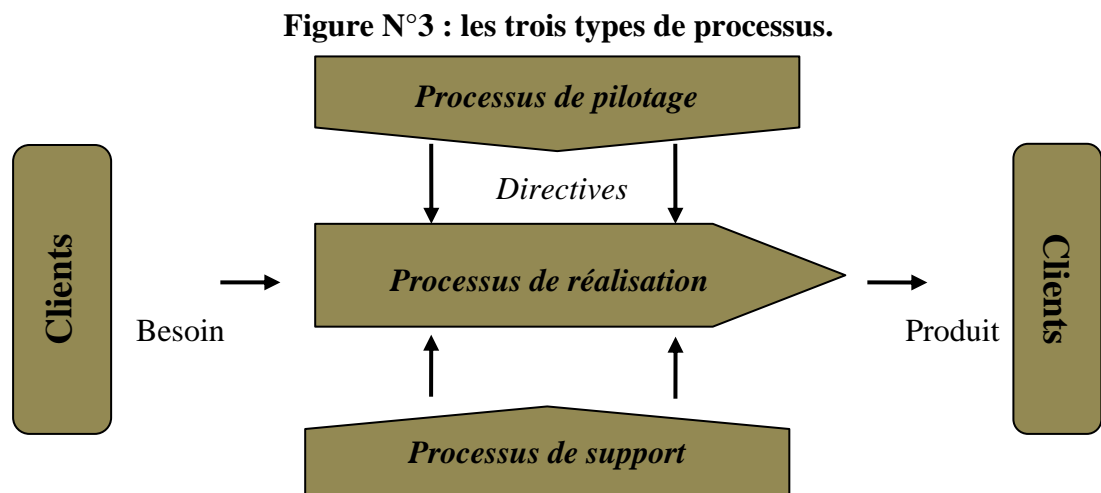
3.4.2- Description des processus :

Cette description permet de déterminer les différentes tâches existantes dans l'entreprise, pour pouvoir regrouper les tâches homogènes en activités puis les activités en processus.

Il est à noter que dans toute entreprise, nous pouvons identifier trois (3) types de processus¹:

- *Le processus de pilotage* : dont le but est de fixer des orientations, ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations;
- *Le processus métiers* : ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client;
- *Le processus de support* : ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

La figure ci-dessus nous montre les trois types de processus existants avec leurs interactions.



Source : Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, 2006, Page 56, « l'approche processus : mode d'emploi », Edition d'organisation, paris.

3.4.3- Identification des risques :

L'identification des risques est l'étape la plus importante dans le processus d'élaboration de la cartographie, car les risques évoluent avec le changement de l'environnement de l'entreprise, il est nécessaire dans cette étape de prendre les mesures adéquats pour identifier les risques et les limiter. Les techniques d'identification sont nombreuses, nous citons :

¹ Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, Op.cit, pages 55-56.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

- **L'identification basée sur les objectifs** : il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'entreprise, et puis identifier les risques qui menacent l'atteinte de ces objectifs ;
- **L'identification basée sur les tâches élémentaires** : consiste à découper les activités de l'entreprise en tâches élémentaires, et à identifier les risques essentiels rattachés à chaque tâches ;
- **L'identification basée sur les actifs créateurs de valeur** : il s'agit de mettre en évidence les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise ;
- **L'identification basée sur la check-list** : dans cette technique, l'identification des risques se fait sur la base d'un référentiel qui liste l'ensemble des risques en rapport avec l'activité de l'entreprise ;
- **L'identification par l'analyse historique** : il s'agit d'identifier les risques en se basant sur les risques déjà survenus au sein de l'entreprise ;
- **L'identification basée sur l'analyse de l'environnement** : ou la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement de l'entreprise.

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de les évaluer.

Cependant, aucune de ces méthodes ne s'impose, le choix revient à l'entreprise, ainsi une combinaison de deux ou plusieurs méthodes est souhaitable.

3.4.4- Evaluation des risques :

L'évaluation des risques est un processus permettant de déterminer comment les risques devraient être gérés.

Elle consiste à évaluer la probabilité d'apparition de chaque risque recensé, et à estimer la gravité de leurs conséquences directes et indirectes sur les objectifs de l'entreprise.

- *La Probabilité d'apparition* : très improbable, improbable, probable et très probable.
- *La gravité* : faible, moyen, grave et très grave.

La méthodologie d'évaluation des risques s'appuie sur deux (2) méthodes :

- **La méthode quantitative** : elle est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'informations permettant d'estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque ;
- **La méthode qualitative** : elle est utilisée lorsque les risques n'offrent pas de possibilité de quantification ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables permettant une évaluation quantitative.

3.4.5- Formalisation de la carte des risques :

Une fois l'évaluation terminée, il est nécessaire de passer à la hiérarchisation des risques pour faciliter leur gestion et puis représenter leur matrice.

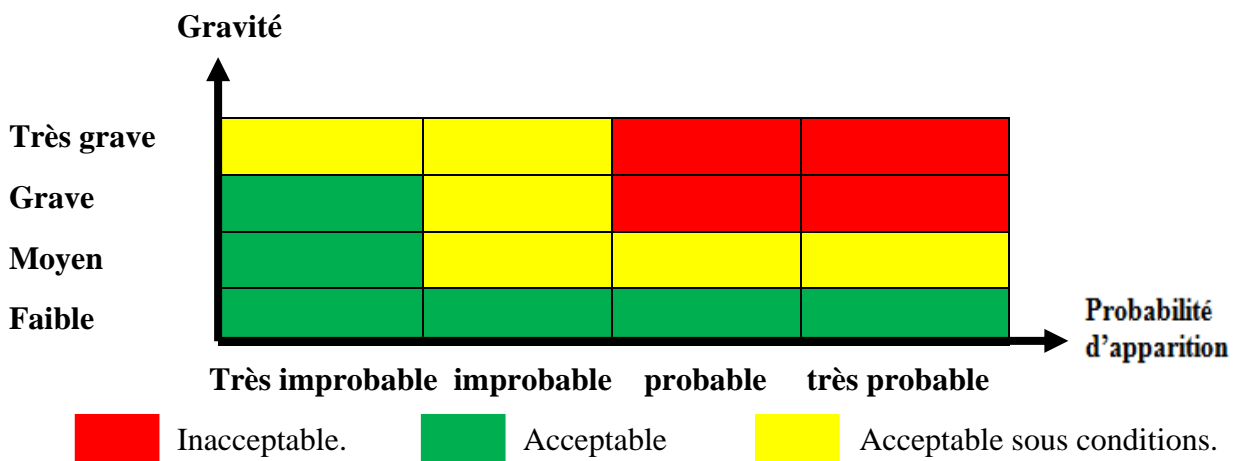
- **La hiérarchisation des risques :**

La hiérarchisation des risques permet de les classer par ordre de gravité (Le classement se fait sur la base des scores obtenus lors de leur évaluation).

- **La matrice des risques :**

Elle est considérée comme la base de l'élaboration d'une cartographie des risques. Cette matrice des risques met en évidence les risques et facilite la prise de décision pour leur prise en charge. Elle est représentée sous la forme suivante :

Figure N° 4: La matrice des risques.



Source : élaboré par nous même, en se basant sur les écrits de jacques renard, Op.cit, Page157.

Une fois la matrice des risques en place, les entreprises auront une information synthétique et claire sur les différents risques auxquels elles sont exposées, ou elles pourront décider des mesures à prendre pour chaque risque :

- **Accepter le risque** : accepter de couvrir le risque ;
- **Réduire le risque** : prendre les mesures nécessaires pour réduire sa probabilité ou son impact ;
- **Transférer le risque** : réduire le risque en souscrivant une assurance.

Et définir les ressources nécessaires à la réalisation des mesures prises. Ainsi, élaborer la cartographie des risques, qui peut être structurée de la manière suivante:

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Tableau N°3: Modèle de cartographie des risques

| <i>Les risques</i> | <i>Identification</i> | | | <i>Evaluation</i> | | <i>Traitement</i> | |
|--------------------|-----------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|------------------------|
| | <i>définition</i> | <i>causes</i> | <i>conséquences</i> | <i>Impact</i> | <i>Probabilité d'occurrence</i> | <i>mesures</i> | <i>Type de mesures</i> |
| <i>Risque1</i> | | | | <i>Très grave</i> | <i>Improbable</i> | <i>Accepter</i> | |
| <i>Risque2</i> | | | | <i>Très grave</i> | <i>Très probable</i> | <i>Accepter</i> | |
| <i>Risque3</i> | | | | <i>Grave</i> | <i>Très probable</i> | <i>Transférer</i> | |
| <i>Risque4</i> | | | | <i>Très grave</i> | <i>Probable</i> | <i>Accepter</i> | |
| <i>Risque5</i> | | | | <i>Faible</i> | <i>Improbable</i> | <i>Réduire</i> | |
| <i>Risque6</i> | | | | <i>Moyen</i> | <i>Très improbable</i> | <i>Transférer</i> | |
| <i>Risque7</i> | | | | <i>Moyen</i> | <i>Probable</i> | <i>Transférer</i> | |
| <i>Risque8</i> | | | | <i>Très grave</i> | <i>Improbable</i> | <i>Réduire</i> | |
| <i>Risque9</i> | | | | <i>Faible</i> | <i>Très probable</i> | <i>accepter</i> | |

Source : élaboré par nous-même, en se basant sur la norme ISO 31000.

II- L'apport du contrôle et d'audit internes à la gestion des risques opérationnels :

Le contrôle interne est considéré comme l'outil de maîtrise des procédures et de son exploitation par l'entreprise. Cependant, aucun système de contrôle interne n'est parfait, d'où il s'avère indispensable de procéder à son évaluation, afin de mesurer le degré de sa fiabilité. L'audit interne est l'activité responsable de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne mis en place et de donner les recommandations nécessaires pour les améliorer, tout en maîtrisant les risques rencontrés.

A cet effet la question qui se pose : *quel est l'apport entre les deux activités (le contrôle et l'audit internes) dans la gestion des risques opérationnels?*.

1. La contribution du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels:

La prise de risque est inhérente à toute entreprise. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une entreprise, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de cette entreprise à atteindre ses objectifs. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne jouent un rôle très important dans la conduite et le pilotage des différentes activités¹.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'entreprise, de sorte que:

- ☞ le dispositif de gestion des risques a pour objectif d'appréhender et d'analyser les risques majeurs de l'entreprise, c'est par les contrôles internes mis en place et qui relèvent du dispositif de contrôle interne qu'ils seront identifiés,
- ☞ à l'inverse, le dispositif de contrôle interne se base sur le dispositif de gestion des risques pour déterminer les risques à maîtriser,
- ☞ enfin, le dispositif de gestion des risques associe à son déploiement des contrôles qui relèvent du dispositif de contrôle interne afin d'assurer son efficacité.

Les deux dispositifs s'inscrivent, donc, dans un contexte environnemental commun de contrôle qui est la base de la maîtrise des risques au sein de l'entreprise. D'une part l'analyse et la maîtrise des risques constituent une des composantes essentielles de tout dispositif de contrôle interne, et d'autre part le contrôle interne est un outil, que le management des risques englobe.

¹ AMF, 22 juillet 2010, cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Page 6.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

De ce fait, nous pouvons déduire que le contrôle interne et la gestion des risques sont complémentaires :

- Le risque est géré en mettant en place un système de contrôle interne pour se prémunir contre les imprévus ;
- Les contrôles n'existent pas que par rapport à ce qu'ils font pour réduire les risques.

2. La contribution de l'audit interne à la gestion des risques opérationnels :

L'audit interne est une mission d'évaluation du système de contrôle interne, et du processus de gestion de risque, et elle contribue à leur amélioration sur la base d'une approche méthodique.

Evaluer le système de contrôle interne (SCI), c'est donner une photographie sur la façon dont les risques sont maîtrisés au sein de l'entreprise, du même coup, c'est mettre en évidence les points faibles susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs¹.

Cela permet de dire, que les trois processus sont étroitement liés, l'évaluation et l'amélioration d'un des processus impactant directement sur les deux autres².

La gestion de risque est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation³.

C'est le conseil d'administration qui est, en général, responsable de la gestion de risque. Une de ses principales missions, consiste à s'assurer que ce dernier fonctionne correctement et que les principaux risques sont maintenus à un niveau acceptable, cette assurance proviendra de différentes sources, entre autres, la mission d'audit interne⁴.

La mission d'audit interne est exercé de façon périodique au sein des entreprises pour aider les responsables à mieux maîtriser leurs activités, en définissant les objectifs à court, moyen et long terme et mettant en place les mécanismes permettant d'évaluer le degré de réalisation de ces objectifs.

Selon l'IIA, les principaux rôles qu'une fonction d'audit interne doit, et ne doit pas, jouer dans le processus de gestion des risques sont présentés dans la figure suivante :

¹ Jacques renard et Sophie Nussbaumer, 2011, Page 167, audit interne et contrôle de gestion, édition d'organisation.

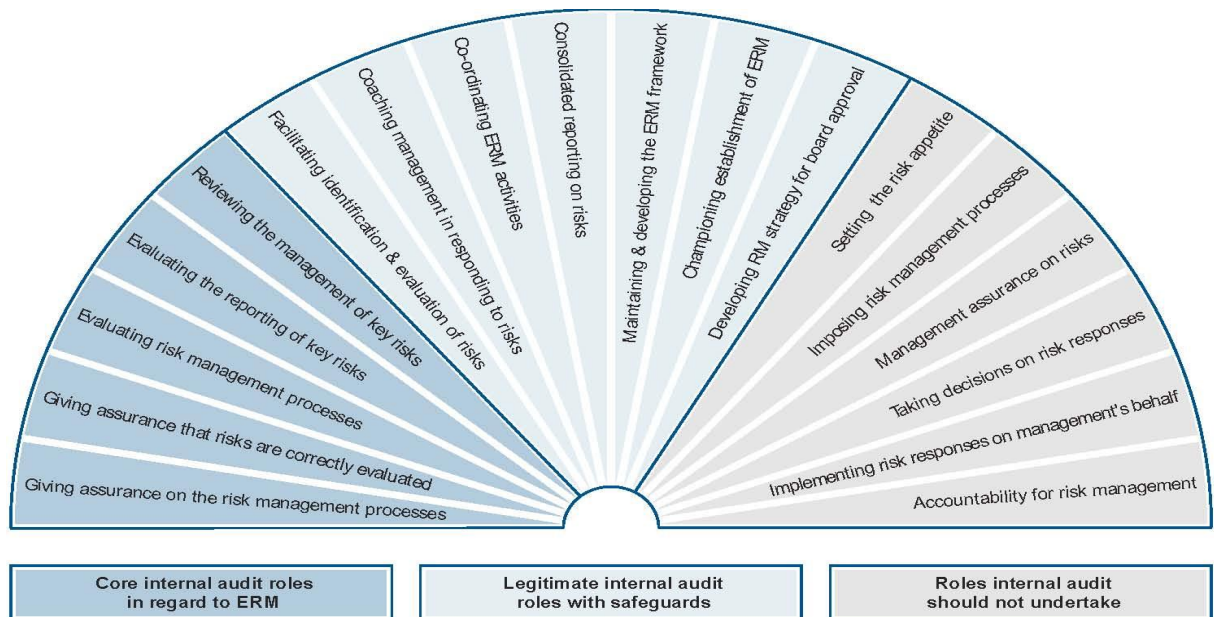
² IIA, le rôle de l'audit interne dans le management des risques, le 29-09-2014, Pages 4-6.

³ IBID.

⁴ IBID.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Figure N°5 : le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.



Source : IIA, le rôle de l'audit interne dans le management des risques, le 29-09-2014, Op.cit, Page5.

☞ **[en bleu foncé] : Les Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques :**

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

☞ **[en bleu clair] : Les Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires :**

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

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

☞ [en gris] : **Les Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer :**

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

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

Les activités du centre de cette figure présente des services de conseils que l'audit interne peut apporter pour améliorer la gouvernance, la gestion de risque et le contrôle au sein de l'entreprise. Et, les activités présentées à droite sont les activités que la mission d'audit interne ne doit pas jouer dans le processus de gestion de risque.

Nous pouvons dire, donc, que l'audit interne et la gestion des risques ont un enjeu commun (ils contribuent ensemble à maîtriser les risques). Seulement, la gestion des risques ne s'intéresse qu'à la gestion des risques de tout type, alors que l'audit interne en plus de la gestion des risques vise également à donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations en apportant les conseils nécessaires.

En conclusion, le contrôle interne, l'audit interne et la gestion des risques sont trois processus complémentaires et interdépendants. D'où il est très important de garder un équilibre entre les trois.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

A travers ce premier chapitre, nous avons traité les points essentiels suivants :

- La définition et les objectifs du contrôle interne ;
- Les référentiels de contrôle interne ;
- La définition et les objectifs de la mission d'audit interne ;
- La définition et les différents types d'un risque opérationnel, ainsi que son processus de gestion ;
- La définition de la cartographie des risques, ses types, ainsi que sa démarche d'élaboration ;
- Enfin, comment les deux activités (le contrôle et l'audit internes) contribuent-elles dans la gestion des risques opérationnels auxquels l'entreprise est soumise.

Ces différents points, nous faciliteront l'élaboration du deuxième chapitre, qui consiste d'abord à la présentation de l'organisme d'accueil, et la présentation de notre méthodologie de recherche. Et puis, nous allons expliquer la démarche de la réalisation de la mission d'audit interne au niveau de l'entreprise algérienne ALGERIE TELECOM, en commençant par l'évaluation de son système de contrôle interne.

Chapitre2 :
Méthodologie de la
recherche et état des
lieux.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

En vue de mettre en application les connaissances théoriques présentées au cours du premier chapitre, nous avons effectué un stage pratique de trois mois au sein de la « division d'audit interne » de l'entreprise Algérie Télécom.

Pour des contraintes de temps, nous ne pouvons analyser les risques inhérents à toutes les fonctions et les activités de l'entreprise. Nous avons donc jugé pertinent de procéder à l'analyse des risques liés au processus formation.

L'objet de ce deuxième chapitre est de présenter le déroulement d'une mission d'audit interne sur le terrain, tout en évaluant le système de contrôle interne (pour réaliser la mission d'audit interne, le contrôle interne est un passage obligatoire).

A cet effet, nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

Section1 : présentation de l'organisme d'accueil ;

Section2 : la méthodologie de travail ;

Section3 : déroulement de la mission d'audit interne au niveau d'Algérie Télécom.

Section1 : présentation de l'organisme d'accueil.

1- Présentation d'Algérie Télécom :

ALGERIE TELECOM est une société par actions (SPA) à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000 relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications. Alors que son entrée officielle en activité s'est faite à partir du 1^{er} janvier 2001. Elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication (TIC) avec 3 objectifs : *la rentabilité, l'efficacité et la qualité de service.*

Aujourd'hui ALGERIE TELECOM est le leader sur le marché algérien des télécommunications, et Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine.

1.1- Fiche signalétique :

Nom de l'entreprise : ALGERIE TELECOM ;



Siège social : Route Nationale N°05, Cinq Maisons, Mohammadia 16130 – Alger ;

Forme juridique : société par actions SPA ;

Capital social : 50.000.000.000 DA ;

Date de création : 05 Août 2000 ;

Effectif total : salariés (31 décembre 2015) ;

Site Web: www.algeriatelecom.dz ;

E-mail : contact@algeiatelecom.dz;

Tél : 021 82 38 38 ;

Fax : 021 82 38 39.

