

*Ministère de l'Enseignement Supérieur*

*et*

*de la Recherche Scientifique*

**Ecole Nationale Supérieure de Management**

**ENSM Alger**



**Master : Management des organisations**

**Mémoire de fin de cycle**

THEME :

**Essai de réalisation d'un Audit interne de la fonction  
Risk Management au sein de SONATRACH/ COM**

Présenté par :

**M. Ahmed Bilal ZOUZOU**

Encadré par :

**Dr. TOUMI Djamila**

2<sup>ème</sup> promotion

**Juin 2014**

## **Remerciements :**

*Tout d'abord, on tient à remercier le dieu tout puissant de nous avoir donné la volonté, la santé et surtout la patience pour l'élaboration de ce modeste travail.*

*J'adresse mes remerciements à madame Djamila Toumi, mon encadreur, qui m'a aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.*

*J'adresse également mes remerciements à mon promoteur au sein de l'entreprise SONATRACH/ COM, Mr. Ahmed El Hachemi Mazighi, le directeur de la direction planification et étude de marché qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations.*

*En fin je tiens à remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## Liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Fiche signalétique	<b>25</b>
<b>2</b>	Histoire de SONATRACH	<b>27</b>
<b>3</b>	Grille d'analyse	<b>46</b>
<b>4</b>	Identification des risques	<b>46</b>
<b>5</b>	Evaluation des risques	<b>47</b>
<b>6</b>	Traitement des risques	<b>48</b>
<b>7</b>	Reporting des résultats	<b>49</b>
<b>8</b>	Grille d'analyse globale	<b>49</b>
<b>9</b>	Un modèle de cartographie des risques	<b>53</b>
<b>10</b>	Exemple	<b>54</b>

## Liste de schémas :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Schéma macrostructure de SONATRACH	<b>29</b>
<b>2</b>	Filiales et Participations	<b>52</b>
<b>3</b>	Organigramme de l'activité commercialisation	<b>35</b>
<b>4</b>	Organigramme de la direction Risk Management	<b>38</b>
<b>5</b>	Processus de gestion de risque selon ISO 31000	<b>44</b>
<b>6</b>	Matrice des risques	<b>53</b>
<b>7</b>	Exemple	<b>54</b>

## **Résumé :**

SONATRACH, comme toutes les entreprises, est confrontée à un environnement extrêmement concurrentiel et évolutif qui induit une instabilité des prix due à un déséquilibre offre/demande sur les marchés. Cette instabilité est un facteur qui amplifie l'exposition de SONATRACH au risque de prix qui menace ses revenus futurs.

Pour faire face à cette situation, beaucoup d'entreprise dont SONATRACH ont adopté une gestion de risque qui peut garantir, à moyen et long terme, l'atteinte des objectifs fixés.

Mais, pour que la gestion de risques soit efficace, quel que soit la taille de l'entreprise et indépendamment des objectifs fixés, elle devrait contenir un certain nombre d'éléments dont : l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

Dans ce cadre, nous essayons d'évaluer la gestion de risques au sein SONATRACH en menant une mission d'audit de la fonction et en utilisant la norme ISO 31000 comme base de référence. Ceci est réalisé par l'examen des éléments essentiels qui constitue la gestion des risques. Afin de ressortir les points forts et les points faibles et de proposer des recommandations pour améliorer les pratiques de cette fonction.

**Mots clés :** risque, gestion des risques, audit, évaluation.

## **Abstract:**

SONATRACH, like all companies, is confronted with an extremely competing and evolutionary environment which induces an instability prices due to an imbalance offre/demande on the markets. This instability amplifies the exposure of SONATRACH to price risks that threatens its future incomes.

To face this situation, SONATRACH like many companies adopted a risk management that can guarantee, in the medium and long term, to fulfill its fixed goals.

However, for the risk management to be effective, whatever the size of the company and independently of the objectives, it should contain a certain number of elements of which: identification, evaluation and risk treatment.

We try to assess the risk management in SONATRACH/ COM by carrying out a mission of audit of the function, using the standard ISO 31000 as reference bases. This is carried out by the examination of the essential elements which constitutes the risk management, in order to arise the strengths and the weaknesses and to propose recommendations to improve the practices of this function.

