

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Koléa

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

THÈME

**MISE A NIVEAU DU SYSTEME DE
CONTROLE INTERNE DE «HMA» EN VUE DE
LA MAITRISE DES RISQUES LOGISTIQUES**

Présenté par :

Mlle. TOUATI Nesrine

Encadré par :

Dr. GOURINE Réda

ANNÉE : 2014/2015

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier le bon Dieu de m'avoir accordée la détermination et la force de mener à bien ce travail.

Je présente ma sincère gratitude à mon encadreur M. GOURINE de m'avoir soutenue, encouragée, orientée, conseillée, et aidée tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel du pôle Automotive et Services du groupe CEVITAL, ainsi que de la filiale Hyundai Motor Algérie et ma tutrice Mme. GUELDASNI pour son aide précieuse, sa confiance, sa disponibilité et ses conseils.

Enfin, je remercie mes chers parents, mon frère Malik, ma sœur Meriem, mes chères amies SELMI Meriem et BRIKI Amal ainsi que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

RÉSUMÉ

Le secteur de la commercialisation automobile en Algérie a connu un tel essor qu'il a engendré une très forte concurrence. Plus récemment, le marché traverse une phase de saturation qui confère aux clients un sérieux pouvoir de négociation. De plus, la pression des fournisseurs étrangers ayant des objectifs de vente et obligations de résultats bien précis ainsi que les restrictions et contraintes légales régissant ce secteur, accentuent la précarité du marché. L'occurrence de tous ces événements concourt à engendrer une multitude de risques, en particulier des risques logistiques.

Aussi, outre une gestion rigoureuse de toute l'activité, l'entreprise se doit de mettre en place un système de contrôle interne dont la finalité serait de donner une assurance raisonnable en termes de maîtrise des risques. C'est dans ce contexte que nous nous proposons, de traiter du thème de la « **Mise à niveau du système de contrôle interne au regard de la maîtrise des risques logistiques** ». A cet effet, nous avons analysé le système de contrôle interne en place afin de nous assurer qu'il intègre bien tous les cas de figure et qu'il module l'étendue et l'ampleur des contrôles par rapport à l'échelle des risques et à leur récurrence.

Ce diagnostic a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles et d'émettre quelques propositions susceptibles d'améliorer la performance du système de contrôle interne.

Mots- clés : Contrôle Interne, Maitrise des risques, Activités logistiques, COSO.

ABSTRACT

The sector of the automotive marketing in Algeria has experienced such a boom that it has created a very strong competition. Recently, the market is going through a phase of saturation that gives customers a significant bargaining power. Also, the pressure from foreign suppliers with their specific sale targets, and the legal restrictions constraints governing this sector, increase heavily the market precariousness. The occurrence of all these events trusts to generate business risks in the logistic area particularly.

So in addition to the strict management of all activity, the company must establish and set up an internal control process to provide a reasonable insurance in terms of risk management. It is in this context that we intend to proceed with **"the assessment of internal control system in regards of the control of logistical risks."** To this end, we tried to check up the internal control system in force, to ensure that it takes in charge all situations and that it modulates the extent and scope of controls against the risk scale and their recurrence.

This diagnosis was really helpful in the identification of the strengths and weaknesses and allowed us to suggest some recommendations to improve the performance of the internal control process presently used.

Key words: Internal Control, Risk Management, Logistics activities, COSO.

المخلص

عرف قطاع تسويق السيارات في الجزائر قمة التطور مما أدى إلى منافسة حادة. مر السوق مؤخرًا بمرحلة تشبع هذا ما يعمل على منح الزبائن قدرة تفاوضية هامة. زيادة على ذلك عوامل ضغط المستوردين الأجانب للوصول إلى أهداف المبيعات و التزام تحقيق نتائج محددة و القيود القانونية التي تتحكم في هذا القطاع تؤدي إلى تشدد عدم استقرار السوق. ظهور هذه الأحداث ساهم بشكل خاص في توليد مخاطر لوجستية.

بالإضافة إلى تسيير صارم لكافة النشاط، يجب على الشركة أن تنشئ نظام رقابة داخلية قصد ضمان تحكم معقول في المخاطر المحتملة. و في هذا السياق نعزم على اقتراح اللجوء إلى " ترقية نظام الرقابة الداخلية في ظل التحكم في المخاطر اللوجستية". ولهذا الغرض قمنا بتحليل نظام الرقابة الداخلية المعمول به لهدف الضمان انه يشمل جميع الحالات و يناسب مدى و نطاق الرقابة على حساب مقياس المخاطر و تكرارها.

مكن هذا التشخيص من تحديد نقاط القوة والضعف واقتراح بعض التوصيات لتحسين فعالية نظام المراقبة الداخلية

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية - التحكم في المخاطر - الأنشطة اللوجستية - COSO.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Classification des activités logistiques	30
Tableau 2 : Identification des risques inhérents aux activités logistiques.....	34
Tableau 3 : Identification des risques exogènes.....	36
Tableau 4 : Estimation de la fréquence et de l'impact des risques	39
Tableau 5: Grille de criticité des risques	40
Tableau 6 : Hiérarchisation des risques selon leur criticité.....	41
Tableau 7: Degré d'appétence de l'entreprise pour le risque	42
Tableau 8 : Orientations et mesures de traitement des risques de criticité maximale.....	49
Tableau 9 : Extrait de l'évaluation de la sous composante "éthique et intégrité"	54
Tableau 10 : Extrait de l'évaluation de la sous composante "compétence"	54
Tableau 11 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Conseil d'administration et Comité d'Audit "	55
Tableau 12: Extrait de l'évaluation de la sous composante " Philosophie et Style de Management"	55
Tableau 13 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Structure organisationnelle"	56
Tableau 14 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Délégations de pouvoirs et domaines de responsabilité "	56
Tableau 15 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Politique en matière de ressources humaines "	57
Tableau 16 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Fixation des objectifs "	58
Tableau 17 : Extrait de l'évaluation de la sous composante "Identification des événements"	58
Tableau 18 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Evaluation des risques "	59
Tableau 19 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Traitement des risques "	60
Tableau 20 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Gestion des changements"	60

Tableau 21 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Normes et procédure "	62
Tableau 22 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Contrôles des systèmes d'information"	63
Tableau 23 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Information "	64
Tableau 24 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Communication "	64
Tableau 25 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Pilotage courant "	65
Tableau 26 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Evaluations ponctuelles"	65
Tableau 27 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Remontée de l'information "	66
Tableau 28 : Actions prioritaires en termes d'environnement de contrôle.....	72
Tableau 29 : Actions prioritaires en termes d'évaluation des risques	73
Tableau 30 : Actions prioritaires en termes d'activités de contrôle.....	73
Tableau 31: Actions prioritaires en termes d'information et de communication	74
Tableau 32 : Actions prioritaires en termes de pilotage.....	74
Tableau 33: Actions secondaires en termes d'environnement de contrôle.....	74
Tableau 34 : Actions secondaires en termes d'évaluation des risques	75
Tableau 35 : Actions secondaires en termes d'activités de contrôle	75
Tableau 36 : Actions secondaires en termes d'information et de communication	76

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution de l'Effectif de HMA.....	23
Graphique 2 : Evolution du chiffre d'affaires de HMA en milliards de DA.....	23

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Organigramme de Hyundai Motor Algérie	25
Schéma 2 : Démarche inductive d'identification des risques	33
Schéma 3 : Démarche déductive d'identification des risques	33
Schéma 4 : Echelle de notation des risques.....	38
Schéma 5 : Cartographie des risques logistiques nets.....	40
Schéma 6 : Diagramme de cause à effet	69

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : Evaluation globale de la composante "environnement de contrôle".....	57
Encadré 2 : Evaluation globale de la composante "évaluation des risques"	61
Encadré 3 : Evaluation globale de la composante "Activité de contrôle"	63
Encadré 4 : Evaluation globale de la composante " information et communication "	64
Encadré 5 : Evaluation globale de la composante " pilotage du contrôle interne "	66
Encadré 6 : Notation du système de contrôle interne.....	67

LISTE DES ABREVIATIONS

Acronyme	Explication
CEO	Chief Executive Officer
HMA	Hyundai Motor Algérie
HMC	Hyundai Motor Company
IRIS	Initiative, Respect, Intégrité, Solidarité
SCI	Système de Contrôle Interne
COSO	The Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IIA	International Institute of Auditors
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
AMF	Autorité des Marchés Financiers
COCO	Criteria On Control Committee
C/V	Véhicules Lourds
P/C	Véhicules Légers
SAV	Service Après Vente
MOSAR	Méthode Organisée Systémique d'Analyse des Risques
TDB	Tableau De Bord

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1	5
CONTEXTE DE LA RECHERCHE	5
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	7
SECTION 2 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ETUDE.....	11
SECTION 3 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	21
CHAPITRE 2.....	28
ANALYSE DES RISQUES LOGISTIQUES	28
SECTION 1 : IDENTIFICATION DES RISQUES LOGISTIQUES	30
SECTION 2 : EVALUATION DES RISQUES LOGISTIQUES	38
SECTION 3 : PROCESSUS DE TRAITEMENT DES RISQUES	44
CHAPITRE 3.....	51
APPRECIATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE ET SA CONTRIBUTION A LA MAITRISE DES RISQUES LOGISTIQUES	51
SECTION 1 : EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE HMA SELON LE REFERENTIEL COSO	53
SECTION 2 : ANALYSE DYSFUNCTIONNELLE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE AU REGARD DE LA MAITRISE DES RISQUES	68
SECTION 3 : PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE.....	72
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXES	84
TABLE DES MATIERES	

INTRODUCTION

Le secteur de la commercialisation automobile en Algérie a connu un tel essor qu'il a engendré une forte concurrence. Plus récemment, le marché traverse une phase de saturation ce qui confère aux clients un sérieux pouvoir de négociation¹. La pression des fournisseurs étrangers qui ont des objectifs de vente et des obligations de résultats bien précis, ajoutée aux restrictions et contraintes légales régissant ce secteur ne vont pas dans le sens d'un arrangement de la situation.

Aussi, afin d'asseoir une présence pérenne sur le marché, l'entreprise n'a d'autres choix que de faire face à la concurrence en améliorant sa performance ; pour y parvenir, l'entreprise déploie des moyens humains, financiers et matériels conséquents canalisés par la mise en place d'une stratégie offensive.

Cette stratégie doit lui permettre d'optimiser sa rentabilité au regard des risques induits par son activité. Les dirigeants de l'entreprise ont de ce fait, besoin de disposer, à tout moment, les tenants et aboutissants du marché ainsi que ses tendances pour maîtriser leur entité et prendre des décisions conformes aux objectifs tracés.

En effet, la conduite des affaires se faisant dans un environnement concurrentiel, mouvant et instable, les risques de dérapage ne sont pas à exclure. Sans le vouloir, l'entreprise pourrait, de ce fait, se retrouver exposée à des situations qui obérerait ses résultats et/ou entacheraient sa réputation.

Pour prévenir de telles situations et maîtriser les risques, l'entreprise se doit de mettre en place un processus de contrôle interne dont la finalité serait de donner une assurance raisonnable en termes de maîtrise des risques.

De ce fait, l'efficacité d'un système de contrôle interne devient un enjeu stratégique et une condition incontournable pour la performance de l'entreprise. Cette importance est d'autant plus grande lorsqu'on sait que l'entreprise évolue dans un environnement fortement concurrentiel et est appelée à atteindre, à court terme, un niveau de performance élevé par rapport à la situation du moment.

En effet, de telles situations engendrent généralement l'amplification de certains risques et parfois même la manifestation de nouveaux, d'où la nécessité de passer en revue,

¹ Nous entendons par pouvoir de négociation des clients le sens employé par l'analyse Porterienne (Modèle des 5 forces de Michael Porter). Le pouvoir de négociation des clients est défini par la capacité des acheteurs à négocier le prix et/ou les conditions de ventes. Le rapport nombre de clients/nombre d'entreprises est déterminant dans ce cas, car par exemple un marché saturé contenant beaucoup d'entreprises renforcera logiquement le pouvoir de négociation des clients.

en permanence, le système de contrôle interne mis en place afin de s'assurer qu'il intègre bien ces risques et qu'il module bien l'étendue et l'ampleur des contrôles par rapport à l'échelle des risques et à leur récurrence.

Dans la majorité des cas, la mise à niveau d'un système de contrôle interne s'impose d'elle-même. Elle pourrait consister qu'en une simple mise à jour avec intégration de certains nouveaux contrôles et renforcement d'autres. Comme elle pourrait, tout aussi bien, induire une refonte plus ou moins intégrale du système en place. Cela dépend de plusieurs paramètres dont l'ampleur des changements opérés, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

C'est dans ce contexte et sur cet aspect du contrôle interne que nous avons choisi de mener notre travail ; l'objet de notre recherche portera donc plus précisément sur la « *Mise à niveau du système de contrôle interne de HMA en vue de la maîtrise des risques logistiques* ».

Pour ce faire, et afin de se conformer aux meilleures pratiques usitées dans ce domaine, l'appréciation du système de contrôle interne en place et la détermination des améliorations à y apporter se fera par rapport au référentiel COSO.

Pour des contraintes de temps, nous avons dû délimiter le champ de notre étude; de ce fait, seuls les risques logistiques seront pris en compte, car ils sont considérés comme étant les plus contraignants par rapport à l'activité et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Tout au long de ce travail, nous nous proposons de répondre à la problématique de ce mémoire, composée d'une question principale :

Quelles sont les actions à mener pour mettre à niveau le système de contrôle interne existant, afin de permettre une meilleure maîtrise des risques logistiques ?

Et de questions secondaires :

- Quels sont les risques auxquels le processus logistique est exposé ?
- Quels sont les dispositifs actuels de traitement de ces risques ? Sont-ils efficaces ?
- Le système de contrôle interne mis en place permet-il de réduire l'impact et/ou la probabilité de survenance des risques logistiques à un niveau acceptable ?
- Le système de contrôle interne mis en place présente-t-il des dysfonctionnements? Et quels seraient les axes d'amélioration à suivre pour le mettre à niveau ?

En émettant les hypothèses suivantes :

- Le processus logistique de HMA est exposé à deux types de risques : des risques ayants pour origine des facteurs endogènes et des risques ayant pour origine des facteurs exogènes.
- Les dispositifs actuels de traitement des risques consistent principalement en la mise en place de mesures organisationnelles, générales et non ciblées ce qui ne permet pas un traitement optimal et idoine des risques logistiques.
- Le système de contrôle interne mis en place ne permet pas de réduire correctement et efficacement l'impact et la probabilité de survenance des risques logistiques.
- Le système de contrôle interne mis en place présente de nombreux dysfonctionnements, notamment en termes de gestion des risques. Les pistes d'amélioration se dirigeront vers les composantes du système de contrôle interne présentant le plus de dysfonctionnements.

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons scindé ce travail en trois chapitres:

Le premier portant sur la présentation du contexte de l'étude, lui-même subdivisé en trois sections arborant les cadres méthodologique, conceptuel et institutionnel de l'étude.

Le second portant sur l'analyse des risques logistiques, est à son tour subdivisé en trois sections traitant respectivement de l'identification, de l'évaluation et des mesures de traitement actuelles et potentielles des risques logistiques.

Le troisième et dernier chapitre porte, quant à lui, sur l'appréciation du système de contrôle interne et sa contribution à la maîtrise des risques logistiques; il inclut trois sections, à savoir : l'évaluation du système de contrôle interne de HMA selon le référentiel COSO, l'analyse dysfonctionnelle du système de contrôle interne au regard de la maîtrise des risques et pour terminer, la proposition d'un plan d'action visant la mise à niveau du système de contrôle interne en place.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Section 1: Méthodologie de la recherche

Section 2: Fondements théoriques de l'étude

Section 3: Présentation de l'organisme d'accueil

Dans notre travail, nous allons traiter de la mise à niveau du système de contrôle interne de "Hyundai Motor Algérie" en vue de la maîtrise des risques logistiques. Pour ce faire, nous avons jugé nécessaire d'entamer ce travail par un chapitre introductif permettant de déterminer les cadres conceptuel, méthodologique et institutionnel de l'étude. Ceci afin que le lecteur puisse se mettre en situation et cerner le contexte de cette recherche.

Nous allons donc présenter dans ce chapitre la démarche méthodologique suivie dans notre recherche, puis nous déroulerons les fondements théoriques régissant le sujet traité et nous terminerons par la présentation de la structure d'accueil.

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section nous allons aborder certains points portant sur le choix du thème et de l'organisme d'accueil, l'objectif de l'étude, la délimitation du champ de recherche, la démarche méthodologique suivie, les techniques de collecte et de traitement de l'information ainsi que les difficultés rencontrées durant notre stage.

1. Choix du thème

Le choix de la thématique s'est porté sur la mise à niveau du système de contrôle interne au regard de la maîtrise des risques logistiques. Ce sujet n'a pu que susciter notre intérêt vu l'envergure que prend aujourd'hui le contrôle interne dans la faisabilité des stratégies et les situations pénalisantes que peut provoquer une mauvaise gestion des risques dans une entreprise, notamment dans un marché aussi saturé que celui de la distribution et de la commercialisation automobile.

2. Choix de l'organisme d'accueil (Hyundai Motor Algérie)

Afin de développer ce sujet de recherche et de répondre à la problématique posée, nous avons effectué un stage pratique de trois mois au sein de la Direction de Contrôle Interne du pôle "Automotive et Services" du groupe CEVITAL.

Après visite de reconnaissance des différentes filiales du pôle, nous avons choisi pour la réalisation de notre recherche, la filiale "Hyundai Motor Algérie", suite aux constats effectués quant au degré d'exposition aux risques de cette dernière ainsi qu'aux difficultés qu'elle rencontre dans la mise en place d'un système de contrôle interne efficace.

3. Délimitation du champ de l'étude

Pour des contraintes de temps, nous n'avons pu analyser l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée; nous avons donc dû délimiter le champ de notre étude; de ce fait, seuls les risques logistiques seront pris en compte car ils sont considérés comme étant les risques les plus significatifs au regard de l'activité et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

4. Objectif de l'étude

Cette étude vise un double objectif :

- D'une part, mettre en exergue l'importance du contrôle interne dans la maîtrise des risques;

- D'autre part, déclencher une prise de conscience au sein du management de l'entreprise quant à la nécessité de mettre à niveau, en permanence, son système de contrôle interne et à la pertinence de l'insérer dans une démarche de management des risques.

5. Démarche méthodologique

Pour mener à bien notre recherche et répondre à la problématique posée, nous avons d'abord adopté une démarche exploratoire sur le terrain, afin d'analyser la situation existante. De ce fait, nous ne sommes pas allés sur le terrain avec des hypothèses préconçues à tester, ce sont les allers-retours entre la théorie et la pratique et le constat préliminaire de l'état des lieux qui nous ont permis de façonner notre sujet de recherche et de formuler la problématique et les hypothèses les plus adaptées au cas précis.

Tout au long de notre recherche, nous avons adopté le raisonnement inductif et déductif, notamment lors de l'identification et de l'analyse des risques logistiques.

Par la suite, nous avons suivi la méthodologie d'évaluation du contrôle interne proposée par le référentiel COSO¹, afin de passer en revue le système de contrôle interne mis en place au sien de la filiale HMA et s'assurer qu'il intègre bien les risques logistiques et qu'il ajuste l'étendue et l'ampleur des contrôles par rapport à l'échelle des risques et à leur fréquence ; et au final suggérer le cas échéant un plan d'action pour la mise à niveau du système.

Dans le cadre de notre recherche nous avons eu accès à la cellule d'audit et de contrôle interne au niveau du pôle, ainsi qu'aux différentes directions concernées par les opérations logistiques au niveau de la filiale, telles que la direction approvisionnement, la direction logistique, la direction commerciale et succursale et le département qualité.

La nature de l'information nécessaire à la bonne conduite de notre recherche ne requière pas d'enquête à caractère quantitatif mais plutôt l'accès à une information fiable et de qualité servant de base à notre analyse.

Nous avons donc adopté, pour la recherche empirique, la méthode qualitative, descriptive et analytique; nous avons donc eu à mener des entretiens semi-directifs au niveau du pôle ainsi que de la filiale "Hyundai Motors Algérie", dans le but de collecter les informations nécessaires à notre recherche.

¹ COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)

Pour conforter ces informations et s'assurer de leur fiabilité, nous avons consolidé les entretiens par l'observation et la consultation de documents internes à l'entreprise.

Afin de cerner les cadres conceptuel et théorique constituant le socle de notre travail, nous nous sommes principalement basés sur la recherche documentaire dans le domaine de la littérature managériale traitant de notre sujet, à savoir : le contrôle interne et la gestion des risques.

6. Techniques de collecte d'information

Afin de mener à bien notre travail, nous avons dû procéder à la collecte d'information de différents types, à partir de différentes sources et par l'usage de différentes techniques ; dont voici les principales:

6.1. La recherche documentaire

Cet outil fut, pour nous, d'une grande utilité et nous a servi de socle dans notre recherche. En effet nous nous sommes, d'une part, documentés sur la littérature portant sur notre sujet de recherche, à travers les ouvrages, les travaux universitaires, les articles scientifiques ... et d'autre part, nous avons consulté les documents internes à l'entreprise.

Tous les documents utilisés dans le cadre de notre étude sont listés dans la bibliographie du mémoire.

6.2. L'observation

Cet outil s'est avéré très intéressant dans notre recherche, notamment dans la partie exploratoire de cette dernière. L'observation fut très bénéfique dans le sens où elle nous a permis de faire un état des lieux basé sur des faits et non pas seulement sur des paroles, *"L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution »*¹

En outre, l'observation nous a permis d'affiner l'élaboration de notre guide d'entretien et de formuler des questions plus ciblées et plus pertinentes.

¹THIETART Raymond_ Alain, 2007, p192, Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.

6.3. L'entretien

Dans le cadre de la recherche empirique, nous avons dû mener des enquêtes qualitatives par le biais d'entretiens semi-directifs au niveau du pôle ainsi que de la filiale "Hyundai Motors Algérie"; avec une moyenne d'une heure et demie par entretien.

Nous nous sommes principalement entretenus, au niveau de la filiale, avec les dirigeants intervenant au sein de la chaîne logistique, tels que le directeur des approvisionnements, le directeur logistique, la responsable contrôle et qualité... ainsi que quelques membres de la direction des ressources humaines.

Au niveau du pôle, nos entretiens se sont dirigés, en toute évidence, vers les membres de la direction de contrôle interne et audit.

7. Traitement des données

Sur la base de la triangulation entre différentes sources d'information, à savoir les entretiens, la recherche documentaire ainsi que l'observation, nous avons pu constituer une base de réflexion sur laquelle nous nous sommes appuyés tout au long de ce travail.

8. Difficultés rencontrées

Lors de notre recherche nous avons dû affronter plusieurs difficultés, particulièrement liées au terrain. L'entreprise ne disposant ni de processus ni de procédures ni même de logique de gestion des risques, nous avons dû passer au crible tous les départements concernés, afin de reconstituer nous mêmes les étapes du processus logistique et d'en recenser les principales activités, puis identifier et évaluer les risques inhérents qui ont servi, par la suite, de base à notre analyse.

Par ailleurs, la durée limitée du stage nous a contraints à faire l'impasse sur certains concepts que nous aurions pu approfondir davantage.

SECTION 2 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ETUDE

Dans cette section nous allons tenter de définir le cadre conceptuel de l'étude en exposant les bases théoriques sur lesquelles nous avons appuyé notre raisonnement. Afin de conforter cette démarche, nous allons aborder les principaux concepts utilisés tels qu'ils ont été édictés par les pionniers dans les domaines du contrôle interne et de la gestion des risques, puis nous allons montrer le lien existant entre les deux afin que le lecteur puisse cerner au mieux l'objet de notre étude.

1. Le contrôle interne

Avant d'aller plus en détail dans le cadre théorique du contrôle interne, nous proposons une précision d'ordre sémantique du terme "contrôle", qui au sens francophone exprime une action : « *exercer un contrôle, surveiller, vérifier* » alors que pour les anglo-saxons, il exprime un état : « *être en mesure de, dominer la situation, et notamment maîtriser une opération* »¹.

*«Le vocable "contrôle interne", vocable dont on ne dira jamais assez que c'est une mauvaise traduction, la plus mauvaise que l'on ait pu trouver pour le terme anglo-saxon "internal control" , oubliant que pour les Anglo-Saxons "to control" signifie en majeur "maîtriser" et en mineur "vérifier", alors que c'est l'inverse pour les pays de langue française »*².

L'interprétation du "contrôle interne" au sens anglo-saxon du terme est donc celle que nous avons retenue dans l'élaboration de notre travail.

Notons également que lorsque nous parlons de "contrôle interne", nous n'entendons pas une fonction mais plutôt un ensemble de dispositifs et donc un état (Renard. J, 2010).

1.1. Définition du contrôle interne

La notion de "Contrôle interne" a fait l'objet de recherche de nombreux auteurs, et a donné lieu à des définitions multiples et variées : un ensemble de « dispositifs » pour certains, des « moyens » pour d'autres, ou encore des « procédés » ou « systèmes ». Cependant ces définitions ne sont pas fondamentalement contradictoires, elles s'accordent toutes à préciser qu'il ne s'agit pas d'une fonction, mais d'un « *ensemble de dispositifs mis*

¹CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse de doctorat en sciences de gestion LMD, Université Abou BekrBelkaid de Tlemcen, 2014

²Coopers-Lybrand/IFACI, 1994, *La pratique du contrôle interne*, Éditions d'Organisation, Paris.

en œuvre par les responsables à tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités »¹.