1.2- Les domaines d'activités d'ALGERIE TELECOM¹:

La société Algérie Télécom est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie au niveau de cinq domaines d'activités :

- **Téléphonie fixe** : elle constitue l'activité principale et pour laquelle Algérie Télécom est actuellement en position de monopole ;
- **Téléphonie mobile** ;
- **Transmission de données par paquet** : une activité de réseaux de données pour les entreprises ;
- **Accès internet** ;
- **Réseau satellitaire.**

Ainsi, les activités d'ALGERIE TELECOM s'articulent principalement autour:

- de la fourniture des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles ;
- du développement, de l'exploitation et de la gestion des réseaux publics et privés de télécommunications ;
- de l'établissement, de l'exploitation et de la gestion des interconnexions avec tout opérateur de réseaux de télécommunications.

1.3. Les objectifs d'ALGERIE TELECOM :

Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants²:

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

¹ http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message_pdg (consulté le 22-04-2016 à 20h)

²IBID.

1.4. Organisation d'ALGERIE TELECOM :

Algérie Télécom est organisée en Pôles, Divisions Centrales, Directions Régionales et Directions Opérationnelles au niveau des Wilayas. A ces structures s'ajoutent quatre filiales:

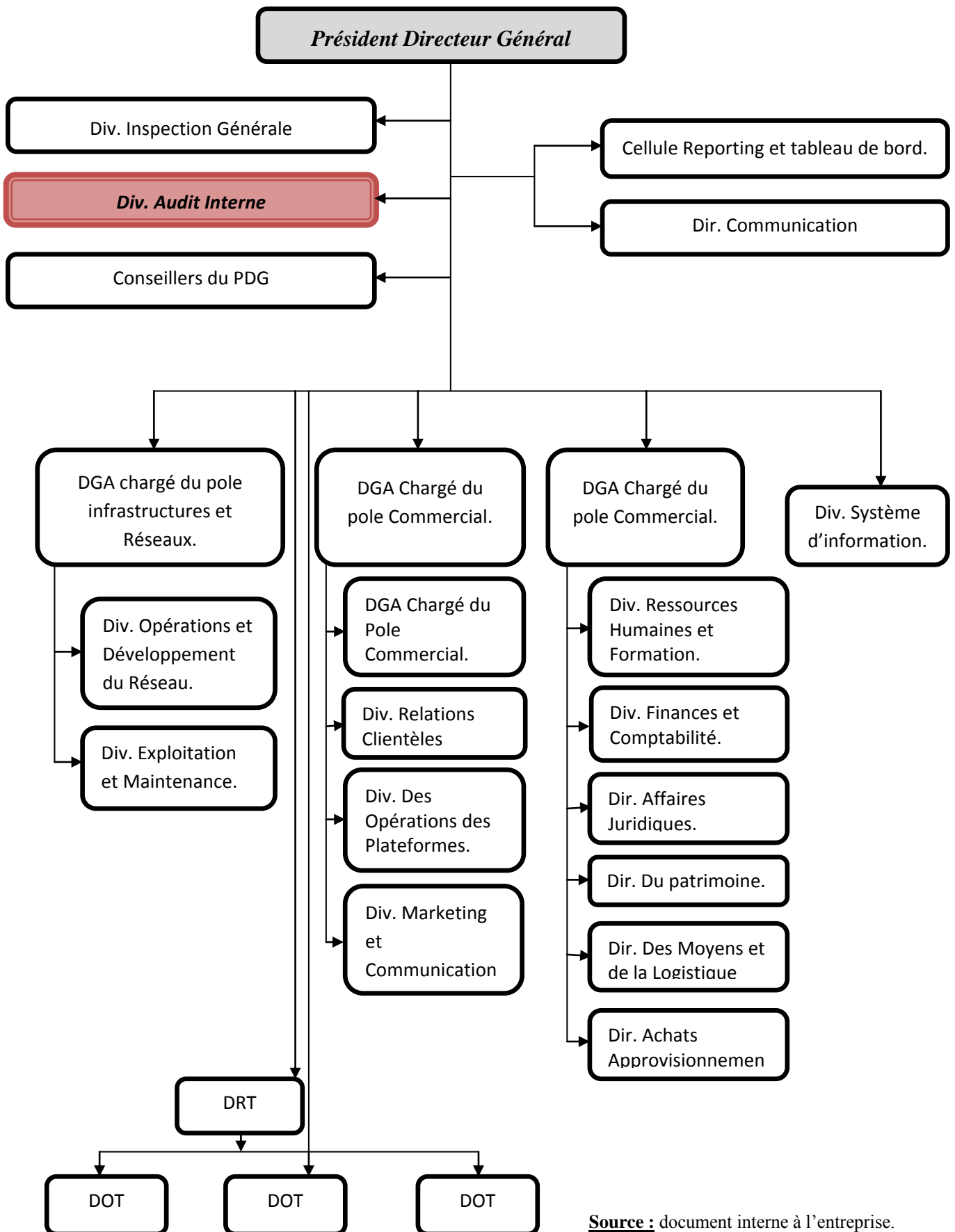
- **Algérie Télécom mobile (Mobilis):** En Août 2003, l'activité mobile d'Algérie Télécom a été filialisée et Mobilis fut créée sous forme de société par action au capital social de 100.000.000 DA. Elle est spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile.
- **Algérie Télécom Satellite (RevSat):** En juillet 2004, Algérie Télécom a lancé une nouvelle structure dénommée ALGERIE TELECOM SATELLITE (ATS) ayant un statut de Direction Générale et qui a été filialisée, deux années plus tard, en Juillet 2006. C'est ainsi que RevSat fut créée sous forme de société par actions au capital social de 100.000.000 DA. Cette filiale est spécialisée dans le domaine des télécommunications spatiales.
- **Algérie Télécom Wireless Broadband (ATB):** Cette filiale, société par action, qui a été récemment créée (mi-janvier 2013), est dotée d'un capital social de 100.000 DA et est implantée au Cyberparc de Sidi Abdellah à Alger. Elle a été fondée dans le but de combler le retard accumulé en matière de haut débit. Ainsi, elle a pour objet le développement et l'exploitation des services et accès à haut débit et de très haut débit de télécommunication.
- **Algérie Télécom Infrastructures Passives (ATIP) :** Cette filiale a également été récemment créée (mi-janvier 2013). Elle a pour objet la réalisation, l'installation et la maintenance des infrastructures passives de télécommunications et d'énergie.

1.5. Organigramme d'ALGERIE TELECOM :

Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom, il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme présenté ci-dessous :

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Figure N°6 : Organigramme d'Algérie Télécom.



Source : document interne à l'entreprise.

2- Présentation de la division d’audit interne :

Le champ d’action de la division de l’audit interne s’étend à l’ensemble des niveaux et des métiers de l’entreprise (niveau central, régional et local). En effet, la fonction de l’audit interne est organisée en deux niveaux : niveau central et niveau régional.

2.1- Les missions de la division de l’audit interne au niveau central :

Au niveau central, la fonction d’audit interne touche quatre (4) fonctions, à savoir :

- L’audit central des moyens généraux ;
- L’audit central finances/comptabilité ;
- L’audit central commercial ;
- L’audit central technique.

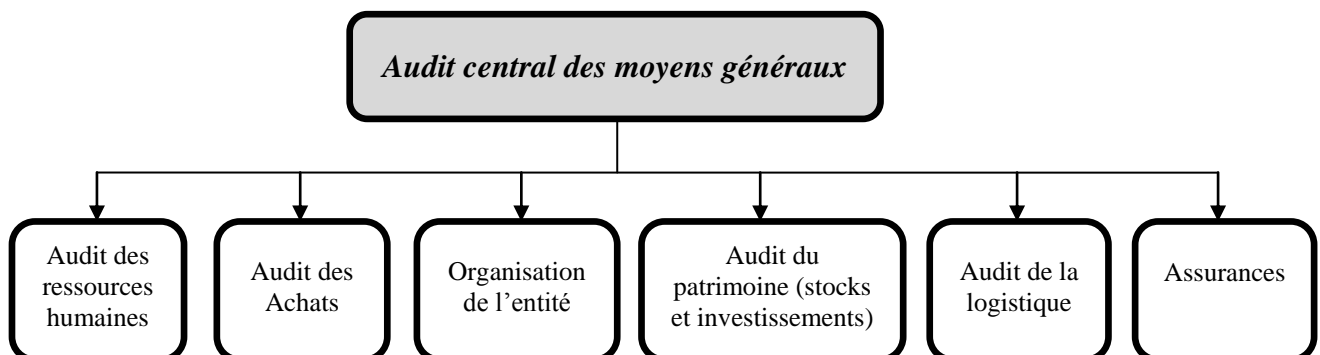
2.1.1- Audit central des moyens généraux :

La direction de l’audit des moyens généraux est organisée selon six (6) segments d’audit, à savoir :

- Audit des ressources humaines ;
- Audit des achats ;
- Audit du patrimoine (stocks et investissement);
- Audit de la logistique ;
- Audit des Assurances ;
- Audit de l’Organisation de l’entité.

Ainsi, chaque segment est sous la responsabilité d’un auditeur principal. Le schéma suivant nous facilité la compréhension de l’organisation de l’audit central des moyens généraux :

Figure N°7 : Organisation de l’audit des moyens généraux.



Source : document interne de l’entreprise.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

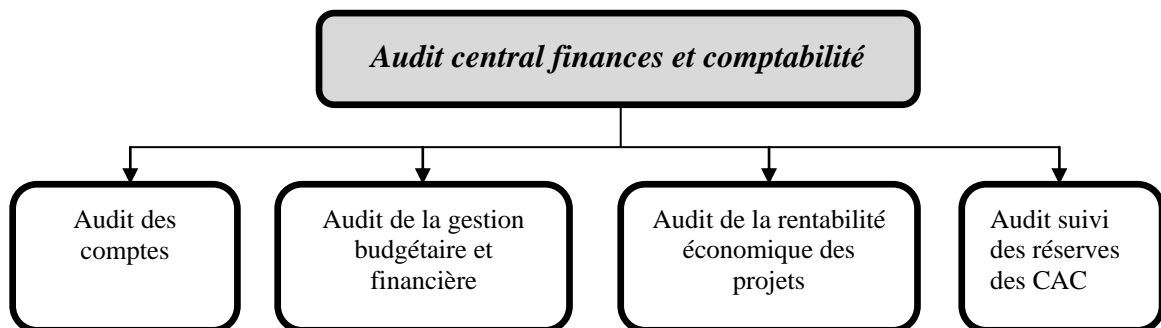
2.1.2. Audit central des finances et comptabilité :

La direction de l'audit finances et comptabilité est responsable de l'audit des domaines suivants : - La comptabilité ;

- La gestion budgétaire ;
- La gestion financière ;
- La rentabilité économique des projets ;
- Les réserves des commissaires aux comptes.

Chaque domaine est sous la responsabilité d'un auditeur principal, comme le montre le schéma suivant :

Figure N°8 : Organisation d'audit finance et comptabilité.



Source : document interne de l'entreprise.

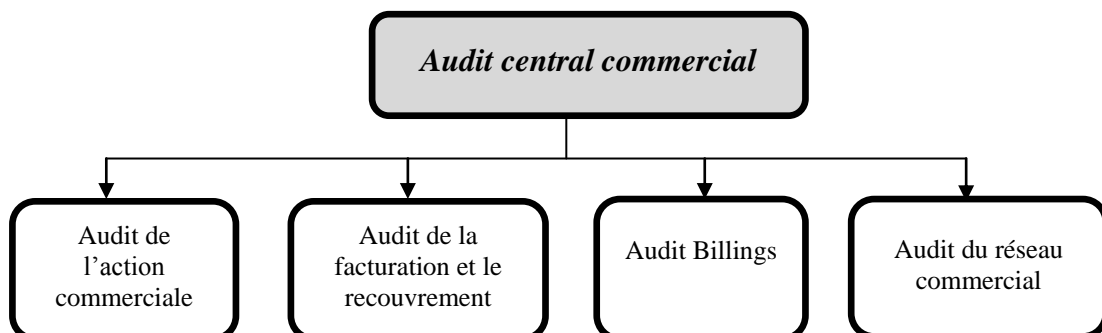
2.1.3. Audit central commercial :

La direction de l'audit commercial est responsable de l'audit des domaines suivants :

- L'action commerciale ;
- La facturation et le recouvrement ;
- Les systèmes Billings (ADSL, WIFI, WIMAX, ATHIR...);
- Le réseau commercial.

Ainsi, chaque domaine est sous la responsabilité d'un auditeur principal, comme le montre le schéma suivant :

Figure N°9 : Organisation de l'audit commercial.



Source : document interne de l'entreprise.

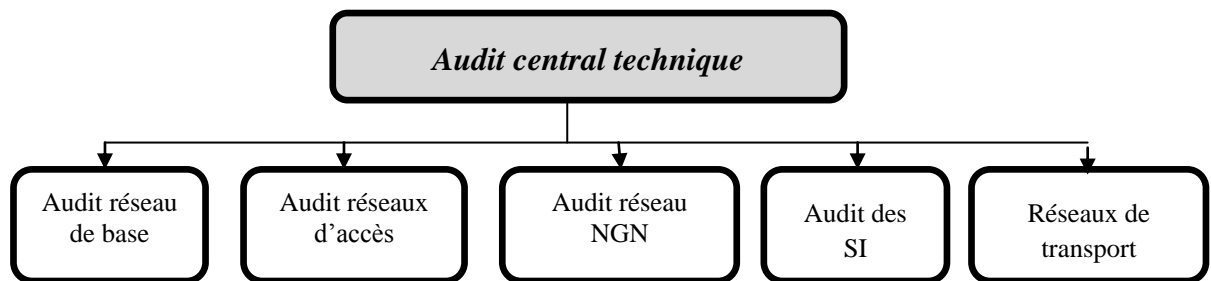
2.1.4. Audit central technique :

La direction de l'audit technique est responsable de l'audit des domaines cités ci-dessous :

- réseau de base (TDM) ;
- Réseau d'accès ;
- Réseau nouvelle génération (NGN) ;
- Réseaux des systèmes d'information ;
- Réseaux de transport.

Chaque segment est sous la responsabilité d'un auditeur principal, comme explique la figure suivante:

Figure N°10: Organisation d'audit technique



Source : document interne de l'entreprise.

2.2- Les missions de la division de l'audit interne au niveau régional :

Au niveau régional la mission d'audit interne touche trois fonctions à savoir :

- Audit régional finance et comptabilité ;
- Audit régional commercial ;
- Audit régional technique.

Ainsi, les activités de l'audit des moyens généraux au niveau régional et local, sont prises en charge par la structure d'audit central.

Section2 : La méthodologie de la recherche.

1- Choix du thème :

Compte tenu de la multitude et la diversité des risques opérationnels dans l'entreprise, il est difficile de mettre en place des mesures permettant de limiter ce facteur inhérent à toute activité. Néanmoins, grâce aux activités du contrôle et d'audit internes, les dirigeants peuvent Prendre un certain nombre de décisions, pour assurer la régularité et la continuité des activités d'une part et réduire les risques d'une autre part.

C'est pourquoi, nous avons jugé utile d'expliquer la différence entre les deux activités, de déterminer leurs apports dans le processus de gestion des risques, et les risques identifiés par le biais de ces deux activités font l'objet d'une cartographie des risques.

2- Objectifs de l'étude :

Notre travail vise à mieux comprendre les notions du contrôle interne, d'audit interne, et de la maîtrise des risques.

Sa finalité consiste à déterminer la contribution des activités du contrôle et d'audit internes à la gestion des risques opérationnels auxquels l'entreprise est soumise, et d'élaborer une cartographie des risques identifiés afin de mieux les déterminer et présenter. Pour ce faire, nous avons poursuivis :

☞ *Des objectifs principaux*, où il s'agit de:

- Lever les ambiguïtés entourant les deux processus (contrôle et audit internes) ;
- Démontrer comment ces deux activités contribuent à la gestion des risques dans l'entreprise ;
- Proposer, enfin, une cartographie des risques détectés en réalisant les deux missions afin de mieux les présenter et pour pouvoir proposer les mesures nécessaires permettant de les maîtriser.

☞ *Des objectifs opérationnels*, où il s'agit de :

- Prendre connaissance et maîtriser les concepts relatifs au sujet, à travers une revue de littérature ;
- Choisir un terrain, avec des spécificités qui garantiront la fiabilité et la validité des résultats.
- Participer au déroulement des deux missions sur le terrain ;
- élaborer une cartographie des risques identifiés.

3- Choix de l'organisme :

Notre choix s'est arrêté sur la société par actions « Algérie Télécom », et ce pour plusieurs raisons :

- Il s'agit d'une grande entreprise qui donne une place importante aux missions d'audit et du contrôle interne ;
- Son environnement est très dynamique et évolutif nécessitant une bonne gestion et maîtrise des risques.

L'intérêt de ce mémoire se situe à trois niveaux :

- Pour Algérie Télécom, cette étude lui permettra d'avoir une vue global sur les risques liés à son processus de formation et de déterminer le degré de maîtrise de ces risques ;
- Pour nous même, ce travail sera l'occasion d'appliquer les connaissances acquises lors de notre formation ;
- Pour le lecteur, cette étude constituera une source d'information en ce qui concerne les missions de contrôle et d'audit internes et leurs apports dans la gestion des risques. Ainsi, elle lui permettra de comprendre la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques sur le terrain.

4- les outils de collecte et traitement des données :

Pour développer notre étude, les outils de recueil d'informations utilisés peuvent être regroupés en deux catégories, à savoir:

4.1. Les outils de collecte de données :

- ↳ D'abord une série d'entretien, avec deux auditeurs principaux des moyens généraux. Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre le déroulement des deux missions (contrôle et audit interne) sur le terrain;
- ↳ L'analyse documentaire qui consiste à exploiter les documents internes de l'entreprise. notamment les rapports d'audit interne ;
- ↳ Ainsi, l'observation non participante, qui nous a permis de voir concrètement le déroulement des missions de contrôle et d'audit internes, ainsi de confirmer ou infirmer les informations collectées lors des entretiens ;

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

↳ Enfin, Les questionnaires : nous avons envoyé trois questionnaires destinés aux chefs de département de la direction de la formation d'AT pour l'évaluation de la gravité et la fréquence des risques identifiés.

4.2. Les outils de traitement des données :

↳ Les tableaux d'identification et de hiérarchisation des risques : qui nous ont permis de définir et classer les différents risques rencontrés ;

↳ La matrice des risques : une matrice permettant de classer les risques en fonction de leurs gravités et fréquences ;

↳ La cartographie des risques : la synthèse des risques identifiés.

Section3 : Le déroulement des missions du contrôle et d'audite internes au niveau d'Algérie télécom.

Au niveau d' Algérie Télécom, la formation occupe une place importante, et elle est considérée comme un axe majeur de sa stratégie vue que l'effectif qu'elle détient d'une part et la diversité des profils de ses salariés d'autre part, ainsi que la nature du secteur dans lequel est exercé, font que cette entreprise consacre de gros efforts à la formation. Car, un salarié performant est un salarié : formé (compétent), motivé et outillé.

Le tableau ci-dessous va nous montrer l'évolution du nombre de personnel formé au niveau d'Algérie Télécom durant les trois dernières années, ou nous constatons une évolution considérable en matière d'effectifs formés.