**Key words:** risk, risk management, audit, assessing.

## ملخص :

سوناطراك مثل كل المؤسسات تواجه بيئة جد تنافسيه و متغيرة، هذه الأخيرة تحدث عدم استقرار في الأسعار سببه الاختلال الدائم بين العرض و الطلب. هذا الاختلال يزيد من تعرض سوناطراك لمخاطر التغيير في الأسعار و الذي يهدد مداخلها المستقبلية.

لمواجهة هذه الوضعية, كثير من المؤسسات و منها سوناطراك فضلت اعتماد تسيير المخاطر الذي يضمن على المستويين المتوسط و البعيد تحقيق الأهداف المرجوة.

و لكن، كي يكون تسيير المخاطر فعالا، مهما كان حجم المؤسسة و مهما كانت الأهداف المسطرة، يجب أن يحتوي على عدد من العناصر أهمها:

تحديد المخاطر، تقييمها، التعامل معها.

في هذا الإطار، حاولنا تقييم تسيير المخاطر في سوناطراك عن طريق عملية التدقيق باستعمال النموذج ايزو 31000 كمرجع. وهذا يتحقق بفحص أهم العناصر المكونة لتسيير المخاطر بهدف استخراج نقاط القوة و الضعف مع إعطاء اقتراحات من أجل تحسين تطبيق الإجراءات.

**الكلمات المفتاحية:** الخطر، تسيير المخاطر، التدقيق، التقييم

## Sommaire

Introduction .....	1
Chapitre 1 : Clarifications conceptuelles .....	4
1- La notion de risque.....	5
2- Risk Management .....	9
3- Audit .....	13
Chapitre 2 : Méthodologie et présentation de l'organisme d'accueil.....	16
1- Méthodologie du travail.....	17
2- Présentation de SONATRACH.....	25
3- Présentation de structure d'accueil.....	33
Chapitre 3 : Déroulement de la mission.....	37
1- Etude préliminaire .....	38
2- Analyse .....	44
3- Synthèse et recommandations .....	50
Conclusion.....	55

# Introduction

# Introduction

---

## **Introduction :**

Le risque fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise, il est présent dans toutes ses activités. Ce souci auquel une entreprise est exposée devient une menace dès qu'il est susceptible de compromettre la bonne réalisation des objectifs fixés.

Dans ce contexte, une problématique de gestion des risques est apparue dans la littérature managériale ainsi que dans les préoccupations des managers des entreprises, dans le but d'éviter ou réduire l'effet des risques inhérents à l'entreprise et garantir l'atteinte des objectifs fixés.

Mais, pour que la gestion de risques soit efficace, quel que soit la taille de l'entreprise et indépendamment des objectifs fixés, elle devrait contenir un certain nombre d'éléments dont : l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

Dans ce cadre, nous essayons d'évaluer la gestion de risques au sein SONATRACH en menant une mission d'audit de la fonction et en utilisant la norme ISO 31000 comme base de référence.

Pour cela, Le but de notre mémoire est de répondre à la problématique suivante :

**« Comment une mission d'audit peut évaluer la fonction risk management de la SONATRACH/ COM et dans quelle mesure peut-elle contribuer à améliorer cette fonction ? »**

Pour cela nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- L'audit permet de relever les écarts entre les pratiques de la fonction risk management et un cadre de référence (dans notre cas c'est ISO 31000) ;
- La conception des outils innovants (matrice et cartographie des risques) adéquats au contexte de l'entreprise contribuera à améliorer le risk management.

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons mené une mission d'audit en utilisant, en premier lieu, une analyse documentaire basée sur la consultation des ouvrages, revues, rapports, spécialisées, sites web... Puis nous avons effectué un entretien le responsable de la direction management ainsi des discussions avec les personnes qui travaillent à la direction et qui détiennent les informations qui peuvent fournir des réponses à nos interrogations.

# Introduction

---

Aussi, nous avons structuré notre travail comme suit :

Le premier chapitre est intitulé «**clarifications conceptuelles**» où nous donnons un aperçu sur la notion du risque, la gestion de risque et l'audit. Nous avons jugé utile de citer les définitions de ces concepts parce qu'ils sont en relation directe avec notre enquête et pour que le lecteur de ce mémoire puisse comprendre les concepts de base qu'on trouvera dans le cadre du cas pratique.