Le contexte étant évolutif, l'adaptation permanente des concepts est nécessaire ; néanmoins en voici quelques-unes des définitions les plus complètes du "contrôle interne":

- Définition dans l'ouvrage "Les mots de l'audit" : « *Dispositif permanent mis en œuvre par les responsables d'une organisation pour s'assurer que ses activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs »².*

- Définition par Marc Jouffroy³, parue dans la Revue Française de l'audit interne : « *Agencement concerté de moyens tendant à assurer la maîtrise d'une opération »⁴.*

1.2. Spécificités du contrôle interne

A notre sens, trois points essentiels sont à retenir :

- Le contrôle interne est mis en œuvre par l'ensemble du personnel d'une organisation;
- Le contrôle interne concerne toutes les activités de l'organisation (dimension universelle)
- Il décline un caractère relatif, « *On entend par là que le système interne ne vise pas à apporter une certitude absolue mais bien un certain degré de certitude que la direction estime acceptable, compte tenu des circonstances*⁵. « *Ce n'est pas une potion magique permettant de travailler de façon "parfaite", c'est simplement un moyen de travailler mieux »⁶.*

1.3. Objectifs du contrôle interne

L'objectif premier du contrôle interne est la pérennité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Ce dernier se décline en objectifs particuliers présentés comme suit:

- fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles;
- efficacité et efficience des opérations ;

¹ Renard. J, 2010, p135, « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième édition d'Organisations, Paris

² IFACI, 2000, *les mots de l'audit*, liaisons édition, Paris

³ Marc Jouffroy, Rédacteur en chef de la RFAI – Ancien Contrôleur général adjoint d'EDF.

⁴ Marc Jouffroy, *Revue Française de l'audit interne*

⁵ Willy GROFFILS, 1994, page 11, "Introduction au contrôle interne"

⁶ Renard Jacques, *ibid.* p 137

- protection du patrimoine ;
- respect des lois, règlements et contrats¹.

Le contrôle interne permet également de faire progresser la maîtrise des risques par l'optimisation des flux et de mettre en place un environnement professionnel consolidé par des procédures, des descriptions de poste...²

Pour atteindre ces objectifs, on doit s'assurer que :

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec la mission ;
- les risques significatifs sont identifiés ;
- leurs modalités de traitement sont appropriées ;
- les informations relatives sont recensées et communiquées".³

1.4. Les cadres de référence du contrôle interne

Les référentiels traitant du contrôle interne sont multiples, en voici les principaux:

1.4.1. Le COSO

Dans les années 1980, le sénateur américain Treadway a initié une importante recherche sur le thème du "contrôle interne". C'est ainsi que s'est créée, aux États-Unis, la « Commission Treadway », qui a constitué un Comité universellement connu sous le nom de COSO⁴. Ce dernier a initié une réflexion en deux étapes ; le COSO1 dans les années 1980 et le COSO2 en 2004 (Renard Jacques, 2010).

a. Le COSO 1

Pour un bon contrôle interne, le COSO1 retient cinq conditions indispensables, appelées "composantes du contrôle interne". Ces cinq composantes sont représentées dans une pyramide⁵ et organisées, de la base au sommet, comme suit :

- Environnement de contrôle : les individus et l'environnement dans lequel ils opèrent constituent le socle et le moteur de toute organisation.
- Evaluation des risques : l'entreprise doit être consciente des risques et instaurer des mécanismes permettant de les identifier, de les analyser et de les maîtriser.

¹Renard Jacques, op.cit. Page 144

² L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Octobre 2008, page 20, "Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les pme"

³Norme 2120.A1 pour la pratique professionnelle de l'audit interne

⁴ COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)

⁵ Pyramide COSO figurant en annexe n°11

- Activités de contrôle : les normes et procédures de contrôle doivent être bien élaborées et appliquées pour s'assurer de l'exécution efficace des mesures prises pour la réduction des risques.
- Information et communication: les systèmes d'information permettent au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires au contrôle des opérations.
- Pilotage : le processus de contrôle doit à son tour faire l'objet d'un suivi permanent afin que le système puisse réagir efficacement (au bon moment et au bon endroit) et en fonction du contexte (L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, 2008).

En 1992, pour affiner le processus, les auteurs du COSO1 ajoutent à ces cinq composantes deux autres dimensions, de telle sorte que la représentation graphique du COSO ne soit plus désormais une simple pyramide, mais un cube ¹:

- une dimension liée aux objectifs de l'organisation (opérations, reporting, conformité)
- une dimension liée aux différentes entités de l'organisation (un classement par destination pour rappeler que toutes les unités et activités de l'organisation sont concernées) (Renard Jacques, 2008).

Au terme de ces travaux, dès 1992, le COSO attribue au contrôle interne la définition suivante: « *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* » ²

b. Le COSO 2

Ayant pris pour base les principaux éléments du COSO1, ses auteurs publient le COSO2 en 2004. En approfondissant l'évaluation des risques, ils ont complété les cinq composantes, qui passent alors à huit, en adjoignant les éléments suivants:

- La détermination des objectifs de l'entreprise.
- L'identification des événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
- Le choix des réponses aux différents risques.

¹ Cube COSO figurant en annexe n°12

²Coopers-Lybrand/IFACI op.cit.

Le COSO2 rajoute aux objectifs (opérations, reporting, conformité) une dimension stratégique et propose un découpage par destination (niveau entreprise, niveau directions, niveau unités opérationnelles, niveau filiales) ; ce qui ne fait que confirmer l'universalité de ce référentiel dans une organisation (Renard Jacques, 2010).

Contrairement au COSO1, le COSO2 introduit également la notion d'appétence au risque, rejoignant ainsi la norme ISO 31000:2009¹ ; l'appétence au risque étant *"le niveau de prise de risque accepté par l'entreprise"*.²

Cette notion rejoint l'idée du niveau de tolérance et est conditionnée par les objectifs de l'entreprise (Philippe Noirot et Jacques Walter, 2010).

1.4.2. Le COCO

Les canadiens ont publié en 1995 le COCO (Criteria on Control Committee). Dans sa définition du contrôle interne, le COCO met l'accent sur les moyens mis en œuvre, alors que le COSO met l'accent sur les acteurs.

Ce référentiel définit le "contrôle interne" comme étant un ensemble d'«Éléments de l'organisation, incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches, qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs ».³

1.4.3. Le Turnbull guidance

Le Turnbull guidance reprend la définition du "contrôle interne" émise par le référentiel COCO, en la complétant par les objectifs suivants:

- Faciliter l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société
- Aider à assurer la qualité du reporting interne et externe
- Aider à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes

1.4.4. L'AMF

L'AMF, autorité des marchés financiers, a publié, en 2006, un référentiel de contrôle interne, en lui donnant la définition suivante : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens,

¹ISO 31000:2009, Management du risque, Principes et lignes directrices.

²Philippe Noirot et Jacques Walter, 2010, page 18, *Le contrôle interne : Des chiffres porteurs de sens*, AFNOR Éditions

³ Référentiel du Criteria on Control Committee 1995

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». ¹

Notre choix de référentiel pour l'évaluation du système de contrôle interne de HMA s'est porté sur le COSO1, et ce, pour son caractère très complet en ce qui concerne le domaine du contrôle interne. Le modèle COSO est considéré aujourd'hui, comme étant un des modèles les mieux adaptés à cet effet. En effet, il est reconnu par l'IIA² comme référentiel du contrôle interne³ et constitue également le document que le PCAOB⁴ recommande en termes de structuration et d'évaluation du dispositif de contrôle interne (Philippe Noirot et Jacques Walter, 2010).

2. L'analyse et la gestion des risques

Avant de rentrer dans les détails de ce concept, nous pensons qu'un rappel de la définition de la notion de risque s'impose :

2.1. La notion de risque

Dominique VINCENTI définit le risque comme étant : « la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». ⁵

Cette définition peut être complétée par celle de l'IFACI⁶, qui, dans son ouvrage « Les mots de l'audit », définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». ⁷

¹Renard Jacques, op.cit, page 139

²IIA: *International Institute of Auditors*

³ Philippe Noirot et Jacques Walter, op.cit, page 42

⁴PCAOB : *Public Company Accounting Oversight Board*

⁵Dominique VINCENTI, « Dresser une cartographie des risques », in *Revue Audit*, n° 144.

⁶ IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

⁷ IFACI, « Les mots de l'audit », édition liaisons, Paris, 2000.

Le référentiel ISO¹ donne une définition encore plus précise du risque et le présente comme étant « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité. »

L'AMF², dans son cadre de référence publié en 2010, propose la définition suivante: "Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation"³.

2.2. Composantes du risque

Toutes les définitions, précédemment citées, mettent en évidence les composantes du risque à savoir :

- la gravité, ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent (Renard Jacques, 2010).

2.3. Processus d'analyse et de gestion des risques

Toute organisation est confrontée à une série de risques tant internes qu'externes qui influencent la réalisation de ses objectifs. Il est important que la direction soit consciente de ces risques, qu'elle les analyse et qu'elle mette en place des dispositifs afin de les gérer et de les maîtriser (GROFFILS Willy, 1994). *"La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société"*.⁴

Le processus d'analyse et de gestion des risques a connu de multiples et divers écrits relatant les étapes de son déroulement. Allant du COSO jusqu'aux normes ISO 31000:2009⁵, en passant par le référentiel de l'AMF relatif à la gestion des risques, les cabinets de conseil⁶ les plus reconnus dans le domaine ainsi que les auteurs⁷ ayant traité du sujet, s'accordent tous sur le fait que ce processus suit quatre principales étapes, que voici:

¹Normes ISO 31000:2009 relatives au management des risques

² AMF: Autorité des Marchés Financiers

³ Autorité des marchés financier (AMF) *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, cadre de référence 2010, page 6

⁴Autorité des marchés financiers (AMF) cadre de référence 2010, ibid. page 6

⁵Normes ISO 31000:2009 relatives au management des risques

⁶ KPMG, AEDIAN et autres les travaux de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) novembre 2010

⁷Jacques Renard, Philippe Noirot et Jacques Walter

- Identification des risques : étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques menaçant l'atteinte des objectifs, en interne et en externe¹.
- Analyse des risques : à partir de l'identification des risques, une cartographie est élaborée, permettant ainsi d'apprécier des principaux risques selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence (AMF, 2010).
- Traitement du risque : étape permettant de définir une stratégie de risques en choisissant le plan d'action le plus adapté à la société, afin de maintenir les risques dans les limites acceptables. Cette stratégie offre quatre options pour chaque risque identifié : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque (AMF, 2010).
Pour que la réponse aux risques soit la plus adaptée possible, le COSO2 propose d'évaluer l'appétence de l'entreprise pour le risque.
- Pilotage en continu du dispositif de gestion des risques : le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance, d'une veille et d'un suivi régulier et permanent, pour une amélioration continue du dispositif (AMF, 2010).

2.4. Méthodologies d'analyse des risques²

Les méthodologies d'analyse des risques sont multiples et variées, allant des approches inductives aux approches déductives, en voici les principes de quelques unes d'entre elles:

➤ Arbre de défaillances

Permet de déterminer les diverses combinaisons d'événements qui génèrent une situation indésirable unique, dont le diagramme logique est réalisé au moyen d'une structure arborescente.

➤ APR (Analyse Préliminaire des Risques)

Consiste à identifier les divers éléments dangereux présents dans le système étudié et à examiner pour chacun d'eux comment ils pourraient conduire à une situation accidentelle plus ou moins grave, suite à un événement initiant une situation potentiellement dangereuse.

¹Autorité des marchés financiers (AMF) cadre de référence 2010, *ibid.* Page 7

² D.Bounie, Polytech'Lille-IAAL, *L'usine agro-alimentaire*, page 7

➤ Arbre des conséquences

Permet d'élaborer un diagramme présentant l'ensemble des éventualités résultant de diverses combinaisons d'événements. Le développement de l'arbre débute par un événement initiateur et progresse selon une logique binaire : chaque événement conduit à identifier deux états successifs possibles, l'un acceptable, l'autre non.

Cette démarche fournit ainsi la séquence logique des différents événements susceptibles de se produire en aval de l'événement primaire et permet donc leur évaluation.

➤ AMDE et AMDEC

AMDE : consiste à considérer systématiquement, l'un après l'autre, chacun des composants du système étudié et à analyser les causes et les effets de leurs défaillances potentielles.

AMDEC : équivalent à l'AMDE, en y ajoutant la criticité du mode de défaillance, dont l'estimation nécessite la connaissance des probabilités d'occurrence des défaillances et les gravités de leurs effets.

➤ Méthode HAZOP (HAZard and OPerability study)

Etudie l'influence de déviations des divers paramètres régissant le procédé analysé par rapport à leurs valeurs nominales de fonctionnement. A l'aide de mots-clefs, les dérives imaginées de chaque paramètre sont examinées systématiquement afin de mettre en évidence leurs causes, leurs conséquences, les moyens de détection et les actions correctrices.

3. L'articulation entre le contrôle interne et la gestion des risques

La prise de risque est inhérente à toute entreprise. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent réduire significativement la capacité de cette dernière à atteindre ses objectifs. Les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne jouent un rôle clé et prépondérant dans la conduite et le pilotage des différentes activités de l'entreprise, notamment en maintenant en éveil la prévention et la maîtrise des risques (AMF, 2010).

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société (AMF, 2010) :

- Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de l'organisation. Les risques, dépassant les limites acceptables fixées par

l'entreprise, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de l'organisation ;

- De son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser;
- En outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement.¹

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont étroitement liés: d'une part l'analyse et à la maîtrise des risques constituent une des composantes essentielles de tout dispositif de contrôle interne ; d'autre part le contrôle interne est un outil, que le management des risques englobe. Par conséquent, le système de contrôle interne de l'entreprise est d'une part intégré dans un système global de management des risques et d'autre part inclut lui-même la surveillance et le contrôle de l'ensemble des risques. La maîtrise des risques apparaît donc à la fois comme la raison d'être et la condition d'un contrôle interne adapté (IFACI/Price Waterhouse Coopers, 1994). *"Ainsi, le système de gestion des risques et le processus de contrôle interne doivent fonctionner de manière imbriquée et coordonnée pour atteindre l'objectif de maîtrise des risques qui leur est assigné"*².

¹ Autorité des marchés financiers (AMF) cadre de référence 2010, op.cit. Page 8

² Les travaux de l'IFA novembre 2010, *Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques*

SECTION 3 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Dans cette section nous allons présenter Hyundai Motor Algérie, filiale du groupe CEVITAL, en mettant en exergue l'organisation de cette dernière, ses principes, ses valeurs, ainsi que ses missions et objectifs.

1. Présentation de Hyundai Motor Algérie

Hyundai Motor Algérie est une Filiale du Groupe CEVITAL, créée en 1997 ayant pour raison sociale « Distributeur des produits HYUNDAI MOTOR COMPANY ». Elle constitue une des vingt filiales du groupe CEVITAL¹ ; elle est sous la coupe du pôle "Automotive et Immobilier". Hyundai Motor Algérie passe du statut de SARL en 1999 au statut de SPA en 2008.

2. Les valeurs de Hyundai Motor Algérie

Dans le but de réaliser une performance toujours croissante et pérenne, les membres de HMA partagent quatre valeurs centrales avec le Groupe CEVITAL :

❖ Initiative

Dans un monde compétitif, en évolution perpétuelle et rapide, il est nécessaire d'améliorer le savoir faire. Il est donc indispensable de favoriser la veille proactive ainsi que l'initiative individuelle et collective.

❖ Respect

L'action efficace s'appuie sur le respect des personnes, des règles et de l'environnement. Le respect se manifeste entre les collaborateurs de HMA, et ce indépendamment de la position hiérarchique. Ils prennent aussi soin de traiter avec respect les clients et les partenaires commerciaux et institutionnels.

❖ Intégrité

L'intégrité est le maître mot des valeurs de HMA. Leur éthique professionnelle consiste à rejeter toute forme de corruption, à agir avec une haute rigueur intellectuelle et morale. L'intégrité devrait se fonder sur une communication transparente ascendante, descendante et transversale.

❖ Solidarité

HMA valorise la réussite collective et la recherche permanente des synergies. Cette réussite implique des prises de décisions adéquates, nécessaires au succès de l'équipe et à la réalisation des objectifs collectifs.

¹ Organigramme du groupe CEVITAL en annexe n°1

3. Vision de Hyundai Motor Algérie

La vision de HMA est principalement conduite sur trois axes:

- Aspirer à la pérennité
- Saisir toutes les opportunités de croissance
- Etre le numéro 1 en Algérie dans le secteur de l'automobile

4. Mission et objectifs de Hyundai Motor Algérie

HMA a pour principale mission de satisfaire sa clientèle par l'entremise et l'implication d'un personnel motivé, soucieux d'atteindre des objectifs en termes de volume et de rentabilité optimale. Les objectifs environnementaux et sociétaux de Hyundai Motor Algérie se présentent comme suit :

- Créer plus d'emplois aux jeunes algériens.
- Favoriser l'insertion des jeunes diplômés grâce à des stages de perfectionnement.
- Mettre en place une politique HSE dans le but de gérer les risques, assurer la sécurité industrielle et contribuer au respect de l'environnement.

5. Règles de Conduite au sein de Hyundai Motor Algérie

Les règles de conduites au sein de HMA sont les suivantes :

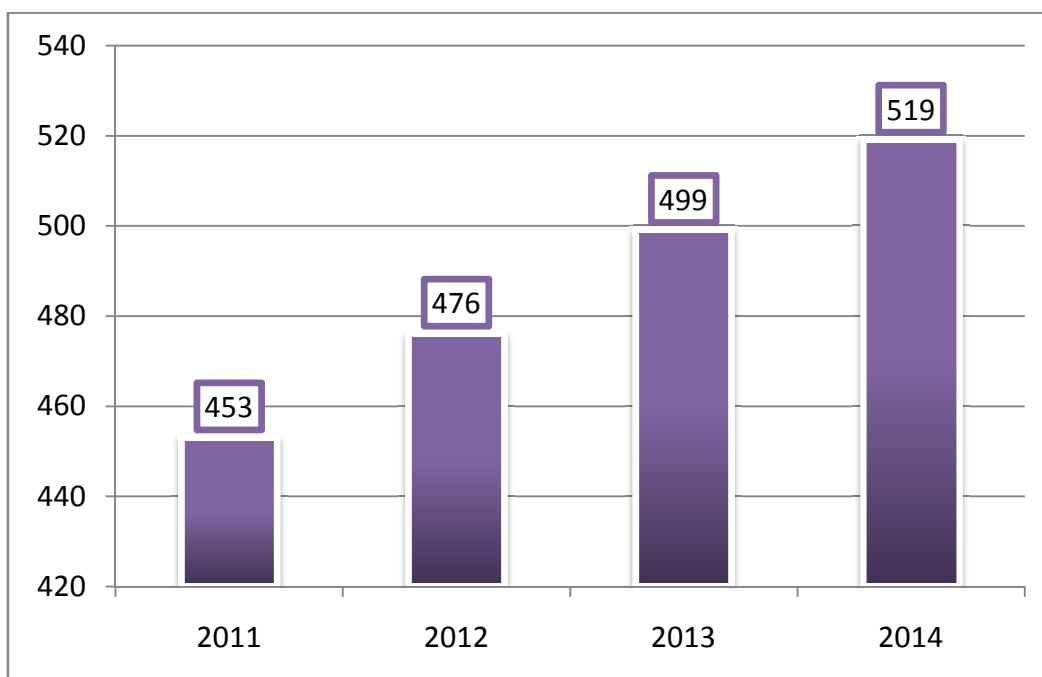
- Horaires de travail : de 8h 30 à 17h.
- La durée de travail hebdomadaire est fixée à 40 heures.
- Les pauses « Déjeuner » sont fixées en accord avec les responsables respectifs, de 12h à 13h ou de 13h à 14h.
- Les Employés sont tenus d'arriver 15 minutes avant l'heure de travail.

6. Effectif et chiffre d'affaire

HMA compte plus de 519 collaborateurs ; le chiffre d'affaire réalisé pour l'exercice 2013 a été de 40 Milliard de DA.

Le graphique ci-dessous, détermine l'évolution de l'effectif durant les quatre dernières années:

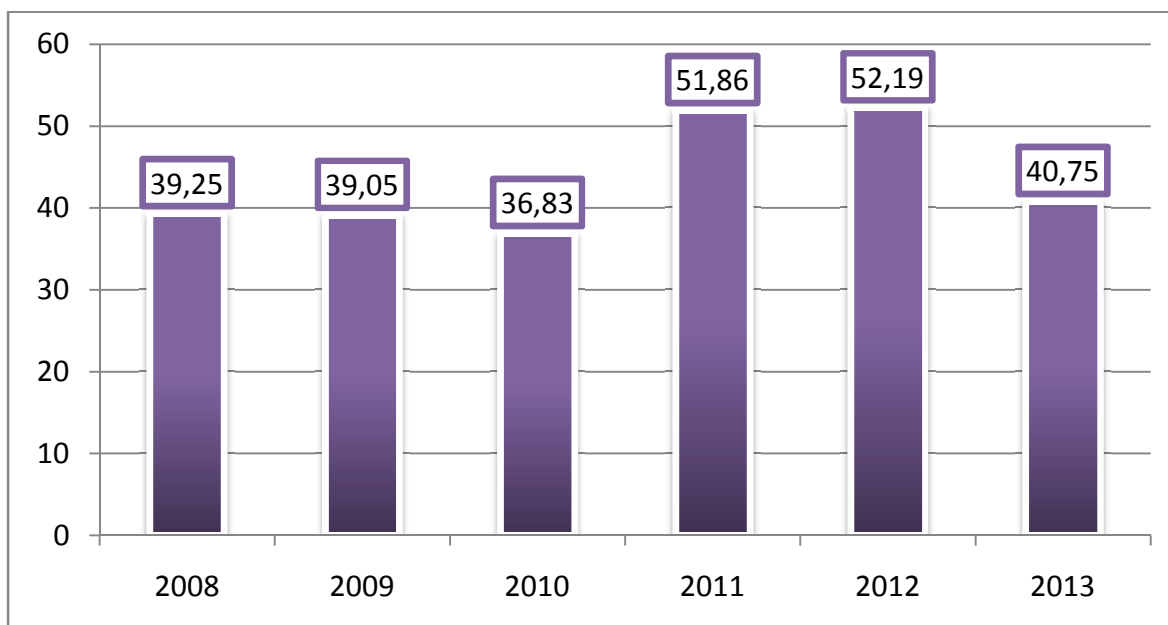
Graphique 1 : Evolution de l'Effectif de HMA



Source: Elaboré par nous-mêmes

Le graphique ci-dessous, détermine l'évolution du chiffre d'affaires des quatre dernières années:

Graphique 2 : Evolution du chiffre d'affaires de HMA en milliards de DA



Source: Elaboré par nous-mêmes

7. Organisation de Hyundai Motor Algérie

Hyundai Motor Algérie commercialise les véhicules légers, lourds, bus et utilitaires, ainsi que les produits Hyundai Heavy Industries (HHI) pour les engins de travaux publics.

a. Showrooms

Hyundai Motor Algérie compte:

- Quatre Showrooms à Alger: Bordj El Kiffan/ Dely Brahim/ Kouba/ Reghaia
- Trois Succursales à : Oran, Hassiba Ben Bouali, Oued Smar
- Une Succursale à Blida

b. Distributeurs

Hyundai Motor Algérie Compte 59 distributeurs répartis sur le territoire national.

c. Parcs

Hyundai Motor Algérie compte :

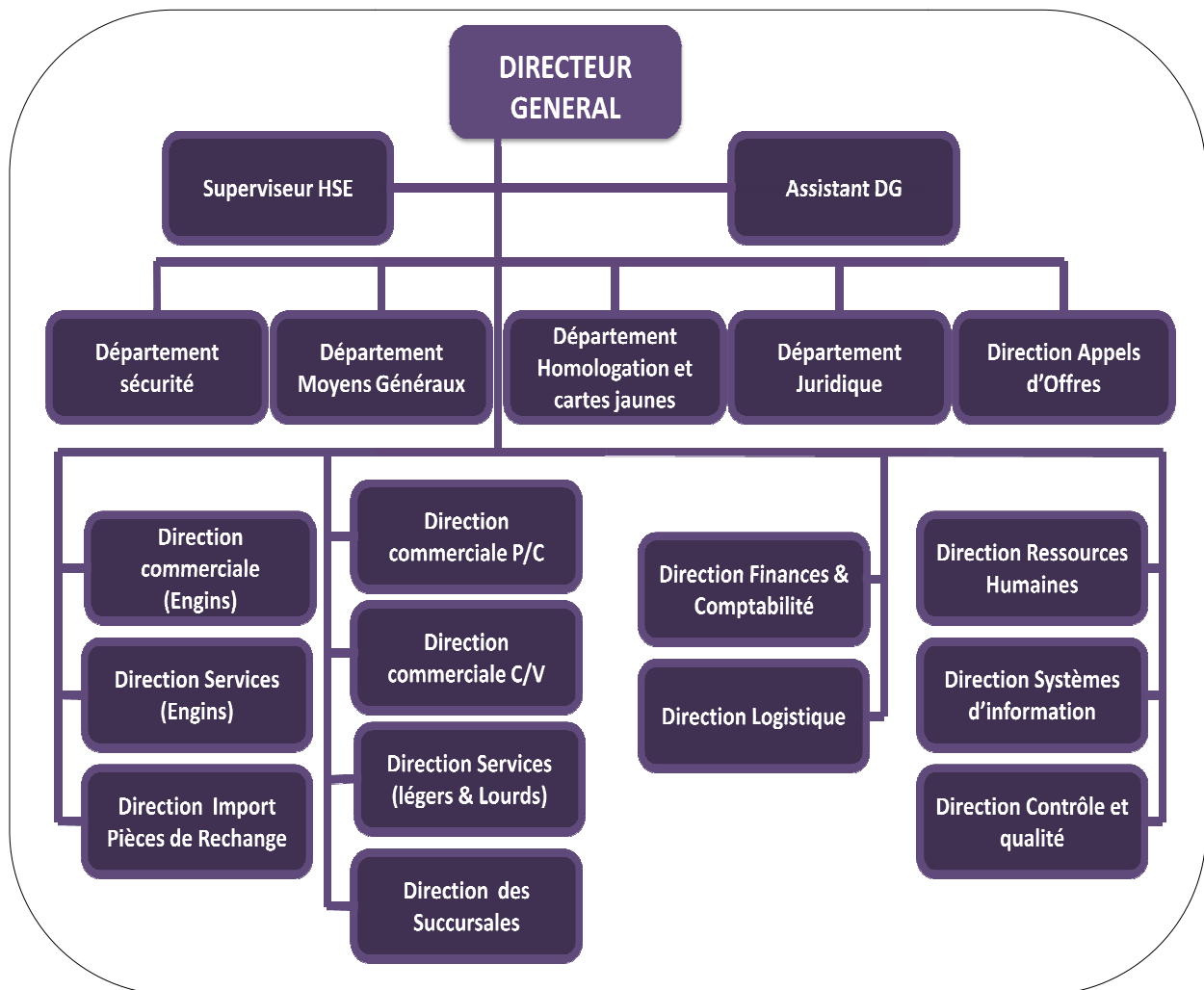
- Deux parcs au niveau de JIJEL et ORAN : ces parcs sont sous la coupe de la direction logistique et gérés par le directeur logistique.
- Quatre parcs sur Alger regroupant le parc de CHERAGA, le parc OUED SMAR, le parc MOHAMMADIA et le parc BABEZZOUAR : ces parcs sont sous la coupe de la Direction Succursale et gérés par le chef de département des parcs d'Alger.

d. Organigramme HMA

La filiale Hyundai Motor Algérie est composée d'une direction générale, de quatre départements à savoir : le département "sécurité", le département "moyens généraux", le département " homologation et cartes jaunes" et le département juridique; ainsi que de treize autres directions, dont la direction commerciale, la direction "logistique", la direction des succursales, la direction "contrôle et qualité", la direction "finances et comptabilité", la direction des systèmes d'information ...etc.