Tableau N°4 : Evolution du nombre de personnel formé à Algérie Télécom.

| | Année 2013 | Année 2014 | Année 2015 |
|------------------|------------|------------|------------|
| Effectifs totaux | 17.470 | 18.280 | 21.300 |
| Effectifs formés | 7.767 | 15.113 | 23.079 |

Source : document interne à l'entreprise.

Afin de mesurer l'efficacité de ce processus important, nous avons décidé d'étudier une mission d'audit du processus formation, et c'est en évaluant le système de contrôle interne (SCI) de ce dernier, que cette mission peut être réalisée.

Cependant, à l'aide des entretiens que nous avons mené avec deux auditeurs principaux des moyens généraux de l'entreprise, ainsi que notre observation du déroulement de l'audit sur le terrain, et l'étude des documents qui nous ont été remis, nous avons constaté que la démarche adoptée est la suivante (*voir annexe N°2 : processus de réalisation d'une mission d'audit interne selon l'IFACI*):

1. Phase de préparation de la mission :

Cette phase est consacrée aux travaux préparatoires. Elle est très importante pour la réussite de la mission d'audit, car elle permet d'avoir un aperçu global sur l'activité de la formation au niveau de la direction générale d'Algérie Télécom. Elle se caractérise au préalable par l'émission d'une lettre de mission (*voir Annexe N°3: modèle d'une lettre de mission*), qui est considérée comme l'acte déclencheur de la mission d'audit.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Une fois que les membres de l'équipe d'audit ont en possession de la lettre de mission, ils précisent :

- La structure concernée par la mission : qui est la direction de la formation ;
- L'objectif de la mission : s'il s'agit d'une mission d'assurance et/ou de conseil ;
- La date de départ de la mission : (le 21-09-2015).

1.1- La réunion d'ouverture:

La réunion d'ouverture est une première rencontre de travail entre les auditeurs (*trois auditeurs principaux des moyens généraux*) et les audités (*Directrice de la Formation, Chef de département Développement et Management de la Qualité et le Chef de département développement des Compétences*). Elle s'est tenue le (21-09-2015), au siège de la direction de la formation (AT), et elle a durée (1 heure).

Les points abordés pendant cette rencontre peuvent être résumés comme Suits :

- présentation de l'audit interne, en informant les audités qu'il s'agit bien d'un outil d'amélioration ;
- présentation des objectifs et du périmètre de la mission d'audit ;
- Présentation de la charte d'audit et des auditeurs ;
- Description du déroulement de la mission d'audit ;
- Enfin, un débat général pour l'instauration d'un climat de confiance avec les audités.

1.2- La prise de connaissance du domaine audité (processus formation):

Après la réunion d'ouverture, les auditeurs ont utilisé le questionnaire de prise de connaissance QCP, pour récolter le maximum d'information.


Ainsi, certains audités ont été interviewé par les membres de l'équipe d'audit. Et, des visites sur terrains ont été effectuées pour se familiariser avec l'activité à auditer.

Remarque : *L'auditeur peut également lors de cette étape utiliser : les grilles d'analyse des tâches, flow-charts, examen des rapports d'audits antérieurs,...*

Voici un aperçu du questionnaire (QPC) utilisé (*présenté en annexe N°4 : Questionnaire de prise de connaissance*) :

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Tableau N°5 : Questionnaire de prise de connaissance (QPC)

| | | | |
|---|---|----------------|------------------------------------|
|  | QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE | | DIVISION DE L'AUDIT INTERNE |
| But | <i>Collecte d'informations</i> | | |
| Type audit | <i>Opérationnel.</i> | | |
| Domaine audité | <i>Fonction Formation «l'audit du processus formation»</i> | | |
| Date du début de la mission | <i>24/09/2015</i> | | |
| Objectif | <i>Prise de connaissances relatives à la direction formation de l'entreprise.</i> | | |
| Auditeur (s) | <i>M. Younes LADJENEF, M. RACHID NEGGAZI, Mme MOUNIA BOUZIANE « Auditeurs Principaux des moyens Généraux ».</i> | | |
| Destinataire | <i>M. Djamel BOUTERFA, DRHF</i> | | |
| Chapitres | Questions | Réponse | Remarque |
| 1- Comprendre les objectifs du domaine audité. | <u>1.1</u> | | |
| | <u>1.2</u> | | |
| | <u>1.3</u> | | |
| 2- Identification des sous-processus et leurs objectifs. | <u>2.1</u> | | |
| | <u>2.2</u> | | |
| | <u>2.3</u> | | |
| 3- ETC..... | <u>3.1</u> | | |
| | <u>3.2</u> | | |
| | <u>3.3</u> | | |

Source : document interne à l'entreprise.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

A l'issue de cette étape, les auditeurs ont relevé les caractéristiques suivantes de la direction de formation:

- Les principales missions de la direction de la formation sont les suivantes :
 - Suivre, animer, coordonner et assurer la réalisation des programmes de formation ;
 - Mettre en œuvre et exécuter les dispositions et les réglementations en matière de formation ;
 - Etablir de relations de partenariat avec des organismes de formation ;
 - Réaliser l'évaluation des actions de formation ;
 - Etablir périodiquement les bilans et synthèse des activités dont elle a la charge ;
 - Animer une relation, avec les autres structures d'Algérie Télécom, pour assurer la cohérence et la rationalisation des moyens de formation du personnel.
- La direction centrale de la formation est rattachée à la division des ressources humaines et de la formation (DRHF), et elle contient trois (3) départements :
 - ☞ Département développement et management de la qualité ;
 - ☞ Département développement des compétences ;
 - ☞ Département vieille et formation partenariat.

Et trois (3) écoles de formation :

- ☞ Ecole d'Ouargla ;
 - ☞ Ecole de Constantine ;
 - ☞ Ecole de Boufarik.
- L'organigramme de la direction est bien appliqué avec le respect des liens hiérarchiques ;
 - Le personnel de la direction est formé en continue ;
 - Les conditions de travail dans la direction motivent à réaliser les objectifs tracés ;
 - L'esprit d'équipe.

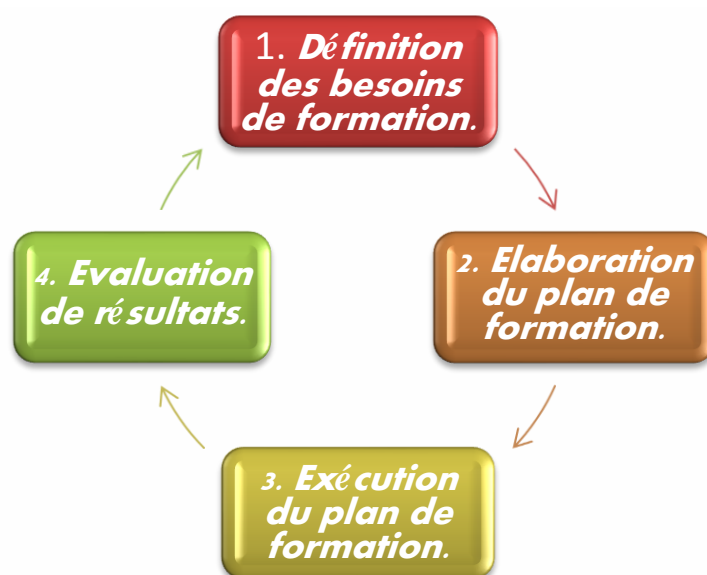
Après avoir bien connaître la fonction auditée, les auditeurs sont passé aux étapes suivantes.

1.3- Analyser les sous-processus et leurs objectifs :

Cette étape consiste à découper l'activité ou le processus a audité en plusieurs sous-processus, et déterminer les tâches élémentaires de chaque sous-processus déterminé.

Le processus de formation au niveau d'Algérie Télécom est composé de quatre sous-processus, présenté dans la figure suivante :

Figure N°11 : Processus de formation au niveau d'AT.



Source : élaboré par nous-mêmes.

1.3.1. Définition du besoin de formation :

Une fois par année, la direction de la formation lance la campagne de recueil des besoins en formation, elle transmet à cet effet, le questionnaire d'identification des besoins de formation à l'ensemble des structures de l'entreprise afin de collecter leurs besoins en formation.

Les questionnaires seront rassemblés, pour ensuite les analyser, afin de définir et identifier l'ensemble des personnes sur lesquels la formation peut être appliquée (la population ciblée), et de choisir le mode de formation le plus adapté.

1.3.2. Elaboration du plan de formation :

Cette phase consiste à concevoir les solutions de formation et leur programmation dans l'exercice à travers un plan de formation.

La direction de la formation conçoit les fiches techniques et les cahiers de charges des différentes actions de formation prévues, afin de choisir l'organisme formateur et de préparer le plan de formation qui regroupe toutes les actions (selon les objectifs de l'entreprise).

Les formations seront planifiées avec les organismes de formation avec lesquels l'entreprise est conventionnée, ou bien avec d'autres organismes sélectionnées suite à la réponse aux cahiers de charge (appel d'offre).

Une fois le plan de la formation finalisé, il doit être soumis à l'avis du comité de participation (CP) de l'entreprise et validé par le conseil d'administration (CA), et ceux conformément à la convention collective d'Algérie Télécom (AT).

1.3.3. Exécution du plan de formation :

La direction de la formation prépare en collaboration avec les organismes formateurs retenus une planification calendaire des actions de formation retenues.

Elle assure la mise en œuvre et le suivi de réalisation de toutes les actions de formation retenues tout au long de la période de la formation.

1.3.4. Evaluation De résultat :

A l'issue de chaque action de formation, des évaluations à chaud sont réalisées pour mesurer son efficacité et la satisfaction des participants. A court terme (de deux mois a une année généralement), des évaluations a froid sont réalisées pour évaluer l'impact des formations suivi sur le rendement du personnel

Une fois la période de formation est terminée, l'organisme formateur envoie la facture pour le paiement. Le chef de service « support, reporting » prépare le dossier de paiement, et le transmet au département « finance et comptabilité » pour payer l'organisme formateur.

Le tableau suivant nous résume les sous-processus de l'activité formation à AT, ainsi que leurs tâches élémentaires:

Tableau N°6: Les sous-processus et leurs tâches élémentaires du processus formation.

| | Les sous- processus | Les tâches élémentaires |
|----------------------------|---|---|
| Processus formation | <i>Définition des besoins de formation.</i> | Collecte et identification des besoins de formation. |
| | | Analyse, filtrage et consolidation des demandes de formation. |
| | | Identification de la population ciblée. |
| | | Choix du mode de formation. |
| | <i>Elaboration du plan de formation.</i> | Préparation et validation de la formation. |
| | | Choix du formateur. |
| | | Elaboration des fiches techniques. |
| | | Planification des actions de formations. |
| | <i>Exécution du plan de formation.</i> | suivi du déroulement de la formation. |
| | <i>Evaluation de résultats.</i> | Evaluation de la formation. |
| | | Support et reporting. |

Source : élaboré par nous-mêmes.

1.4 : Identification et évaluation des risques.

Il s'agit de lier aux objectifs de chaque tâche élémentaire déjà déterminé la menace qui pourrait empêcher sa réalisation.

Durant cette étape, les auditeurs ont identifié les risques survenant à la suite du non atteint des objectifs assignés de chaque tâche du processus.

Les risques identifiés ont été codifiés, et en suite évalués, en vue de déterminer leur niveau de gravité : *important, modéré, faible*.

1.5 : Définition et évaluation des dispositifs du contrôle interne.

Dans cette étape, les auditeurs ont déterminé le dispositif de contrôle interne, pour chaque tâche, permettant de maîtriser les risques identifiés.

Pour cela, ils ont élaboré le tableau ci-dessous appelé tableau d'identification des risques (TIR), qui leurs permette de vérifier l'existence ou non existence des dispositifs du contrôle jugés nécessaire.

Remarque : *Pour la construction du tableau d'identification de risques, il est important de préciser qu'il n'y a pas une méthode unique, les méthodes diffèrent selon la manière de travail de chaque auditeur.*

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Tableau N°7 : Tableau d'identification des risques (TIR) du processus formation.

| | <i>Les sous-processus</i> | <i>Tâches</i> <i>(À quoi sert cette tâche ? ...)</i> | <i>Objectifs</i> | <i>Risques</i> | <i>Niveau de risque :</i> – <i>risque important (I) ;</i> – <i>risque moyen (M) ;</i> – <i>risque faible (fa).</i> | <i>Dispositif du contrôle interne prévu pour maîtriser le risque</i> <i>(réglementation, procédures, SI... Calcul, approbation, visas)</i> | <i>Existence, utilisation ou application.</i> |
|----------------------------|---|---|--|---|---|---|--|
| Processus formation | <i>Définition des besoins de formation.</i> | Collecte et identification des besoins de formation. | <ul style="list-style-type: none"> Analyser l'existant pour déterminer le besoin en formation ; identifier les compétences à acquérir ou à améliorer du personnel. | <ul style="list-style-type: none"> Non identification, des compétences nécessaires pour l'entreprise; Les besoins identifiés ne répondent pas nécessairement aux écarts de compétence ; Absence de visibilité sur les compétences requises dans les postes de travail ; Impossibilité de s'assurer que l'écart de compétence a été résorbé. | <p>I</p> <p>I</p> <p>I</p> <p>I</p> | <ul style="list-style-type: none"> le référentiel de compétences. | <ul style="list-style-type: none"> <u>Non</u> |
| | | Analyse, filtrage et consolidation des demandes de formation. | <ul style="list-style-type: none"> Rapprochement entre les demandes de formation et les priorités de l'entreprise ; Déterminer le nombre de personnel à former de façon fiable ; Adaptation entre les missions et les responsabilités et les heures de formation souhaitée. | <ul style="list-style-type: none"> Indisponibilité des compétences dont l'entreprise à besoin ; Non identification du personnel nécessitant une formation ; Surcharge de travail. | <p>M</p> <p>M</p> <p>M</p> | <ul style="list-style-type: none"> SIRH | <ul style="list-style-type: none"> <u>Oui.</u> |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|----------------------------------|---|--|
| | | Identification de la population ciblée. | <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le nombre de personnes nécessitant des formations. | <ul style="list-style-type: none"> • Omission des salariés nécessitant des formations ; • Former des salariés déjà formés. | <i>I</i> | <ul style="list-style-type: none"> • SIRH ; • Dispositifs d'identification du personnel concerné par la formation. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Oui.</u> |
| | | Choix du mode de formation. | <ul style="list-style-type: none"> • Opter pour des formations internes ou externes pour satisfaire les besoins exprimés ; • Répartition des actions de formation selon les modes appropriés. (ex : présentiel ou E-Learning, cursus ou courte durée, diplomate ou qualifiante.....) | <ul style="list-style-type: none"> • Pertes financières ; • Non atteinte des objectifs de la formation ; • Démotivation des stagiaires. | <i>M</i> <i>M</i> <i>M</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Approbation des modes de formation aux autorités compétente. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Non.</u> |
| <i>Elaboration du plan de formation.</i> | | Préparation et validation du plan de formation. | <ul style="list-style-type: none"> • Partage des responsabilités ; • Répartition de toutes les actions de formation sur les mois de l'exercice. | <ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilité du plan de formation avec la stratégie de l'entreprise ; • Déséquilibre entre les mois de l'exercice. | <i>M</i> <i>M</i> | <ul style="list-style-type: none"> • La convention collective. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Non.</u> |
| | | Choix du formateur (interne ou externe). | <ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner le formateur le plus adapté disposant les connaissances voulues. | <ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise assimilation des contenus de la formation par les stagiaires ; • Non atteinte de la qualité de formation recherchée. | <i>M</i> <i>I</i> | <ul style="list-style-type: none"> • dispositif d'évaluation des formateurs (interne ou externe) et des organismes de formation externe. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Non.</u> |
| | | Elaboration des fiches techniques et cahiers des charges. | <ul style="list-style-type: none"> • Programmer des formations qui répondent aux besoins ; • Assurer des formations efficaces ; | <ul style="list-style-type: none"> • Non atteinte des objectifs pédagogiques ; | <i>I</i> | <ul style="list-style-type: none"> • procédures de rédaction des fiches techniques ; | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Non.</u> |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Choisir le meilleur organisme de formation. | | | <ul style="list-style-type: none"> • procédures de passation des marchés. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Non.</u> |
| | Planification des actions de formations. | <ul style="list-style-type: none"> • Répartir les actions de formation retenue sur les mois de l'exercice ; • Préparer les moyens logistiques. | <ul style="list-style-type: none"> • Déséquilibre dans la programmation des actions de formation ; • Indisponibilité des moyens logistiques. | <i>I</i> <i>I</i> | <ul style="list-style-type: none"> • plan annuel de formation. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Non.</u> |
| <i>Réalisation des actions de formations</i> | suivi du déroulement de la formation. | <ul style="list-style-type: none"> • constitution des groupes de formation. • Mise en œuvre des moyens nécessaire au bon déroulement de la formation ; • Présence des stagiaires. | <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des moyens mis en œuvre ; • Absentéisme des stagiaires. | <i>M</i> <i>M</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Règlement intérieur ; • dispositifs permettant d'assurer le suivi du déroulement de la formation. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Oui.</u> • <u>Non.</u> |
| | Evaluation de la formation. | <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer des acquis de formation ; • S'assurer de la satisfaction des participants aux actions de la formation ; • Evaluer de l'impact des formations sur les postes de travail ; | <ul style="list-style-type: none"> • Non atteinte des objectifs assignés sur le plan d'action ; • Pertes financières ; • Démotivation des stagiaires. | <i>I</i> <i>I</i> <i>I</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Dispositifs d'évaluation des actions de formation ; • Tableau de bord permettant de mesurer le degré d'assimilation des contenus de formation dispensés ; • Les fiches d'évaluation. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Non</u> • <u>Non</u> • <u>Oui</u> |
| <i>Evaluation de résultats</i> | Support et reporting. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des bilans de réalisation des formations ; • Elaboration des tableaux de bord des formations réalisées. | <ul style="list-style-type: none"> • Absence de visibilité sur les performances du processus formation ; • Non réajustement des efforts de formation en temps utile. | <i>M</i> <i>M</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place d'un TB complet des formations réalisées ; • Elaborer les factures. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Oui.</u> • <u>Oui.</u> |

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Cette étape de préparation de la mission d'audit, doit être formalisée pour constituer le document auquel l'auditeur doit se référer lors de la réalisation des deux étapes prochaines de sa mission d'audit, appelé « *Le référentiel d'audit* ».

2- Phase terrain (réalisation) :

Cette phase fait beaucoup appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Dans cette phase, l'auditeur s'est déplacé au niveau de la structure auditée (la direction de la formation), pour la réalisation des tests d'audit en utilisant les techniques appropriés.

Elle comprend les étapes suivantes :

2.1. Sélectionner les objectifs d'audit :

Cette étape, à pour objectif de déterminer le périmètre des travaux à réaliser sur le terrain en détectant les tâches sources de problèmes n'ayant pas de dispositifs de contrôle interne (voir TIR).

Pour le processus formation, les membres de l'équipe d'audit ont déterminé les tâches sources de problèmes qui sont les suivantes :

- ☞ Collecte et identification des besoins de formation ;
- ☞ Identification de la population ciblée ;
- ☞ Choix du mode de formation ;
- ☞ Préparation et validation du plan de formation ;
- ☞ Choix du formateur ;
- ☞ Elaboration des fiches technique et cahiers des charges ;
- ☞ Planification des actions de formations ;
- ☞ Suivi du déroulement de la mission ;
- ☞ Evaluation de la formation.

Et, c'est sur la base de ces tâches que les auditeurs ont poursuivis les étapes prochaines de leur démarche d'audit.