Le deuxième chapitre est intitulé «**méthodologie du travail et présentation de l'entreprise**» : nous allons exposer la méthodologie du travail, la présentation de l'organisme d'accueil, ainsi que la présentation de structure d'accueil.

Enfin, le dernier chapitre est intitulé «**déroulement de la mission d'audit** », nous allons exposer le déroulement de la mission d'audit des ressources humaines, ses résultats et enfin présenter quelques recommandations susceptibles à améliorer les pratiques la fonction auditée.

# Chapitre 1 : Clarifications Conceptuelles

# Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

## Section 1 : La notion du risque :

Le risque est indissociable de la vie l'entreprise et constitue même son essence. Déjà, La création d'une entreprise nécessite une prise de risque. Aussi, quel que soit la taille de l'entreprise ; sa survie et sa pérennité n'est jamais assuré.

### 1- Historique :

Avant le XVII siècle, la notion du risque existait mais il a été limité au danger naturel (catastrophes naturelles, de maladies, de guerres, ...)

Au XVII siècle, avec l'utilisation et le développement des outils mathématiques et statistiques par les philosophes Grecs, Romains et Arabes ; la notion de risque soit utilisé comme la probabilité de survenance d'un évènement.

A partir des années 1940, cette période a connu un progrès scientifique et technologique qui a accru le risque lié aux activités industrielles.

A partir des années 2000, à l'ère de la mondialisation et la bulle internet, les entreprises ont vu une émergence d'une société d'informations qui entraîne l'entreprise dans un environnement instable et mouvant source de risques nouveaux (politiques, économique, financier, ...).

### 2- Définition :

Étymologiquement, le mot risque provient du latin *resicare* qui signifie « couper ». On peut citer les définitions d'un certain nombre de dictionnaires comme :

- *Petit Robert* ; Danger éventuel plus ou moins prévisible.
- *Petit Larousse* ; danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé.

Techniquement, pour les professionnels de la gestion des risques, le risque est :

## ISO 31000 : Management du risque :

« L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ISO 31000 : Management du risque - Principes et lignes directrices -, 2009, p1.

# Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

## **La commission européenne :**

« Exposition aux dommages potentiels qui surviennent à la suite d'un événement présent ou futur »<sup>2</sup>.

## **La norme BS OHSAS 18001:**

« Le risque est la combinaison de la probabilité et des conséquence(s), de la survenue d'un événement dangereux spécifié »<sup>3</sup>

## **Le cabinet *Ernst & Young* :**

« Le risque est la menace qu'un événement, une action, ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur »<sup>4</sup>.

Enfin, on peut dire que le risque est :

- Une mesure de danger lié à l'activité de l'entreprise à travers 2 indicateurs ;
- La fréquence : la probabilité de survenance du dommage ;
- L'impact : la gravité du dommage.

## **3- Typologie :**

Il existe plusieurs classifications de risques mais celle de Jean-David Darsa nous paraît la plus complète parce qu'il propose une classification (13 classes) qui regroupe tous les types de risques qu'une entreprise est potentiellement exposée :

**Géopolitique, Economique, Stratégique, Financier, Opérationnels, Industriel, Juridique, Informatique, Social, D'image et de réputation, Knowledge Management, Autres et Intégrité.**

---

<sup>2</sup><http://ec.europa.eu/>

<sup>3</sup> BS OHSAS 18001 (British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series), 2007

<sup>4</sup> Ernst & Young, "Risk and compliance for today's global oil and gas companies", juillet 2012

# Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

Sans détailler voici une brève présentation des principales classes de risques :

## - **Stratégique :**

Quelle que soit sa taille de l'entreprise (PME, PMI, grand groupe, multinationale) ; le risque stratégique se constate critique à sa pérennité. Les risques stratégiques constituent les risques primordiaux à maîtriser au sein des entreprises.

Ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine. Par exemple :

- Choc politique ;
- Echec de stratégie : Mauvaise acquisition, ruptures technologiques, ...