L'organigramme de Hyundai Motor Algérie se présente comme suit :

Schéma 1 : Organigramme de Hyundai Motor Algérie



Source: Elaboré par nous-mêmes

e. Domaine support de HMA

Les fonctions "support" de Hyundai Motor Algérie, sont organisées comme suit:

- Direction "Ressources Humaines" : assure la gestion et l'administration des ressources humaines en termes de contrats de travail, congés, départs en retraite, remboursements médicaux...etc. Ainsi que le recrutement, la formation et la gestion des talents des employés.
- Direction "Finance et Comptabilité" : veille à l'optimisation des Ressources financières de l'entreprise (bilan, TCR ...etc.)
- Direction "Systèmes d'Information" : assure le développement et l'accessibilité permanente des BDD constituant le Système d'information et veille au bon fonctionnement du réseau et à la maintenance du matériel.

- Direction "Logistique" : assure la gestion des flux physiques, le dédouanement, l'homologation et la conformité des véhicules ainsi que l'assurance multirisque des Immobilisations et des actifs de la société.
- Direction "Appels d'Offre" : assure la gestion des appels d'offre des établissements publics.
- Département "Moyens Généraux" : assure la gestion des prestataires de nettoyage ainsi que la disponibilité de matériel et fournitures de bureau pour l'ensemble des employés.
- Département Juridique : veille à la sécurité juridique de l'entreprise.
- Département "Sécurité" : assure la gestion des prestataires de sécurité ainsi que la sécurité des biens et des personnes.

f. Domaine "cœur de métier" de HMA

Le domaine "cœur de métier" de Hyundai Motor Algérie, concerne l'importation et la distribution. Il est organisé comme suit:

- Direction Commerciale P/C¹ ; Direction Commerciale C/V² ; Direction Commerciale Engins : chargées de l'importation et de la commercialisation des véhicules (légers, lourds, engins), ayant comme interface les distributeurs et la Direction des succursales.
- Direction S.A.V.³ et Pièces de Rechange (Légers et Lourds) ; Direction Pièces de Rechange (Engins) : chargées de l'importation et de la commercialisation de la pièce de rechange des véhicules (légers, lourds, engins), ayant comme interface les distributeurs.
- Direction des Succursales : chargée de la vente aux particuliers et des ventes groupées des véhicules (Légers et Lourds) et assure le service après-vente (ateliers de réparation et vente au détail de la pièce de Rechange).
- Direction S.A.V. (Engins) : assure le service après-vente des engins.

¹ P/C : Véhicules légers

² C/V : Véhicules Lourds

³ SAV: Service Après Vente

Dans ce chapitre nous avons essayé de planter le décor et décrire un tant soit peu le domaine d'évolution de notre étude.

La première section a porté sur le cadre méthodologique à savoir, les raisons ayant guidé le choix du thème, l'organisme, théâtre de nos investigations, la démarche, les techniques utilisées dans la collecte d'informations utiles.

Dans la seconde, nous avons présenté le cadre conceptuel, avec l'exposé des bases théoriques de notre étude sur lesquelles va s'appuyer notre analyse.

Dans la troisième, nous avons passé en revue la raison sociale, l'organisation la mission, les objectifs sociétaux et environnementaux, sans oublier les effectifs ainsi que le chiffre d'affaire de l'organisme d'accueil afin de comprendre les tenants et les aboutissants de chaque action que nous comptons entreprendre.

CHAPITRE 2
ANALYSE DES RISQUES
LOGISTIQUES

Section 1: Identification des risques logistiques

Section 2: Evaluation des risques logistiques

Section 3: Processus de traitement des risques logistiques

Pour des contraintes de temps, nous ne pouvons analyser les risques inhérents à toutes les fonctions et activités de l'entreprise. Nous avons donc jugé pertinent de procéder à l'analyse des risques ayant trait à la partie la plus importante de ses activités. Compte tenu de la nature du métier et du domaine dans lequel l'entreprise évolue, à savoir la distribution et la commercialisation automobile, notre choix s'est naturellement porté sur l'analyse des risques logistiques.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthodologie d'analyse des risques usitée par les plus grands cabinets de conseil dans ce domaine, tels que AEDIAN¹ et KPMG,² et revendiquée par les différents ouvrages et référentiels³, traitant de ce sujet.

Nous allons donc procéder dans la première section de ce chapitre à l'identification des risques inhérents aux activités logistiques, puis en deuxième section, à leur évaluation et enfin nous passerons en revue, dans la troisième section, les processus actuels et les orientations potentielles de traitement des risques.

¹ AEDIAN, société française de conseil en management et systèmes d'information

² KPMG, réseau mondial de prestations de services d'audit, fiscaux et de conseil)

³ Voir chapitre 1, section 2

SECTION 1 : IDENTIFICATION DES RISQUES LOGISTIQUES

L'identification des risques inhérents aux activités logistiques requiert, au préalable, la présentation d'un état des lieux relatif à ces activités.

En effet, l'identification des activités logistiques permet une meilleure compréhension de ces dernières et facilite, par la même, l'identification des risques inhérents à ces activités.

1. Présentation des activités logistiques

La fonction logistique représente l'ensemble des activités qui permettent l'optimisation du service et des coûts relatifs aux flux physiques de matières premières, de produits et de marchandises ainsi que celle des flux d'information (les transports, les entrepôts, l'informatique) (A.DIEMER, 2005).

D'après H.MATHIE et D.TIXIER, la logistique de l'entreprise peut être appréhendée à travers trois groupes d'activités distincts: logistique industrielle, logistique de stockage et logistique de distribution.

Nous avons essayé de suivre cette logique de classification pour identifier et recenser les activités logistiques au sein de HMA. Dans notre cas, étant donné qu'il s'agit d'une entreprise commerciale, il n'y a pas lieu de parler de logistique industrielle. Nous avons donc pris l'initiative de regrouper les activités logistiques de HMA sous trois grands volets: logistique d'approvisionnement, logistique de stockage et logistique de livraison.

Les opérations logistiques de HMA peuvent être synthétisées dans le tableau suivant:

Tableau 1 : Classification des activités logistiques

Activités logistiques		Intervenants
Logistique d'approvisionnement	Etablissement de la commande des véhicules	Service "Approvisionnements" / Commerciaux
	Approvisionnement des véhicules	Service "Approvisionnements"
	Sortie du port	Compagnie Maritime / Approvisionnements
	Gestion des véhicules ¹	Service "Approvisionnements"
	Transport des véhicules vers les parcs de stockage	Compagnie Maritime / Service "Approvisionnements"

¹ La gestion des véhicules comprend l'insertion des châssis sur AUTOLINE, liste de colisage, facture fournisseur, frais portuaires et d'acheminement...

Logistique de stockage	Gestion des parcs Jijel /Oran (zones sous douane et zones libres)	Chef de Parc / Directeur Logistique
	Dédouanement et assurance	Transit / Assurance
	Entrée en stock des véhicules au niveau du parc de Jijel	Chef de parc "réception"/ Gestion Des Stocks
	Comptabilisation des entrées sur système informatique (SAGE)	Département comptabilité
	Constat des avaries	Chef de parc / Gestion des stocks
	Transmission au parc de Jijel de la demande de transfert des véhicules vers Alger	Chargé des flux / responsable logistique
	Sortie de stock des véhicules au niveau des parcs de Jijel	Chef de parc "livraison" / chargé des flux/ Responsable logistique
	Transport des véhicules vers les parcs d'Alger	Service "transport" (MTP)
Logistique de livraison	Gestion des parcs d'ALGER (OuedSmar / Cheraga / Babezzouar / Mohammadia)	Direction "succursale" / chef département "gestion des parcs d'Alger"
	Entrée en stock des véhicules au niveau des parcs d'Alger	Chef département de gestion des parcs
	Saisie de la réception des véhicules	Chargé des flux
	Constat des avaries	Chefs des parcs d'Alger
	Sortie de stock des véhicules au niveau des parcs d'Alger	Chefs de parcs
	Comptabilisation des sorties de stock	Service comptabilité
	Prise en charge de la commande en gros pour les commerciaux "réseau" et en détail pour les commerciaux particuliers (Demande de transfert avec liste des véhicules)	Administration des ventes
	Gestion des avaries (réparation des avaries)	Ateliers de réparation OuedSmar
	Avitaillement des commerciaux "réseau" directement du parc de Jijel	Commerciaux "réseau"
	Demande de dédouanement pour les véhicules non dédouanés	Commerciaux particuliers ou "réseau"
	Distribution de la commande aux clients	Commerciaux particuliers ou "réseau"/ vente directe à partir du parc de Jijel

Source: Elaboré par nous-mêmes

Remarque: Nous avons constaté un manque de communication accru entre les différents intervenants au sein de la chaîne logistique, probablement dû au fait que les

services "approvisionnements" et "livraison" soient sous la coupe de la direction succursale et commerciale et que le département "parcs et gestion des stocks" soit sous la coupe de la direction logistique, ce qui provoque une rupture dans la chaîne, engendrant de ce fait un déficit de communication.

2. Méthodologie d'identification des risques

Afin de s'atteler à l'identification des risques logistiques, nous avons adopté une double démarche, inductive et déductive.

2.1. Démarche inductive

La démarche inductive d'identification des risques consiste, comme le montre le schéma N°2 ci-dessous, à partir des causes pour aboutir à la modélisation des risques.

Nous avons adopté cette démarche afin d'identifier certains risques. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de quelques unes des multiples méthodes inductives d'analyse des risques¹, à savoir les méthodes MADS² et MOSAR³. Ces méthodes consistent à décomposer le système à étudier en sous-systèmes et rechercher systématiquement les dangers présentés par chacun d'entre eux. Ces sous-systèmes sont, par la suite, remis en relation pour faire apparaître des scénarios de risques majeurs.

Nous nous sommes donc attelés à la modélisation des sous-systèmes⁴ en décomposant les activités logistiques en tâches élémentaires. Ceci, afin d'identifier les risques liés à chacune de ces activités. En effet cette modélisation nous a permis de mieux comprendre la combinaison entre ces dites activités, les flux d'information et les liens existant entre les intervenants.

L'observation et le sens de l'analyse furent particulièrement utiles à la concrétisation de cette démarche. Cela nous a essentiellement permis de détecter les risques endogènes aux activités logistiques et principalement engendrés par ces dernières.

¹ APR/AMDE/AMDC/HAWOP/Nœud papillon/Arbre des conséquences (les détails en chapitre 1)

² MADS: Méthodologie d'Analyse de Dysfonctionnement des Systèmes

³ MOSAR: Méthode Organisée Systémique d'Analyse des Risques

⁴ Schémas présentés en annexes n° 4, 5, 6

Schéma 2 : Démarche inductive d'identification des risques



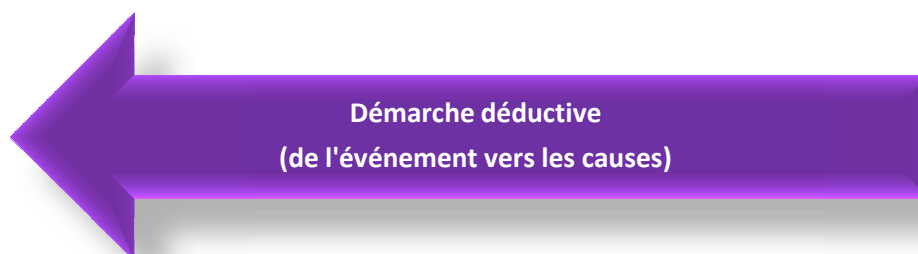
Source: Elaboré par nous-mêmes

2.2. Démarche déductive:

La démarche déductive d'identification des risques consiste, quant à elle, à déterminer sur la base du constat de l'avènement d'une situation indésirable, les différentes combinaisons d'événements l'ayant probablement engendrée (les causes), afin de pouvoir par la suite le classer comme risque.

Les entretiens se sont avérés très utiles dans cette démarche et nous ont permis d'identifier, plus particulièrement, les risques exogènes aux activités logistiques mais ayant tout de même un impact sur ces dernières.

Schéma 3 : Démarche déductive d'identification des risques



Source: Elaboré par nous-mêmes

3. Recensement des risques logistiques

En mobilisant la double démarche décrite plus haut, nous avons pu identifier les risques inhérents à chacune des activités logistiques, leurs principales causes, ainsi que leurs impacts :

Tableau 2 : Identification des risques inhérents aux activités logistiques

	Risques associés	Causes / dysfonctionnements	Impact
Logistique d'approvisionnement	Retard et dépassement des délais d'immobilisation au niveau de l'entreprise portuaire	- Le délai d'immobilisation au niveau de l'entreprise portuaire sans paiement de frais supplémentaires est de trois jours. La réception de la marchandise physique sans les documents constitue l'une des principales causes de dépassement de ce délai.	- Coûts de stockage supplémentaires et retard dans toutes les tâches du chemin critique.
	Dépassement des capacités de stockage	- C'est le commercial qui passe commande sans concertation ou coordination avec la direction logistique, ce qui engendre parfois le dépassement de la capacité de stockage au niveau des parcs, de ce fait la direction logistique se retrouve contrainte à louer des lieux de stockage pour les véhicules.	- En effet louer ailleurs coûte moins cher que de solliciter les services de l'entreprise portuaire mais cela engendre tout de même des coûts très importants pour l'entreprise.
Logistique de stockage	Avaries	- Les avaries se produisent notamment lors du stockage ou du transport des véhicules vers les parcs.	- Impact sur les coûts: comme le prix conclu avec le client ne peut être modifié, les pertes financières liées aux avaries sont automatiquement supportées par l'entreprise et se répercutent donc sur la marge bénéficière. - Impact sur les délais de livraison et la qualité: dû à l'entrée en atelier des véhicules pour réparation des avaries.
	vol et non déclaration des avaries (fraude sur les fiches d'avaries)	- Il a été relevé, au niveau du parc de Jijel, la succession de tâches incompatibles et attribuées à des employés appartenant à la même famille ou patrie qui se couvrent les uns les autres. - Il n'existe pas de standards ou de grilles de classement des avaries, ce qui implique un flottement dans le constat et la maîtrise de ces derniers, ainsi qu'une difficulté à déterminer le responsable, le lieu et l'origine de l'avarie.	- Impact sur les coûts et les délais de livraison concernant la réparation et/ou le renouvellement de la commande des véhicules en question et/ou des accessoires manquants.

	<p>Défaillance en termes de fiabilité de l'information et asymétrie de l'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise maîtrise de l'ERP (apparemment le problème ne résiderait pas dans l'ancien ERP mais plutôt dans le laxisme de certains employés à le renseigner correctement, étant donné que les erreurs persistent même après la mise en place du nouvel ERP). - Problème de pilotage et de coordination. - Absence totale de Reporting de la chaîne logistique (pas de feedback). - Déficit en supervision et en contrôle de la part des supérieurs hiérarchiques. - Laxisme et négligence quant au renseignement du système. 	<p>- Impact sur la gestion des flux: ce qui engendre une mauvaise gestion et des retards sur les commandes.</p>
<p>Logistique de livraison</p>	<p>Dépassement des délais de livraison</p>	<p>- Dû à la mauvaise gestion des avaries ainsi qu'à la mauvaise circulation de l'information.</p>	<p>-Impact sur l'image de l'entreprise et la fidélisation de la clientèle.</p>
	<p>Erreur sur la commande (non-conformité)</p>	<p>- Due aux erreurs commises lors du transfert des véhicules ou de l'exécution de la commande (les véhicules n'arrivant pas au bon endroit).</p>	<p>- Impact sur les délais de livraison ainsi que sur l'image de l'entreprise et la fidélisation de la clientèle.</p>

Source: Elaboré par nous-mêmes

L'entreprise fait également face à d'autres risques ayant pour origine des facteurs exogènes à l'entreprise mais influant tout de même sur les activités logistiques en termes d'impact et de probabilité d'occurrence, nous en citons quelques-uns dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Identification des risques exogènes

Risques	Causes/dysfonctionnements	Impact
Non-conformité des véhicules en provenance du fournisseur	- Ecart entre la commande faite et la marchandise reçue en termes de conformité.	- Impact sur la gestion des commandes, les délais, la qualité de service et l'image de l'entreprise.
Oubli de véhicules lors du transbordement	- Le navire transportant les véhicules parvenant de Corée n'accoste pas directement au port de Jijel, par étroitesse de ce dernier, les véhicules font donc escale en Espagne puis sont transportés à petits lots vers le port de Jijel, ces changements d'embarcations donnent lieu à des écarts dans le recensement des véhicules souvent imputés à l'oubli une fois arrivés à destination.	- Impact sur les coûts (impact financier): étant donné que la marchandise a déjà été facturée, tout écart sur la quantité est supporté par l'entreprise et engendre de ce fait des pertes financières imputées sur la marge bénéficière.
Promulgation de nouvelles réglementations défavorisant l'activité	Exemple: la réglementation toute récente sur les cahiers des charges ou encore l'obligation de passer par le port de Jijel au lieu de celui d'Alger pour des raisons indépendantes de l'entreprise.	- Impact négatif sur le rendement, dû aux actions déjà engagées ou infraction à la réglementation.
Risque du taux de change	Les importations se font en dollars et sont valorisées en fonction du taux de change; plus le taux de change augmente plus le coût sur le véhicule est élevé (frais de douane, transfert des véhicules et stockage).	- Impact sur le coût de revient/ prix de revient.
Avaries durant le transport maritime	Dues aux mouvements violents du navire pouvant être causés par les intempéries par exemple.	- Impact financier.

Source: Elaboré par nous-mêmes

La mise en place d'un dispositif de gestion des risques au sein d'une entreprise est très importante. Il est d'autant plus important de maîtriser les risques les plus pertinents pour éviter que leurs conséquences ne se répercutent sur la performance de l'entreprise. De ce point de vue, il serait utile, et même nécessaire, de classer et de répertorier les risques

afin de définir les mesures à prendre pour chacun d'eux et surtout d'identifier les risques à prendre en charge et à traiter en priorité.

Pour ce faire, il est nécessaire d'évaluer les risques et de dresser une cartographie permettant de les hiérarchiser selon leur impact et leur probabilité d'occurrence ; il est également important de définir l'appétence de l'entreprise pour le risque. Tous ces préalables devraient permettre aux dirigeants de se focaliser sur les risques les plus significatifs au regard de l'atteinte des objectifs et de pouvoir, ainsi, mieux adapter le traitement et sélectionner les dispositifs spécifiques de maîtrise et de contrôle à mettre en place.

SECTION 2 : EVALUATION DES RISQUES LOGISTIQUES

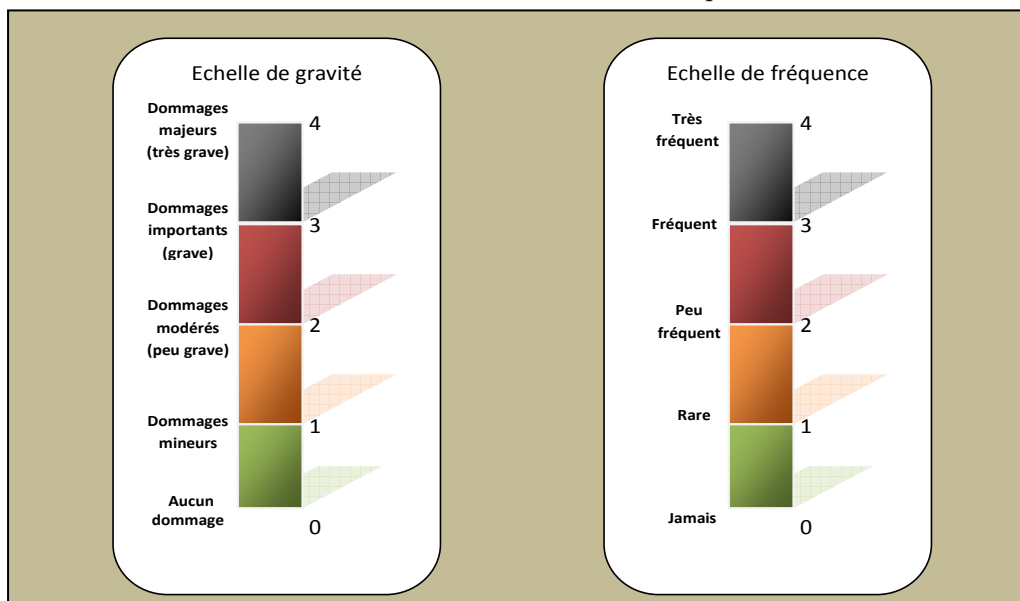
Maintenant que les risques logistiques sont identifiés, nous pouvons plus facilement procéder à l'évaluation et la cartographie de ces derniers. Dans cette optique nous avons choisi de nous inspirer de la démarche décrite Philippe Noirot et Jacques Walter, dans leur ouvrage (Contrôle interne: Des chiffres porteurs de sens, 2010), ainsi que celle du cabinet de conseil AEDIAN, en adoptant une méthodologie d'évaluation à trois étapes: l'estimation des risques, la grille de criticité et, enfin, la hiérarchisation des risques selon leur criticité. Nous avons ajouté à ces étapes la notion d'analyse de l'appétence de l'entreprise pour le risque, préconisée par le référentiel COSO 2.

Pour établir notre cartographie, nous avons pris en compte les risques nets. Ces derniers représentent les risques résiduels qui subsistent après que l'entreprise ait mis en place certaines mesures de maîtrise des risques bruts. De ce fait, nous avons pris en compte, dans notre analyse, le degré de maîtrise des risques par l'entreprise, comme préconisé par Philippe Noirot et Jacques Walter, dans leur ouvrage cité plus haut.