2.2. La réunion du lancement de la mission d'audit :

Cette réunion a marqué le début des travaux d'audit. Elle avait lieu le : 09-11-2015, et elle a duré (1h 30 min).

Lors de cette réunion, les principaux points abordés peuvent être résumés comme suit :

- Rappel sur la mission d'audit interne ;
- Présentation des zones à risques détectées ;
- Fixation des rendez-vous et contacts ;
- Définition des moyens nécessaires pour la réalisation de la mission ;
- Rappel sur les étapes à venir.

2.3. Élaboration du programme de travail :

C'est un document interne au service d'audit, destiné à répartir et planifier les travaux de l'équipe d'audit, et élaborer par les auditeurs chargé de la mission sous la supervision du chef de mission.

Ce document présente l'ensemble des travaux à exécuter par les membres de l'équipe d'audit, permettant d'obtenir des preuves pertinentes et fiables pour comprendre la nature des problèmes par rapport aux tâches déjà déterminées (sources de problèmes) et pouvoir proposer d'améliorations.

Durant cette phase, les auditeurs ont utilisé plusieurs méthodes pour constituer les preuves d'audit du processus formation, à savoir :

- **Des interviews avec le personnel de la direction de la formation :** les membres de l'équipe d'audit ont rencontré les interviewés dans les lieux de travail habituels (les bureaux). Ils ont réalisé les entretiens en utilisant la technique de l'entonnoir : commencer par poser une question générale, puis poser des questions précises.

L'entretien s'est déroulé comme suit :

- Demander à l'audité de se présenter et de présenter son travail ;
 - Ecouter l'audité afin de bien comprendre son implication dans le processus ;
 - Poser des questions générales et puis des questions précises ;
 - Parler de façon claire des constats d'audit, en apportant des preuves pour la validés ;
 - Rédiger les résultats validés avec l'audité et le remercier.
- **L'analyse documentaire :** l'équipe d'audit a analysé tout les documents permettant de comprendre le fonctionnement du processus formation : rapports d'activité, fiche de poste, réglementation interne et externe, procédures, enregistrements....

- **L'observation** : les auditeurs ont observé le déroulement des activités du processus, les documents affichés, les relations entre les acteurs et entre les acteurs et leurs responsables....

Après son élaboration, le programme de travail était validé par le responsable de l'audit interne RAI. Cette validation a pour objectif assurée que :

- les ressources affectées aux travaux d'audit disposent les compétences requises ;
- Le calendrier prévisionnel est réalisé.

2.4. L'analyse de l'environnement du contrôle interne :

Il s'agit d'analyser l'environnement de contrôle interne, par rapport aux tâches sources de problèmes détectés.


Pour évaluer cet environnement, les facteurs ayant un impact sur ce dernier proposés par le référentiel du COSO1 doivent être évalués, il s'agit d'évaluer les composantes suivantes :

- Première composante : l'environnement de contrôle (*l'éthique et la compétence du personnel, le comportement des dirigeants et le style de management et enfin le système d'information de l'entreprise*) ;
- Deuxième composante : l'évaluation des risques ;
- Troisième composante : Activités de contrôle ;
- Quatrième composante : Information et la communication ;
- Cinquième composante : Pilotage.

À travers le questionnaire du contrôle interne (QCI), structuré de la manière suivante (*Voir Annexe N°5 : questionnaire de contrôle interne*):

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Tableau N°8 : Questionnaire du contrôle interne (QCI)

|  | <h3 style="margin: 0;">QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE</h3> | DIVISION DE L'AUDIT INTERNE | | | | |
|---|---|-----------------------------|-----|-------|-----|-----------|
| But | <i>Appréciation du degré de fiabilité du contrôle interne</i> | | | | | |
| Type audit | <i>Opérationnel.</i> | | | | | |
| Domaine audité | <i>Fonction Formation «l'audit du processus formation»</i> | | | | | |
| Date du début de la mission | <i>23/11/2015</i> | | | | | |
| Objectif | <i>QCI à la direction formation de l'entreprise.</i> | | | | | |
| Auditeur (s) | <i>M. Younes LADJENEF, M. RACHID NEGGAZI, Mme MOUNIA BOUZIANE « Auditeurs Principaux des moyens Généraux ».</i> | | | | | |
| Destinataire | <i>M. Djamel BOUTERFA, DRHF</i> | | | | | |
| chapitres | Questions | Réponse | | | | Remarques |
| | | OUI | NON | S.O * | V** | |
| <i>1. Environnement de contrôle</i> | <u>1.1</u> | | | | | |
| | <u>1.2</u> | | | | | |
| <i>2. Evaluation des risques</i> | <u>2.1</u> | | | | | |
| <i>3. activités de contrôle.</i> | <u>3.1</u> | | | | | |
| | <u>3.2</u> | | | | | |
| <i>4. information et communication.</i> | <u>4.1</u> | | | | | |
| <i>5. pilotage.</i> | <u>5.1</u> | | | | | |
| <i>Analyse par rapport aux tâches sources de problèmes</i> | <u>1</u> | | | | | |
| | <u>ETC..</u> | | | | | |

* : sans objet

** : à vérifier.

Source : document interne à l'entreprise.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Suite à l'élaboration du programme de travail et du QCI, les auditeurs ont détecté les anomalies, dysfonctionnements et erreurs constatés, et les ont validés avec les audités, et chaque constat fera l'objet d'une feuille de révélation et d'analyse de problème.

2.5. Elaboration de la feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP):

La FRAP permettant de donner une synthèse sur les causes et les conséquences des dysfonctionnements et anomalies constatés, ainsi de proposer les recommandations nécessaires qui doivent être : pratique, économique et écologique.

Cette feuille est structurée de la manière suivante (*les FRAP complets du processus formation sont présentés en Annexe N°6*) :

Tableau N°9 : Feuille de révélation et d'analyse des problèmes du processus formation.

| | | |
|---|---|---|
|  | FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME | DIVISION DE L'AUDIT INTERNE. |
| <i>Audit du processus formation.</i> | | |
| <i>FRAP N°.....</i> | | |
| <i>Structure auditée : direction de la formation</i> | | |
| <u>Constats :</u> | | |
| | | |
| <u>Causes :</u> | | |
| | | |
| <u>Conséquences :</u> | | |
| | | |
| <u>Recommandations :</u> | | |
| | | |

Source : document interne à l'entreprise.

3- Phase de conclusion :

Cette phase est composée du rapport final d'audit interne et d'une réunion de clôture dans laquelle le rapport est présenté.

3.1. La réunion de clôture :

Elle a eu lieu le (13-12-2015) et elle a durée (1 heure). Dans l'objectif consistait à communiquer et valider les résultats de la mission d'audit et matérialiser la fin de la phase terrain.

3.2. Rapport d'audit interne :

Le rapport d'audit est considéré comme un document qui synthétise les constats et les conclusions tirées du processus audité.

Il s'est structuré comme suit :

- Page de garde qui contient le titre de la mission, la date, l'activité concernée, le nom des auditeurs ;
- l'ordre de mission ;
- Sommaire et introduction ;
- PV des réunions (d'ouverture et de lancement)
- Le corps du rapport, qui comprend les constats validés et les recommandations ;
- PV de la réunion de clôture ;
- Conclusion, et les annexes.

Et à la fin de cette mission, le responsable d'audit interne est chargé de l'opération du suivi de la mise œuvre du plan d'audit. Car l'audit ne sert à rien s'il n'est pas suivi.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Le second chapitre de notre étude s'est articulé sur :

- La présentation d'Algérie télécom à travers : ses domaines d'activités, ses objectifs et son organisation ;
- La présentation de la méthodologie de travail ;
- Et puis, nous avons présenté le déroulement des missions du contrôle et d'audit internes du processus formation au niveau d'Algérie télécom et déterminé les risques constatés durant la réalisation de ces deux missions. .

Après l'évaluation, et la hiérarchisation des risques identifiés liés au processus formation d'Algérie Télécom, nous allons proposer une cartographie de ces derniers permettant de les regrouper dans une carte afin de faciliter leur compréhension et la mise en place des actions correctives.

**Chapitre3 : Proposition
de la cartographie des
risques.**

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Après avoir réalisé la mission d'audit interne (présentée dans le chapitre N°2), nous remarquons que, le processus formation est confronté à plusieurs risques qui menacent la réalisation de ses objectifs, et qui peuvent être liés aux procédures, aux moyens utilisés ou aux hommes.

Pour pallier à cela, la direction de formation d'AT doit mettre en place un bon dispositif de gestion des risques. La cartographie des risques constitue le meilleur moyen permettant de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels son processus de formation est exposé.

Dans le cadre de ce chapitre, une proposition de cartographie thématique des risques opérationnels liés au processus formation sera faite à Algérie Télécom.

A cet effet, nous avons divisé ce chapitre en trois sections distinctes :

Section1 : identification des risques liés aux processus formation ;

Section2 : évaluation, hiérarchisation et traitement des risques identifiés;

Section3 : la cartographie des risques identifiés.

Section1 : Identification des risques.

Suite à l'élaboration des feuilles de révélation et d'analyse du problème (FRAP) du processus formation (*voir annexe N°6*), les auditeurs ont constatés qu'il est confronté à plusieurs risques.

Dans le cadre de notre travail, nous avons pu constituer les listes des principaux risques menaçant la réalisation des objectifs du processus formation de l'entreprise Algérie Télécom, et déterminer leurs principales causes, et conséquences:

1. Identification des risques liés à l'étape définition des besoins de formation :

Les risques liés à cette étape sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°10 : Les risques liés à l'étape définition des besoins de formation.

| <i>Code du Risque</i> | <i>Risques</i> | <i>Principales causes</i> | <i>Principales conséquences</i> |
|-----------------------|--|--|--|
| <u>R1</u> | <i>Les besoins en formation ne sont pas basés sur les écarts de compétences.</i> | Absence de référentiel de compétences pour l'identification des écarts de compétences entre le profil de l'employé et les pré-requis du poste. | - Persistance des écarts de compétences après les actions de formation. |
| <u>R2</u> | <i>Non utilisation de la fonctionnalité d'identification des besoins de formation sur SIRH.</i> | Non enregistrement de certaines données dans le système (manque de données). | - Non fiabilité des informations ; - risques d'erreurs dans la désignation du personnel à formé ; - pertes financières. |
| <u>R3</u> | <i>Charge de travail pour la DF.</i> | La DF procède elle-même à la détermination des besoins de formation, car certains structures ne transmis pas leurs besoins. | - retard de réalisation d'autres missions plus importantes ; - incapacité de la DF de déterminer les besoins de toutes les autres structures. |
| <u>R4</u> | <i>Existence de salariés n'ayant pas bénéficiés de formation, malgré l'évolution de leur environnement de travail.</i> | Les structures n'ayant pas transmis leurs besoins en formation en temps utile sont écartés du plan de formation annuel. | - Exploitation insuffisante des outils de travail - Démotivation des stagiaires. |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | |
|------------------|--|---|--|
| <u>R5</u> | <i>Présence d'un fort taux de salariés non formés.</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Les structures ne transmettent pas leurs besoins en formation ; - Non utilisation du SIRH pour la détermination du personnel nécessitant une formation de façon automatique et fiable. | <ul style="list-style-type: none"> - Démotivation du personnel non-formé ; - Conflit social. |
| <u>R6</u> | <i>Désignation d'employés indisponibles pour suivre des actions de formation.</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Absence de coordination entre les structures ; - Non utilisation du SIRH pour la détermination du personnel nécessitant une formation de façon automatique et fiable | <ul style="list-style-type: none"> - Annulation de commandes de formation ; - Déséquilibre entre les mois de l'exercice. |
| <u>R7</u> | <i>difficulté choix du mode de formation.</i> | Non approbation des modes de formation aux autorités compétentes. | <ul style="list-style-type: none"> - Pertes financières. |

Source : élaboré par nous-même.

2. Identification des risques liés à l'étape élaboration du plan de formation :

Les risques liés à cette étape sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°11 : Les risques liés à l'étape élaboration du plan de formation.

| <i>Code du Risque</i> | <i>Risques</i> | <i>Principales causes</i> | <i>Principales conséquences</i> |
|-----------------------|--|---|--|
| <u>R8</u> | <i>Organisation des modes de formations non prévues par la convention collective.</i> | Non mise à jour de la convention collective (les modes de formations prévus par la CC sont insuffisant pour répondre aux besoins de formation). | Non-conformité entre la CC et le plan de formation. |
| <u>R9</u> | <i>Non validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration.</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Négligence de travail ; - Non application de la convention collective | Non fiabilité des données relatifs aux objectifs fixés et ceux réalisés. |
| <u>R10</u> | <i>Mauvaises prestations des partenaires de formation.</i> | Absence de dispositifs d'évaluation des organismes de formation et des formateurs. | Non atteinte de la qualité de formation recherchée. |
| <u>R11</u> | <i>Détection tardive des insuffisances des prestations des partenaires.</i> | Absence d'un dispositif d'évaluation des organismes de formation. | Non atteinte de la qualité de formation recherchée. |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | |
|-------------------|---|---|---|
| <u>R12</u> | <i>Programmation de formations qui ne répondent pas totalement aux besoins</i> | Non utilisation des fiches techniques et cahiers des charges. | - Non atteinte des objectifs ; - Pertes financières. |
| <u>R13</u> | <i>Annulation et/ou report de certaines formations programmées.</i> | - Insuffisance de l'interaction entre les structures ; - Programmation de formations non compatible avec les échéances de certaines structures | Retard dans la planification. |

Source : élaboré par nous-même.

3. Identification des risques liés à l'étape **Réalisation des actions de formations:**

Les risques liés à cette étape sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°12 : Les risques liés à l'étape **Réalisation des actions de formations.**

| <i>Code du Risque</i> | <i>Risques</i> | <i>Principales causes</i> | <i>Principales conséquences</i> |
|-----------------------|--|--|--|
| <u>R14</u> | <i>Manque de visibilité sur le déroulement de la formation.</i> | - insuffisance des dispositifs contenus dans le règlement intérieur ; - absence de dispositifs de suivi du déroulement de la formation. | - non atteinte des objectifs de la formation ; - Pertes financières. |
| <u>R15</u> | <i>Démotivation du personnel.</i> | Absence de suivi de la formation. | - Non réalisation des objectifs souhaités ; - Pertes financières ; - Retard dans l'application et la réalisation du plan d'action. |
| <u>R16</u> | <i>Mauvaise assimilation du contenu.</i> | certaines formateurs assurent des formations par certaines langues étrangères, non maîtrisées par les employés. | - Non atteinte des objectifs de la formation ; - Pertes financières. |
| <u>R17</u> | <i>Absentéisme.</i> | Coïncidence des formations avec les échéances de certaines missions. | - Persistance des écarts professionnels ; - Pertes financières. |
| <u>R18</u> | <i>Réalisation du plan annuel de (de 12 mois) sur une moyenne de 7 mois.</i> | contraintes rencontrées. | - déséquilibre dans la réalisation du plan annuel de formation. |

Source : élaboré par nous-même.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

4. Identification des risques liés à l'étape Evaluation de résultats :

Les risques liés à cette étape sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°13 : Les risques liés à l'étape Evaluation de résultats.

| <i>Code du Risque</i> | <i>Risques</i> | <i>Principales causes</i> | <i>Principales conséquences</i> |
|-----------------------|--|---|---|
| <u>R19</u> | <i>Absence d'une assurance que les actions de formation ont atteint leurs objectifs.</i> | absence d'un dispositif d'évaluation des acquis de la formation. | - absence de visibilité sur l'atteinte des objectifs pédagogiques ; - utilisation inefficace des ressources. |
| <u>R20</u> | <i>Perte de compétences et du savoir-faire.</i> | Absence de dispositif de transmission du savoir entre les candidats à la retraite et leurs remplaçants. | - Lenteur dans l'adaptation des remplaçants ; - Démotivation des remplaçants. |
| <u>R21</u> | <i>Charges fiscales.</i> | - les textes réglementaires. | pertes fiscales. |

Source : élaboré par nous-même.

La gestion des risques ne se limite pas à une simple identification des risques potentiels et pertinents. Pour cela, il sera nécessaire, de classer ces risques pour pouvoir déterminer les mesures à prendre pour chacun et de définir les risques à traiter en priorité.

C'est pourquoi, nous avons jugé nécessaire d'évaluer les risques identifiés, et ensuite de les classer. Afin de permettre aux responsables d'avoir une idée globale sur les risques liés au processus formation, et pour qu'ils puissent mettre en place les mesures adéquates pour les maîtriser en priorisant les risques les plus significatifs.

Section2 : Evaluation, hiérarchisation et traitement des risques.

1. Evaluation des risques :

Une fois les risques liés au processus formation ont été identifiés, nous pouvons facilement procéder à leur évaluation. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur la démarche du COSO.

Selon le COSO, les risques sont évalués par rapport aux deux facteurs : la probabilité d'apparition et leur niveau de gravité en cas de réalisation, sur une échelle de cinq niveaux pour les deux facteurs telle que présentés ci dessous:

Tableau N° 14: Echelle de la probabilité d'apparition.

| <i>cote</i> | <i>La probabilité d'apparition</i> | <i>Description</i> |
|-------------|------------------------------------|--|
| 5 | <i>Quasi-certain</i> | Le risque se produit toujours. |
| 4 | <i>Probable</i> | Le risque se produit en quelques cas. |
| 3 | <i>Possible</i> | Le risque se produit rarement. |
| 2 | <i>Peu probable</i> | Le risque se réalise de temps à autre (très rarement). |
| 1 | <i>Rare</i> | Le risque se réalise exceptionnellement (presque in ne se réalise jamais). |

Source : élaboré par nous-même en se basant sur le rapport du COSO 2013.

Tableau N° 15: Echelle de la gravité.

| <i>cote</i> | <i>La Gravité</i> | <i>Description</i> |
|-------------|-----------------------|---|
| 5 | <i>Catastrophique</i> | cause l'arrêt du processus et la dégradation des biens utilisés avec perte d'exploitation |
| 4 | <i>Majeur</i> | empêche le processus d'atteindre ces objectifs avec pertes d'exploitation |
| 3 | <i>Modéré</i> | rend le fonctionnement du processus pénible mais ne l'empêche pas d'atteindre ses objectifs. |
| 2 | <i>Mineur</i> | rend la réalisation des objectifs du processus plus lent, plus couteux, et/ou plus compliqué. |
| 1 | <i>Insignifiant</i> | impact négligeable sur l'atteinte de l'objectif. |

Source : élaboré par nous-même en se basant sur le rapport du COSO 2013.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Pour éviter que le résultat de l'évaluation ne soit biaisé, nous avons élaboré des questionnaires d'évaluation des risques, que nous avons transmis aux trois chefs de département de la direction de la formation d'Algérie Télécom (les personnes ayant assisté à la mission d'audit du processus formation). (voir annexe N°7 : questionnaire d'évaluation des risques du processus formation).