## - **Financier :**

Il existe plusieurs risques financiers qui peuvent affecter, fragiliser ou remettre en cause la pérennité des entreprises, comme :

- Risque marché : c'est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille.
- Risque de liquidité (risque de trésorerie) : il s'agit du risque de rupture de trésorerie, engendrant potentiellement la cessation des paiements.
- Risques de pertes financières : il s'agit du risque de concrétisation de pertes financières suite à décisions impropres d'investissement, d'exploitation ou de gestion.
- Risque de taux d'intérêt : il s'agit du risque financier lié aux évolutions des taux d'intérêt et des modes de constitution de l'endettement de l'entreprise.
- Risque de taux de change : il s'agit du risque financier lié à une évolution défavorable de devises, entraînant des pertes de change.
- Risque des marchés financiers : il s'agit du risque financier lié à l'évolution des marchés financiers sur lesquels l'entreprise place des excédents de trésorerie.
- Risques comptables : il s'agit des risques liés à une mauvaise interprétation ou utilisation, volontaire ou non, des normes et règles comptables, pouvant remettre en cause la qualité, l'intégrité ou la validité des états financiers produits, diffusés ou utilisés. Parmi les points de vigilance : changement de méthode comptable non justifié, amortissement et dépréciation, reconnaissance des ventes, (re)valorisation des actifs, modes de

## Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

comptabilisation de certains produits ou certaines charges, référentiels comptables éligibles (IFRS, IAS, Local, Gaap...), comptes consolidés.

- Risques fiscaux : il s'agit des risques liés à des opérations dont les règles fiscales, non suivies, volontairement ou non, menacent une requalification par les autorités fiscales, engendrant pertes financières, pénalités et/ou redressements fiscaux significatifs. Parmi les points de vigilance : TVA, impôt sur les sociétés, prix de transfert, amortissements, provisionnements, passage à perte, charges exceptionnelles, comptes courants d'associés, autres charges externes.

- **Opérationnel :**

C'est le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures dans l'activité quotidienne de l'entreprise.

Il existe 7 catégories de risques opérationnels :

- 1- Fraude interne : par exemple, informations inexactes sur les positions, falsifications, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte.
- 2- Fraude externe : par exemple, braquage, faux en écriture et dommages dus au piratage informatique.
- 3- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : par exemple, demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles de santé et de sécurité des employés, activités syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général.
- 4- Clients, produits et pratiques commerciales : par exemple, violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, opérations boursières malhonnêtes pour le compte de la banque, blanchiment d'argent et vente de produits non autorisés.
- 5- Dommmages aux actifs corporels : par exemple, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations.
- 6- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.

# Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

- 7- Exécution, livraison et gestion des processus : par exemple, erreur d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès aux comptes de la clientèle et défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux.

## **Section 2 : Le risk management :**

Toute entreprise est confrontée à une multitude de risques de natures différentes. Le risk management est un processus qui consiste à identifier, évaluer et traiter des risques.

### **1- Historique :**

La gestion des risques « moderne » est née aux États-Unis entre les années 1950 et 1960. A cette époque elle ne se faisait que par le transfert des risques vers un assureur. Dominée par la question de l'assurance et la prise en compte des pertes financières, cette notion a évolué. Seuls les accidents d'hygiène et du travail faisaient l'objet d'une anticipation et d'une prévention. La prise en compte d'éléments financiers comme moyen de couverture des risques, conduisait au rattachement des «*risk managers*» à la direction financière de l'entreprise.

Dans les années 1980, en raison de la sophistication des outils financiers et de la prise de conscience par les entreprises de l'importance des plans de continuité, la démarche de gestion des risques s'est étendue à d'autres domaines. C'est à cette époque que l'on s'interroge sur son application au management des projets informatiques.

Depuis les années 2000, la gestion des risques a pris une importance capitale dans la vie des entreprises. Elle procède d'une approche globale et d'une prise en compte de plus en plus complète de toutes les vulnérabilités pouvant entraver la bonne marche de l'entreprise. Elle tend à être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et devient un élément qui peut influencer sur les principes d'organisation de l'entreprise.

# Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

## 2- Définition :

### Selon la définition du référentiel COSO II :

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »<sup>5</sup>

### ISO 31000 : Management du risque :

« Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du **risque** »<sup>6</sup>

### La commission européenne :

« Se préparer et se protéger contre les événements défavorables afin d'en minimiser les dommages »<sup>7</sup>

### Le cabinet *Ernst & Young* :

« Le risk management vise à identifier et anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de la stratégie dans un horizon donné, définir les options de traitements et s'assurer qu'une option optimale est choisie, mettre en œuvre cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes »<sup>8</sup>

Donc, la gestion de risque est :

- Un processus structuré ;
- Permet d'identifier, évaluer et traiter les risques ;
- En vue d'éviter ou réduire leurs impacts.