1. Estimation des risques

Les risques sont estimés et répertoriés selon leur fréquence, appelée aussi probabilité d'occurrence, ainsi que la gravité de leur impact, sur une échelle de quatre niveaux pour les deux variables. Cette échelle de notation est simple et convient à l'ensemble des risques identifiés, elle a été arrêtée en collaboration avec les employés internes à l'entreprise ; et correspond aux appréciations suivantes:

Schéma 4 : Echelle de notation des risques



Sources: Elaboré par nous-mêmes

Selon les dires des responsables au sein de l'entreprise et en nous inspirant de la méthodologie de certains cabinets de conseil tels que AEDIAN et autres, nous avons pu constituer un barème de notation de la gravité et de la fréquence des risques¹. La notation des risques selon ces deux critères a donné les résultats suivants:

Tableau 4 : Estimation de la fréquence et de l'impact des risques

N°	Risques nets	Risques nets	
		fréquence	impact
1	Retard et dépassement des délais d'immobilisation au niveau de l'entreprise portuaire	2	3
2	Dépassement des capacités de stockage au niveau du parc de Jijel	2	4
3	Avaries	3	4
4	Vol et non déclaration des avaries (fraude sur les fiches d'avaries)	3	3
5	Défaillance en termes de fiabilité de l'information et asymétrie de l'information	3	2
6	Dépassement des délais de livraison	2	2
7	Erreur sur la commande (non-conformité)	1	1
8	Non-conformité des véhicules en provenance du fournisseur	2	2
9	Oubli des véhicules lors du transbordement	1	1
10	Promulgation de nouvelles réglementations défavorisant l'activité	1	2
11	Risque du taux de change	2	1

Sources: Elaboré par nous-mêmes

2. Grille de criticité et modélisation de la cartographie des risques

La grille de criticité permet de présenter les risques sous une forme synthétique; cette grille fournit une vision globale et hiérarchique des risques :

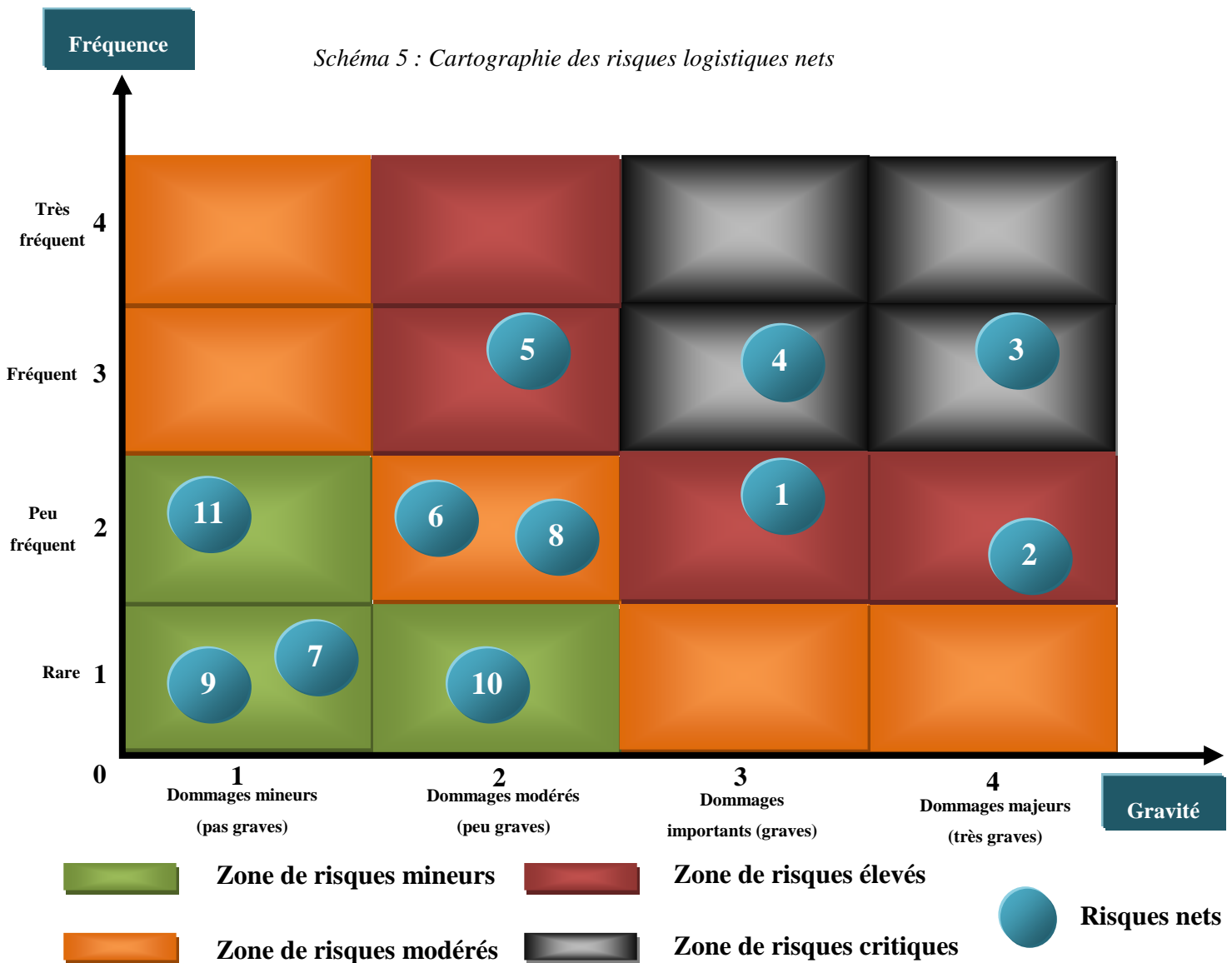
¹Barème de notation présenté en annexe 7 et 8

Tableau 5: Grille de criticité des risques

Criticité du risque		Gravité de l'impact			
		Dommages mineurs	Dommages modérés	Dommages importants	Dommages majeurs
Probabilité d'occurrence	Rare	7 et 9	10	/	/
	Peu fréquent	11	6 et 8	1	2
	Fréquent	/	5	4	3
	Très fréquent	/	/	/	/

Sources: Elaboré par nous-mêmes

A la lumière des résultats obtenus, nous avons réalisé la cartographie suivante :



Source: Elaboré par nous-mêmes

3. Hiérarchisation des risques

Les résultats de la cartographie nous permettent de hiérarchiser les risques, selon leur criticité, sous quatre principales catégories représentées dans le tableau récapitulatif ci-dessous :

Tableau 6 : Hiérarchisation des risques selon leur criticité

Catégorie du risque	N° du risque			
Mineurs	7	9	10	11
Modérés	6	8		
Elevés	1	2	5	
Critiques	3	4		

Source: Elaboré par nous-mêmes

4. L'appétence pour le risque

Au-delà de la mesure de la probabilité d'occurrence du risque et de son impact, le référentiel COSO2, conçu pour le management des risques, prévoit la représentation du degré d'appétence de l'entreprise pour les risques.

L'appétence pour le risque fait référence au « *niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face, en cohérence avec ses objectifs de réalisation de valeur* »¹.

*"L'appétence au risque est le niveau de prise de risque accepté par l'entreprise".*²

Elle se décline sous trois alternatives:

- Acceptable sans seuil de tolérance : le risque est admis sans fixation de seuil de tolérance, mais il est tout de même surveillé.
- Acceptable avec un seuil de tolérance : le risque est admis par l'entreprise, un seuil de tolérance est défini.

¹IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL, LE MANAGEMENT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE, EYROLLES, Editions Organisation, 3ème tirage 2007, page 28.

² Philippe Noirot et Jacques Walter, op.cit, page 18

- Inacceptable : risque inadmissible ou dont la survenance pourrait affecter la mission même de l'organisation. Le niveau de tolérance se confond à zéro.

Après plusieurs entretiens, nous avons pu collecter des informations concernant l'appétence de l'entreprise pour le risque et il s'en est résulté pour chaque risque les constats suivants:

Tableau 7: Degré d'appétence de l'entreprise pour le risque

N°	Risques nets	Appétence
1	Retard et dépassement des délais d'immobilisation au niveau de l'entreprise portuaire	Inacceptable
2	Dépassement des capacités de stockage au niveau du parc de Jijel	Inacceptable
3	Avaries	Acceptable avec seuil de tolérance
4	Vol et non déclaration des avaries (fraude sur les fiches d'avaries)	Inacceptable
5	Défaillance en termes de fiabilité de l'information et asymétrie de l'information	Inacceptable
6	Dépassement des délais de livraison	Inacceptable
7	Erreur sur la commande (non-conformité)	Inacceptable
8	Non-conformité des véhicules en provenance du fournisseur	Acceptable avec seuil de tolérance
9	Oubli des véhicules lors du transbordement	Acceptable avec seuil de tolérance
10	Promulgation de nouvelles réglementations défavorisant l'activité	Acceptable sans seuil de tolérance (imposée et subie)
11	Risque du taux de change	Acceptable sans seuil de tolérance (imposé et subi)

Source: Elaboré par nous-mêmes

L'évaluation de ce critère se révèle très intéressante car elle met en évidence un élément de contexte pertinent sur le niveau d'acceptation des risques par l'entreprise et sa capacité à les maîtriser (Philippe Noirot et Jacques Walter, 2010).

5. Synthèse de l'analyse

Les risques les plus significatifs sont ceux dont l'impact et la probabilité d'occurrence sont élevés, par conséquent ceux qui se trouvent en zone de risques critiques et élevés constituent les risques les plus pertinents (menaçants) et devront donc être traités en priorité.

De plus, comme nous pouvons le remarquer, l'appétence de l'entreprise pour le risque est assez faible ; par conséquent, le niveau de maîtrise et de contrôle devrait être élevé.

SECTION 3 : PROCESSUS DE TRAITEMENT DES RISQUES

Le croisement entre les différents critères d'évaluation des risques, à savoir : la fréquence, l'impact et l'appétence de l'entreprise pour le risque, fournit des indications précises et précieuses quant à l'orientation à suivre concernant les mesures et les décisions à prendre en termes d'affectation de moyens ou de ressources en vue de la maîtrise des risques. La réaction de l'entreprise face aux risques peut, éventuellement, suivre quatre orientations possibles:

- L'acceptation: consiste à tolérer ou accepter le risque à son niveau actuel;
- La réduction: consiste à traiter le risque pour en réduire la sévérité à un niveau acceptable;
- Le partage: consiste à transférer le risque ou l'activité qui le génère vers un tiers (Transférer le risque à un client, un fournisseur, un banquier ou un assureur à un coût raisonnable);
- L'évitement: consiste à cesser l'activité qui génère le risque.¹

Afin de cerner les recommandations idoines et les mesures les plus opportunes à adopter en vue de la maîtrise des risques, il est d'abord nécessaire de procéder à la description des dispositifs actuels de traitement, mis en place par l'entreprise, et d'évaluer leur degré d'efficacité dans la réduction des risques bruts en risques nets.

1. Description des mesures actuelles de traitement des risques

*« La gestion des risques n'est pas présente dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...)».*² Afin d'assurer sa pérennité et de maximiser sa rentabilité, l'entreprise est tenue de maintenir les risques auxquels elle fait face au niveau le plus faible possible, ceci dans un marché saturé et très concurrentiel, notamment avec l'arrivée de "Tiziri Motors", un concurrent commercialisant la même marque et le même type de véhicules que HMA. Il est donc utile d'accorder une attention particulière à l'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques mis en place et des outils prévus à cet effet.

¹Philippe Noirot et Jacques Walter, op.cit, page 41

² Jacques Renard, op.cit, page 100

Pour des raisons purement méthodologiques, nous allons présenter ces dispositifs sous trois des quatre orientations précédemment citées, à savoir : l'acceptation, la réduction et le partage des risques. L'option qui préconise l'évitement, et donc la cessation de l'activité, se révèle inenvisageable pour l'entreprise pour des raisons de priorités stratégiques, d'objectifs et de cœur de métier.

1.1. Mesures actuelles d'acceptation des risques

Cette mesure est généralement prise à l'égard des risques classés en zone de risques mineurs et dont l'appétence est jugée assez élevée. Dans notre cas, l'entreprise a pris comme mesure d'accepter quelques risques présentant certaines particularités :

- Ceux qui échappent complètement au contrôle de l'entreprise et qui ne relèvent pas de sa juridiction. Ils sont généralement imposés, subis et dus à des facteurs exogènes. Nous pouvons classer dans ce registre les risques que nous avons qualifiés de « non liés » directement à l'activité de l'entreprise tels que le risque du taux de change et celui de la promulgation de nouvelles réglementations défavorisant l'activité ...etc.

- Ceux dont les conséquences ne sont pas très influentes sur la réalisation des objectifs, ou dont le coût de traitement s'avère plus conséquent que le risque lui-même étant donné la rareté de leur occurrence et la faiblesse de leur impact. Il convient tout de même de surveiller, de près, leur criticité dans le cas où l'impact ou la probabilité de survenance viendrait à augmenter. Nous pouvons compter parmi ces risques : le risque d'oubli de véhicules durant le transbordement, le risque de non-conformité des véhicules en provenance d'Asie...etc.

1.2. Mesures actuelles de partage des risques

Allant de la souscription d'assurance à la sous-traitance, les mesures de partage et de transfert des risques sont nombreuses. Pour sa part, HMA a choisi de transférer la couverture de certains risques par la souscription d'assurance ; nous comptons parmi ceux-là le risque d'avaries et d'intempéries durant le transport maritime.

L'entreprise envisage également, depuis peu, de sous-traiter quelques unes de ses activités logistiques générant le plus de risques, notamment l'activité "transport des véhicules" ; une étude a d'ailleurs été lancée dans ce sens par la Direction Logistique. Cette option pourrait être envisagée, dans la mesure où l'environnement externe présente une bonne opportunité par un rapport coût/qualité/délais plus intéressant qu'en interne; ce qui permettrait à l'entreprise de partager les risques et d'être plus performante.

1.3. Mesures actuelles de réduction des risques

Les mesures prises par l'entreprise afin de réduire les risques bruts, sont pour la plupart organisationnelles et consistent en un ensemble de structures organiques d'aide au traitement et au suivi des risques. Néanmoins, nous soulevons quelques éléments pouvant faire office de dispositifs de réduction des risques, tels que : les contrôles incorporés dans le système informatique, les outils de mesure et de suivi des risques, la mise en place de procédures et les travaux de contrôle.

a. Les structures organiques d'aide au traitement et au suivi des risques

Les principales structures conçues à cet effet se déclinent comme suit :

- Un comité d'audit: composé de quelques membres du conseil d'administration, il a pour principale mission de se prononcer particulièrement sur la qualité des informations fournies, la pertinence des méthodes comptables utilisées, la qualité du contrôle interne ainsi que la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques¹.
- Une direction de l'audit et du contrôle interne au niveau du pôle: agit dans le cadre d'un contrôle permanent, mais également de manière ponctuelle, et ce, à la demande du Directeur Général ou à l'occasion de tout événement jugé porteur de risque. Cette direction est en charge de se prononcer, particulièrement, sur la conformité des procédures et des politiques. Ses travaux sont sanctionnés par des rapports établis à l'adresse du Directeur Général.
- Un département Qualité: chargé de mettre en place des normes "Qualité" et de s'assurer de la conformité des véhicules, de la prestation de service et des procédures. L'avènement de cette fonction est très récent, par conséquent, ses résultats ne sont pas actuellement perceptibles.
- Un département de Gestion Des Stocks: ce département est chargé de gérer les flux physiques en termes d'entrée et de sortie des stocks, et ce, en rendant compte de leurs états à chaque mouvement de stock.

b. Contrôles incorporés dans le système informatique

Le système informatique "AUTOLINE"² constitue le socle du dispositif. En effet, il est censé permettre la maîtrise des risques liés aux opérations logistiques à travers la mise

¹Article 3 du Règlement n°2002-03 portant contrôle interne

² AUTOLINE : Nouvel ERP acquis par l'entreprise en 2015

en application d'un des principes de base du contrôle interne et de la maîtrise des risques, à savoir : la séparation des fonctions et des tâches.

Ce principe se matérialise notamment par la mise en place de certaines mesures régissant le fonctionnement de ce progiciel ; en voici les principales:

- Chaque utilisateur est en possession d'un matricule ou d'un mot de passe particulier lui permettant d'accéder au système et aux programmes auxquels ses habilitations lui ouvrent droit.
- Chaque utilisateur est défini par le type d'opérations qu'il est autorisé à effectuer sur le système.
- La définition du profil et des habilitations des utilisateurs est régie par une demande écrite établie par le supérieur hiérarchique direct, acceptée par le niveau supérieur suivant et mise en place par la Direction des Systèmes d'Information.

c. Outils de mesure et de suivi des risques

Dans notre cas, les reportings et les tableaux de bord ne sont pas élaborés de façon régulière. Seuls les manifestes, les fiches d'avaries, les rapports d'audit ou le suivi des opérations comptables font office d'outils de surveillance.

d. Procédures

Dans le cas actuel, les procédures ne sont pas clairement définies et formellement écrites en ce qui concerne les activités logistiques. Néanmoins le projet de définition des procédures est en cours de réalisation.

e. Travaux de contrôles

Tous les travaux de contrôle donnent lieu à l'établissement d'un rapport qui est systématiquement transmis à la structure concernée pour prise en charge. La Direction du Contrôle et de l'Audit Interne s'occupe de suivre la prise en charge effective des recommandations consignées dans ces rapports.

2. Constats par rapport aux mesures actuelles de traitement des risques

L'entreprise a mis en place des dispositifs de traitement et de réduction des risques portés par une organisation et des contrôles ; cependant, le déploiement de ces dispositifs n'implique pas nécessairement leur efficacité. Pour cause, malgré les mesures prises par l'entreprise en vue de réduire les risques bruts, il n'en demeure pas moins que dans la cartographie des risques nets nous trouvons encore des risques en zone de criticité

maximale (zone de risques critiques et élevés). De plus, les multiples entretiens menés au sein de l'entreprise révèlent que les dispositifs de traitement des risques (particulièrement ceux prévus pour la réduction) présentent des insuffisances et s'avèrent inefficaces.

3. Orientations et mesures de traitement à prendre

A la lumière des résultats de l'évaluation des risques et des dispositifs actuels de leur traitement, nous sommes en mesure de déterminer les orientations à prendre pour chacun des risques nets en fonction de leur fréquence, leur gravité ainsi que le degré de maîtrise et d'appétence de l'entreprise pour ces derniers. Il en va évidemment sans dire qu'afin d'éviter d'entreprendre des actions inutilement coûteuses, le choix définitif du traitement d'un risque devrait s'effectuer en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût de ce traitement, prenant en compte ses effets possibles sur l'occurrence et/ou l'impact du risque.

Dans le tableau suivant, nous allons présenter les orientations et mesures à prendre pour les risques à traiter en priorité, à savoir les risques en zone de criticité maximale; composés des risques critiques (risques d'avaries, risque de vol et de non déclaration d'avaries "fraude sur les fiches d'avaries") ainsi que des risques élevés (risque de retard et de dépassement des délais d'immobilisation au niveau de l'entreprise portuaire, risque de dépassement des capacités de stockage et risque de défaillance en termes de fiabilité de l'information et asymétrie de l'information). Les orientations relatives au traitement des autres risques seront présentées en annexe¹.

¹ Orientations et mesures à prendre pour le traitement des risques logistiques annexe n° 13

Tableau 8 : Orientations et mesures de traitement des risques de criticité maximale

Risque n°	Catégorie du risque	Appétence	Orientations possibles	Commentaires
1	Elevé	Inacceptable	Réduction	Vu la faible appétence de l'entreprise pour ce risque, la mesure d'acceptation n'est pas une option envisageable. L'évitement est impossible et le transfert trop coûteux et inutile vu la fréquence de ce risque. La seule solution serait de le réduire par des mesures d'anticipation, de coordination et d'organisation.
2	Elevé	Inacceptable	Réduction	Ce risque relève d'un manque d'organisation et de coordination. Les options d'acceptation, de transfert et d'évitement se révèlent donc inutiles et de ce fait, l'orientation la plus adaptée serait de réduire le risque par des mesures de contrôle et de coordination des entrées et sorties de stock en régulant le lancement de la commande, en améliorant le système d'information et en renforçant le contrôle de ces systèmes.
3	Critique	Acceptable avec seuil de tolérance	Réduction ou transfert	Le transfert du risque d'avaries, par le biais de la souscription d'une assurance, n'a pas permis de ramener le risque en-dessous du seuil de tolérance (toujours en zone critique). Sachant que cette mesure ne peut agir que sur l'impact du risque, sa fréquence reste inchangée. De plus l'acceptation ou l'évitement du risque sont inenvisageables pour des raisons d'objectifs et de priorités stratégiques. Nous suggérons donc des mesures de réduction, basées sur des activités de contrôle, afin de minorer le dysfonctionnement à l'origine de cet écueil et de ce fait, réduire la probabilité d'occurrence de ce risque.
4	Critique	Inacceptable	Réduction	Le transfert de ce risque s'est révélé inefficace pour les mêmes raisons que le risque précédent. De plus, le risque est qualifié d'inacceptable par l'entreprise car il est dû à des agissements fallacieux et à un déficit en matière de contrôle. Le traitement idoine, dans ce cas, serait de réduire le risque par le renforcement du contrôle et l'instauration de l'esprit d'éthique en entreprise.
5	Elevé	Inacceptable	Réduction	Ce risque est inacceptable par l'entreprise car il est dû à la mauvaise manipulation des ERP et au déficit en termes de communication. Il ne nécessite donc pas de mesures de transfert ou d'évitement. La réduction de ce dernier par des mesures de sensibilisation et de formation en interne serait l'option la plus adéquate et la moins coûteuse.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Après avoir identifié et évalué les risques logistiques et les processus de traitement mis en place, tout au long de ce chapitre, les résultats obtenus quant aux mesures de traitement à adopter face aux risques en zone critique et élevée préconisent, pour la plupart, la réduction des risques.

« Le contrôle interne est très intégré à l'action de "réduire les risques" , dont il est même le rouage essentiel, car l'entreprise qui met en place un contrôle interne sur une activité donnée le fait parce qu'aucun des trois autres modes de réduction du risque ne lui donne satisfaction»¹. Le traitement des risques, au sens de cette citation, vise la réduction de leur impact et/ou leur probabilité d'occurrence, à un niveau tolérable, par l'action du contrôle interne. « En ce sens, un dispositif de contrôle interne est la phase préalable à l'acceptation des risques, puisqu'il permet à l'entreprise de mesurer, au travers de l'évaluation et de l'audit, leur maintien à un niveau acceptable».²

Le contrôle interne étant l'un des moyens de réduire les risques, il se doit donc d'être évalué de façon minutieuse pour s'assurer qu'il répond bien aux exigences de l'entreprise, notamment en matière de maîtrise des risques.

En outre, l'appétence pour le risque étant assez faible, le management doit donc être en mesure de s'assurer, à tout moment, qu'il conduit l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs tout en assurant un niveau de maîtrise et de contrôle des risques élevé.

Par conséquent, le système de contrôle interne de l'entreprise devrait, d'une part, être intégré dans un système global de management des risques et d'autre part, inclure lui-même la surveillance et le contrôle de l'ensemble des risques.

Le troisième chapitre sera donc consacré à l'appréciation du système de contrôle interne de Hyundai Motor Algérie.

¹Philippe Noirot et Jacques Walter, op.cit, page 41

²Philippe Noirot et Jacques Walter, op.cit, page 41

CHAPITRE 3

APPRECIATION DU SYSTEME DE

CONTROLE INTERNE ET SA

CONTRIBUTION A LA MAITRISE DES

RISQUES LOGISTIQUES

Section 1: Evaluation du système de contrôle interne de HMA selon le référentiel COSO

Section 2: Analyse dysfonctionnelle du système de contrôle interne au regard de la maîtrise des risques

Section 3: Proposition d'un plan d'action pour l'amélioration du dispositif de contrôle

Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, le COSO¹ a défini, en 1992, un référentiel de contrôle interne, connu sous l'appellation COSO1. Ce référentiel définit le contrôle interne comme étant « un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel, à tous les niveaux de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations;
- La fiabilité des informations financières;
- La conformité aux lois et règlements »¹.

Pour pouvoir apprécier et analyser le contrôle interne mis en place par une entreprise, COSO1 propose de passer en revue cinq éléments, appelés composantes du contrôle interne :

- 1- Environnement de contrôle
- 2- Evaluation des risques
- 3- Activités de contrôle
- 4- Information et communication
- 5- Pilotage

Nous nous sommes inspirés de cette méthode dans notre démarche d'évaluation, à quelques modifications près: La deuxième composante, à savoir l'évaluation des risques, a été élargie aux étapes de fixation des objectifs, d'identification et de traitement des risques, préconisées par le référentiel COSO2, relatif au management des risques, publié en 2004.

Notre choix de référentiel s'est porté sur le COSO1, le but étant d'évaluer le système de contrôle interne et de déterminer sa contribution à la maîtrise des risques. Cette évaluation permettra de déterminer les écarts entre l'existant et le référentiel retenu et d'établir une analyse dysfonctionnelle. Partant de là, un plan d'action de mise à niveau sera proposé.

¹Coopers-Lybrand/IFACI, 1994, op.cit. Page 24

SECTION 1 : EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE HMA SELON LE REFERENTIEL COSO

Comme indiqué plus haut, notre évaluation du système de contrôle interne de HMA est basée sur l'évaluation de chacune de ses cinq composantes, telles que décrites par le référentiel COSO1, en intégrant, dans la deuxième composante, les étapes de fixation des objectifs, d'identification et de traitement des risques, prévues par le référentiel COSO2. L'évaluation du dispositif de contrôle interne s'est faite après consultation de documents internes à l'entreprise, observation et entretiens¹.

Pour des soucis de compréhension et d'allègement du contenu, nous nous proposons de présenter, tout au long de cette section, des extraits de l'évaluation du système de contrôle interne².

1. Première composante : Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est le fondement du dispositif, son efficacité est appréciée à travers l'existence et la qualité de fonctionnement des facteurs suivants: l'éthique et l'intégrité ; les compétences ; le conseil d'administration et le comité d'audit ; la philosophie et le style de management ; la structure organisationnelle ; la délégation de pouvoirs et la définition des responsabilités ; la politique en matière de ressources humaines.

1.1. Ethique et Intégrité

L'intégrité est un préalable à l'éthique et les deux facteurs jouent un rôle prépondérant dans l'instauration d'un état d'esprit favorable à l'exercice d'une activité conforme aux exigences du système de contrôle. *« Un dispositif de contrôle interne maîtrisant efficacement les risques ne saurait croître et prospérer s'il ne s'insère pas dans un contexte où les valeurs d'éthique sont privilégiées. Lorsque les dirigeants contournent les contrôles, violent les normes de comportement moral, ils donnent un coup de canif dans le contrat de contrôle interne et favorisent la réalisation des risques. Ce faisant, ils portent atteinte à la maîtrise des opérations ».*³

¹Guide d'entretien en annexe n° 10

²L'appréciation complète du système de contrôle interne de HMA selon tous les critères d'évaluation proposés par le référentiel COSO figure en annexe n°14

³Renard Jacques, op.cit, page 151

Tableau 9 : Extrait de l'évaluation de la sous composante "éthique et intégrité"¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- Existence et mise en œuvre d'un code de conduite	- HMA ne dispose pas de code de conduite à proprement dire, mais partage les mêmes valeurs que celles de l'ensemble des filiales du groupe CEVITAL. Ces valeurs sont connues sous l'acronyme de « IRIS » ² (initiative, respect, intégrité, solidarité) et font plus office de slogan que de code de conduite.

Source: Elaboré par nous-mêmes

1.2. Compétences

Les dirigeants de l'entreprise doivent décider du niveau de compétence requis pour chaque activité/poste d'emploi, et ce, conformément aux objectifs stratégiques retenus.

Tableau 10 : Extrait de l'évaluation de la sous composante "compétence"³

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- Existence et consistance des descriptions de postes	- Un projet de création et de mise à jour de fiches de description des postes et de définition du niveau de compétence requis est en cours de finalisation.
- Degré de connaissance, par l'entreprise, du profil réel des employés en place	- le profil de l'employé est finement choisi lors du recrutement. La sélection des profils dotés de compétence et déjà expérimentés est privilégiée pour ne pas avoir à les former davantage.