1.1. Evaluation de la probabilité d'apparition des risques liés au processus formation:

La probabilité d'apparition des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom est évaluée de manière quantitative, sur la base de l'échelle suivante :

Tableau N°16 : Evaluation de la probabilité d'apparition des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom.

| | <i>Code du risque</i> | <i>Risques</i> | <i>Probabilité d'apparition</i> | <i>Cote</i> |
|-----------------------------|-----------------------|---|---------------------------------|-------------|
| <i>Processus formation.</i> | <u>R1</u> | Les besoins en formation ne sont pas basés sur les écarts de compétences. | <u>Probable</u> | <u>4</u> |
| | <u>R2</u> | Non utilisation de la fonctionnalité d'identification des besoins de formation sur SIRH. | <u>Quasi-certain</u> | <u>5</u> |
| | <u>R3</u> | Charge de travail pour la DF. | <u>Probable</u> | <u>4</u> |
| | <u>R4</u> | Existence de salariés n'ayant pas bénéficiés de formation, malgré l'évolution de leur environnement de travail. | <u>Probable</u> | <u>4</u> |
| | <u>R5</u> | Présence d'un fort taux de salariés non formés. | <u>Probable</u> | <u>4</u> |
| | <u>R6</u> | Désignation d'employés indisponibles pour suivre des actions de formation. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R7</u> | Difficulté choix du mode de formation. | <u>Peu probable</u> | <u>2</u> |
| | <u>R8</u> | Organisation des modes de formations non prévues par la convention collective. | <u>Probable</u> | <u>4</u> |
| | <u>R9</u> | Non validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration. | <u>Quasi-certain</u> | <u>5</u> |
| | <u>R10</u> | Mauvaises prestations des partenaires de formation. | <u>Quasi-certain</u> | <u>5</u> |
| | <u>R11</u> | Détection tardive des insuffisances des prestations des partenaires. | <u>Quasi-certain</u> | <u>5</u> |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | | |
|--|------------|---|----------------------|----------|
| | <u>R12</u> | Programmation de formations qui ne répondent pas totalement aux besoins | <u>Probable</u> | <u>4</u> |
| | <u>R13</u> | Annulation de certaines formations programmées. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R14</u> | Manque de visibilité sur le déroulement de la formation. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R15</u> | Démotivation du personnel. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R16</u> | Mauvaise assimilation du contenu. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R17</u> | Absentéisme. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R18</u> | Réalisation du plan annuel de (de 12 mois) sur une moyenne de 7 mois. | <u>Probable</u> | <u>4</u> |
| | <u>R19</u> | Absence d'une assurance que les actions de formation ont atteint leurs objectifs. | <u>Probable</u> | <u>4</u> |
| | <u>R20</u> | Perte de compétences et du savoir-faire. | <u>Quasi-certain</u> | <u>5</u> |
| | <u>R21</u> | Charges fiscales. | <u>Quasi-certain</u> | <u>5</u> |

Source : élaboré par nous-même.

1.2. Evaluation de la gravité des risques:

La gravité des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom est évaluée également de manière quantitative, sur la base de l'échelle suivante :

Tableau N°17 : Evaluation de la gravité des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom.

| | <i>Code du risque</i> | <i>Risques</i> | <i>Gravité</i> | <i>Cote</i> |
|-----------------------------|-----------------------|---|----------------|-------------|
| <i>Processus formation.</i> | <u>R1</u> | Les besoins en formation ne sont pas basés sur les écarts de compétences. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| | <u>R2</u> | Non utilisation de la fonctionnalité d'identification des besoins de formation sur SIRH. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| | <u>R3</u> | Charge de travail pour la DF. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| | <u>R4</u> | Existence de salariés n'ayant pas bénéficiés de formation, malgré l'évolution de leur environnement de travail. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | |
|------------|---|------------------------------|----------|
| <u>R5</u> | Présence d'un fort taux de salariés non formés. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R6</u> | Désignation d'employés indisponibles pour suivre des actions de formation. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| <u>R7</u> | Difficulté du choix du mode de formation. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R8</u> | Organisation des modes de formations non prévues par la convention collective. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R9</u> | Non validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration. | <u>Catastrophique</u> | <u>5</u> |
| <u>R10</u> | Mauvaises prestations des partenaires de formation. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| <u>R11</u> | Détection tardive des insuffisances des prestations des partenaires. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| <u>R12</u> | Programmation de formations qui ne répondent pas totalement aux besoins | <u>Catastrophique</u> | <u>5</u> |
| <u>R13</u> | Annulation de certaines formations programmées. | <u>Mineur</u> | <u>2</u> |
| <u>R14</u> | Manque de visibilité sur le déroulement de la formation. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R15</u> | Démotivation du personnel. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R16</u> | Mauvaise assimilation du contenu. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R17</u> | Absentéisme. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R18</u> | Réalisation du plan annuel de (de 12 mois) sur une moyenne de 7 mois. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| <u>R19</u> | Absence d'une assurance que les actions de formation ont atteint leurs objectifs. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R20</u> | Perte de compétences et du savoir-faire. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R21</u> | Charges fiscales. | <u>Insignifiant</u> | <u>1</u> |

Source : élaboré par nous-même.

2. Hiérarchisation des risques identifiés :

Les résultats de l'évaluation des risques, nous ont permis de les hiérarchiser selon leurs probabilités d'apparition, ainsi leurs niveaux de gravité.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

2.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'apparition :

La hiérarchisation des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom selon la probabilité d'apparition a été faite de manière décroissante, présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°18 : Hiérarchisation des risques liés au processus formation selon la probabilité d'apparition.

| | <i>Code du risque</i> | <i>Risques</i> | <i>Probabilité d'apparition</i> | <i>cote</i> |
|-----------------------------|-----------------------|---|---------------------------------|-------------|
| <i>Processus formation.</i> | <u>R2</u> | Non utilisation de la fonctionnalité d'identification des besoins de formation sur SIRH. | <u><i>Quasi-certain</i></u> | <u>5</u> |
| | <u>R9</u> | Non validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration. | <u><i>Quasi-certain</i></u> | <u>5</u> |
| | <u>R10</u> | Mauvaises prestations des partenaires de formation. | <u><i>Quasi-certain</i></u> | <u>5</u> |
| | <u>R11</u> | Détection tardive des insuffisances des prestations des partenaires. | <u><i>Quasi-certain</i></u> | <u>5</u> |
| | <u>R20</u> | Perte de compétences et du savoir-faire. | <u><i>Quasi-certain</i></u> | <u>5</u> |
| | <u>R21</u> | Charges fiscales. | <u><i>Quasi-certain</i></u> | <u>5</u> |
| | <u>R1</u> | Les besoins en formation ne sont pas basés sur les écarts de compétences. | <u><i>Probable</i></u> | <u>4</u> |
| | <u>R3</u> | Charge de travail pour la DF. | <u><i>Probable</i></u> | <u>4</u> |
| | <u>R4</u> | Existence de salariés n'ayant pas bénéficiés de formation, malgré l'évolution de leur environnement de travail. | <u><i>Probable</i></u> | <u>4</u> |
| | <u>R5</u> | Présence d'un fort taux de salariés non formés. | <u><i>Probable</i></u> | <u>4</u> |
| | <u>R8</u> | Organisation des modes de formation non prévues par la convention collective. | <u><i>Probable</i></u> | <u>4</u> |
| | <u>R12</u> | Programmation de formations qui ne répondent pas totalement aux besoins | <u><i>Probable</i></u> | <u>4</u> |
| | <u>R18</u> | Réalisation du plan annuel de (de 12 mois) sur une moyenne de 7 mois. | <u><i>Probable</i></u> | <u>4</u> |
| | <u>R19</u> | Absence d'une assurance que les actions de formation ont atteint leurs objectifs. | <u><i>Probable</i></u> | <u>4</u> |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | | |
|--|------------|--|---------------------|----------|
| | <u>R6</u> | Désignation d'employés indisponibles pour suivre des actions de formation. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R13</u> | Annulation de certaines formations programmées. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R14</u> | Manque de visibilité sur le déroulement de la formation. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R15</u> | Démotivation du personnel. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R16</u> | Mauvaise assimilation du contenu. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R17</u> | Absentéisme. | <u>Possible</u> | <u>3</u> |
| | <u>R7</u> | Difficulté du choix du mode de formation. | <u>Peu probable</u> | <u>2</u> |

Source : élaboré par nous-même.

2.2. Hiérarchisation des risques selon le niveau gravité :

La hiérarchisation des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom selon le niveau de gravité a été faite de la même manière (décroissante), présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°19 : Hiérarchisation des risques liés au processus formation selon la gravité.

| | Code du risque | Risques | Gravité | cote |
|-----------------------------|----------------|---|-----------------------|----------|
| <i>Processus formation.</i> | <u>R9</u> | Non validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration. | <u>Catastrophique</u> | <u>5</u> |
| | <u>R12</u> | Programmation de formations qui ne répondent pas totalement aux besoins | <u>Catastrophique</u> | <u>5</u> |
| | <u>R1</u> | Les besoins en formation ne sont pas basés sur les écarts de compétences. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| | <u>R3</u> | Charge de travail pour la DF. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| | <u>R6</u> | Désignation d'employés indisponibles pour suivre des actions de formation. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| | <u>R10</u> | Mauvaises prestations des partenaires de formation. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| | <u>R11</u> | Détection tardive des insuffisances des prestations des partenaires. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |
| | <u>R18</u> | Réalisation du plan annuel de (de 12 mois) sur une moyenne de 7 mois. | <u>Majeur</u> | <u>4</u> |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | |
|------------|---|---------------------|----------|
| <u>R2</u> | Non utilisation de la fonctionnalité d'identification des besoins de formation sur SIRH. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R4</u> | Existence de salariés n'ayant pas bénéficiés de formation, malgré l'évolution de leur environnement de travail. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R5</u> | Présence d'un fort taux de salariés non formés. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R7</u> | Difficulté du choix du mode de formation. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R8</u> | Organisation des modes de formation non prévues par la convention collective. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R14</u> | Manque de visibilité sur le déroulement de la formation. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R15</u> | Démotivation du personnel. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R16</u> | Mauvaise assimilation du contenu. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R17</u> | Absentéisme. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R19</u> | Absence d'une assurance que les actions de formation ont atteint leurs objectifs. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R20</u> | Perte de compétences et du savoir-faire. | <u>Modéré</u> | <u>3</u> |
| <u>R13</u> | Annulation de certaines formations programmées. | <u>Mineur</u> | <u>2</u> |
| <u>R21</u> | Charges fiscales. | <u>Insignifiant</u> | <u>1</u> |

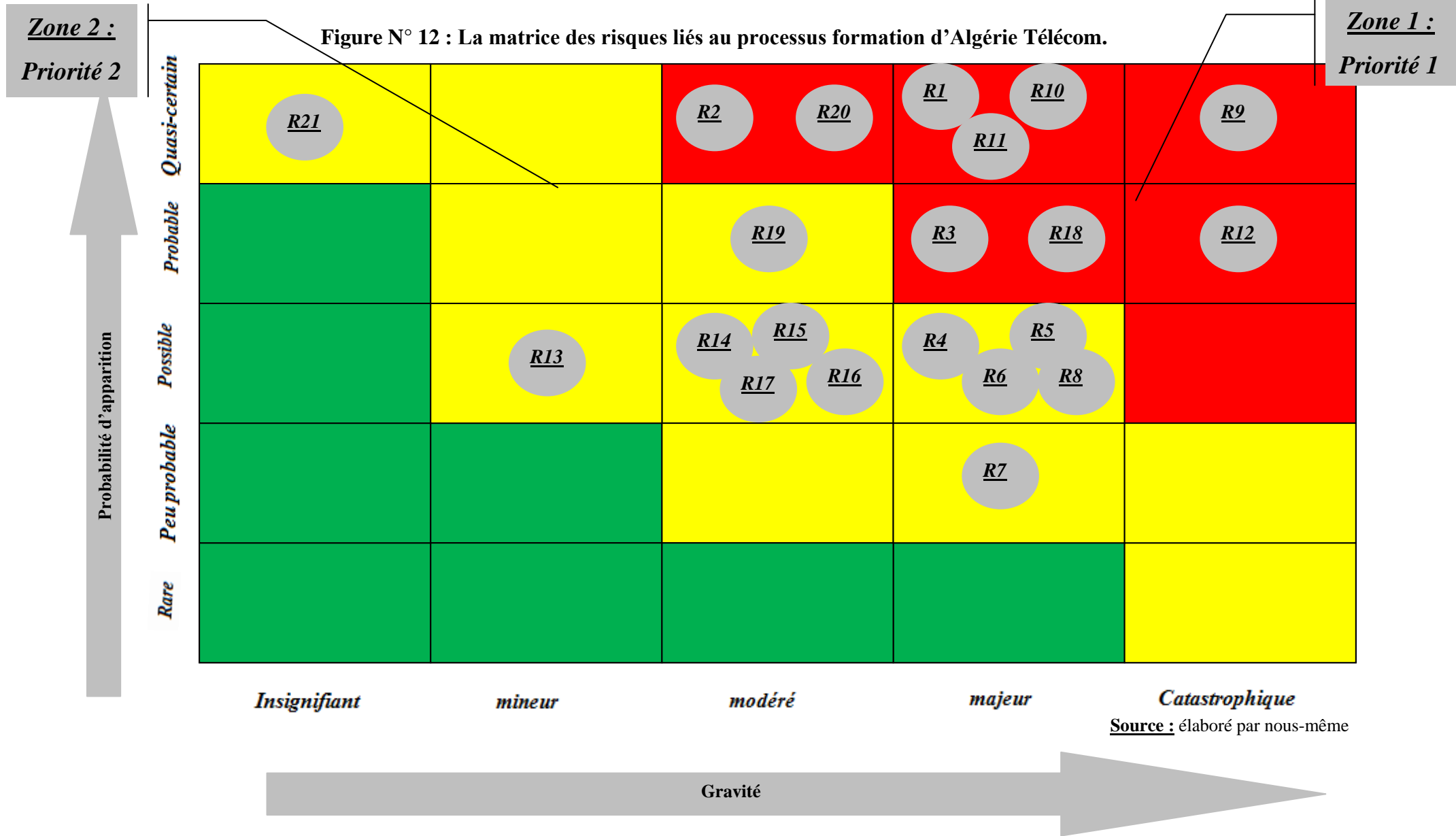
Source : élaboré par nous-même.

2.3. Formulation de la matrice des risques :

Une fois les risques identifiés, évalués et hiérarchisés, la matrice des risques a été élaborée.

Il s'agit d'une simple présentation des risques identifiés, qui permet d'offrir une vision sur les risques significatifs, et d'identifier les zones à traiter prioritairement.

Pour présenter la matrice des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom nous avons placé sur l'axe des abscisses le niveau de gravité des risques, et celle des ordonnées leurs probabilités d'apparition. Elle peut être présentée comme suit :



Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Nous remarquons que les risques opérationnels liés au processus formation d'Algérie Télécom sont subdivisés en deux zones, en fonction de leurs niveaux de gravité et de leurs probabilités d'apparition :

☞ **Zone 1 : la zone rouge (ensemble des risques à traiter).**

Cette zone est composée des risques qui ont des probabilités d'apparition assez fortes, ainsi leurs impacts sur le processus est très grave. Ces risques doivent faire l'objet d'un traitement et d'un suivi très stricte et très réguliers.

☞ **Zone 2 : la zone jaune (ensemble des risques à suivre).**

Elle comprend les risques qui ont un niveau de gravité moyen, ainsi une probabilité d'apparition moyenne. Ces risques méritent une attention très importante.

Remarque : *La zone verte (les risques négligeables) est composée des risques qui ont une gravité et une fréquence très faibles. Ceux-ci, l'entreprise peut ne pas les prendre en considération.*

3. Traitement des risques :

Grâce à la matrice des risques, nous avons pu proposer à Algérie Télécom, et notamment à sa direction de formation, certaines mesures à prendre pour chaque risque. Pour cela, nous avons formulé quelques recommandations dans le but de maîtriser les risques identifiés.

☞ **Recommandation 1 :**

Nous avons remarqué que parmi les principales causes des risques auxquels la direction de formation est exposée, nous pouvons citer:

- *L'inexistence de référentiel de compétences ;*
- *Absence de Dispositifs d'identification du personnel concerné par la formation ;*
- *Absence de dispositifs d'évaluation des formateurs (interne ou externe) et des organismes de formation externe ;*
- *Absence de dispositifs de transmission du savoir-faire ;*
- *Absence de dispositifs d'évaluation des acquis de formation.*

Pour cela, Algérie télécom, et bien précisément la direction de la formation, doit mettre en place un manuel de procédures regroupant l'ensemble des procédures en vigueur, et veiller à son application et sa mise à jour régulière et cela afin d'assurer le bon exercice de ses activités.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

☞ **Recommandation 2 :**

L'intégration des besoins en formation dans le SIRH afin de constituer automatiquement et de façon fiable les listes du personnel à former.

☞ **Recommandation 3 :**

Assurer le respect de l'utilisation et l'application des fiches techniques et cahiers des charges qui doivent être formalisés et mis à jour régulièrement.

☞ **Recommandation 4 :**

La mise à jour régulière de la convention collective et veiller à l'application stricte des dispositions contenues dans ses chapitres.

☞ **Recommandation 5 :**

Soumettre le plan de formation à l'avis du comité de participation et à l'approbation du PDG pour éviter de remettre en cause les réalisations, et avoir des preuves fiables.

☞ **Recommandation 6 :**

Conception et utilisation d'un tableau de bord pour suivre le déroulement de la formation, et assurer l'avancement de réalisation des plans de formation.

☞ **Recommandation 7 :**

Optimiser la mise en œuvre du système d'évaluation et désigner une personne du service formation chargée de la synthèse des évaluations des résultats.

☞ **Recommandation 8 :**

Assurer une coordination entre les structures, en exigeant la transmission de besoins relatifs en formation, ainsi le bilan professionnelle de leurs employés.

Section 3: La cartographie des risques.

La cartographie que nous allons présenter est une cartographie des risques opérationnels liés au processus formation de l'entreprise Algérie Télécom. Dans le but d'offrir à la direction de la formation d'Algérie Télécom une synthèse des risques auxquels elle est exposée, leurs principales causes et conséquences, ainsi certaines mesures à prendre qui lui permettra de les maîtriser.

Il est très important de préciser qu'une cartographie des risques fait l'objet de plusieurs niveaux de validation. Ainsi, vu qu'elle est élaborée à un moment donné, un temps (T) bien déterminé, il est indispensable de l'actualiser, la revoir et l'adapter périodiquement.