---

<sup>5</sup> COSO, Le management des risques de l'entreprise, Cadre de Référence, 2010, p3

<sup>6</sup> ISO 31000 : Management du risque - Principes et lignes directrices -, 2009, p2

<sup>7</sup> <http://ec.europa.eu/>

<sup>8</sup> Ernst & Young, "Risk and compliance for today's global oil and gas companies", juillet 2012

# Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

## 3- Avantages :

Selon ISO 31000 La mise en œuvre et le maintien du management du risque conformément à la présente Norme internationale permettent, par exemple, à un organisme de :

- Accroître la vraisemblance d'atteindre les objectifs,
- Encourager un management proactif,
- Prendre conscience de la nécessité d'identifier et de traiter le risque à travers tout l'organisme,
- Améliorer l'identification des opportunités et des menaces,
- Se conformer aux obligations légales et réglementaires ainsi qu'aux normes internationales,
- Améliorer la rédaction des rapports obligatoires et volontaires,
- Améliorer la gouvernance,
- Accroître l'assurance et la confiance des parties prenantes,
- Etablir une base fiable pour la prise de décision et la planification,
- Améliorer les moyens de maîtrise,
- Allouer et d'utiliser efficacement les ressources pour le traitement du risque,
- Améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles,
- Renforcer les performances en matière de santé et de sécurité, ainsi que de protection environnementale,
- Améliorer la prévention des pertes et le management des incidents,
- Minimiser les pertes,
- Améliorer l'apprentissage organisationnel, et
- Améliorer la résilience organisationnelle.

## 4- Processus de gestion de risque :

La gestion des risques contient trois éléments principaux :

### - **Identification des risques :**

Identifier les risques consiste à mettre en évidence les menaces ou vulnérabilités auxquelles l'entreprise est confrontée, ainsi que les enchaînements des événements pouvant conduire à l'évènement non souhaité.

## Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

L'identification des risques constitue la première phase de l'analyse des risques et vise à établir une liste aussi exhaustive que possible de tous les risques pour l'entité considérée. L'identification des risques inclut celle de leurs causes et de leurs effets.

### - **Evaluation des risques :**

A cette étape de l'analyse des risques, un grand nombre d'entre eux de natures différentes sont identifiés. La phase d'évaluation des risques a pour objet de classer ces risques et de les différencier selon leur acceptabilité. L'objectif principal de cette phase n'est donc pas tant l'évaluation des risques, mais l'identification d'un seuil d'acceptabilité. L'évaluation des risques est la phase fondamentale de la gestion des risques. Gérer le risque revient à réaliser l'articulation entre optimum économique et acceptabilité du risque.

### - **Traitement des risques :**

Le traitement des risques est la dernière phase de la gestion des risques. Si l'identification est à juste titre considérée comme déterminante pour la qualité de l'analyse et l'évaluation comme la phase la plus difficile de mise en œuvre, le traitement des risques est vraisemblablement (avec le choix du seuil d'acceptabilité) la phase la plus lourde de responsabilité pour les gestionnaires. L'objectif du traitement des risques est double. Il s'agit d'une part de prévenir et de réduire les risques inacceptables par la mise en place de mesures de prévention ou de protection afin d'atteindre un niveau de sécurité maximal.

## Section 3 : Audit :

### 1- Historique :

La fonction d'audit est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. En 1949, on a créé Institute International of Auditors (IIA).

Elle n'est apparue en France qu'en 1964, encore largement marquée par ses origines de contrôle comptable. Ce n'est véritablement qu'à partir des années 1980 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser. On peut d'ailleurs estimer que l'évolution n'est pas encore parvenue à son terme.

On a ainsi créé l'Association Française des Contrôleurs Interne qui devient en 1974 l'Institut Français des Contrôleurs Interne (IFACI) affiliée à l'IIA.