Source: Elaboré par nous-mêmes

1.3. Conseil d'administration et Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit sont des facteurs essentiels de l'efficacité du système de contrôle interne. Ils constituent un rempart contre les agissements de l'exécutif, lorsque ce dernier contourne les contrôles.

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

² IRIS valeurs du groupe CEVITAL, détaillées dans la troisième section du premier chapitre.

³ Tableau complet figurant en annexe N° 14

Tableau 11 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Conseil d'administration et Comité d'Audit " ¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- Le nombre d'administrateurs indépendants qui siègent au Conseil d'Administration doit être, au minimum, de deux	- La gestion est confiée à un CEO et le fondateur du groupe est le président du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration compte dix membres et a été ouvert à cinq administrateurs indépendants.

Source: Elaboré par nous-mêmes

1.4. Philosophie et Style de Management

La philosophie et le style de management déterminent le niveau de risque toléré par l'entreprise pour atteindre ses objectifs et donc l'attitude vis-à-vis du contrôle interne. Un management qui accepte de prendre des risques élevés pour réaliser ses objectifs pourrait passer outre les contrôles.

Tableau 12: Extrait de l'évaluation de la sous composante " Philosophie et Style de Management " ²

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- La nature des risques acceptés	- Les dirigeants adoptent une démarche prudente quant à la prise de risque, notamment en ce qui est de la protection des actifs.
- Le niveau de rotation du personnel occupant des postes opérationnels clés ou des fonctions clés (Direction Financière, Direction de l'Audit, Direction de l'Informatique)	- Le turnover des postes clés dépend du degré de respect des contrats de performance ; néanmoins il est qualifié par les employés d'assez important.

Source: Elaboré par nous-mêmes

1.5. Structure organisationnelle

La structure des activités de l'entreprise doit faciliter la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et favoriser l'atteinte de ses objectifs.

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

² Tableau complet figurant en annexe N° 14

Tableau 13 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Structure organisationnelle" ¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité de la structure hiérarchique - Fluidité de l'information et sa diffusion à tous les niveaux concernés 	<ul style="list-style-type: none"> - La structure hiérarchique est organisée par fonction, de façon pyramidale, et ne permet pas toujours une fluidité de l'information. La communication au sein de l'entreprise n'est pas très développée. Elle est principalement établie par la tenue de réunions périodiques et la circulation de l'information se fait plus dans le sens descendant qu'ascendant ou transversal.

Source: Elaboré par nous-mêmes

1.6. Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité

La délégation de pouvoirs et la délimitation des domaines de responsabilité permettent de responsabiliser le personnel et d'établir les bases d'un contrôle efficace.

Tableau 14 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité " ²

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Une définition claire des délégations de pouvoirs couvrant l'ensemble des activités, y compris celles liées au système d'information - Une intégration des normes liées au contrôle dans les descriptions de postes (si elles existent) 	<ul style="list-style-type: none"> - le pouvoir est très centralisé, très peu de délégation notamment en ce qui concerne la prise de décisions. - Le projet portant sur la description des postes n'intègre pas suffisamment les principes liés au contrôle.

Source: Elaboré par nous-mêmes

1.7. Politique en matière de ressources humaines

La politique en matière de ressources humaines traduit le niveau d'engagement du management de l'entreprise, à promouvoir les valeurs d'éthique, d'intégrité et de compétence.

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

² Tableau complet figurant en annexe N° 14

Tableau 15 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Politique en matière de ressources humaines " ¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de normes et de procédures en matière de recrutement, de formation, de promotion et de rémunération - Une politique en matière de RH permettant de promouvoir les valeurs d'éthique et d'intégrité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - La compétence constitue le principal critère de recrutement et de promotion retenu par le management. Ceci dit, la DRH n'a pas mis en place un système formalisé d'appréciation ou d'évaluation des performances; les promotions se font à l'appréciation du top management. - L'intégrité et la compétence sont encouragées par l'octroi de primes; il y a également projet d'organisation de journées (par an ou par mois) dédiées à encourager les personnes connues pour leur intégrité.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Encadré 1 : Evaluation globale de la composante "environnement de contrôle"

Evaluation globale de la composante "environnement de contrôle":

- Les valeurs d'intégrité et d'éthique sont connues et plus ou moins respectées et véhiculées par les dirigeants.
- Il existe une véritable volonté d'atteindre un haut niveau de compétence au sein de l'entreprise, mais il y a lieu de finaliser le projet en cours et de définir les modalités et la périodicité de la révision des descriptions de postes.
- Le Conseil d'administration et le Comité d'audit jouent un rôle important dans l'instauration d'un environnement propice au contrôle interne.
- La philosophie et le style de management sont définis par une démarche prudente quant à la prise de risque, néanmoins le taux de rotation du personnel occupant des postes clés est assez inquiétant.
- La structure de l'entreprise n'est pas organisée de façon à assurer une fluidité de l'information, ce qui entrave l'exécution du contrôle et la réalisation des objectifs.
- La délégation de pouvoir n'est pas très intégrée dans le management de l'entreprise et le projet portant sur la description des postes n'intègre pas suffisamment les principes liés au contrôle et à la gestion des risques.
- La politique Ressources Humaines favorise le recrutement, l'encouragement et la promotion des personnes intègres et compétentes. Néanmoins, l'entreprise devrait formaliser ses usages et tracer une procédure écrite en matière de Ressources Humaines.

Source: Elaboré par nous-mêmes

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

2. Deuxième composante : Evaluation des risques

L'évaluation des risques passe par la fixation des objectifs, l'identification des évènements, l'évaluation proprement dite, puis le traitement.

2.1. Fixation des objectifs

La fixation des objectifs est un préalable au processus de traitement des risques. En effet, c'est par rapport aux objectifs fixés que sont identifiés les risques menaçant leur réalisation. À ce titre, une organisation définit des objectifs stratégiques et des objectifs associés (opérationnels, de reporting et de conformité) pour permettre de bien déceler les risques pouvant affecter la démarche adoptée.

Tableau 16 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Fixation des objectifs " ¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Un processus participatif de définition de la stratégie et des objectifs basé sur l'exploration de plusieurs scénarios - Une identification des risques associés à chaque scénario et une mesure de leurs impacts 	<ul style="list-style-type: none"> - La définition de la stratégie se fait par le top management. C'est le PDG qui trace les objectifs stratégiques de l'entreprise et oriente ainsi la stratégie. - Les risques associés aux objectifs ne sont pas identifiés. L'entreprise n'est pas orientée vers une optique de management ou de gestion des risques.

Source: Elaboré par nous-mêmes

2.2. Identification des événements

Cette phase est fondamentale pour le recensement des risques et constitue un préalable important à l'évaluation des risques et leur traitement. Elle est basée sur l'utilisation de plusieurs techniques permettant de répertorier l'ensemble des évènements, positifs ou négatifs, susceptibles d'affecter l'organisation.

Tableau 17 : Extrait de l'évaluation de la sous composante "Identification des événements" ²

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Un processus d'identification des évènements formalisé et indépendant des autres phases d'évaluation des risques - Une identification des évènements affectant l'ensemble de l'organisation (déclinés par activité) 	<ul style="list-style-type: none"> - A l'heure actuelle il n'existe pas de processus formel d'identification des évènements affectant l'entreprise.

Source: Elaboré par nous-mêmes

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

² Tableau complet figurant en annexe N° 14

2.3. Evaluation des risques

Après identification des évènements susceptibles d'affecter l'organisation, il est nécessaire de procéder à une évaluation des risques. Cette évaluation consiste à analyser l'impact et la gravité des risques recensés, ainsi que leur fréquence, aussi appelée probabilité d'occurrence, et apprécier l'appétence du management pour le risque afin de pouvoir, par la suite, adapter au mieux les mesures qu'il convient de prendre pour les gérer.

Tableau 18 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Evaluation des risques " ¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Processus formalisé d'évaluation des risques - Les risques détectés sont évalués par rapport à leur impact et leur fréquence - L'appétence du management pour les risques est appréciée pour une meilleure prise de décision quant aux dispositifs et activités de contrôle à mettre en œuvre 	<p>- L'évaluation des risques est établie de manière implicite et sur une base purement instinctive. L'entreprise n'a pas mis en place un processus formalisé d'évaluation des risques; néanmoins le projet de faire appel à un cabinet de conseil pour cartographier les risques est en cours de négociation.</p>

Source: Elaboré par nous-mêmes

2.4. Traitement des risques

L'évaluation des risques doit aboutir au traitement des risques de manière à les éviter, les réduire, les partager ou les accepter. Le choix du traitement adéquat se fait après avoir apprécié :

- l'effet du traitement potentiel (éviter, réduction, partage ou acceptation) sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques.
- le rapport coût/bénéfice des traitements potentiels.
- les opportunités éventuelles permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

La solution retenue doit permettre de ramener le risque résiduel en deçà du seuil de tolérance, qui devrait correspondre à l'appétence de l'entreprise pour le risque.

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

Tableau 19 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Traitement des risques " ¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<p>Le choix des traitements adéquats se fait après avoir apprécié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'effet du traitement potentiel (évitement, réduction, partage ou acceptation) sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques - Le rapport coût/bénéfice des traitements potentiels 	<p>- Bien que les risques ne soient pas formellement identifiés ni évalués, il y a consensus collectif sur leur existence et l'ensemble du personnel a conscience de leur impact. Pour minimiser cet impact l'entreprise a mis en place des dispositifs pour la plupart organisationnels². Mais aucune étude n'a été menée au préalable pour évaluer les risques et y administrer le traitement adéquat.</p>

Source: Elaboré par nous-mêmes

2.5. Gestion des changements

La gestion du changement constitue le fondement d'une évaluation efficace des risques. Elle devrait être menée selon une procédure formelle, qui permettrait d'anticiper les changements susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

Tableau 20 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Gestion des changements" ³

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<p>Existence de mécanismes permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'identifier les faits ou activités ayant un impact sur la réalisation des objectifs, de les anticiper et de réagir ; - d'identifier les changements qui pourraient avoir des répercussions plus importantes et plus larges sur l'entité et d'y réagir rapidement. 	<p>- Concernant les faits ou activités ayant un impact sur la réalisation des objectifs, un travail d'anticipation est élaboré mais de manière informelle et très désordonnée. Cependant la création d'une cellule de crise dédiée à la gestion des changements est prévue à moyen terme.</p>

Source: Elaboré par nous-mêmes

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

² Détaillés en Chapitre 2 section 3

³ Tableau complet figurant en annexe N° 14

Encadré 2 : Evaluation globale de la composante "évaluation des risques"

Evaluation globale de la composante "évaluation des risques":

- Le processus de définition des objectifs ne suit pas une logique participative et n'intègre ni l'identification des risques associés ni la mesure de leur impact.
- L'identification des événements pouvant affecter l'entreprise, n'obéit pas à un processus formalisé et n'est pas soumise à une méthodologie précise.
- L'évaluation des risques est établie d'une manière implicite et sur une base purement instinctive, elle ne suit pas de démarche formalisée de mesure des risques et de leur impact.
- Des mesures de traitement des risques, pour la plupart organisationnelles, ont été aléatoirement prises sans aucune étude ou évaluation des risques au préalable. Ces mesures n'obéissent pas à la démarche prévue par le référentiel.
- L'anticipation des changements est conduite selon des mécanismes informels; cependant l'entreprise projette, à moyen terme, de créer une cellule dédiée à la gestion des changements.

Source: Elaboré par nous-mêmes

3. Troisième composante : Activités de contrôle

Le processus d'évaluation des risques (identification, évaluation, traitement) doit aboutir à la détermination des activités de contrôle à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. *« Les activités de contrôle sont constituées des normes et procédures permettant de vérifier la mise en œuvre effective des recommandations du management en vue de la maîtrise des risques. En fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent, les activités de contrôle sont regroupées en quatre catégories : stratégique, opérationnelle, de reporting et de conformité. Ces activités sont transversales et peuvent s'appliquer à un domaine spécifique ou en recouper plusieurs. Elles couvrent aussi bien la validation, l'autorisation, la vérification, le rapprochement de données, la revue des performances opérationnelles, la sécurité des actifs et la séparation des tâches. Il convient, lors de la sélection des activités de contrôle ou de leur examen, d'en considérer la pertinence et l'opportunité au regard du traitement des risques et de l'objectif s'y rapportant. Ceci peut être réalisé en étudiant de façon séparée le bien-fondé de ces activités de contrôle ou bien en examinant le risque résiduel au regard aussi bien du*

traitement du risque que des activités de contrôle afférentes»¹. Dans notre cas, cette composante peut être évaluée par l'appréciation des éléments suivants:

3.1. Normes et procédures

"Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs".²

Tableau 21 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Normes et procédure " ³

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
-Existence de normes et procédures appropriées pour chacune des activités de l'entreprise	- Un projet d'élaboration de procédures est en cours de réalisation, notamment en ce qui concerne les activités logistiques, ce qui permettrait aux organes de contrôle un meilleur suivi du véhicule, allant du fournisseur jusqu'au client final.

Source: Elaboré par nous-mêmes

3.2. Contrôles des systèmes d'information

Ces contrôles sont de deux types :

- Les contrôles généraux qui « englobent les contrôles relatifs au management du système d'information, des infrastructures techniques sous-jacentes, de la sécurité du système d'information, ainsi qu'à l'acquisition, au développement et à la maintenance des logiciels. Ils s'appliquent à l'ensemble des systèmes, des systèmes centraux des mainframes aux Environnements Clients/serveurs, en passant par les postes de travail des utilisateurs (Fixes et Nomades)»⁴.

- Les contrôles applicatifs qui « sont centrés directement sur l'exhaustivité, l'exactitude, l'autorisation et la validité de la saisie et du traitement des données. Ils permettent d'assurer que les données sont saisies ou générées en temps opportun, que les applications de support sont disponibles et que les erreurs d'interface sont détectées rapidement. Un des objectifs majeurs des contrôles applicatifs est de prévenir l'incorporation d'erreurs au sein des systèmes, et le cas échéant de les détecter et de les corriger rapidement »⁵.

¹IFACI cadre de référence le management des risques de l'entreprise, Extraits du chapitre « Activités de contrôle », pages 93-102

² L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Octobre 2008, op.cit, page 21

³ Tableau complet figurant en annexe N° 14

⁴IFACI Cadre de référence ibid. page 99

⁵IFACI Cadre de référence ibid. page 100

Tableau 22 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Contrôles des systèmes d'information"¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Les contrôles des systèmes d'information non informatisés - Les contrôles des systèmes d'information informatisés (contrôles généraux et applicatifs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le système d'information non informatisé n'est pas cadré par des règles strictes de contrôle; ceci étant dû au fait qu'il ne soit pas concrètement instauré ou régit par des reportings ou des tableaux de bord réguliers, ni par n'importe quel autre outil de transmission d'information pouvant, par la suite, servir de base au contrôle. - le système d'information informatisé est cadré par des mécanismes de contrôle, le plus souvent généraux. Cependant il est à noter que le nouvel ERP installé par l'entreprise permet une meilleure traçabilité de l'information et de ce fait, facilite la mise en place de contrôles applicatifs.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Encadré 3 : Evaluation globale de la composante "Activité de contrôle"

Evaluation globale de la composante "Activité de contrôle":

- Les procédures couvrant les activités de l'entreprise ne sont pas toutes finalisées et formalisées, le projet de conception des procédures est toujours en cours de réalisation. Ce flottement engendre une incertitude quant à l'exécution des mesures de réduction des risques et leur efficacité.
- le système d'information et les mécanismes de contrôle qui le régissent ne sont pas très développés ni formalisés, ce qui entrave l'activité de contrôle et contribue à la faillite dans la maîtrise des risques et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Source: Elaboré par nous-mêmes

4. Quatrième composante : Information et communication

« Les systèmes d'information utilisent des données générées en interne et des informations provenant de sources externes, l'ensemble de ces données permettant de gérer les risques et de prendre des décisions avisées en fonction des objectifs ».²

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

²IFACI Cadre de référence ibid. page 103

L'évaluation de la sous composante "Information" a donné les résultats suivants:

Tableau 23 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Information " ¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- Les informations obtenues permettent aux dirigeants d'évaluer les performances de l'entreprise par rapport aux objectifs	- Dans notre cas, il n'y a pas de reporting ni de tableaux de bord réguliers et pertinents, qui pourraient permettre aux dirigeants d'évaluer la performance de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les opérations logistiques. Seuls les manifestes, les fiches d'avaries, les rapports rédigés par les auditeurs ou le suivi des opérations comptables font office d'outils de transmission de l'information.

Source: Elaboré par nous-mêmes

L'évaluation de la sous composante " Communication " a donné les résultats suivants:

Tableau 24 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Communication " ²

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- Communication entre structures	- La communication au sein de l'entreprise n'est pas très développée. Elle est principalement établie par la tenue de réunions périodiques et la circulation de l'information se fait plus dans le sens descendant qu'ascendant ou transversal.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Encadré 4 : Evaluation globale de la composante " information et communication "

Evaluation globale de la composante "information et communication":
<ul style="list-style-type: none"> • L'ERP "AUTOLINE" n'est pas exploité de façon optimale, il est utilisé exactement de la même manière que l'ancien ERP "SAGE", alors qu'il est beaucoup plus coûteux et plus performant. • Malgré les moyens de communication mis en œuvre, cette dernière reste descendante et les responsabilités en matière de contrôle ne sont pas communiquées; la fiabilité et l'utilité de l'information se voient également altérées. Cette situation contribue grandement à entraver la gestion des risques et la prise de décision.

Source: Elaboré par nous-mêmes

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

² Tableau complet figurant en annexe N° 14

5. Cinquième Composante : Pilotage du contrôle interne

"Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système de Contrôle Interne. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires".¹ Le système de contrôle interne doit lui-même être contrôlé et faire l'objet d'un suivi, afin qu'il puisse réagir rapidement en fonction du contexte (GRAMET Jean-Pierre *et al.* 2008). Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou de combiner les deux méthodes.

5.1. Pilotage courant

L'évaluation de la sous composante " Pilotage courant " a donné les résultats suivants:

Tableau 25 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Pilotage courant " ²

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- Grâce à ses activités courantes, le personnel obtient une assurance quant à l'efficacité du système de contrôle interne	- Les activités courantes du personnel ne sont pas soumises à des procédures formalisées; néanmoins, elles permettent, tout de même, de donner (de façon informelle) une indication au quotidien sur l'efficacité des contrôles mis en place.

Source: Elaboré par nous-mêmes

5.2. Evaluations ponctuelles

L'évaluation de la sous composante " Evaluations ponctuelles " a donné les résultats suivants:

Tableau 26 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Evaluations ponctuelles" ³

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- Etendue et fréquence des évaluations ponctuelles du système de contrôle interne	- Des missions d'audit sont périodiquement organisées, dans le but de rendre compte des activités opérationnelles ainsi que des activités de contrôle; à part cela, aucune évaluation globale n'a pour le moment été effectuée.

Source: Elaboré par nous-mêmes

¹Price waterhouse, IFACI, op.cit, page 95-96.

² Tableau complet figurant en annexe N° 14

³ Tableau complet figurant en annexe N° 14

5.3. Remontée de l'information

L'évaluation de la sous composante " Remontée de l'information" a donné les résultats suivants:

Tableau 27 : Extrait de l'évaluation de la sous composante " Remontée de l'information " ¹

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
- Existence de mécanismes permettant de recueillir les informations relatives aux faiblesses du contrôle interne et de les remonter aux niveaux hiérarchiques adéquats	- Aucune règle ne définit précisément les mécanismes de remontée de l'information ayant trait aux faiblesses des contrôles, ni les actions à prendre pour le suivi. Mis à part les quelques séminaires et réunions permettant à la Direction de soulever des points spécifiques, éventuellement révélateurs des faiblesses du contrôle.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Encadré 5 : Evaluation globale de la composante " pilotage du contrôle interne "

Evaluation globale de la composante "pilotage du contrôle interne":

La remontée de l'information sur les faiblesses du contrôle ainsi que l'évaluation courante et ponctuelle se font de manière informelle et n'obéissent à aucune règle, démarche ou méthodologie préétablies ; cette situation pourrait remettre en cause la fiabilité et l'efficacité du pilotage ; il y a donc lieu de formaliser ce processus par la définition de règles en la matière.

Source: Elaboré par nous-mêmes

6. Evaluation globale des cinq composantes du contrôle interne avec échelle de notation

Après appréciation de l'état des lieux du système de contrôle interne de l'entreprise, et récapitulation des résultats obtenus par une évaluation globale, nous procédons, à présent, à la notation du système de contrôle interne; et ce, en nous appuyant sur l'analyse des points forts et des points faibles que présentent les composantes du système de contrôle interne de HMA². Pour ce faire, nous attribuons une note à chacune des composantes du système, pour pouvoir, par la suite, donner une note globale au dispositif

¹ Tableau complet figurant en annexe N° 14

² Tableau des points forts et points faibles du SCI de HMA figurant en annexe N°15

de contrôle interne. Nous adoptons une échelle de notation sur 5 et considérons pour chaque composante le degré de conformité aux recommandations du référentiel retenu. Autrement dit, dans quelle mesure la démarche en vigueur est-elle compatible avec celle proposée par le référentiel. Les coefficients sont attribués à chacune des composantes selon leur degré d'importance et leur poids dans l'instauration d'un système de contrôle interne efficace. Le barème de notation a été établi après de multiples entretiens.

Encadré 6 : Notation du système de contrôle interne

Composantes	Points	Poids/Coefficients	Notes attribuées
Environnement de contrôle	3	30 %	0.9
Evaluation des risques	2	15 %	0.3
Activités de contrôle	2	15 %	0.3
Information et communication	1	20 %	0.2
Pilotage du contrôle interne	2	20 %	0.4
Total	/	100 %	2.1

Système de contrôle interne de HMA	Constat général (Evaluation globale)	Note finale
	Le système de contrôle interne mis en place par l'entreprise n'est pas totalement conforme au référentiel COSO, notamment en matière de gestion des risques. Pour une meilleure maîtrise des risques et des opérations, la mise à niveau de ce dernier s'impose	2.1/5

Source: Elaboré par nous-mêmes

SECTION 2 : ANALYSE DYSFUNCTIONNELLE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE AU REGARD DE LA MAITRISE DES RISQUES

La note décernée, suite à l'analyse du système de contrôle interne, révèle qu'il existe des causes profondes ayant favorisé la situation de dysfonctionnement. L'analyse dysfonctionnelle va nous permettre de les déceler et de les analyser afin de proposer des solutions et fixer les principaux axes d'amélioration.

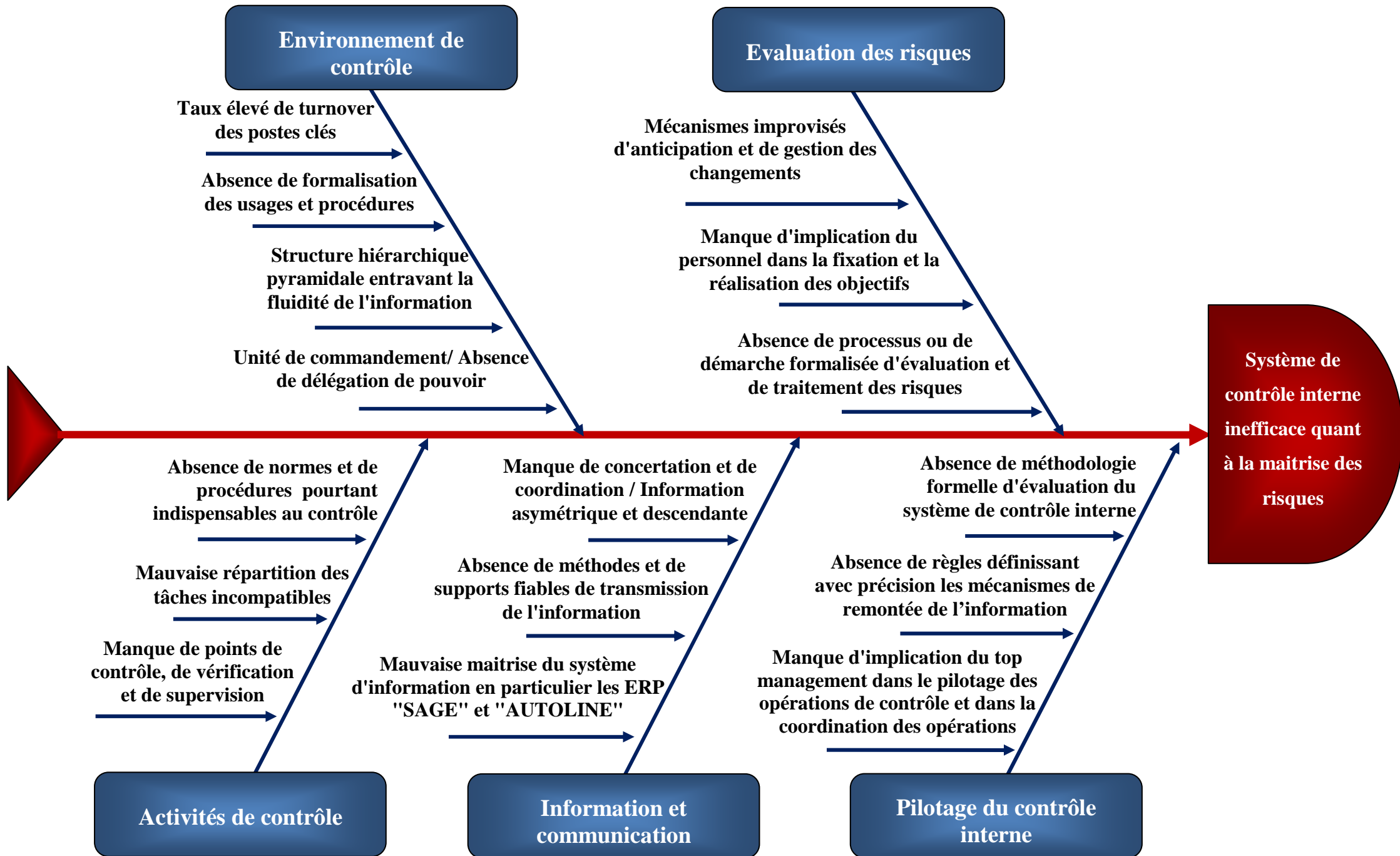
1. Diagramme de cause à effet

Afin de détecter les éléments à l'origine du dysfonctionnement du système de contrôle interne et leur impact, nous nous sommes inspirés de la méthodologie du diagramme d'Ishikawa. Appelé aussi diagramme de "cause à effet", le diagramme d'Ishikawa permet de visualiser, de façon simple, l'ensemble des causes potentielles concernant le constat d'un effet. Ce diagramme est représenté sous forme d'arêtes de poisson, où la tête encadre l'effet dont on veut connaître les causes.