Dans notre cas puisqu'il s'agit d'un travail de recherche de courte durée aucune validation et mise à jour n'ont été faite.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Tableau N°20 : La cartographie des risques liés au processus formation d'Algérie Télécom.

| <i>Les risques</i> | <i>Identification</i> | | | <i>Evaluation</i> | | <i>Traitement</i> | |
|--------------------|---|--|--|-------------------|---------------------------------|-------------------|--|
| | <i>Définition</i> | <i>Causes</i> | <i>Conséquences</i> | <i>Impact</i> | <i>Probabilité d'apparition</i> | <i>Mesures</i> | <i>Type de mesures</i> |
| <u>R1</u> | <i>Les besoins en formation ne sont pas basés sur les écarts de compétences.</i> | Absence de référentiel de compétences pour l'identification des écarts de compétences entre le profil de l'employé et les pré-requis du poste. | Persistance des écarts de compétences après les actions de formation. | <u>Majeur</u> | <u>Probable</u> | <u>Accepter</u> | La mise en place d'un référentiel de compétences des métiers d'Algérie Télécom et veiller à son application et sa mise à jour régulière. |
| <u>R2</u> | <i>Non utilisation de la fonctionnalité d'identification des besoins de formation sur SIRH.</i> | Non enregistrement de certaines données dans le système (manque de données). | - Non fiabilité des informations ; - Risques d'erreurs dans la désignation du personnel à former ; - Pertes financières. | <u>Moderé</u> | <u>Quasi-certain</u> | <u>Accepter</u> | L'intégration des besoins en formation dans le SIRH afin de constituer automatiquement les listes du personnel à former |
| <u>R3</u> | <i>Charge de travail pour la DF.</i> | La DF procède elle-même à la détermination des besoins de formation, car certains structures ne transmettent pas leurs besoins. | - Retard de réalisation d'autres missions plus importantes ; - Incapacité de la DF de déterminer les besoins de toutes les autres structures. | <u>Majeur</u> | <u>Probable</u> | <u>Accepter</u> | - Exiger la transmission de besoins précis en formation de la part des autres structures; - Utilisation du SIRH pour faciliter le traitement des données. |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | | | | | |
|-----------|--|---|--|---------------|-----------------|-----------------|---|
| <u>R4</u> | <i>Existence de salaires n'ayant pas bénéficiés de formation, malgré l'évolution de leur environnement de travail.</i> | Les structures n'ayant pas transmis leurs besoins en formation en temps utile sont écartés du plan de formation annuel. | <ul style="list-style-type: none"> - Exploitation insuffisante des outils de travail - Démotivation des stagiaires. | <u>Modéré</u> | <u>Probable</u> | <u>Accepter</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des dispositifs d'évaluation de performance ; - La mise en place de dispositifs d'identification du personnel concerné par la formation et veiller à leurs applications et leurs mises à jour régulière. |
| <u>R5</u> | <i>Présence d'un fort taux de salariés non formés.</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Les structures ne transmettent pas leurs besoins en formation ; - Non utilisation du SIRH pour la détermination du personnel nécessitant une formation de façon automatique et fiable. | <ul style="list-style-type: none"> - Démotivation du personnel non-formé ; - Conflit social. | <u>Modéré</u> | <u>Probable</u> | <u>Accepter</u> | <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de procédures d'identification de personnel à former et veiller à leurs applications et leurs mises à jour régulières ; - Utilisation du SIRH pour le traitement des données. |
| <u>R6</u> | <i>Désignation d'employés indisponibles pour suivre des actions de formation.</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Absence de coordination entre les structures ; - Non utilisation du SIRH pour la détermination du personnel nécessitant une formation de façon automatique et fiable | <ul style="list-style-type: none"> - Annulation de commandes de formation ; - Déséquilibre entre les mois de l'exercice. | <u>Majeur</u> | <u>Possible</u> | <u>Accepter</u> | Assurer la visibilité de la situation professionnelle des employés par le SIRH pour avoir des données fiables. |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | | | | | |
|------------|--|---|--|-----------------------|----------------------|-----------------|--|
| <u>R7</u> | <i>Difficulté du choix du mode de formation.</i> | Non approbation des modes de formation aux autorités compétentes. | - Pertes financières. | <u>Modéré</u> | <u>Peu probable</u> | <u>Accepter</u> | approbation des modes de formation aux autorités compétentes. |
| <u>R8</u> | <i>Organisation des modes de formation non prévues par la convention collective.</i> | Non mise à jour de la convention collective (les modes de formations prévus par la CC sont insuffisant pour répondre aux besoins de formation). | Non-conformité entre la CC et le plan de formation. | <u>Modéré</u> | <u>Probable</u> | <u>Accepter</u> | La mise à jour régulière de la convention collective et veiller à l'application stricte des dispositions contenues dans ses chapitres. |
| <u>R9</u> | <i>Non validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration.</i> | Négligence de travail. | Non fiabilité des données relatifs aux objectifs fixés et ceux réalisés. | <u>Catastrophique</u> | <u>Quasi-certain</u> | <u>Accepter</u> | validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration. |
| <u>R10</u> | <i>Mauvaises prestations des partenaires de formation.</i> | Absence de dispositifs d'évaluation des organismes de formation et des formateurs. | Non atteinte de la qualité de formation recherchée. | <u>Majeur</u> | <u>Quasi-certain</u> | <u>Accepter</u> | La mise en place d'un dispositif d'évaluation des organismes de formation et veiller à leurs applications et leurs mises à jour régulières. |
| <u>R11</u> | <i>Détection tardive des insuffisances des prestations des partenaires.</i> | Absence d'un dispositif d'évaluation des organismes de formation. | Non atteinte de la qualité de formation recherchée. | <u>Majeur</u> | <u>Quasi-certain</u> | <u>Accepter</u> | inclure dans les procédures un dispositif périodique d'évaluation des organismes de formation et veiller à son application, et sa mise à jour. |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | | | | | |
|------------|---|---|--|-----------------------|-----------------|-----------------|--|
| <u>R12</u> | Programmation de formations qui ne répondent pas totalement aux besoins. | Non utilisation des fiches techniques et cahiers des charges. | - Non atteinte des objectifs ; - Pertes financières. | <u>Catastrophique</u> | <u>Probable</u> | <u>Accepter</u> | Assurer le respect de l'utilisation et l'application des fiches techniques et cahiers des charges. |
| <u>R13</u> | Annulation de certaines formations programmées. | Insuffisance de l'interaction entre les structures. | Retard dans la planification.. | <u>Mineur</u> | <u>Possible</u> | <u>Accepter</u> | Assurer une coordination entre les différentes structures. |
| <u>R14</u> | Manque de visibilité sur le déroulement de la formation. | Absence d'un TB de suivi de la formation | - pertes financières ; - non atteinte des objectifs de la formation. | <u>Modéré</u> | <u>Possible</u> | <u>Accepter</u> | Utilisation d'un tableau de bord pour le suivi du déroulement de la formation. |
| <u>R15</u> | Démotivation du personnel. | Absence de suivi de la formation. | - Non réalisation des objectifs souhaités ; - Pertes financières ; - Retard dans l'application et la réalisation du plan d'action. | <u>Modéré</u> | <u>Possible</u> | <u>Accepter</u> | désigner une personne du service formation chargée de la synthèse des évaluations des résultats. |
| <u>R16</u> | Mauvaise assimilation du contenu. | certain formateurs assurent des formations par certaines langues étrangères, non maîtrisées par les employés. | - Non atteinte des objectifs de la formation ; - Pertes financières. | <u>Modéré</u> | <u>Possible</u> | <u>Accepter</u> | - Exiger la langue de la formation; - Proposer une formation en langues aux employés. |

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

| | | | | | | | |
|------------|---|---|--|---------------------|----------------------|-----------------|--|
| <u>R17</u> | <i>Absentéisme.</i> | Coïncidence des formations avec les échéances de certaines missions. | - Persistance des écarts professionnels ; - Pertes financières. | <u>Modéré</u> | <u>Possible</u> | <u>Accepter</u> | La mise en place d'un chrono-programme de formation et assurer sa diffusion aux structures. |
| <u>R18</u> | <i>Réalisation du plan annuel de (de 12 mois) sur une moyenne de 7 mois.</i> | contraintes rencontrées. | - Déséquilibre dans la réalisation du plan annuel de formation. | <u>Majeur</u> | <u>Probable</u> | <u>Accepter</u> | conception et utilisation d'un tableau de bord pour le suivi de l'avancement de réalisation du plan d'action. |
| <u>R19</u> | <i>Absence d'une assurance que les actions de formation ont atteint leurs objectifs.</i> | absence d'un dispositif d'évaluation des acquis de la formation. | Utilisation inefficace des ressources de l'entreprise. | <u>Modéré</u> | <u>Probable</u> | <u>Accepter</u> | élaboration et diffusion d'un dispositif d'évaluation des actions de formation et veiller à leurs applications et leurs mises à jour régulières. |
| <u>R20</u> | <i>Perte de compétences et du savoir-faire.</i> | Absence de dispositif de transmission du savoir entre les candidats à la retraite et leurs remplaçants. | - Lenteur dans l'adaptation des remplaçants ; - Démotivation des remplaçants. | <u>Modéré</u> | <u>Quasi-certain</u> | <u>Accepter</u> | La mise en place de la collaboration de la gestion de carrières et de compétences d'un dispositif de prise en charge des remplaçants des salariés. |
| <u>R21</u> | <i>Charges fiscales.</i> | Obligation des textes réglementaires | pertes fiscales. | <u>Insignifiant</u> | <u>Quasi-certain</u> | <u>Accepter</u> | Intervention du Ministère des TIC auprès du ministère de la Formation Professionnel pour sauver AT des pertes qu'elle a subi. |

Source : élaboré par nous-même.

Chapitre I – Cadre théorique et conceptuel-

Ce chapitre nous a permis de mettre en pratique les différentes notions apporté dans les deux premiers chapitres.

Malgré le fait de ne pas pouvoir assisté à toutes les phases de réalisation des missions du contrôle et d'audit internes du processus formation vue que leurs périodes ne coïncidaient pas avec le période de notre stage pratique à Algérie Télécom, nous avons pu comprendre leur démarche et la différence existante entre les deux missions au niveau de l'entreprise.

Enfin, ce chapitre nous a permis, après identification des risques liés au processus de formation, et leurs évaluations, de positionner ces risques sur une matrice, appelée matrice des risques, en fonction de leur fréquence et de leur gravité, d'élaborer une cartographie de risques qui aidera la direction de formation d'Algérie Télécom à avoir une idée globale des principaux risques auxquels elle est confrontée.

Conclusion générale.

Conclusion générale

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement des activités de chaque entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance d'un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Les entreprises algériennes sont tenues d'organiser des structures d'audit permettant de détecter les risques rencontrés pour les gérés et éviter leurs conséquences. C'est dans ce cadre que nous avons essayé tout au long de cette étude de répondre à la problématique suivante : ***comment le contrôle et l'audit internes contribuent-ils à l'élaboration d'une cartographie des risques?***

L'objectif de notre travail était de proposer une cartographie des risques identifiés par le biais des missions du contrôle et d'audit internes.

A travers ce mémoire, nous avons étudié une mission d'audit interne du processus formation de l'entreprise Algérie Télécom. Puis, nous avons élaboré une cartographie des risques identifiés dont l'objectif est de fournir une vision globale et synthétique des risques rencontrés.

A travers les trois chapitres de ce mémoire, nous avons pu vérifier les hypothèses émises, et nous pouvons conclure ce qui suit :

- Le contrôle et l'audit interne sont deux processus complémentaires permettant la maîtrise des activités ;
- La démarche d'audit interne adoptée par Algérie télécom est bien définie et structurée ;
- Algérie Télécom n'a pas une démarche bien définie pour maîtriser ses risques.

Compte tenu de la courte durée de notre stage, nous n'avons pas pu prononcer sur la mise à jour de la cartographie élaborée, ainsi, puisque il s'agit d'un travail de recherche aucune validation n'a été faite.

Le stage pratique que nous avons effectué dans Algérie Télécom nous a été très bénéfique. Nous avons eu la chance d'assister aux phases de réalisation de la mission d'audit interne mené par des auditeurs très compétents. Cette expérience a été, pour nous, très riche d'enseignements.

Conclusion générale

Enfin, nous souhaitons que ce travail permette aux lecteurs d'avoir une bonne compréhension des relations existantes entre le contrôle et l'audit internes et comment elle contribuent à la gestion des risques.

Bibliographie.

❖ **OUVRAGES :**

- ☞ COLLINS Lionel et VALIN Gérard, 1986, « Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques », Edition Dalloz, Paris.
- ☞ JACQUES RENARD, 2012, « comprendre et mettre en place le contrôle interne », Edition Eyrolles, paris.
- ☞ JACQUES RENARD ET SOPHIE NUSSBAUMER, 2011, audit interne et contrôle de gestion, édition d'organisation.
- ☞ JACQUES RENARD, 2010, « la pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles, paris.
- ☞ JEAN-DAVID DARSA, 2011, « la gestion des risques en entreprise », Edition GERESO, France.
- ☞ HAMZAOUI MOHAMED, 2008, « audit : gestion des risques et contrôle interne », Edition Pearson, France.
- ☞ Hans BRANDENBURG & Jean-Pierre WOJTYNA, 2006, « l'approche processus : mode d'emploi », Edition d'organisation, paris.
- ☞ H.M Deboislandelle, 1998, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition ECONOMICA, paris.
- ☞ Gilbert de Marshal, 2003, « la cartographie des risques », AFNOR.
- ☞ KHELASSI Réda, 2010, « les applications de l'audit interne », Edition Houma, Alger.
- ☞ O, LEMANT. La conduite d'une mission d'audit. Dunod, Vol. 2eme édition, Paris, 1998
- ☞ PIERRE SCHICK. Mémento d'audit interne, Dunod, Paris.

❖ **RAPPORTS ET DOCUMENTS INSTITUTIONNELS :**

- ☞ AMF, 22 juillet 2010, cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.
- ☞ BELAID KHAYARALLAH, 2005, « l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes », centre de publication universitaire, Tunis.
- ☞ IFACI, 2013, « COSO 2013 une opportunité pour optimiser votre Contrôle interne dans un environnement et mutation », Pocket guide, paris.
- ☞ IFACI, 2000, « *les mots de l'audit* », liaisons, Paris.
- ☞ IIA, le rôle de l'audit interne dans le management des risques, le 29-09-2014.

☞ La norme ISO 19011 V 2011, « lignes directrices pour l’audit des systèmes de management ».

☞ La norme ISO 31000 Version 2010, « management du risque ».

❖ **MEMOIRES DE MASTER/MAGISTER :**

☞ BELIMANE Wissam, 2013, Amélioration du processus d’audit qualité interne selon les lignes directrices de la norme ISO19011V2011, Mémoire pour le master management par la qualité, ENSM ;

☞ TOUATI Nesrine, 2015, Mise à niveau du système de contrôle interne de HMA en vue de la maîtrise des risques logistiques, Mémoire pour le master management des organisations, ENSM.

❖ **SITE INTERNET :**

☞ algeriatelecom.dz;

☞ www.ifaci.com;

☞ www.IIA.fr

☞ <http://www.iso.org/iso/fr> ;

Annexes.

Liste des annexes.

| numéro | annexe |
|---------------|--|
| 01 | Les normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne. |
| 02 | Processus de réalisation d'une mission d'audit interne selon l'IFACI. |
| 03 | Modèle d'une lettre de mission. |
| 04 | Questionnaire de prise de connaissance du processus formation. |
| 05 | Questionnaire du contrôle interne. |
| 06 | Les 21 feuilles de révélation et d'analyse de problème du processus formation d'Algérie Télécom (FRAP) |
| 07 | Questionnaire d'évaluation des risques. |

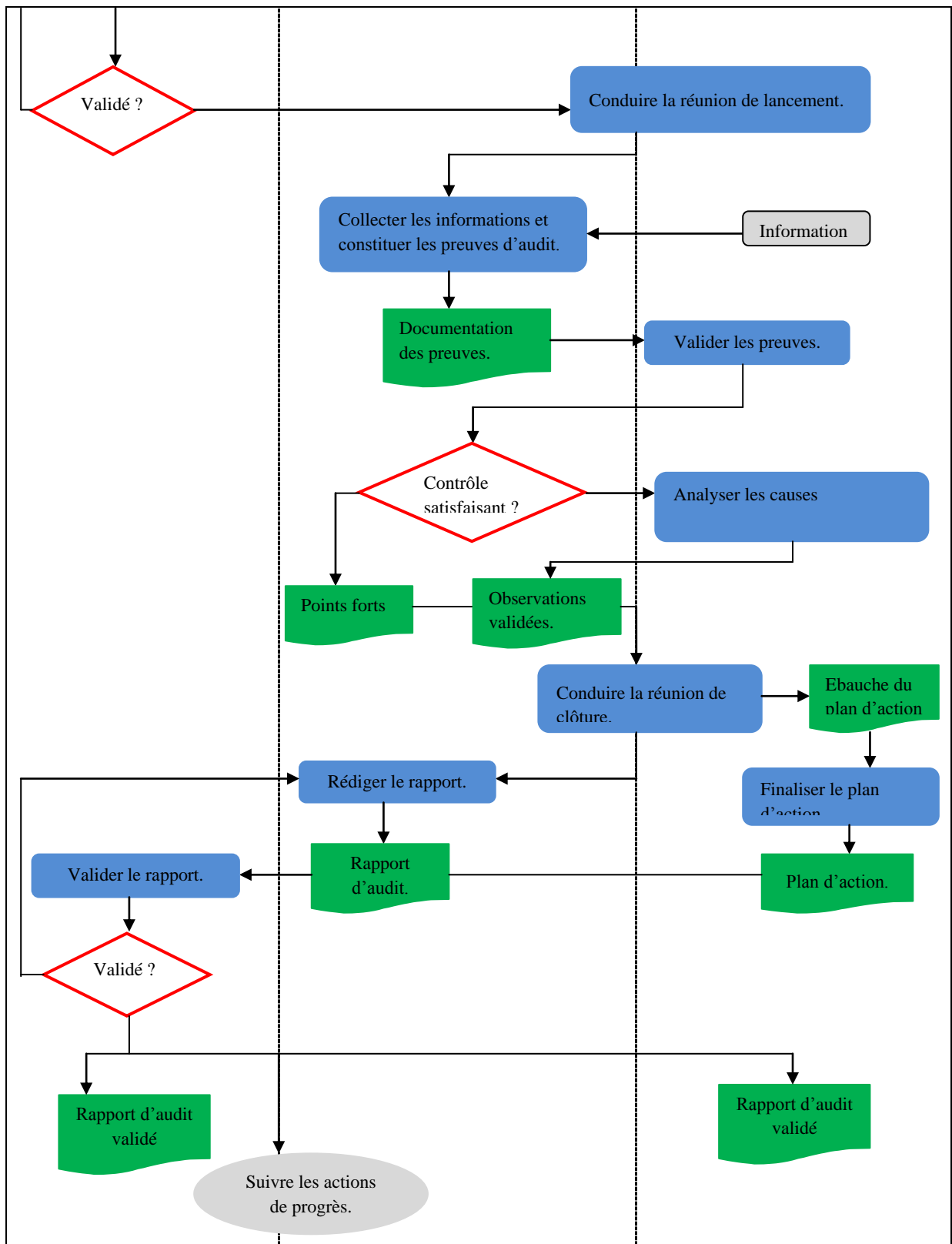
Annexe N° 1 : les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

| Normes | intitulés |
|---------------------------------|---|
| Normes de qualification | |
| 1000 | Missions, pouvoir et responsabilités |
| 1100 | Indépendance et objectivité |
| 1110 | Indépendance dans l'organisation |
| 1120 | Objectivité individuelle |
| 1130 | Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité. |
| 1200 | Compétence et conscience professionnelle |
| 1210 | Compétence |
| 1220 | Conscience professionnelle |
| 1230 | Formation professionnelle continue |
| 1300 | Programme d'assurance et d'amélioration qualité |
| 1310 | Evaluations du programme qualité |
| 1311 | Evaluations internes |
| 1312 | Evaluations externes |
| 1320 | Rapports relatifs au programme qualité |
| 1330 | Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » |
| 1340 | Indication de non-conformité |
| Normes de fonctionnement | |
| 2000 | Gestion de l'audit interne |
| 2010 | Planification |
| 2020 | Communication et approbation |
| 2030 | Gestion des ressources |
| 2040 | Règles et procédures |
| 2050 | Coordination |
| 2060 | Rapport au conseil et à la direction générale |
| 2100 | Nature du travail |
| 2110 | Management des risques |
| 2120 | Contrôle |
| 2130 | Gouvernement d'entreprise |
| 2200 | Planification de la mission |
| 2201 | Considérations relatives à la planification |

| | |
|-------------|--|
| 2210 | Objectifs de la mission |
| 2220 | Champ de la mission |
| 2230 | Ressources effectués à la mission |
| 2240 | Programme de travail de la mission |
| 2300 | Accomplissement de la mission |
| 2310 | Identification des informations |
| 2320 | Analyse et évaluation |
| 2330 | Documentation des informations |
| 2340 | Supervision de la mission |
| 2400 | Communication des résultats |
| 2410 | Contenu de la communication |
| 2420 | Qualité de la communication |
| 2421 | Erreurs et omissions |
| 2430 | Indication de non-conformité aux normes |
| 2440 | Diffusion des résultats |
| 2500 | Surveillance des actions de progrès |
| 2600 | Acceptation des risques par la direction générale |

Annexe N° 2 : processus de réalisation d'une mission d'audit interne selon l'IFACI.





Il est à noter que certaines étapes ont été jugées comme non indispensables par Algérie Télécom, donc ont été non prises en considération par les auditeurs.

Annexe N°3 : modèle de lettre de mission.



DIVISION DE L'AUDIT INTERNE

ORDRE DE MISSION

AT/ DG/ DAI/ N°/2016.

Nom :

Prénom :

Fonction :

Organisme Employeur :

Siège De L'employeur :

Destination :


Moyen De Transport :

Date De Départ :

Date De Retour :

Fait à Alger, le :.....

Annexe N°4 : Questionnaire de prise de connaissance du processus formation.

| | | | | | |
|--|---|---|--|------------------------------------|--|
|  | | QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE | | DIVISION DE L'AUDIT INTERNE | |
| But | Collecte d'informations | | | | |
| Type audit | Opérationnel. | | | | |
| Domaine audité | Fonction Formation «l'audit du processus formation» | | | | |
| Date du début de la mission | 24/09/2015 | | | | |
| Objectif | Prise de connaissances relatives à la direction formation de l'entreprise. | | | | |
| Auditeur (s) | M. <i>Younes LADJENEF</i> , M. <i>RACHID NEGGAZI</i> , Mme <i>MOUNIA BOUZIANE</i> « Auditeurs Principaux des moyens Généraux ». | | | | |
| Destinataire | M. Djamel BOUTERFA, DRHF | | | | |
| Chapitres | | Questions | | Réponse | |
| 1- Comprendre les objectifs du domaine audité | | 1.1. | Quelles sont les principales missions de la direction de la Formation (DF) ? | | |
| | | 1.2. | Comment est organisée la DF ? | | |
| | | 1.3. | Quels sont les objectifs du processus formation de l'entreprise ? | | |
| 2- Identification des sous-processus et leurs objectifs | | 2.1. | Quels sont les sous-processus du processus formation d'une structure d'AT ? | 1. | |
| | | | | 2. | |
| | | | | | |


| | | | | | |
|-------------|---|--|---|--|--|
| | <u>2.3.</u> | Quels en sont les principaux objectifs ? | | | |
| | <u>2.4.</u> | Qui assure le pilotage du processus formation des structures de l'entreprise ? | | | |
| | <u>2.5.</u> | Quels sont les types de procédures nécessaires à la conception et à la mise en place d'une formation ? | | | |
| | <u>2.6.</u> | À qui revient l'obligation d'assurer ces supports ? | | | |
| | <u>2.7.</u> | Comment ce soutien est-il assuré ? | | | |
| | <u>2.8.</u> | Comment une formation est-elle mise en place ? | | | |
| | <u>2.9.</u> | À quel moment une formation devient nécessaire pour une structure ? | | | |
| | <u>2.10.</u> | Quels sont les moyens utilisés pour mesurer l'efficacité d'une formation d'une structure ? | | | |
| | <u>2.11.</u> | À quel niveau ces mesures sont-elles prises ? | | | |
| | <u>2.12.</u> | Quelles sont les fréquences de ces mesures ? | | | |
| | <u>2.13.</u> | Comment les résultats de ces mesures sont-elles exploitées ? | | | |
| | 3- Informations sur le processus formation | <u>3.1.</u> | Établissez-vous des rapports d'activités relatifs au processus formation? | | |
| | | <u>3.2.</u> | Le processus formation, a-t-il été audité au paravent ? | | |
| <u>3.3.</u> | | Disposez-vous des rapports d'audit antérieurs (externes, internes) ? | | | |
| | <u>3.4.</u> | Le processus formation a-t-il fait l'objet d'expertise externe ? | | | |

| | | | | |
|--|-------------|---|--|--|
| | <u>3.5.</u> | Disposez-vous de ces rapports d'expertises ? | | |
| | <u>3.6.</u> | Existe-t-il un manuel de procédures relatif au processus formation? | | |
| | <u>3.7.</u> | Existe-t-il un document relatif à la description des Description des tâches relatives à la formation ? | | |
| 4- Identification des indicateurs de performance clefs du processus | <u>4.1.</u> | Existe-t-il des indicateurs de performance liés à la formation ? | | |
| | <u>4.2.</u> | Si « oui », ces indicateurs de performance sont-ils : - pertinent ? - mesurable ? - disponible ? - aligné avec les objectifs du processus ? - Compris par les acteurs du processus | | |
| | <u>4.3.</u> | L'écart acceptable entre la performance attendue et la performance réelle est-il identifié ? | | |
| | <u>4.4.</u> | Réalisez-vous des comparaisons entre les résultats des formations passés et envisagées ? | | |
| | <u>4.5.</u> | Vous-est-il arrivé d'estimer l*es réalisations futures en matière de formation ? | | |

SIGNATURE DE L'AUDITEUR :

SIGNATURE DE L'AUDITEE :

Annexe N°5: Questionnaire du contrôle interne.

|  | | QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE | | | | DIVISION DE L'AUDIT INTERNE | |
|---|---|--|-----|-------|-----|------------------------------------|--|
| But | <i>Appréciation du degré de fiabilité du contrôle interne</i> | | | | | | |
| Type audit | <i>Opérationnel.</i> | | | | | | |
| Domaine audité | <i>Fonction Formation «l'audit du processus formation»</i> | | | | | | |
| Date du début de la mission | <i>23/11/2015</i> | | | | | | |
| Objectif | <i>QCI à la direction formation de l'entreprise.</i> | | | | | | |
| Auditeur (s) | <i>M. Younes LADJENEF, M. RACHID NEGGAZI, Mme MOUNIA BOUZIANE « Auditeurs Principaux des moyens Généraux ».</i> | | | | | | |
| Destinataire | <i>M. Djamel BOUTERFA, DRHF</i> | | | | | | |
| chapitres | Questions | Réponse | | | | Remarques | |
| | | OUI | NON | S.O * | V** | | |
| I- environnement de contrôle. | <u>1.1</u> | La DF, a-t-elle exprimé clairement ses exigences en matière d'intégrité et d'éthique ? | | | | | |
| | <u>1.2</u> | La Direction, donne-t-elle l'exemple ? | | | | | |
| | <u>1.3</u> | Déléguiez-vous certaines de vos tâches à vos collaborateurs ? | | | | | |
| | <u>1.4</u> | Estimez-vous que l'accomplissement de la tâche déléguée ait été fait de façon plus efficace ? | | | | | |
| | <u>1.5</u> | Les chefs de services formation au niveau local, sont-ils habilités à initier et organiser des actions de formations ? | | | | | |
| | <u>1.6</u> | La DF, démontre-t-elle son engagement à motiver ses collaborateurs au niveau central et local ? | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|--|--|--|--|--|--|
| | <u>1.7</u> | Les décisions, sont-elles prises suite à des échanges avec les collaborateurs ? | | | | | |
| <i>2- Evaluation des risques.</i> | <u>2.1</u> | La DF, établit-elle des objectifs opérationnels de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés aux objectifs assignés aux départements ? | | | | | |
| | <u>2.2</u> | Les départements, identifie-t-ils les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre de responsabilité ? | | | | | |
| | <u>2.3</u> | Les départements, procède-t-ils à une analyse de ces risques de façon à déterminer les modalités de gestion de ces menaces ? | | | | | |
| | <u>2.4</u> | Existe-il une analyse périodique des : - demandes de formation en attente d'accord du DRHF ? - fiches techniques à actualiser par les écoles régionales ? - programmes à élaborer par les formateurs internes ? - demandes d'achat de prestations en attente de concrétisation par la DCAA ? - factures de partenaires en attente de règlement par la DFC ? | | | | | |
| | <u>2.5</u> | Existe-il une analyse périodique d'avancement de réalisation des objectifs assignés par la direction générale ?. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|------------|---|--|--|--|--|--|
| 3- Activités de contrôle. | <u>3.1</u> | Existe-t-il des politiques et procédures au sein de la direction ? | | | | | |
| | <u>3.2</u> | Si oui, sont-elles effectivement appliquées ? | | | | | |
| | <u>3.3</u> | Les contrôles des SIRH sont suffisants et efficaces ? | | | | | |
| 4- Information et communication. | <u>4.1</u> | La fiabilité et la pertinence de l'information sont elles assurés ? | | | | | |
| | <u>4.2</u> | Les informations obtenues permettent-elles de réaliser les objectifs assignés ? | | | | | |
| | <u>4.3</u> | La communication ente les structures est efficace ? | | | | | |
| | <u>4.4</u> | La communication ente les tiers est efficace ? | | | | | |
| | <u>4.5</u> | Les informations communiquées sont-elles traitées dans les délais ? | | | | | |
| 5- pilotage | <u>5.1</u> | Existe-il un système de pilotage ? | | | | | |
| | <u>5.2</u> | la qualité du système de suivi est-il efficace ? | | | | | |

A- Définition des besoins de formation

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| <u>1</u> | Les structures n'ayant pas répondu à la sollicitation de la DF pour la transmission de leurs besoins de formation, même après rappel, sont-elles écartées des formations de l'exercice ? | | | | | |
| <u>2</u> | Les besoins de formation exprimés mais non formalisés, sont-ils pris en charge par la DF ? | | | | | |
| <u>3</u> | Est-ce que les chefs de service formation locaux contribuent à l'élaboration des besoins ? | | | | | |
| <u>4</u> | Est-ce que toutes les structures métiers contribuent à l'élaboration des besoins de formation ? | | | | | |
| <u>5</u> | Les structures métiers, transmettent-elles à la DF des attentes précises quant aux actions de formation souhaitées ? | | | | | |
| <u>6</u> | Prenez-vous en charge les besoins de formation omis par les structures métiers ? | | | | | |
| <u>7</u> | Est-ce-que les besoins de formation sont saisis et traités via la SIRH ? | | | | | |
| <u>8</u> | Identifiez-vous les risques associés à la préparation et à la réalisation des actions de formation ? | | | | | |
| <u>9</u> | Procédez-vous à une analyse de ces risques de façon à déterminer les modalités de gestion de ces menaces ? | | | | | |
| <u>10</u> | Disposez-vous d'un moyen d'identification des aptitudes et potentiels des salariés ? | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|----------|---|--|--|--|--|--|
| B- Identification de la population ciblée. | <u>1</u> | Prenez-vous en compte le plan de mobilité interne du personnel lors de l'élaboration du plan de formation ? | | | | | |
| | <u>2</u> | Prenez-vous en compte le plan de recrutement lors de l'élaboration du plan de formation ? | | | | | |
| | <u>3</u> | Existe-t-il un dispositif d'identification du personnel concerné par la formation? | | | | | |
| | <u>4</u> | Procédez-vous à un rapprochement entre les besoins de formation exprimés et les missions et responsabilités des futures stagiaires ? | | | | | |
| | <u>5</u> | Le choix de la population à former, prend-il en considération les spécificités des stagiaires (Age, groupe sociaux-professionnels, zone géographique...)? | | | | | |
| | <u>6</u> | Ya-t-il des employés n'ayant pas bénéficiés de formation malgré l'évolution de leurs environnement de travail ? | | | | | |
| | <u>7</u> | Utilisez-vous le SIRH dans l'identification des populations à former ? | | | | | |
| C- Choix du mode de formation. | <u>1</u> | Jugez-vous les modes de formation prévus par la convention collectives suffisant pour répondre aux besoins de formation actuels de l'entreprise ? | | | | | |
| | <u>2</u> | Jugez-vous les modes de formation effectivement adoptés par Algérie Télécom suffisants pour répondre aux besoins actuels en formation ? | | | | | |
| | <u>3</u> | Est-ce-que tous les employés nouvellement recrutés, suivent-ils des stages d'adaptation professionnels ? | | | | | |


| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | <u>4</u> Estimez-vous que les modalités actuelles de réalisation des formations (PMD, Coursus, intra-entreprise, e-Learning...) répondent efficacement aux besoins actuels en formation du personnel ? | | | | | |
| <i>D- Choix de l'organisme de formation.</i> | <u>1</u> existe-t-il un fichier des prestataires de formation ? | | | | | |
| | <u>2</u> Si « oui », ce fichier est-il : - formalisé ? - mis à jours ? - utilisé ? | | | | | |
| | <u>3</u> Jugez-vous le niveau de concurrence adéquat lors de la sélection des partenaires externes de formation ? | | | | | |
| | <u>4</u> Existe-t-il une évaluation des organismes de formation au terme des contrats de prestation fournis à l'Algérie Télécom ? | | | | | |
| | <u>5</u> Si « oui », cette évaluation est-elle incluse dans le processus de choix des partenaires de formation à l'occasion de nouvelle opération d'achat de prestation de formation ? | | | | | |
| | <u>6</u> Si « oui », cette évaluation, est-elle incluse dans le fichier des partenaires de formation ? | | | | | |
| | <u>7</u> Jugez-vous le réseau de partenaires de formation d'Algérie Télécom adéquat ? | | | | | |
| <i>E- Préparation et validation du</i> | <u>1</u> Les contenus des formations suivis par des stagiaires de l'entreprise à l'étranger, sont-ils conjointement validés par la structure métier et la DF ? | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|----------|---|--|--|--|--|--|
| <i>plan de formation.</i> | <u>2</u> | Les structures métiers, sont-elles associées à la rédaction des contenus de formation dispensés par les organismes de formation externes en Algérie ? | | | | | |
| | <u>3</u> | les contenus des cours élaborés par la Direction de la Formation sont-ils validés? | | | | | |
| | <u>1</u> | Le volume horaire maximal pour les formateurs interne, est-il limité ? | | | | | |
| <i>F- Planification et évaluation de la formation.</i> | <u>2</u> | Établissez-vous les attestations de service fait au profit des Formateurs internes occasionnels ? | | | | | |
| | <u>3</u> | Assurez-vous la constitution des dossiers de paiement des formateurs occasionnels ? | | | | | |
| | <u>4</u> | Si « oui », ces dossiers sont-ils transmis à temps au service paie pour règlement ? | | | | | |
| | <u>5</u> | Procédez-vous à la réception des factures de paiement des prestataires de formation ? | | | | | |
| | <u>6</u> | Si « oui », en transmettez-vous une copie à la DFC ? | | | | | |
| | <u>7</u> | Si « oui », veillez-vous à la transmission de ces dossiers à la structure chargée du règlement en temps utile ? | | | | | |
| | <u>8</u> | Procédez-vous à l'évaluation des résultats ? | | | | | |

SIGNATURE DE L'AUDITEUR :

SIGNATURE DE L'AUDITEE :

Annexe N°6 : les 21 feuilles de révélation et d'analyse de problème du processus formation d'Algérie Télécom (FRAP).

| | | |
|---|---|---|
|  | <p align="center"><i>FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME</i></p> | <p align="center">DIVISION DE L'AUDIT INTERNE.</p> |
| <p align="center"><i>Audit du processus formation.</i></p> | | |
| <p align="center">FRAP N° : <u>01</u></p> | | |
| <p align="center"><i>Structure auditée : La direction de la formation</i></p> | | |
| <p><u>Constats :</u></p> | | |
| <p><i>Les besoins de formation ne sont pas basés sur les écarts de compétences.</i></p> | | |
| <p><u>Causes :</u></p> | | |
| <p>- Absence de référentiel de compétences pour l'identification des écarts de compétences entre le profil de l'employé et les pré-requis du poste.</p> | | |
| <p><u>Conséquences :</u></p> | | |
| <p>- Persistance des écarts de compétence après les actions de formation.</p> | | |
| <p><u>Recommandations :</u></p> | | |
| <ul style="list-style-type: none">- La mise en place d'un référentiel de compétences des métiers d'Algérie Télécom permettant de définir les compétences nécessaires au bon exercice des activités et d'identifier les écarts de compétences et veiller à son application et sa mise à jour régulière ;- Formation au personnel sur l'utilisation du référentiel de compétences ;- La mise à jour continue de ce référentiel. | | |



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 02

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Non utilisation de la fonctionnalité d'identification des besoins sur SIRH

Causes :

- Non enregistrement de certaines données dans le système (manque de données).

Conséquences :

- Non fiabilité des informations ;
- Risques d'erreurs dans la détermination de la population ciblée;
- Former des salariés déjà formés ;
- Démotivation du personnel non-formé ;
- Des pertes financières.

Recommandations :

- L'intégration des besoins en formation dans le SIRH afin de constituer automatiquement les listes du personnel à former.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 03

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Charge de travail pour la DF.

Causes :

- La DF procède à la détermination des besoins de formation car certaines structures ne transmettent pas leurs besoins.

Conséquences :

- Retard de réalisation d'autres missions plus importantes ;
- Incapacité de la DF de déterminer les besoins de toutes les autres structures.

Recommandations :

- Exiger la transmission de besoins précis en formation de la part des autres structures ;
- Utilisation du SIRH pour faciliter le traitement des données.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 04

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Existence de salariés n'ayant pas bénéficiés de formation, malgré l'évolution de leur environnement de travail.

Causes :

- les structures n'ayant pas transmis leurs besoins en formation en temps utile sont écartées du plan de formation annuel ;
- absence de dispositifs d'identification du personnel concerné par la formation.

Conséquences :

- Exploitation insuffisante des outils de travail;
- Démotivation des stagiaires.

Recommandations :

- Utilisation des dispositifs d'évaluation de performance ;
- La mise en place de dispositifs d'identification du personnel concerné par la formation et veiller à leurs application et leurs mise à jour régulière.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 05

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Présence d'un fort taux de salaires non formés

Causes :

- Les structures ne transmits pas leurs besoins en formation ;
- Non utilisation du SIRH pour la détermination du personnel nécessitant une formation de façon automatique.

Conséquences :

- Démotivation du personnel non-formé
- Conflit social.

Recommandations :

- La mise en place de procédures d'identification de personnel à former et veiller à leurs applications et leurs mises à jour régulière ;
- Utilisation du SIRH pour le traitement des données.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 06

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Désignation d'employés indisponibles pour suivre des actions de formation (missions, congés,)

Causes :

- Absence de coordination entre les structures.

Conséquences :

- Annulation de commandes de formation ;
- Déséquilibre entre les mois de l'exercice.

Recommandations :

- Assurer la visibilité de la situation professionnelle des employés par le SIRH pour avoir des données fiables.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 07

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Difficulté du choix du mode de formation

Causes :

- Non approbation des modes de formation aux autorités compétente.

Conséquences :

- Pertes financières.

Recommandations :

- approbation des modes de formation aux autorités compétente



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 08

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Organisation des modes de formation non prévues par la convention collective.