Kaoru Ishikawa recommande d'examiner les causes potentielles par famille autour des «5M»: Main-d'œuvre, Matériel, Matière, Méthode et Milieu; il est également possible de remplacer les «5M» par d'autres thèmes plus adaptés ou plus appropriés au problème posé. Chaque branche du diagramme reçoit d'autres causes hiérarchisées selon leur niveau de détail. Les causes les plus directes sont celles positionnées au plus près de l'arête centrale.

Dans notre démarche d'analyse dysfonctionnelle du système de contrôle interne, nous avons substitué aux 5M les 5 composantes du contrôle interne selon COSO. Le schéma ci-dessous illustre l'ensemble des causes reliées au constat de l'inefficacité du dispositif de contrôle interne quant à la maîtrise des risques :

Schéma 6 : Diagramme de cause à effet



2. Interprétation du diagramme

Afin d'identifier les causes auxquelles est dû l'effet constaté, à savoir l'inefficacité du système de contrôle interne relative à la maîtrise des risques, nous avons adopté un raisonnement déductif. La combinaison entre les entretiens et l'observation a grandement enrichi le processus de réflexion que nous avons mené.

Partant de l'effet, nous avons essayé de discerner les causes potentielles susceptibles de l'engendrer. Pour aller de l'effet vers la cause, nous sommes passés par une phase intermédiaire permettant d'établir le lien entre les deux. Cette phase consiste en l'identification des dysfonctionnements (ou événements) sous lesquels l'effet étudié se manifeste. Ces dysfonctionnements étant chacun engendré par une ou plusieurs causes. Cet enchaînement peut être schématisé comme suit : Causes-Dysfonctionnement-Effet.

Ces dysfonctionnements représentent les points sensibles du système de contrôle interne, détectés lors de son évaluation, et rejoignent tous l'effet principal. L'analyse minutieuse de ces points sensibles nous a permis de déduire leurs principales causes. Nous présentons ci-dessous quelques-uns de ces dysfonctionnements ainsi que les causes liées à ces derniers :

- Les dysfonctionnements en termes de politique et de style de management, d'éthique et d'intégrité, de structure organisationnelle ainsi que de délégation de pouvoir sont principalement engendrés par l'absence de formalisation des usages et procédures, le taux élevé de turnover des postes clés, ainsi que la structure hiérarchique pyramidale entravant la fluidité de la circulation de l'information.
- Les dysfonctionnements en termes d'analyse, de traitement des risques et de gestion des changements sont principalement dus au manque d'implication et d'engagement du personnel dans la fixation et la réalisation des objectifs, à l'absence de processus ou de démarche formalisée d'évaluation et de traitement des risques, ainsi qu'aux mécanismes improvisés d'anticipation et de gestion des changements.
- Les dysfonctionnements en termes de contrôle des opérations et des systèmes d'information sont fondamentalement dus à l'absence de normes et de procédures, à la mauvaise répartition des tâches incompatibles (exécution et contrôle d'une tâche par une même personne), ainsi qu'au manque de points de contrôle, de vérification et de supervision.

- Les dysfonctionnements en termes d'information et de communication sont, quant à eux, dus au manque de coordination, à l'absence de méthodes et de supports fiables de transmission de l'information et à la mauvaise maîtrise du système d'information, en particulier les ERP tels que "SAGE" et "AUTOLINE".
- Enfin, les dysfonctionnements en termes d'évaluation continue et ponctuelle et de remontée de l'information relative à la faiblesse du contrôle interne, sont dus à l'absence de méthodologie formelle d'évaluation, au manque de règles définissant avec précision les mécanismes de remontée de l'information, ainsi qu'au détachement du top-management vis-à-vis du pilotage des opérations de contrôle et de la coordination des opérations.

Cette analyse dysfonctionnelle nous a permis de déterminer, de manière plus ciblée, les points à améliorer concernant chacune des composantes du contrôle interne, afin d'atténuer les dysfonctionnements et aboutir ainsi, à une meilleure maîtrise des risques. Il demeure entendu qu'il conviendrait d'affiner l'analyse par la suite et de l'étendre à toutes les activités de l'entreprise afin d'appréhender l'ensemble des risques et les activités de contrôle.

Sur la base des résultats de cette analyse, nous avons essayé de proposer des solutions et de mettre en œuvre un plan d'action à mener pour améliorer le système de contrôle interne.

SECTION 3 : PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE

Nous allons, au cours de cette section, proposer des solutions d'amélioration et tenter de mettre en œuvre un plan d'action afin de concrétiser les démarches précédemment citées et établir un système de contrôle interne opérationnel et efficace.

Nous présentons, ci-après, des propositions d'actions d'amélioration, dans le cadre de chacune des cinq composantes du contrôle interne, classées par ordre de priorité. Cette présentation sera donc scindée en deux parties: actions prioritaires et actions secondaires.

1. Les actions prioritaires

Les tableaux, ci-dessous, énoncent les actions prioritaires à mener pour la mise à niveau de chacune des composantes du système de contrôle interne.

Les actions prioritaires à mener pour la mise à niveau de "l'environnement de contrôle" sont les suivantes:

Tableau 28 : Actions prioritaires en termes d'environnement de contrôle

Suggestions/ propositions	Actions à mener
-Mise en place d'une politique écrite de gestion des ressources humaines préconisant la fidélisation du personnel	- Management participatif ouvert à tous. Encouragement des initiatives. Distinctions publiques durant les assises de l'entreprise : primes, tableaux d'honneur...Transparence dans les promotions
- Intégration de la notion de délégation de pouvoir dans le management de l'entreprise	-Réunion du Comité de Direction pour approbation -Soumission du projet de délégations de pouvoirs au Conseil d'Administration
- Mise en place d'une structure par réseau pour une meilleure circulation de l'information	- Instaurer un schéma synoptique de circulation des documents avec des niveaux de synthèse (principe Gigogne)
- Mise en place d'un code de conduite à proprement parler et adoption d'une charte de contrôle interne	- Réaliser un document formel définissant ses objectifs et ses moyens et le communiquer à tous les niveaux
- Validation des procédures et des fiches de postes, en intégrant les responsabilités en matière de contrôle - Définition des modalités et périodicités de leur révision	- Réunions de travail DRH - Procédures/Audit pour définir les contrôles - Réunions de validation - Préparation des projets

Source: Elaboré par nous-mêmes

Les actions prioritaires à mener pour la mise à niveau de "l'évaluation des risques" sont les suivantes:

Tableau 29 : Actions prioritaires en termes d'évaluation des risques

Suggestions/ propositions	Actions à mener
- Mesure de la tolérance et définition de l'appétence de l'entreprise pour le risque	- Créer une Direction de Management des Risques - Comprendre et adopter le référentiel COSO
- Formalisation des étapes d'identification et de traitement des risques	
- Formalisation du processus de gestion des changements	- Comprendre et adopter le référentiel COSO

Source: Elaboré par nous-mêmes

Les actions prioritaires à mener pour la mise à niveau des " activités de contrôle" sont les suivantes:

Tableau 30 : Actions prioritaires en termes d'activités de contrôle

Suggestions/ propositions	Actions à mener
- Définition d'une procédure de traitement des réclamations de la clientèle	- Préparer les projets - Soumettre pour approbation
- Achèvement de l'opération de création et de mise à jour des procédures	- Préparer les procédures - Soumettre pour approbation
- Elaboration d'un tableau de bord pertinent pour chaque activité permettant de mesurer le niveau de performance atteint	- Définir les tableaux de bord (avec des indicateurs plus pertinents) - Valider les tableaux de bord - Paramétrer les tableaux de bord - Tester puis approuver les tableaux de bord
- Instauration du contrôle des données introduites sur "AUTOLINE" par une tierce personne (contrôle applicatif)	- Nommer la personne qui doit faire la deuxième vérification

Source: Elaboré par nous-mêmes

Les actions prioritaires à mener pour la mise à niveau de "l'information et communication" sont les suivantes:

Tableau 31: Actions prioritaires en termes d'information et de communication

Suggestions/ propositions	Actions à mener
- Consolidation des connaissances pratiques du personnel en termes d'ERP à travers des cycles de formation appropriés et ciblés.	- Définir les besoins -Sélectionner les formateurs - Procéder à la formation
- Promotion de la circulation transversale de l'information sur "AUTOLINE"	- Prévoir un nombre de jours de vie du mot de passe sur "AUTOLINE" au-delà duquel un utilisateur est délogé du système s'il n'effectue aucune opération - Autoriser d'outrepasser la hiérarchie en termes de communication sur des questions jugées importantes pour le bon fonctionnement de l'entreprise

Source: Elaboré par nous-mêmes

Les actions prioritaires à mener pour la mise à niveau du "pilotage" sont les suivantes:

Tableau 32 : Actions prioritaires en termes de pilotage

Suggestions/ propositions	Actions à mener
- Formalisation du processus de pilotage et renforcement du dispositif actuel par la définition de règles en la matière	- Comprendre le référentiel COSO - Adopter le référentiel COSO

Source: Elaboré par nous-mêmes

2. Les actions secondaires

Les tableaux, ci-dessous, énoncent les actions secondaires à mener pour la mise à niveau de chacune des composantes du système de contrôle interne.

Les actions secondaires à mener pour la mise à niveau de "l'environnement de contrôle" sont les suivantes :

Tableau 33: Actions secondaires en termes d'environnement de contrôle

Suggestions/ propositions	Actions à mener
- Vérification périodique du respect du code de conduite de l'entreprise par le biais d'enquêtes	-Définir le contenu et la méthode utilisée lors de l'enquête -Définir la périodicité

Source: Elaboré par nous-mêmes

Les actions secondaires à mener pour la mise à niveau de " l'évaluation des risques " sont les suivantes :

Tableau 34 : Actions secondaires en termes d'évaluation des risques

Suggestions/ propositions	Actions à mener
- Adoption d'une démarche participative de définition des objectifs basée sur l'exploration de plusieurs scénarios	- En impliquant certains employés dans sa démarche, le top management devrait explorer plusieurs possibilités stratégiques, avec appréciation quantitative et qualitative des risques qui y sont associés, puis choisir les objectifs qui sont conformes à son appétence pour le risque
- Etendre l'évaluation des risques à l'estimation de leur probabilité d'occurrence et de la gravité leur impact	-Créer une Direction de Management des Risques - Comprendre et adopter le référentiel COSO - Mettre en place des méthodes qualitatives et quantitatives nécessaires à l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques

Source: Elaboré par nous-mêmes

Les actions secondaires à mener pour la mise à niveau des " activités de contrôle" sont les suivantes:

Tableau 35 : Actions secondaires en termes d'activités de contrôle

Suggestions/ propositions	Actions à mener
- Mise en place de métriques de contrôle au niveau des points sensibles du processus	- Identifier les points sensibles du processus - Définir les métriques à mettre en place
- Mise en place d'une grille de séparation des tâches pour prévenir les opérations frauduleuses	- effectuer des missions d'audit - identifier les tâches incompatibles - instaurer la grille

Source: Elaboré par nous-mêmes

Les actions secondaires à mener pour la mise à niveau de "l'information et la communication" sont les suivantes:

Tableau 36 : Actions secondaires en termes d'information et de communication

Suggestions/ propositions	Actions à mener
- Renforcement de la communication entre structures et avec les parties prenantes	- Mettre en place un plan de communication interne et externe
- Renforcement des supports de transmission de l'information	- Mettre en place des tableaux de bord plus réguliers et des indicateurs plus ciblés et mieux adaptés pour chaque activité

Source: Elaboré par nous-mêmes

Le plan proposé n'est qu'une étape préliminaire qui devrait enclencher le processus de mise à niveau du système de contrôle interne de Hyundai Motor Algérie.

En effet, il y a lieu, tout d'abord, de hiérarchiser les actions par rapport au critère Coût/Bénéfice, partant du principe qu'il ne s'agit pas d'instaurer des contrôles parce qu'il faut le faire, mais plutôt parce qu'il y a une opportunité à le faire. Certes, il n'est pas évident de mesurer le bénéfice qu'on peut tirer d'une activité de contrôle donné, mais il est toujours possible d'en apprécier l'importance.

La détermination des écarts entre le système de contrôle interne actuel et le référentiel COSO a permis de relever les principaux dysfonctionnements et d'identifier les grandes lignes d'un plan d'action qui pourrait être mis en œuvre par l'entreprise, pour lui permettre de s'orienter vers la réalisation de ses objectifs stratégiques, tout en maîtrisant au maximum les risques qui pourraient survenir.

A charge pour le management de l'entreprise de juger de la pertinence des contrôles à mettre en place, en comparant le coût à payer avec le bénéfice escompté.

En tout état de cause, il nous semble important et nécessaire d'intégrer le contrôle interne dans un processus de management des risques. Ceci pourrait être envisagé par la création d'une structure de management des risques qui aura pour mission d'engager une démarche cohérente et conforme aux meilleures pratiques.

CONCLUSION

Ce travail s'inscrit dans un contexte exploratoire, visant à mettre en exergue la nécessité, aux entreprises, de se doter d'outils de management et de rassurer, par la même, les différentes parties prenantes de leur bonne performance dans la conduite des affaires. Le contrôle interne constitue l'un de ces outils et le management des risques l'englobe. C'est pour cela qu'il devient important pour toute entreprise de formaliser la gestion des risques et de l'intégrer dans le processus d'élaboration et de mise en place de sa stratégie.

En effet, la méthodologie préconisée par le COSO représente un cadre de référence universel et pratique qui permet, non seulement, de mettre en évidence les insuffisances du contrôle interne mis en place, mais aussi d'identifier les actions nécessaires pour le rendre plus efficace une fois intégré dans le processus de gestion des risques.

L'adoption de cette démarche permettra donc au staff managérial d'obtenir une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ses objectifs.

Pour notre part, nous avons employé dans notre travail cette méthodologie; notamment lors de l'appréciation du système de contrôle interne de HMA et de l'analyse des causes de dysfonctionnement de ce dernier quant à la maîtrise des risques logistiques. Cela nous a permis, entre autres, de confirmer nos hypothèses à savoir : que les mesures actuelles de traitement des risques logistiques, qu'ils soient d'origine endogène ou exogène, ne sont pas totalement efficaces ; et que le système de contrôle interne mis en place par l'entreprise n'est pas tout à fait conforme au référentiel COSO et révèle quelques dysfonctionnements, notamment en matière de réduction des risques. Tous ces résultats nous ont, par la suite, amenés à identifier les actions à mener pour élever le système de contrôle interne à un niveau d'efficacité supérieur afin qu'il puisse intégrer les risques et contribuer à leur réduction.

Notons enfin que ce travail reste perfectible puisqu'il se limite à l'aspect logistique uniquement et qu'il ne couvre donc pas l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée.

Néanmoins, notre vœux serait d'avoir apporté une petite pierre à cet immense édifice qu'est le contrôle interne et que ce travail puisse donner des idées de développement de cette face cachée de la gestion de l'entreprise afin qu'elle puisse se remettre en cause constamment, détecter les anomalies, améliorer les processus et aller de l'avant.

Enfin, nous espérons avoir ouvert la voie à d'autres travaux plus approfondis et souhaitons, vivement, convaincre le management de l'entreprise d'adopter ce référentiel.

BIBLIOGRAPHIE

1. Les ouvrages

- COOPERS et LYBRAND, IFACI, « La pratique du contrôle interne », éditions d'Organisation, Paris, 1994.
- GROFFILS Willy, « Introduction au contrôle interne », 1994.
- IFACI, « Les mots de l'audit », édition liaisons, Paris, 2000.
- LANDWELL, IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, « Le management des risques de l'entreprise », EYROLLES, éditions d'Organisations, 3^{ème} tirage, 2007.
- NOIROT Philippe et WALTER Jacques, « Le contrôle interne : Des chiffres porteurs de sens », AFNOR Éditions, 2010.
- RENARD Jacques., « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'Organisations, Septième, Paris, 2010.
- THIETART Raymond Alain, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 2007.

2. Les articles de Revues

- GUENNOUN Mephtaha et TALBI Abdennebi, « L'analyse des risques associés à la fonction logistique ».
- JOUFFROY Marc, Revue Française de l'Audit Interne.
- VINCENTI Dominique, « Dresser une cartographie des risques », in Revue Audit, n° 144.

3. Les thèses

- CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse de doctorat en sciences de gestion LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.

4. Les travaux de cabinets de conseil

- Autorité des Marchés Financiers (AMF) : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, 2010.
- IFACI, « Le management des risques de l'entreprise », Extraits du chapitre « Activités de contrôle ».
- KPMG, AEDIAN et l'IFA : « Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques », novembre 2010.
- L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières : « Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME », octobre 2008.

5. Les référentiels

- ISO 31000:2009, Management du risque, Principes et lignes directrices.
- Norme 2120.A1 pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Référentiel du Criteria on Control Committee, 1995.

6. Les rapports et documents institutionnels

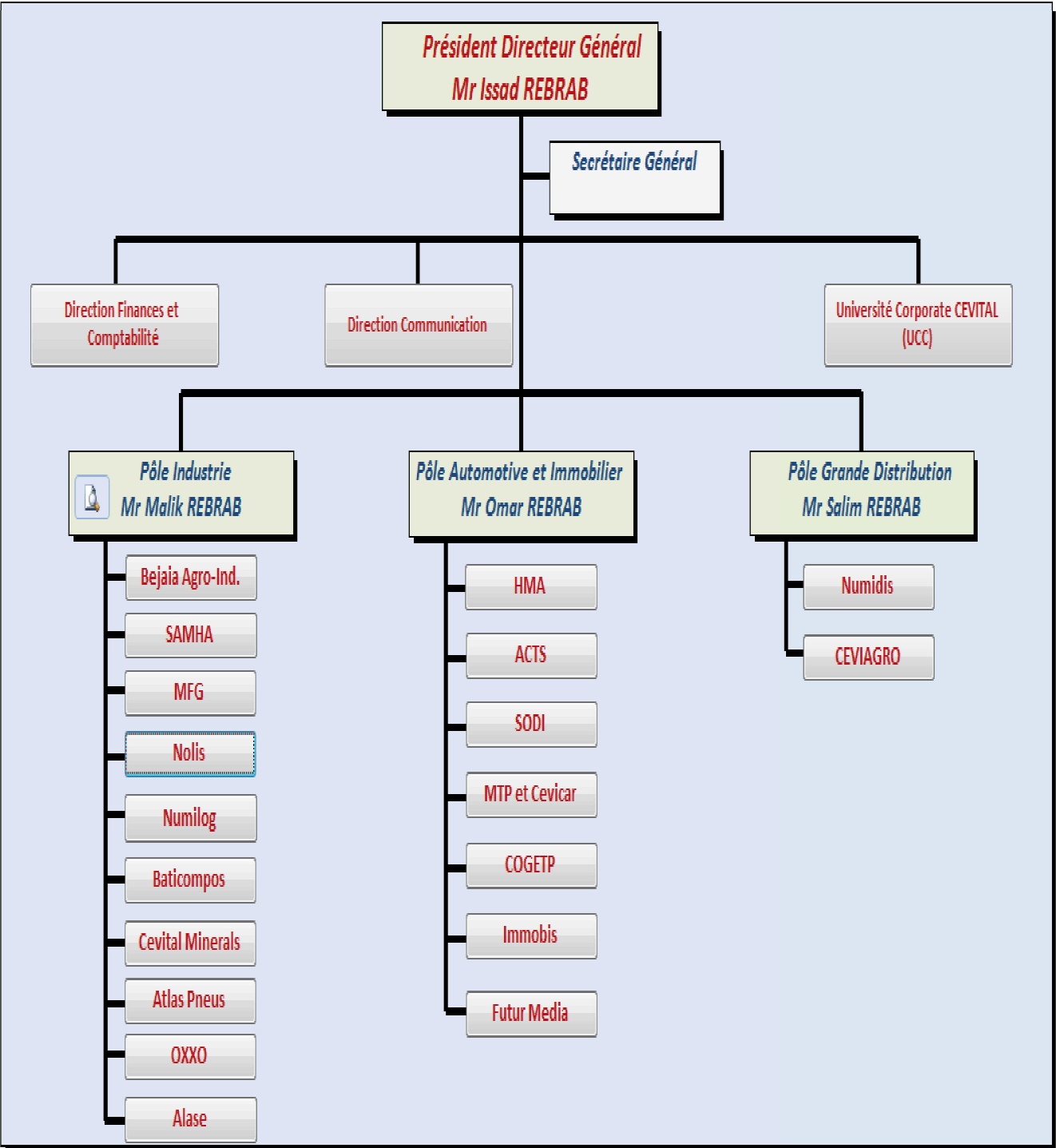
- Article 3 du règlement n°2002-03 portant contrôle interne, règlement de la Banque d'Algérie.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES :

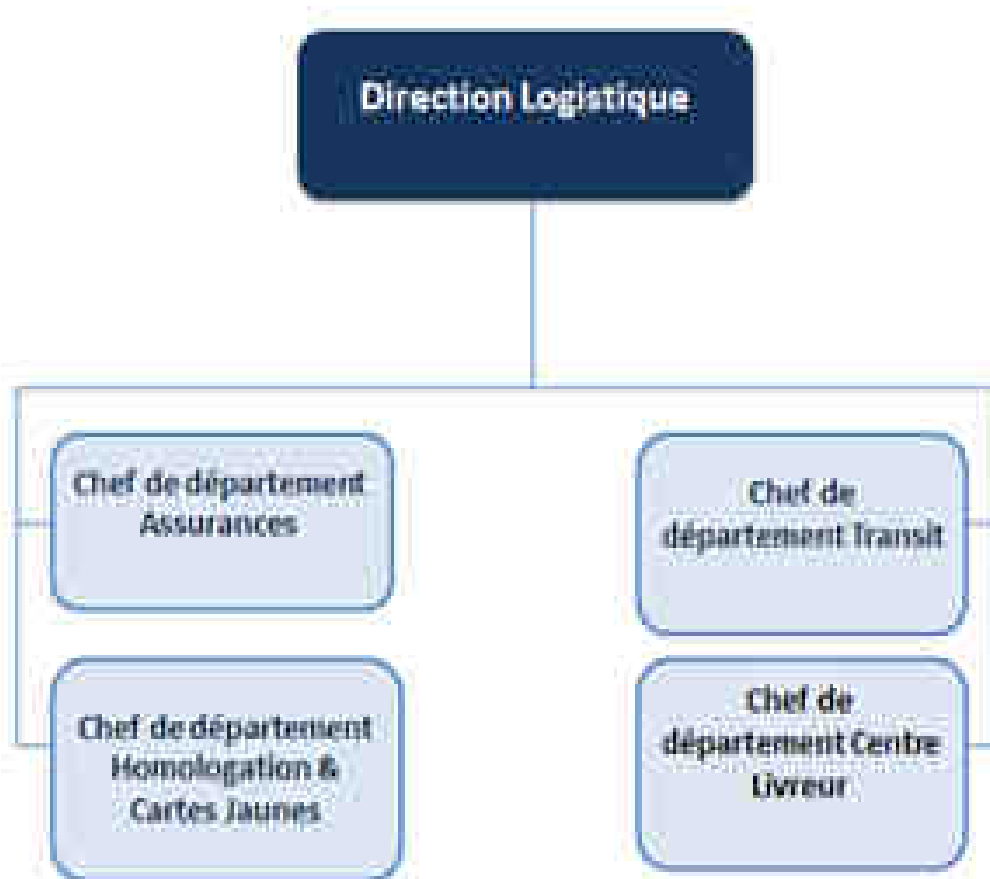
Annexe N° 1 : Organigramme du groupe CEVITAL	I
Annexe N° 2 : Organigramme de la fonction logistique	II
Annexe N° 3 : Organigramme des parcs de stockage	III
Annexe N° 4 : Processus d'approvisionnement	IV
Annexe N° 5 : Processus de stockage	V
Annexe N° 6 : Processus de livraison.....	VI
Annexe N° 7 : Barème de notation de l'impact des risques.....	VII
Annexe N° 8 : Barème de notation de la fréquence des risques.....	VIII
Annexe N° 9 : Fiche d'avaries	IX
Annexe N° 10 : Guide d'entretien pour évaluation du SCI.....	X
Annexe N° 11 : Pyramide COSO	XIV
Annexe N° 12 : Cube COSO.....	XV
Annexe N° 13 : Tableau d'orientations et mesures à prendre pour le traitement des risques logistiques de HMA	XVI
Annexe N° 14 : Tableaux complets d'évaluation des cinq composantes du contrôle interne selon COSO.....	XVIII
Annexe N° 15 : Points forts et points faibles du SCI de HMA.....	XXVII