Causes :


- Non mise à jour de la convention collective (insuffisances)

Conséquences :

- Non-conformité ;

Recommandations :

- La mise à jour de la convention collective.

| | | |
|--|---|---|
|  | FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME | DIVISION DE L'AUDIT INTERNE. |
| <i>Audit du processus formation.</i> | | |
| FRAP N° : <u>09</u> | | |
| <i>Structure auditée : La direction de la formation</i> | | |
| <u>Constats :</u> | | |
| <i>Non validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration.</i> | | |
| <u>Causes :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Négligence de travail ; - Non application de la convention collective. | | |
| <u>Conséquences :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Non-conformité du contenu de la formation avec la stratégie de l'entreprise ; - Non fiabilité des données relatifs aux objectifs fixés et ceux réalisés. - Remettre en cause les réalisations. | | |
| <u>Recommandations :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration | | |



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 10

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Mauvaise prestation des partenaires de formation.

Causes :

- Absence d'un dispositif d'évaluation des organismes de formation et des formateurs.

Conséquences :

- Non atteinte de la qualité de formation recherchée..

Recommandations :

- Mise en place d'un dispositif d'évaluation des organismes de formation et veiller à leurs applications et leurs mises à jour régulière.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 11

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Détection tardive des insuffisances des prestations des partenaires

Causes :

- absence d'un dispositif d'évaluation des organismes de formation.

Conséquences :

- non atteinte de la qualité de formation recherchée.

Recommandations :

- inclure dans les procédures un dispositif périodique d'évaluation des organismes de formation, et veillez à son application et sa mise à jour régulière.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 12

Structure audité : La direction de la formation

Constats :

Programmation de formations qui ne répondent pas totalement aux besoins

Causes :

- Non respect des fiches techniques et cahiers des charges.

Conséquences :

- Non atteinte des objectifs ;
- Pertes financières.

Recommandations :

- Assurer le respect de l'utilisation et l'application des fiches techniques et cahiers des charges.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 13

Structure audité : La direction de la formation

Constats :

Annulation et/ou report de certaines formations programmées.

Causes :

- insuffisance de l'interaction entre les structures ;
- programmation de formation non compatibles avec les échéances de certaines structures (ex : formation pour le personnel de la DFC durant la période de clôture du bilan).

Conséquences :

- retard dans la planification des actions de la formation ;
- absentéisme.

Recommandations :

- coordination entre les structures.

| | | |
|--|---|---|
|  | FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME | DIVISION DE L'AUDIT INTERNE. |
| <i>Audit du processus formation.</i> | | |
| FRAP N° : <u>14</u> | | |
| <i>Structure auditée : La direction de la formation</i> | | |
| <u>Constats :</u> | | |
| <i>insuffisance de visibilité sur le déroulement de la formation</i> | | |
| <u>Causes :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - insuffisance des dispositifs contenus dans le règlement intérieur ; - absence de dispositifs de suivi du déroulement de la formation. | | |
| <u>Conséquences :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - non atteinte des objectifs de la formation ; - Pertes financières. | | |
| <u>Recommandations :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de dispositifs de suivi du déroulement de la formation. | | |

| | | |
|--|---|---|
|  | FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME | DIVISION DE L'AUDIT INTERNE. |
| <i>Audit du processus formation.</i> | | |
| FRAP N° : <u>15</u> | | |
| <i>Structure auditée : La direction de la formation</i> | | |
| <u>Constats :</u> | | |
| <i>Démotivation du personnel</i> | | |
| <u>Causes :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Absence du suivi de la formation. | | |
| <u>Conséquences :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Non réalisation des objectifs ; - Pertes financières ; - Retard dans l'application et la réalisation du plan d'action. | | |
| <u>Recommandations :</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - désigner une personne du service formation chargée de la synthèse des évaluations des résultats. | | |



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 16

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Mauvaise assimilation des contenus

Causes :

certaines formateurs assurent des formations par certaines langues étrangères, non maîtrisées par les employés.

Conséquences :

- Non atteinte des objectifs de la formation ;
- Pertes financières.

Recommandations :

- Exiger la langue de la formation;
- Proposer une formation en langues aux employés.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 17

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Absentéisme

Causes :

- Coïncidence des formations avec les échéances de certaines missions.

Conséquences :

- Persistance des écarts professionnels
- Pertes financières.

Recommandations :

- La mise en place d'un chrono-programme de formation et assurer sa diffusion aux structures.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 18

Structure audité : La direction de la formation

Constats :

Réalisation du plan annuel (de 12 mois) sur une moyenne de 7 mois.

Causes :

- contraintes rencontrées.

Conséquences :

- déséquilibre dans la réalisation du plan annuel de formation.

Recommandations :

- conception et utilisation d'un tableau de bord pour le suivi de l'avancement de réalisation du plan d'action.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 19

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Absence d'une assurance que les actions de formation ont atteint leurs objectifs .

Causes :

- absence d'un dispositif d'évaluation des acquis de la formation.

Conséquences :

- absence de visibilité sur l'atteinte des objectifs pédagogiques ;
- utilisation inefficace des ressources.

Recommandations :

- élaboration et diffusion d'un dispositif d'évaluation des actions de formation et veiller à leurs applications et leurs mises à jour régulières.



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 20

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Perte de compétences et du savoir-faire.

Causes :

- Absence de dispositif de transmission du savoir entre les candidats à la retraite et leurs remplaçants.

Conséquences :

- Lenteur dans l'adaptation des remplaçants ;
- Démotivation des remplaçants ;
- Impact sur la performance de l'entreprise.

Recommandations :

- La mise en place de la collaboration de la gestion de carrières et de compétences d'un dispositif de prise en charge des remplaçants des salariés



**FEUILLE DE REVELATION
ET D'ANALYSE DE
PROBLEME**

**DIVISION DE L'AUDIT
INTERNE.**

Audit du processus formation.

FRAP N° : 21

Structure auditée : La direction de la formation

Constats :

Charges fiscales :

- Non comptabilisation des efforts logistiques de formation (hébergement, transport et restauration) qui représentent en moyenne 24% des frais de formation. Et des frais de formation interne lors du calcul de l'assiette de la taxe de formation ;
- Absence de participation des employés d'Algérie Télécom aux actions de formation organisées par le FNAC en contrepartie des montants consentis au titre de la taxe de formation ;
- Non comptabilisation des efforts de formation interne dans le l'assiette de calcul de la taxe de formation (indemnités des formateurs internes, salaires des stagiaires, salles de cours...);
- paiement de la taxe formation par apprentissage malgré la prise en charge du quota règlementaire par Algérie Télécom (3%).

Causes :

- Les frais auxiliaires liés à l'effort de formation ne sont pas clairement définie par l'arrêté ministériel 29-09-1999 fixant les modalités de détermination de la taxe de formation ;
- Non application par le FNAC du décret exécutif n°98-355 du 10-11-1998 portant création du FNAC ;
- Non alignement de la loi 90/36 du 30-12-1990 des finances (qui fixe 1% de la masse salariale pour l'assiette de taxe formation par apprentissage) avec la loi n°81-07 du 27-06-1991 qui oblige l'entreprise à prendre 3% de son effectifs total comme des apprentis.

Conséquences :

- pertes fiscales ;
- non participation des salariés d'AT aux actions de formation organisées par le FNAC.

Recommandations :

- Intervenir auprès du MTIC auprès de la MFP pour la prise en charge des frais accessoires (logistiques.....) et les frais de formation interne dans le calcul de l'assiette de la taxe de la formation ;
- Intervenir auprès du MTIC auprès de la MFP pour obliger le FNAC à faire bénéficier les salariés d'AT des actions de formation qui organise ;
- Aligner les 2 lois. Ou choisir une à appliquer.

Annexe N° 7 : processus de réalisation d'une mission d'audit interne selon l'IFACI.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT-KOLEA

« ENSM »

Questionnaire d'évaluation des risques.

Dans le cadre de l'élaboration de nos études en master II à l'école nationale supérieure de Management ENSM, nous réalisons un travail de recherche portant sur « La proposition d'une cartographie des risques suite à la réalisation des missions du contrôle et d'audit internes ».

Suite à la réalisation d'audit interne du processus formation d'AT, nous avons constaté que ce dernier est confronté à plusieurs risques qui menacent la réalisation de ses objectifs, et qui peuvent être liés aux procédures, moyens utilisés et/ou aux hommes.

Afin d'évaluer la gravité et la fréquence de ces risques, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de bien vouloir répondre à notre questionnaire en suivant les grilles d'évaluation suivantes :

La gravité (impact en cas de réalisation)

- 1 : Insignifiant : —————> impact négligeable sur l'atteinte de l'objectif..
- 2 : Mineur : —————> rend la réalisation des objectifs du processus plus lent, plus couteux, et/ou plus compliqué
- 3 : Modéré : —————> rend le fonctionnement du processus pénible mais ne l'empêche pas d'atteindre ses objectifs.
- 4 : Majeur : —————> empêche le processus d'atteindre ces objectifs avec pertes d'exploitation.
- 5 : Catastrophique : —————> cause l'arrêt du processus et la dégradation des biens utilisés avec perte d'exploitation

La probabilité d'apparition

- 1 : Rare : —————> Le risque se réalise exceptionnellement (presque in ne se réalise jamais).
- 2 : Peu probable : —————> Le risque se réalise de temps à autre (très rarement).
- 3 : Possible : —————> Le risque se produit rarement.
- 4 : Probable : —————> Le risque se produit en quelques cas.
- 5 : Quasi-certain : —————> Le risque se produit toujours.

| Code du risque | Les risques. | Evaluation de la gravité. | | | | | Evaluation de la probabilité d'apparition. | | | | |
|--|--|---------------------------|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Les risques liés à l'étape « définition des besoins de formation ». | | | | | | | | | | | |
| <u>R1</u> | Les besoins de formation ne sont pas basés sur les écarts de compétences (vu l'inexistence de référentiel de compétences). | | | | | | | | | | |
| <u>R2</u> | Non utilisation de la fonctionnalité d'identification des besoins de formation sur le SIRH. | | | | | | | | | | |
| <u>R3</u> | Charge de travail pour la DF (elle procède elle-même à la détermination des besoins de formation). | | | | | | | | | | |
| <u>R4</u> | Existence de salariés n'ayant pas bénéficiés de formation (certaines structures ne transmettent pas leurs besoins en formation) | | | | | | | | | | |
| <u>R5</u> | Présence d'un fort taux de salariés non-formés (certaines structures ne transmettent pas leurs besoins et incapacité de la DF de déterminer les besoins de toutes les structures). | | | | | | | | | | |
| <u>R6</u> | Désignation d'employés indisponibles pour suivre des actions de formation (congrés, missions..). | | | | | | | | | | |
| <u>R7</u> | Mauvais choix du mode de formation (non approbation des modes de formation aux autorités compétentes). | | | | | | | | | | |
| Les risques liés à l'étape « élaboration du plan de formation ». | | | | | | | | | | | |
| <u>R8</u> | Organisation de formation non prévues par la convention collective (les modes de formations prévus par la convention collective sont insuffisants pour répondre aux besoins de formation). | | | | | | | | | | |
| <u>R9</u> | Non validation du plan annuel de formation par le conseil d'administration. | | | | | | | | | | |
| <u>R10</u> | Mauvaises prestations des partenaires de formation (absence de dispositifs d'évaluation des organismes de formation et des formateurs). | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <u>R11</u> | Détection tardive des insuffisances des prestations des partenaires. | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R12</u> | Programmation de formations qui ne répondent pas totalement aux besoins (non respect des fiches techniques et des cahiers des charges). | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R13</u> | Annulations et/ou report de certaines formations programmées. | | | | | | | | | | | | | |
| Les risques liés à l'étape « Réalisation des actions de formations ». | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R14</u> | insuffisance de visibilité sur le déroulement de la formation (absence du TB de suivi de la formation). | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R15</u> | Démotivation du personnel. | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R16</u> | Mauvaise assimilation du contenu (problèmes des langues). | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R17</u> | Absentéisme (coïncidence des formations avec des échéances de certaines missions ou avec des congés ou des missions de travail..). | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R18</u> | Réalisation du plan annuel de 12 mois en seulement 7 mois. | | | | | | | | | | | | | |
| Les risques liés à l'étape « Evaluation de résultats ». | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R19</u> | Absence d'une assurance que les actions de formation ont atteint leurs objectifs (absence d'un dispositif d'évaluation des acquis de la formation). | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R20</u> | Perte de compétences et du savoir-faire (Absence de dispositif de transmission du savoir entre les candidats à la retraite et leurs remplaçants). | | | | | | | | | | | | | |
| <u>R21</u> | Charges fiscales (taxe de formation, la taxe formation par apprentissage). | | | | | | | | | | | | | |

Nous vous remercions de nous avoir accordé un peu de votre temps.

TABLE DES MATIERES.

Remerciements.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Liste des abréviations.

Résumé.

Sommaire.

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel.

Section 1- Notions du contrôle interne..... 7

| | |
|--|----|
| 1. Définition du contrôle interne..... | 7 |
| 2. Les principaux objectifs du contrôle interne..... | 8 |
| 2.1. La fiabilité et l'intégrité des informations..... | 8 |
| 2.2. La protection du patrimoine..... | 8 |
| 2.3. Le respect des lois, règlements et contrats..... | 8 |
| 2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations..... | 8 |
| 3. Les référentiels de contrôle interne..... | 9 |
| 3.1. Le COSO..... | 9 |
| 3.1.1. Le COSO1..... | 9 |
| 3.1.2. Le COSO2..... | 10 |
| 3.2. Le COCO..... | 11 |
| 3.3. Le Turnbull guidance..... | 12 |
| 3.4. Le référentiel AMF..... | 12 |

Section 2 : Notions sur l'audit interne..... 13

| | |
|--|----|
| 1. Définition de l'audit interne..... | 13 |
| 2. Les objectifs de l'audit interne..... | 14 |
| 2.1. La régularité et/ou la conformité aux règles et aux procédures..... | 14 |
| 2.2. L'efficacité des choix effectués dans l'entreprise..... | 14 |
| 2.3. La pertinence de la politique générale..... | 15 |
| 3. Les types d'audit interne..... | 15 |

Section 3 : L'apport du contrôle et de l'audit internes à la gestion des risques opérationnels

| | |
|---|-----------|
| risques opérationnels | 17 |
| I. La gestion des risques opérationnels | 17 |
| 1. Comprendre qu'est ce qu'un risque | 18 |
| 1.1 Le risque opérationnel | 18 |
| 1.2. Typologie du risque opérationnel | 19 |
| 2.Processus de gestion des risques opérationnels | 20 |
| 2.1. Identification des risques | 20 |
| 2.2. Evaluation des risques | 20 |
| 2.3. Traitement des risques | 20 |
| 3. La cartographie des risques | 21 |
| 3.1. Définitions et principaux objectifs de la cartographie des risques | 21 |
| 3.2. Les acteurs du projet de cartographie des risques | 21 |
| 3.2.1. Interne | 21 |
| 3.2.2. Externes | 21 |
| 3.3. Les types de la cartographie | 22 |
| 3.3.1. La cartographie globale | 22 |
| 3.3.2. La cartographie thématique | 22 |
| 3.4. La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques | 22 |
| 3.4.1. Préparation du projet de cartographe du risque | 22 |
| 3.4.2. Description des processus | 23 |
| 3.4.3. Identification des risques | 23 |
| 3.4.4. Évaluation des risques | 24 |
| 3.4.5. Formalisation de la carte des risques | 25 |
| II. L'apport du contrôle et d'audit internes à la gestion des risques opérationnels | 27 |
| 1. La contribution du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels | 27 |
| 2. La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels | 28 |

CHAPITRE II: Méthodologie de la recherche et état des lieux.

| | |
|--|-----------|
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil | 34 |
| 1. Présentation d'Algérie télécom | 34 |
| 1.1.Fiche signalétique | 34 |
| 1.2. Les domaines d'activités d'Algérie télécom | 35 |

| | |
|---|----|
| 1.3.Les objectifs d'Algérie Télécom..... | 35 |
| 1.4.Organisation d'Algérie Télécom..... | 36 |
| 1.5.Organigramme d'Algérie Télécom..... | 36 |
| 2. Présentation de la division d'audit interne..... | 38 |
| 2.1.Les missions de la division de l'audit interne au niveau central..... | 38 |
| 2.1.1. Audit central des moyens généraux..... | 38 |
| 2.1.2. Audit central des finances et comptabilité..... | 39 |
| 2.1.3. Audit central commercial..... | 39 |
| 2.1.4. Audit central technique..... | 40 |
| 2.2. Les missions de la division de l'audit interne au niveau régional..... | 40 |

Section 2 : la méthodologie de la recherche..... 41

| | |
|--|----|
| 1. Choix du thème..... | 41 |
| 2. Objectifs de l'étude..... | 41 |
| 3. Choix de l'organisme..... | 42 |
| 4. Les outils de collecte et traitement des données..... | 42 |
| 4.1. Les outils de collecte des données..... | 42 |
| 4.2. Les outils de traitement des données..... | 43 |

Section 3 : Le déroulement des missions du contrôle et d'audit internes au niveau d'Algérie Télécom..... 44

| | |
|--|----|
| 1. Phase de préparation..... | 44 |
| 1.1. La réunion d'ouverture..... | 45 |
| 1.2. La prise de connaissance du domaine audité..... | 45 |
| 1.3. Analyser les sous-processus et leurs objectifs..... | 47 |
| 1.3.1. Définition du besoin de formation..... | 48 |
| 1.3.2. Elaboration du plan de formation..... | 48 |
| 1.3.3. Exécution du plan de formation..... | 49 |
| 1.3.4. Evaluation de résultats..... | 49 |
| 1.4. Identification et évaluation des risques..... | 50 |
| 1.5. Définition et évaluation des dispositifs du contrôle interne..... | 50 |
| 2. Phase terrain..... | 54 |
| 2.1. Sélectionner les objectifs d'audit..... | 54 |
| 2.2. La réunion du lancement de la mission d'audit..... | 55 |

| | |
|---|----|
| 2.3. Elaboration du programme de travail..... | 55 |
| 2.4. L'analyse de l'environnement du contrôle interne..... | 56 |
| 2.5. Elaboration de la feuille de révélation et d'analyse de problèmes..... | 58 |
| 3. Phase de conclusion..... | 59 |
| 3.1. La réunion de clôture..... | 59 |
| 3.2. Le Rapport d'audit interne..... | 59 |

Chapitre III : proposition de la cartographie des risques.

| | |
|--|-----------|
| Section 1 : identification des risques | 63 |
| 1. Identification des risques liés à l'étape définition des besoins de formation..... | 63 |
| 2. Identification des risques liés à l'étape élaboration du plan de formation..... | 64 |
| 3. Identification des risques liés à l'étape réalisation des actions de formation..... | 65 |
| 4. Identification des risques liés à l'étape évaluation de résultats..... | 66 |
| Section 2 : évaluation, hiérarchisation et traitement des risques | 67 |
| 1. Evaluation des risques..... | 67 |
| 1.1.Evaluation de la probabilité d'apparition des risques liés au processus formation..... | 68 |
| 1.2.Evaluation de la gravité des risques liés au processus formation..... | 69 |
| 2. Hiérarchisation des risques identifiés..... | 70 |
| 2.1.Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'apparition..... | 70 |
| 2.2.Hiérarchisation des risques selon le niveau de gravité..... | 72 |
| 2.3.Formulation de la matrice des risques..... | 73 |
| 3. Traitement des risques..... | 75 |
| Section 3 : la cartographie des risques | 77 |
| Conclusion générale | 85 |

Bibliographie.

Annexes.