Annexe N° 1: Organigramme du groupe CEVITAL



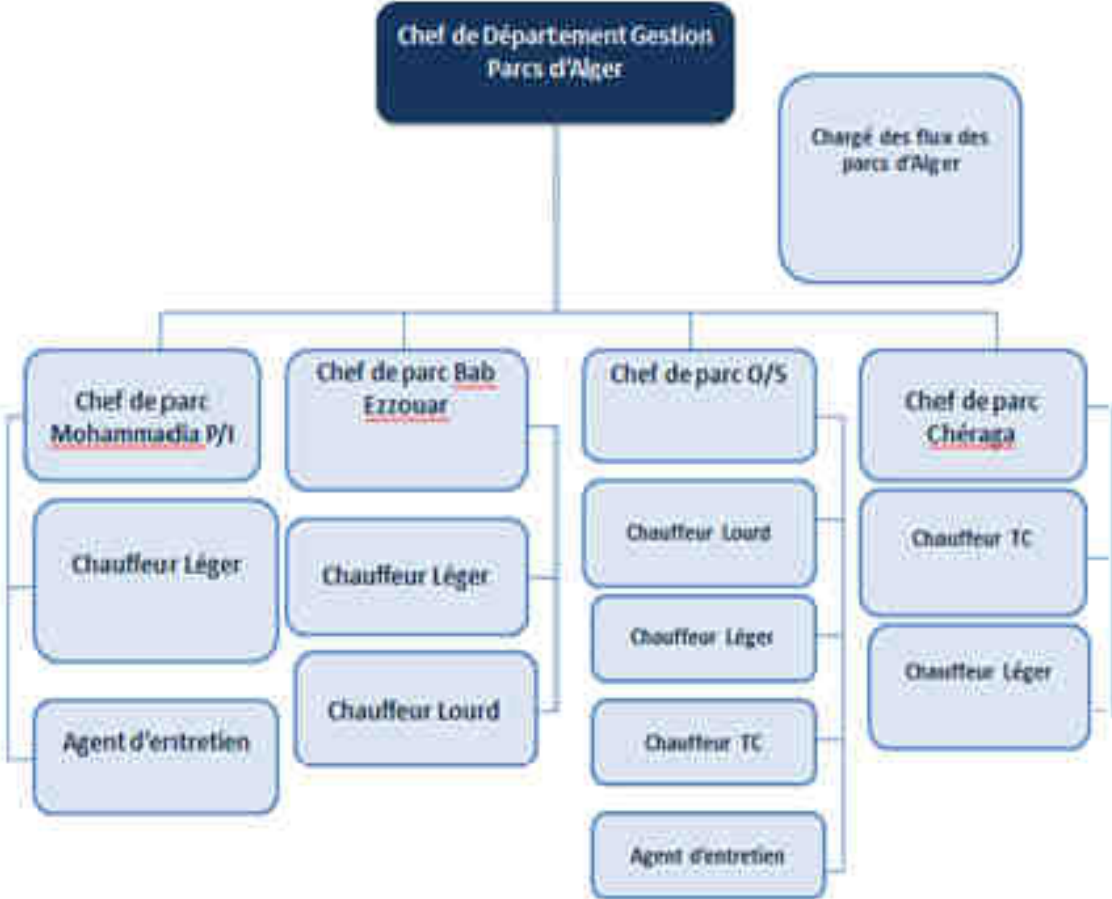
Source: Document interne à l'entreprise

Annexe N° 2: Organigramme de la fonction logistique



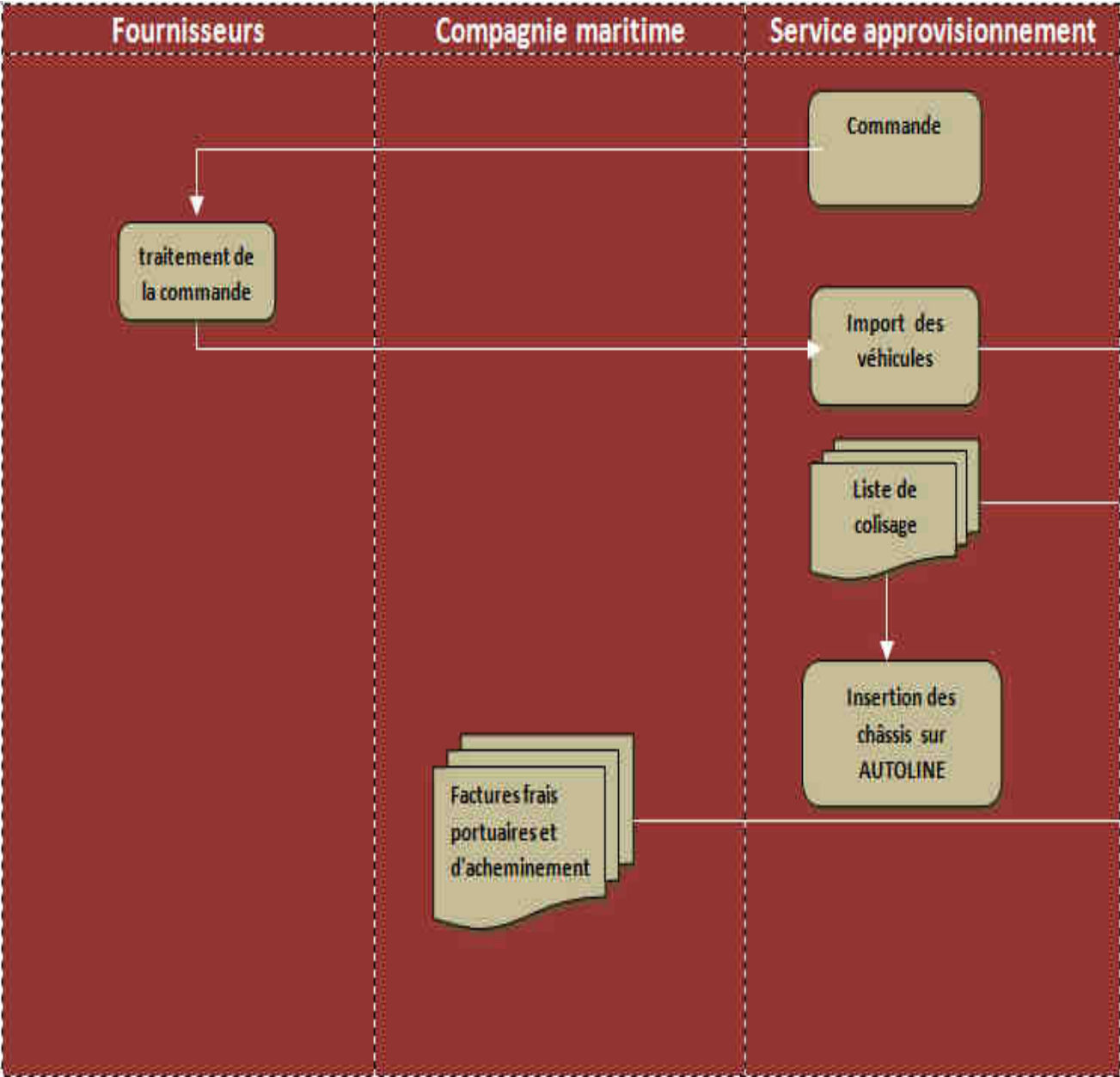
Source: Document interne à l'entreprise

Annexe N° 3 : Organigramme des parcs de stockage



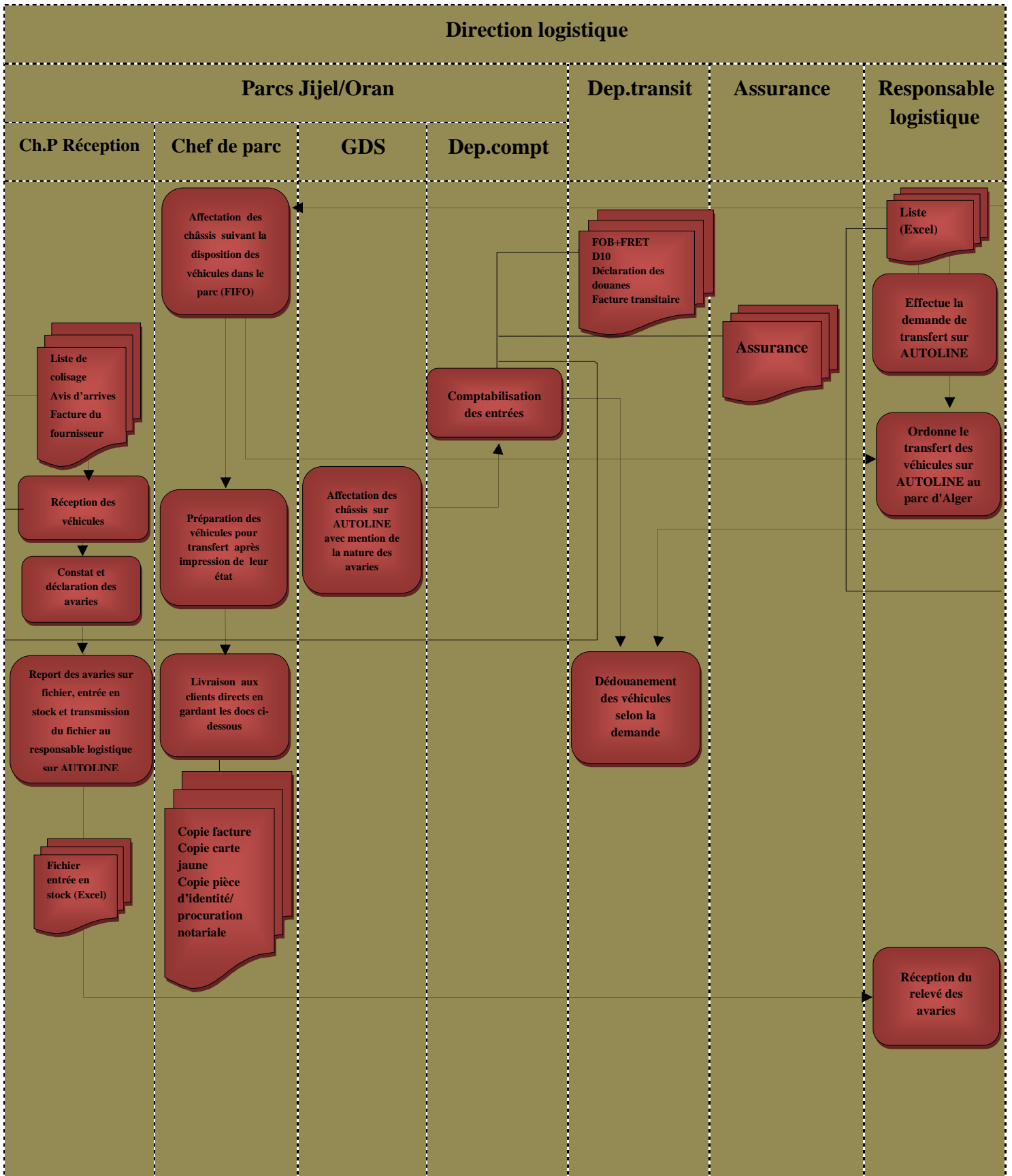
Source: Document interne à l'entreprise

Annexe N° 4 : Processus d'approvisionnement



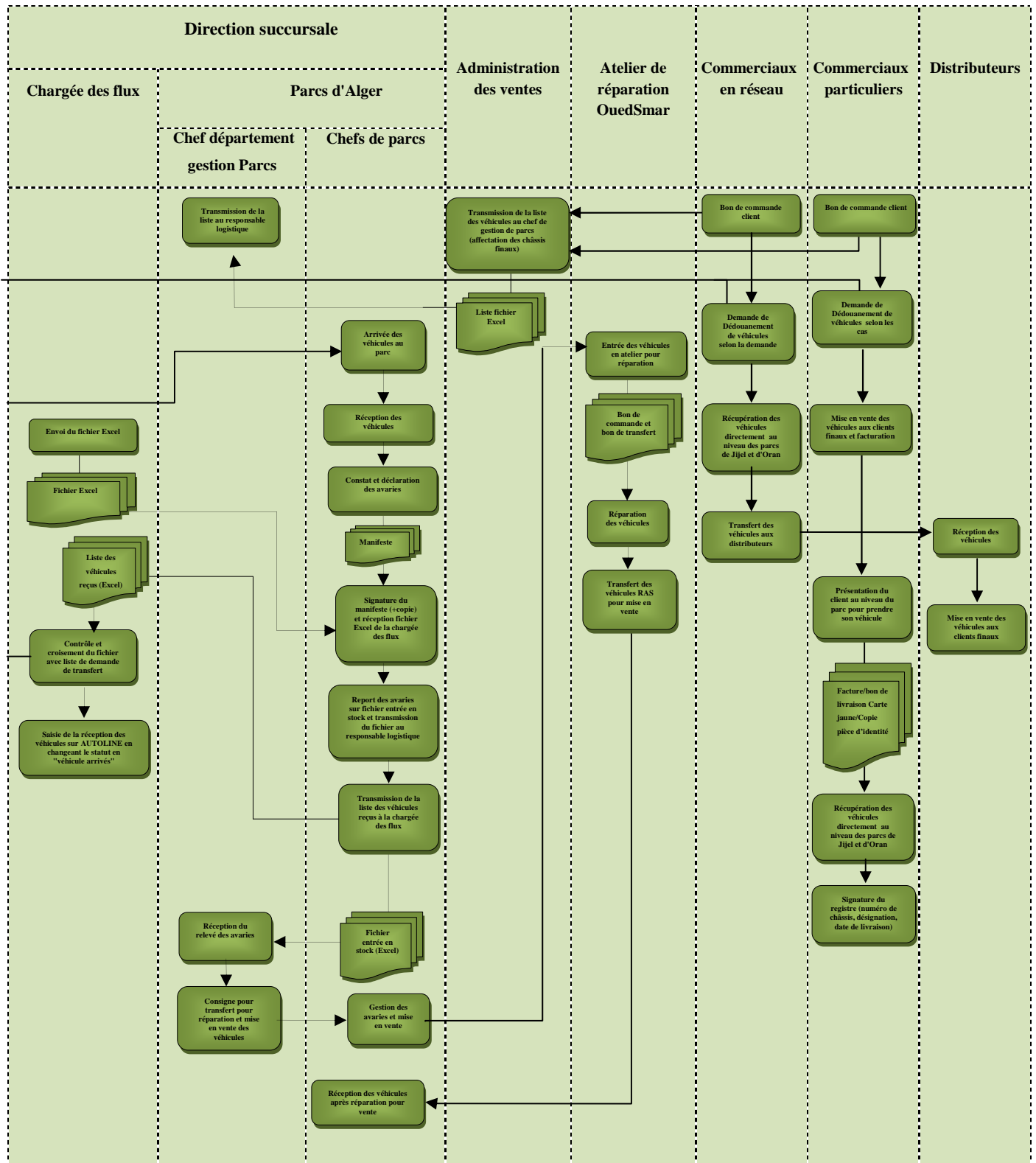
Source: Elaboré par nous-mêmes

Annexe N° 5 : Processus de stockage



Source: Elaboré par nous-mêmes

Annexe N° 6 : Processus de livraison



Source: Elaboré par nous-mêmes

Annexe N° 7 : Barème de notation de l'impact des risques

Critères de notation	Echelle de la gravité			
	1 Pas grave	2 Peu grave	3 Grave	4 Très grave
Délais	Retard insignifiant	Engendre un retard rattrapable	Impacte le chemin critique et engendre un retard considérable sur les délais	Impacte le chemin critique et engendre un retard très important sur les délais
Coût	Coût insignifiant	Coût peu élevé	Coût important (élevé)	Coût très important (très élevé)
Qualité	Non altérée	Passable	Mauvaise	Médiocre
Marge bénéficiaire	Très faible diminution du profit	Diminution tolérable du profit (faible diminution)	Importante diminution du profit	Très sévère diminution du profit
Réputation (image)	mécontentements	Quelques échos défavorables	De nombreuses réclamations de la part des clients	Perte considérable de la clientèle
Impact au niveau légal	aucun	Avertissements	Sanctions	Poursuites pénales

Source: Elaboré par nous-mêmes

Annexe N° 8 : Barème de notation de la fréquence des risques


Probabilité d'occurrence				
Fréquence	Rare 1	Peut fréquent 2	Fréquent 3	Très fréquent 4
Désignation	Événement risquant de se produire uniquement dans des cas Exceptionnels	Événement risquant de se produire à un moment donné	Événement probable dans la plupart des cas	Événement attendu dans la plupart des cas
Critère de notation	Moins d'une fois toute les dix opérations d'importation et acheminement des véhicules (< 10% des cas)	Entre une et trois fois toute les dix opérations d'importation et acheminement des véhicules (entre 10-30% des cas)	Entre trois et sept fois toute les dix opérations d'importation et acheminement des véhicules (entre 30-70% des cas)	Plus de sept fois toute les dix opérations d'importation et acheminement des véhicules (>70% des cas)

Source: Elaboré par nous-mêmes

Annexe N° 9 : Fiche d'avaries

CHECK LIST : FICHE NAVETTE

HYUNDAI MOTORS ALGERIE
DIRECTION LOGISTIQUE
CENTRE LIVREUR DE JIJEL


HYUNDAI
 NEW THINKING.
 NEW POSSIBILITIES.

Navire :	Type de véhicule :
Date de débarquement :	Vin :
N° gros :	Couleur :

Confirmez votre vérification en notant OK (positif) ou KO (négatif)

	DEB	ENL	REC	LIV	Comments
Peinture					<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Batterie					
Crosserie					<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Habitacle					
Vitres avant					<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
Vitres arrière					
Optique AVIAR					
Essui vitre AVIAR					
Rétroviseur latéral droit					<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>
Rétroviseur latéral gauche					
Rétroviseur intérieur					
Pare brise					<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Lunette arrière					
Allume cigarette					<input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>
Manuel d'utilisation					
Carnet de garantie					
Outillage de bord					
Roue de secours					
Enjoliveurs					
Radio CD/MP3					
Clé de contact/TC de ouvertures des portes					
Antenne					
Anneau de remorquage					
Bouchon de réservoir					
Kit accessoires (engin)					
Technique (Batterie, eau,...)					<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>

Autres Commentaires

Chargé Réception HMA (DEB)	Chargé Réception HMA (ENL)	Chargé Organisation HMA (REC)	Chargé Livraison HMA (LIV)	Réception Client
Date/hrs	Date/hrs	Date/hrs	Date/hrs	Date/hrs
Nom	Nom	Nom	Nom	Nom
Prénom	Prénom	Prénom	Prénom	Prénom
Signature	Signature	Signature	Signature	Signature

Source: Document interne à l'entreprise

Annexe N° 10 : Guide d'entretien pour évaluation du SCI

Evaluation du dispositif de contrôle interne par rapport au cinq composantes proposées par le référentiel COSO

Ceci n'est pas un questionnaire mais un guide d'entretien, les questions ne sont donc pas directives et tout commentaire supplémentaire serait bénéfique.

Première composante : Environnement de contrôle

➤ Ethique et Intégrité

- Existe-t-il un code de conduite au sein de l'entreprise?
- Que pouvez-vous dire des comportements par rapport aux valeurs éthiques?
- Y a-t-il des sanctions prévues suite au contournement des contrôles?
- Etant donné que l'entreprise aie adopté le système de contrats de performance, instauré par la DRH, pouvons-nous dire qu'il y a corrélation entre la rémunération et la réalisation des objectifs? Cela engendre-t-il des comportements illicites visant à tout prix la rémunération?

➤ Compétence

- Y a-t-il des fiches de poste ?
- Le top management a-t-il réelle connaissance des différents profils des employés de l'entreprise?
- Pensez-vous que les profils et les missions soient clairement définis?

➤ Conseil d'administration et Comité d'Audit

- Y a-t-il un comité d'audit ?
- Est-il indépendant du conseil d'administration ?
- Que pouvez-vous dire au sujet de l'interaction entre comité d'audit et auditeurs internes et externes?
- Comment voyez-vous l'engagement des membres du Conseil d'Administration dans la conduite de l'entreprise?

➤ Philosophie et Style de Management

- Quelle est la nature des risques acceptés?
- Que pouvez-vous dire du turnover concernant les postes clés de l'entreprise?

- Que pouvez vous dire de l'attitude des dirigeants quant à la fiabilité de l'information et à la protection des actifs de l'entreprise ?

➤ **Structure organisationnelle**

- La structure de l'entreprise est-elle centralisée ou décentralisée?
- La structure hiérarchique est-elle pyramidale ou matricielle?
- Est-ce que la structure organisationnelle de l'entreprise est organisée de façon à faciliter le contrôle et la réalisation des objectifs? (efficacité de la structure hiérarchique)

➤ **Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité**

- Y a-t-il délégation de pouvoir?
- Si oui, ces délégations sont elles compatibles avec les responsabilités attribuées?
- Y a-t-il intégration des normes liées aux contrôles dans les descriptions de postes?
- L'effectif est-il suffisant (en qualité et en nombre) pour permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs?

➤ **Politique en matière de ressources humaines**

- Les politiques en matière de RH permettent-elles de promouvoir les valeurs d'éthique et d'intégrité de l'entreprise?
- Y a-t-il des mesures prises quant à l'encouragement des personnes connues pour leur intégrité?

Deuxième composante : Evaluation des risques

➤ **Fixation des objectifs**

- Comment se fait la définition des objectifs (est-ce par processus participatif)?
- Les objectifs sont-ils clairement définis (ainsi que la manière de les atteindre)?
- Les objectifs sont-ils SMART (spécifiques, mesurables, ambitieux, réalisable, temporels)?
- Couvrent-ils les aspects opérationnels de conformité et de reporting?
- Y a-t-il une cohérence entre les objectifs stratégiques et les objectifs associés ?

➤ **Identification des événements**

- Y a-t-il un processus formalisé d'identification des événements (événements positifs ou négatifs pouvant affecter l'organisation) ?

➤ **Evaluation des risques**

- Comment se fait l'évaluation des risques ?
- Les risques détectés sont-ils évalués et/ou maîtrisés?

➤ **Traitement des risques**

- Existe-t-il un dispositif de traitement des risques?
- Le choix des traitements est-il adéquat?
- Les solutions adoptées permettent-elles de ramener les risques au-dessous du seuil de tolérance?

➤ **Gestion des changements**

- Y a-t-il une cellule de crise dédiée à la gestion des changements?
- Y a-t-il un travail d'anticipation réalisé concernant les faits ou activités ayant un impact sur la réalisation des objectifs?

Troisième composante : Activités de contrôle

➤ **Politiques et procédures**

- Existe-t-il des politiques et procédures au sein de l'entreprise?
- Les politiques et procédures sont-elles effectivement appliquées?
- Quelles sont les activités de contrôle apposées par l'entreprise ?

➤ **Contrôles des systèmes d'information**

- Que pouvez-vous dire à propos des contrôles des systèmes d'information (contrôles généraux et applicatifs) ?

Quatrième composante : Information et la communication

➤ **Information**

- Les informations obtenues permettent-elles aux dirigeants d'évaluer les performances de l'entreprise par rapport aux objectifs assignés ?
- La fiabilité et la pertinence de l'information sont-elles assurées? La transmission de l'information se fait-elle dans les délais et est-elle orientée vers les personnes concernées?
- Existe-t-il un schéma directeur régissant le développement et l'évolution des systèmes d'information et s'inscrivant dans la ligne de la stratégie globale de l'organisation?

➤ **Communication**

- Les tâches et responsabilités du personnel en matière de contrôle leur sont-elles communiquées de façon efficace?
- Que pensez-vous de la communication entre structures ?
- Que pensez-vous de la communication avec les tiers (clients, fournisseurs, autorités de contrôle, etc.) ?
- Les informations communiquées par les tiers sont-elles traitées dans les délais ?

Cinquième composante : Pilotage

➤ **Pilotage courant**

- Y a-t-il eu mise en place d'un système de pilotage permanent ? Permet-il le renforcement du dispositif de contrôle interne?

➤ **Evaluations ponctuelles**

- Quelle est l'étendue et la fréquence des évaluations ponctuelles du système de contrôle interne ?
- Que pensez-vous de l'efficacité du processus d'évaluation ?
- Que pensez-vous de la méthodologie d'évaluation du système de contrôle interne?
- Est-elle appropriée?

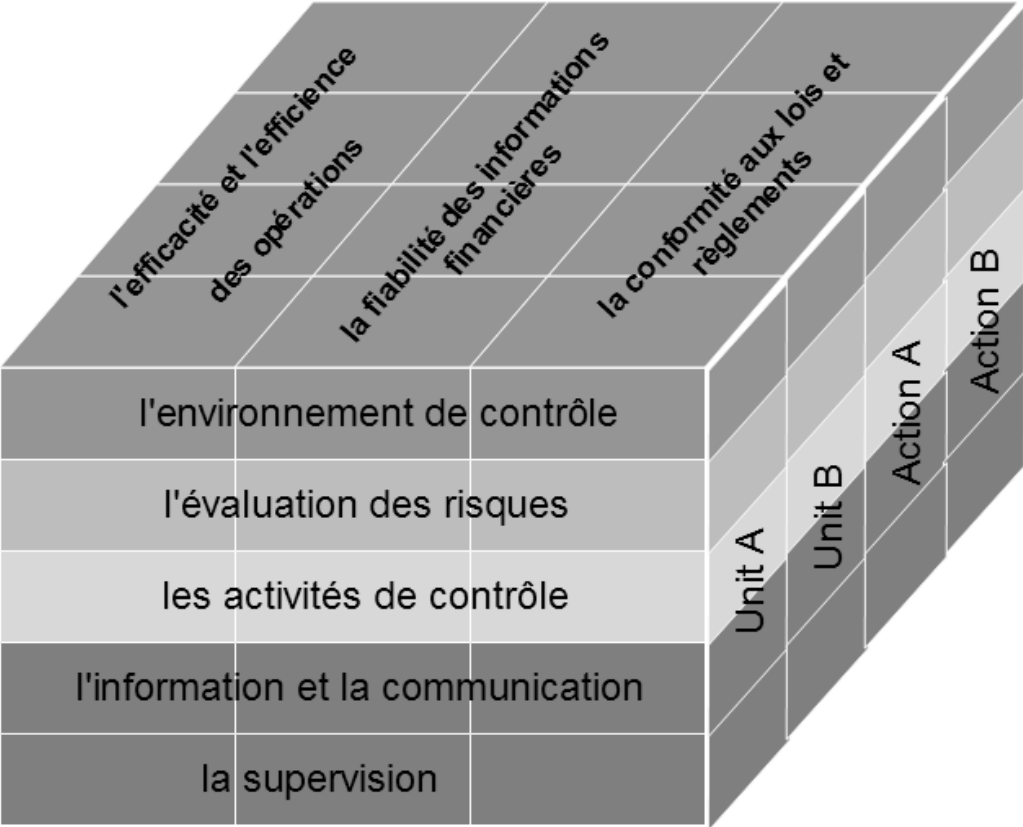
➤ **Remontée de l'information**

- Existe-t-il des dispositifs permettant de recueillir les informations sur les faiblesses du contrôle interne et de les remonter aux niveaux hiérarchiques adéquats?
- Que pouvez-vous dire de la pertinence des actions de suivi ?

Annexe N° 11 : Pyramide COSO



Annexe N° 12 : Cube COSO



Annexe N° 13 : Tableau d'orientations et mesures à prendre pour le traitement des risques logistiques de HMA

N° du risque	Catégorie du risque	Appétence	Orientations possibles	Commentaires
1	Modéré	Inacceptable	Réduction	Vu la faible appétence de l'entreprise pour ce risque, la mesure d'acceptation n'est pas une option envisageable. L'évitement est impossible et le transfert trop coûteux et inutile vu la fréquence de ce risque. La seule solution serait de le réduire par des mesures d'anticipation, de coordination et d'organisation.
2	Elevé	Inacceptable	Réduction	Ce risque relève d'un manque d'organisation et de coordination. Les options d'acceptation, de transfert et d'évitement se révèlent donc inutiles et de ce fait, l'orientation la plus adaptée serait de réduire le risque par des mesures de contrôle et de coordination des entrées et sorties de stock en régulant le lancement de la commande, en améliorant le système d'information et en renforçant le contrôle de ces systèmes.
3	Critique	Acceptable avec seuil de tolérance	Réduction ou transfert	Le transfert du risque d'avaries, par le biais de la souscription d'une assurance, n'a pas permis de ramener le risque en-dessous du seuil de tolérance (toujours en zone critique). Sachant que cette mesure ne peut agir que sur l'impact du risque, sa fréquence reste inchangée. De plus l'acceptation ou l'évitement du risque sont inenvisageables pour des raisons d'objectifs et de priorités stratégiques. Nous suggérons donc des mesures de réduction, basées sur des activités de contrôle, afin de minorer le dysfonctionnement à l'origine de cet écueil et de ce fait, réduire la probabilité d'occurrence de ce risque.
4	Critique	Inacceptable	Réduction	Le transfert de ce risque s'est révélé inefficace pour les mêmes raisons que le risque précédent. De plus, le risque est qualifié d'inacceptable par l'entreprise car il est dû à des agissements fallacieux et à un déficit en matière de contrôle. Le traitement idoine, dans ce cas, serait de réduire le risque par le renforcement du contrôle et l'instauration de l'esprit d'éthique en entreprise.
5	Elevé	Inacceptable	Réduction	Ce risque est inacceptable par l'entreprise car il est dû à la mauvaise manipulation des ERP et au déficit en termes de communication. Il ne nécessite donc pas de mesures de transfert ou d'évitement. La réduction de ce dernier par des mesures de sensibilisation et de formation en interne serait l'option la plus adéquate et la moins coûteuse.
6	Modéré	Inacceptable	Réduction	Ce risque est inacceptable par l'entreprise car il est dû à la mauvaise gestion des flux ; le risque étant de criticité modérée, la solution la plus adéquate et la moins coûteuse serait la réduction de ce dernier par l'optimisation de la gestion des flux.

7	Mineur	Inacceptable	Réduction	La probabilité d'occurrence et l'impact de ce risque sont mineurs. Néanmoins, l'appétence de l'entreprise étant très faible (risque inacceptable), des mesures de réduction devraient être prises pour le traiter.
8	Modéré	Acceptable avec seuil de tolérance	Réduction ou transfert	Ce risque n'est pas très fréquent et il est tolérable par l'entreprise jusqu'à un certain seuil ; de ce fait, la solution à adopter serait de le maintenir en-dessous du seuil de tolérance. Pour ce faire, certaines formes d'assurance pourraient être souscrites en guise de sécurité; mais la meilleure solution demeure la gestion du problème à la source et renvoie donc à la révision des négociations avec le fournisseur.
9	Mineur	Acceptable avec seuil de tolérance	Acceptation	Le risque étant qualifié de très rare par l'entreprise et n'ayant qu'un impact mineur, la solution la plus adaptée serait l'acceptation, tant qu'il ne dépasse pas le seuil de tolérance fixé par l'entreprise.
10	Mineur	Acceptable sans seuil de tolérance (imposée et subie)	Acceptation	Le risque est imposé et subi. Il sort complètement du domaine de juridiction de l'entreprise ; cette dernière n'a d'autre choix que de l'accepter, d'autant plus que sa criticité est mineure.
11	Mineur	Acceptable sans seuil de tolérance (imposée et subie)	Acceptation	L'orientation la plus plausible pour ce risque serait l'acceptation, pour les mêmes raisons que le risque précédent (bien qu'il existe des moyens de protection appliqués par les entreprises activant en territoire étranger pour transférer ce genre de risque).

Source: Elaboré par nous-mêmes

Annexe N° 14 : Tableaux complets d'évaluation des cinq composantes du contrôle interne selon COSO

Première composante : Environnement de contrôle

➤ Ethique et Intégrité

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Existence et mise en œuvre d'un code de conduite - Conformité du comportement des cadres dirigeants à de hautes valeurs d'éthique - Sanctions prises à l'encontre des personnes qui contournent les contrôles - Les objectifs fixés sont réalistes et ne poussent pas, à travers une politique de rémunération fortement corrélée avec le niveau de réalisation des objectifs, à des comportements illicites (exemple: falsification des résultats financiers). 	<ul style="list-style-type: none"> - HMA ne dispose pas de code de conduite à proprement dire mais partage les mêmes valeurs que celles de l'ensemble des filiales du groupe CEVITAL. Ces valeurs sont connues sous l'acronyme de « IRIS » (initiative, respect, intégrité, solidarité) et ont été détaillées dans la troisième section du premier chapitre. - Le règlement est affiché au niveau de l'entreprise, il est plutôt respecté par l'ensemble des employés - Des sanctions sont effectivement prises à l'encontre de personnes contrevenantes ou ne respectant pas le règlement (sanctions connues du personnel) - La politique de rémunération des n-1 et n-2 est négociée au préalable dans des contrats de performance annuels

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ Compétence

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Existence et consistance des descriptions de postes - Degré de connaissance, par l'entreprise, du profil réel des employés en place 	<ul style="list-style-type: none"> - Un projet de création et de mise à jour de fiches de description des postes et de définition du niveau de compétence requis est en cours de finalisation. - le profil de l'employé est finement choisi lors du recrutement. La sélection des profils dotés de compétence et déjà expérimentés est privilégiée pour ne pas avoir à les former davantage.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Conseil d'administration et Comité d'Audit**

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - L'indépendance des membres du Conseil d'Administration et du Comité d'audit vis-à-vis des dirigeants - Le nombre d'administrateurs indépendants qui siègent au Conseil d'Administration doit être, au minimum, de deux - L'interaction entre le comité d'audit et les auditeurs internes et externes - L'engagement des membres du Conseil d'Administration dans la conduite de l'entreprise et le règlement des problèmes difficiles liés aux stratégies et aux performances 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion est confiée à un CEO et le fondateur du groupe est le président du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration compte dix membres et a été ouvert à cinq administrateurs indépendants. - Le Conseil d'Administration est fortement impliqué dans le suivi des affaires de l'entreprise. - Le Comité d'Audit reçoit et discute avec les auditeurs internes et externes ; il prend en considération leurs observations et suit la prise en charge effective par les dirigeants.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Philosophie et Style de Management**

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - La nature des risques acceptés - Le niveau de rotation du personnel occupant des postes opérationnels clés ou des fonctions clés (Direction Financière, Direction de l'Audit, Direction de l'Informatique) - Attitudes des dirigeants quant à la fiabilité des informations et la protection des actifs de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Les dirigeants adoptent une démarche prudente quant à la prise de risque, notamment en ce qui est de la protection des actifs. - Le turnover des postes clés dépend du degré de respect des contrats de performance ; néanmoins il est qualifié par les employés d'assez important.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Structure organisationnelle**

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité de la structure hiérarchique - Fluidité de l'information et sa diffusion à tous les niveaux concernés - Définition claire des responsabilités des personnes occupant les postes clés - Compatibilité des connaissances et compétences des personnes avec les postes occupés 	<ul style="list-style-type: none"> - La structure hiérarchique est organisée par fonction, de façon pyramidale, et ne permet pas toujours une fluidité de l'information. La communication au sein de l'entreprise n'est pas très développée. Elle est principalement établie par la tenue de réunions périodiques et la circulation de l'information se fait plus dans le sens descendant qu'ascendant ou transversal. - Les responsabilités des personnes occupant des postes clés sont clairement définies dans les contrats de performance préalablement signés. - Les connaissances et compétences des employés sont en adéquation avec les postes occupés. - Les personnes occupant des postes clés ont déjà exercé des fonctions similaires dans d'autres entreprises et maîtrisent bien leurs domaines d'activité.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Délégations de pouvoirs et domaines de responsabilité**

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Une définition claire des délégations de pouvoirs couvrant l'ensemble des activités, y compris celles liées au système d'information - Une intégration des normes liées aux contrôles dans les descriptions de postes (si elles existent) - Un effectif suffisant en nombre et en qualité permettant à l'entité de réaliser ses objectifs - Des délégations de pouvoirs compatibles avec les responsabilités attribuées. 	<ul style="list-style-type: none"> - le pouvoir est très centralisé, très peu de délégation notamment en ce qui concerne la prise de décisions. - Le projet portant sur la description des postes n'intègre pas suffisamment les principes liés au contrôle. - L'effectif est suffisant en qualité et en nombre, mis à part quelques postes vacants liés à la création de nouveaux postes suite à la nouvelle organisation (aucun responsable de structure ne se plaint).

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Politique en matière de ressources humaines**

Critères d'évaluation/référence	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de normes et de procédures en matière de recrutement, de formation, de promotion et de rémunération - Des procédures permettant la vérification du passé professionnel d'un candidat - Des critères de promotion basés sur l'encouragement des personnes connues pour leur intégrité et compétence. - Une politique en matière de RH permettant de promouvoir les valeurs d'éthique et d'intégrité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - La compétence constitue le principal critère de recrutement et de promotion retenu par le management. Ceci dit, la DRH n'a pas mis en place un système formalisé d'appréciation ou d'évaluation des performances; les promotions se font à l'appréciation du top management. - La politique RH est axée principalement sur l'acquisition des meilleurs talents et le développement permanent des compétences. - Le département "Recrutement" procède effectivement à la vérification du passé professionnel de certains candidats, mais il n'y a pas de procédures particulières conçues à cet effet. - L'intégrité et la compétence sont encouragées par l'octroi de primes; il y a également projet d'organisation de journées (par an ou par mois) dédiées à encourager les personnes connues pour leur intégrité.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Deuxième composante : Evaluation des risques

➤ **Fixation des objectifs**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Un processus participatif de définition de la stratégie et des objectifs basé sur l'exploration de plusieurs scénarios - Une identification des risques associés à chaque scénario et une mesure de leurs impacts - Une sélection des objectifs correspondant à l'appétence de l'entreprise pour le risque - Des objectifs, à l'échelle de l'entité, clairement définis et une orientation précise quant à la manière de les atteindre - Des objectifs compréhensibles, mesurables et communiqués à l'ensemble du personnel - Des objectifs couvrant les aspects opérationnels, de conformité et de reporting et déclinés par activité - Une cohérence entre les objectifs stratégiques et les objectifs associés. 	<ul style="list-style-type: none"> - La définition de la stratégie se fait par le top management. C'est le PDG qui trace les objectifs stratégiques de l'entreprise et oriente ainsi la stratégie. - Les risques associés aux objectifs ne sont pas identifiés. L'entreprise n'est pas orientée vers une optique de management ou de gestion des risques. - Les objectifs sont compréhensibles, mesurables et communiqués au reste du personnel, notamment par la rédaction de contrats de performance; mais aucune orientation précise n'est formellement émise quant à la manière de les atteindre. - Bien qu'ils soient cohérents dans la pratique, avec la stratégie de l'entreprise, les objectifs associés demeurent non formalisés.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Identification des événements**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Un processus d'identification des événements formalisé et indépendant des autres phases d'évaluation des risques - Une identification des événements affectant l'ensemble de l'organisation (déclinés par activité) 	<ul style="list-style-type: none"> - A l'heure actuelle il n'existe pas de processus formel d'identification des événements affectant l'entreprise.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Evaluation des risques**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Processus formalisé d'évaluation des risques - Les risques détectés sont évalués par rapport à leur impact et leur fréquence - L'appétence du management pour les risques est appréciée pour une meilleure prise de décision quant aux dispositifs et activités de contrôle à mettre en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation des risques est établie de manière implicite et sur une base purement instinctive. L'entreprise n'a pas mis en place un processus formalisé d'évaluation des risques; néanmoins le projet de faire appel à un cabinet de conseil pour cartographier les risques est en cours de négociation.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Traitement des risques**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<p>Le choix des traitements adéquats se fait après avoir apprécié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'effet du traitement potentiel (évitement, réduction, partage ou acceptation) sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques - Le rapport coût/bénéfice des traitements potentiels - Les opportunités éventuelles permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien que les risques ne soient pas formellement identifiés ni évalués, il y a consensus collectif sur leur existence et l'ensemble du personnel a conscience de leur impact. Pour minimiser cet impact l'entreprise a mis en place des dispositifs pour la plupart organisationnels (détaillés en troisième section du deuxième chapitre). Mais aucune étude n'a été menée au préalable pour évaluer les risques et y administrer le traitement adéquat.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Gestion des changements**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
Existence de mécanismes permettant : - d'identifier les faits ou activités ayant un impact sur la réalisation des objectifs, de les anticiper et de réagir ; - d'identifier les changements qui pourraient avoir des répercussions plus importantes et plus larges sur l'entité et d'y réagir rapidement.	- Concernant les faits ou activités ayant un impact sur la réalisation des objectifs, un travail d'anticipation est élaboré mais de manière informelle et très désordonnée. Cependant la création d'une cellule de crise dédiée à la gestion des changements est prévue à moyen terme.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Troisième composante : Activités de contrôle

➤ **Normes et procédures**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
-Existence de normes et procédures appropriées pour chacune des activités de l'entreprise - Application effective de ces normes et procédures	- Un projet d'élaboration de procédures est en cours de réalisation, notamment en ce qui concerne les activités logistiques, ce qui permettrait aux organes de contrôle un meilleur suivi du véhicule, allant du fournisseur jusqu'au client final. - Les procédures sont formalisées pour certaines activités et le sont moins pour d'autres ; néanmoins les normes sont connues par tous même si elles ne sont pas forcément transcrites noir sur blanc. - l'application et le respect de procédures non finalisées et non formalisées est difficile à imposer de façon légitime au personnel, même si elles sont connues de tous.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Contrôles des systèmes d'information**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
- Les contrôles des systèmes d'information non informatisés - Les contrôles des systèmes d'information informatisés (contrôles généraux et applicatifs)	- Le système d'information non informatisé n'est pas cadré par des règles strictes de contrôle; ceci étant dû au fait qu'il ne soit pas concrètement instauré ou régit par des reportings ou des tableaux de bord réguliers, ni par n'importe quel autre outil de transmission d'information pouvant, par la suite, servir de base au contrôle. - le système d'information informatisé est cadré par des mécanismes de contrôle, le plus souvent généraux. Cependant il est à noter que le nouvel ERP installé par l'entreprise permet une meilleure traçabilité de l'information et de ce fait, facilite la mise en place de contrôles applicatifs.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Contrôle des opérations**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de l'exécution effective des opérations - Présence physique de points de contrôle qu'ils soient préventifs ou curatifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les chargés de la nouvelle organisation de l'entreprise ont prévu des postes de contrôle tout le long de la chaîne logistique, tels que les postes de "contrôleurs" et d' "inspecteurs réseaux" ; mais ces postes demeurent à l'heure actuelle vacants et de ce fait, la fonction de contrôle n'est formellement assurée que par les auditeurs et contrôleurs du pôle.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Quatrième composante : Information et communication

➤ **Information**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Les informations obtenues permettent aux dirigeants d'évaluer les performances de l'entreprise par rapport aux objectifs - L'existence d'un schéma directeur régissant le développement et l'évolution des systèmes d'information et s'inscrivant dans la ligne de la stratégie globale de l'organisation. - La transmission dans les délais des informations utiles aux personnes concernées 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans notre cas, il n'y a pas de reporting ni de tableaux de bord réguliers et pertinents, qui pourraient permettre aux dirigeants d'évaluer la performance de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les opérations logistiques. Seuls les manifestes, les fiches d'avaries, les rapports rédigés par les auditeurs ou le suivi des opérations comptables font office d'outils de transmission de l'information. - L'intégration du nouvel ERP "AUTOLINE" révèle la volonté de l'entreprise de s'inscrire dans une démarche stratégique d'évolution des systèmes d'information. - L'ancien ERP utilisé au niveau de HMA, "SAGE", présentait quelques points d'ombre. La difficulté à intégrer l'ensemble des processus dans le système ainsi que l'utilisation des fichiers Excel pour le renseigner, impliquaient plusieurs retranscriptions et ainsi un problème de fiabilité, de délais de transmission et d'asymétrie de l'information. - Pourtant plus simple, le nouveau système "AUTOLINE", mis en place en 2015, rencontre également le même problème de fiabilité et d'obsolescence de l'information ; cela est dû, selon les responsables, à la mauvaise gestion du projet de mise en place de l'ERP. Le problème ne résiderait pas dans l'ERP lui-même, mais dans son pilotage et son suivi technique, ainsi que dans l'accompagnement humain du projet par rapport à la culture de l'entreprise. Les employés font preuve de laxisme et de négligence quant au renseignement du système et n'en saisissent pas toute l'utilité et l'importance.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Communication**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Communication efficace des tâches et responsabilités qui incombent au personnel en matière de contrôle - Communication entre structures - Communication avec les tiers (clients, fournisseurs, autorités de contrôle, etc.) permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités - Traitement, dans les délais, des informations communiquées par les tiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les tâches et responsabilités générales du personnel leur sont communiquées par le biais des contrats de performance et des fiches de poste (pour ceux qui en ont) ; mais il n'y a pas de communication particulière quant aux responsabilités en matière de contrôle. - La communication au sein de l'entreprise n'est pas très développée. Elle est principalement établie par la tenue de réunions périodiques et la circulation de l'information se fait plus dans le sens descendant qu'ascendant ou transversal. - La communication avec les tiers ne présente pas de lacunes particulières et le traitement des informations communiquées se fait dans les délais.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Cinquième Composante : Pilotage du contrôle interne

➤ **Pilotage courant**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Grâce à ses activités courantes, le personnel obtient une assurance quant à l'efficacité du système de contrôle interne - Les recommandations émises par les auditeurs en ce qui concerne les méthodes permettant de renforcer le contrôle interne sont mises en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les activités courantes du personnel ne sont pas soumises à des procédures formalisées; néanmoins, elles permettent, tout de même, de donner (de façon informelle) une indication au quotidien sur l'efficacité des contrôles mis en place. - Les recommandations émises par les auditeurs en vue de renforcer le contrôle interne sont étudiées et prises en compte par la direction du contrôle interne.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Evaluations ponctuelles**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Etendue et fréquence des évaluations ponctuelles du système de contrôle interne - Efficacité du processus d'évaluation - Méthodologie appropriée d'évaluation du système de contrôle interne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des missions d'audit sont périodiquement organisées, dans le but de rendre compte des activités opérationnelles ainsi que des activités de contrôle; à part cela, aucune évaluation globale n'a pour le moment été effectuée. - Aucune méthodologie particulière d'évaluation du système de contrôle interne n'est suivie.

Source: Elaboré par nous-mêmes

➤ **Remontée de l'information**

Critères d'évaluation	Appréciation/résultats des entretiens
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de mécanismes permettant de recueillir les informations sur les faiblesses du contrôle interne et de les remonter aux niveaux hiérarchiques adéquats - Pertinence des règles en la matière - Pertinence des actions de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune règle ne définit précisément les mécanismes de remontée de l'information ayant trait aux faiblesses des contrôles, ni les actions à prendre pour le suivi. Mis à part les quelques séminaires et réunions permettant à la Direction de soulever des points spécifiques, éventuellement révélateurs des faiblesses du contrôle. - Il est d'usage que les problèmes, relevés par le personnel, relatifs aux faiblesses des contrôles soient signalés à la hiérarchie directe. - En règle générale, c'est la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne qui est le destinataire final de ce type d'informations. Elle procède alors à des vérifications et propose des solutions en collaboration avec les structures concernées.

Source: Elaboré par nous-mêmes

Annexe N° 15 : Points forts et points faibles du SCI de HMA

Composantes du contrôle interne	Appréciation générale	
	Points forts	Points faibles
Environnement de contrôle	Le conseil d'administration et le comité d'audit contribuent à l'instauration d'un environnement propice au contrôle interne/ valeurs d'intégrité et d'éthique connues et plus ou moins respectées et véhiculées par les dirigeants/véritable volonté d'atteindre un haut niveau de compétence	La structure de l'entreprise n'est pas organisée de façon à assurer une fluidité de l'information/ déficit en termes de délégation de pouvoir, de philosophie et style de management /le projet portant sur la description des postes n'intègre pas suffisamment les principes liés aux contrôles et à la gestion des risques
Evaluation des risques	Projet, à moyen terme, de création d'une cellule dédiée à la gestion des changements	Dysfonctionnements en termes d'identification, d'évaluation, de traitement des risques et de gestion des changements (traitement improvisé et informel)
Activités de contrôle	Projet de conception des procédures en cours de réalisation	Procédures non finalisées et non formalisées/ mécanismes de contrôle du système d'information non développés ni formalisés
Information et communication	L'intégration du nouvel ERP "AUTOLINE" révèle la volonté de l'entreprise de s'inscrire dans une démarche stratégique d'évolution des systèmes d'information	Exploitation non optimale de l'ERP "AUTOLINE" / Communication descendante et pas très développée malgré les moyens mis en œuvre/ TDB non réguliers
Pilotage du contrôle interne	Missions d'audit sont périodiquement organisées dans le but de rendre compte des activités opérationnelles ainsi que des activités de contrôle	Déficit en termes de remontée de l'information sur les faiblesses du contrôle

Source: Elaboré par nous-mêmes

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ

ABSTRACT

الملخص

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES ENCADRES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1	5
CONTEXTE DE LA RECHERCHE	5
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	7
1. Choix du thème.....	7
2. Choix de l'organisme d'accueil (Hyundai Motor Algérie)	7
3. Délimitation du champ de l'étude.....	7
4. Objectif de l'étude	7
5. Démarche méthodologique	8
6. Techniques de collecte d'information.....	9
7. Traitement des données.....	10
8. Difficultés rencontrées	10
SECTION 2 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ETUDE.....	11
1. Le contrôle interne	11
2. L'analyse et la gestion des risques	16
3. L'articulation entre le contrôle interne et la gestion des risques	19
SECTION 3 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	21
1. Présentation de Hyundai Motor Algérie	21
2. Les valeurs de Hyundai Motor Algérie	21
3. Vision de Hyundai Motor Algérie	22
4. Mission et objectifs de Hyundai Motor Algérie.....	22
5. Règles de Conduite au sein de Hyundai Motor Algérie	22
6. Effectif et chiffre d'affaire	22
7. Organisation de Hyundai Motor Algérie	24
CHAPITRE 2	28
ANALYSE DES RISQUES LOGISTIQUES	28

SECTION 1 : IDENTIFICATION DES RISQUES LOGISTIQUES	30
1. <i>Présentation des activités logistiques</i>	30
2. <i>Méthodologie d'identification des risques</i>	32
3. <i>Recensement des risques logistiques</i>	33
SECTION 2 : EVALUATION DES RISQUES LOGISTIQUES	38
1. <i>Estimation des risques</i>	38
2. <i>Grille de criticité et modélisation de la cartographie des risques</i>	39
3. <i>Hiérarchisation des risques</i>	41
4. <i>L'appétence pour le risque</i>	41
5. <i>Synthèse de l'analyse</i>	43
SECTION 3 : PROCESSUS DE TRAITEMENT DES RISQUES	44
1. <i>Description des mesures actuelles de traitement des risques</i>	44
2. <i>Constats par rapport aux mesures actuelles de traitement des risques</i>	47
3. <i>Orientations et mesures de traitement à prendre</i>	48
CHAPITRE 3	51
APPRECIATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE ET SA CONTRIBUTION A LA MAITRISE DES RISQUES LOGISTIQUES	51
SECTION 1 : EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE HMA SELON LE REFERENTIEL COSO	53
1. <i>Première composante : Environnement de contrôle</i>	53
2. <i>Deuxième composante : Evaluation des risques</i>	58
3. <i>Troisième composante : Activités de contrôle</i>	61
4. <i>Quatrième composante : Information et communication</i>	63
5. <i>Cinquième Composante : Pilotage du contrôle interne</i>	65
6. <i>Evaluation globale des cinq composantes du contrôle interne avec échelle de notation</i>	66
SECTION 2 : ANALYSE DYSFUNCTIONNELLE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE AU REGARD DE LA MAITRISE DES RISQUES	68
1. <i>Diagramme de cause à effet</i>	68
2. <i>Interprétation du diagramme</i>	70
SECTION 3 : PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE.....	72
1. <i>Les actions prioritaires</i>	72
2. <i>Les actions secondaires</i>	74
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXES	84