### - L'audit interne en Algérie<sup>9</sup> :

Le législateur algérien a consacré l'article de la loi 88 /01 (article 40) pour la fonction d'audit interne portant orientation sur les Entreprises Publiques Economiques (EPE). Mais dans la pratique, cette profession n'a pas trouvé une évolution remarquable telle qu'elle est aujourd'hui dans les autres pays et cela s'explique surtout par l'absence d'un cadre institutionnel régissant ses différents aspects. Ce qui explique la différence de pratique d'audit interne au sein des entreprises Algériennes malgré qu'on lui consacre une place importante dans leurs organigrammes. L'audit interne est structuré, soit en direction, soit en cellule liée directement au DG ou au PDG.

Aussi, on a consacré des formations d'auditeurs dans quelques centres de formation ex Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP), Institut Algérien des Hautes Etudes Financières IAHEF,...et il y a aussi un certain nombre de séminaires qu'organisent les entreprises de temps en temps pour former leurs auditeurs.

L'audit interne a aussi son organisation professionnelle qui est « l'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens » (AACIA) qui a pour objectifs et missions de développer l'audit interne en Algérie.

---

<sup>9</sup> <http://www.ufai.org/>

# Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

## 2- Définition :

Selon le Dictionnaire Français « Larousse » :

Audit : « Procédure de contrôle de l'exécution des objectifs d'une entreprise ».

Auditionner : Action d'entendre, d'écouter

Auditeur : Personne(s) qui écoute

En anglais « to audit » est : vérifier, inspecter.

### **Selon l'IIA (the Institute international of auditors):**

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité»<sup>10</sup>

### **Selon L.B. Sawyer de l'Institute of Internal Auditors,**

« l'audit est une appréciation indépendante des diverses opérations et contrôle d'une entreprise, pour déterminer si des politiques et des procédures sont suivies, si des normes établies sont atteintes ou dépassées, si les ressources sont utilisées de façon efficace ou économique, et si les objectifs de l'organisation sont atteints. »<sup>11</sup>

### **Selon VATIER Raymond, dans son ouvrage « audit de la gestion sociales » :**

« L'audit est un outil qui apporte à l'entreprise des moyens de détection des risques courus et des dysfonctionnements qui les ont Provoqués, et peuvent les amplifier des garanties :

- Sur la validité des chiffres et des informations produites par le système lui-même,
- Sur la qualité de la gestion assurée à divers niveaux,
- Sur la pérennité de l'entreprise et la valeur des sécurités et contrôles»<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> IIA, « le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise », 2009, p5

<sup>11</sup> Lawrence B. Sawyer, "the practice of Modern Internal Auditing, the Institute of Internal Auditors", Altamonte Springs, Florida, USA, 1981

<sup>12</sup> VATIER Raymond, « audit de la gestion sociale », les éditions des organisations, Paris, 1988, p116.

# Chapitre 1: Clarifications conceptuelles

---

Selon COLLINS et VALIN, cité dans l'ouvrage de VATIER Raymond :

« L'audit est l'examen méthodique d'une situation par une personne indépendante et compétente, qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'elle doit contrôler et Qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne, En vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes (ce mot est ici entendu au sens des obligations légales de l'entreprise, politiques et objectifs qu'elle se définit). »<sup>13</sup>

Donc, On peut dire que l'audit est :

Une activité indépendante qui apporte une assurance objective et des conseils afin d'apporter une valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Il a pour but d'évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise.

### 3- Caractéristiques :

- L'universalité : C'est- à-dire que d'une part l'audit s'applique à toutes les organisations quelles que soient leur taille, leur activité et d'une autre part il s'applique à toutes les fonctions de l'organisation y compris la fonction audit elle-même.
- L'indépendance : C'est-à-dire, on ne doit pas délimiter son champ d'intervention. Cela est une condition nécessaire pour avoir des informations fiables et des résultats reflétant la réalité.
- L'objectivité : Qui se matérialise d'une part par l'attitude d'esprit indépendante de l'auditeur et d'autre part par l'application des normes et standards internationaux.
- La périodicité : Les organisations procèdent par risques donc c'est selon leur analyse des risques et selon leurs besoins elles organisent leurs missions d'audit interne cela veut dire qu'il n'y a pas une périodicité standard pour toutes les entreprises.

---

<sup>13</sup> COLLINS Lionel et VALIN Gérard, *Audit et contrôle interne, principes, objectifs et pratiques*, 3ème édition, éditions Dalloz, 1986.

## **4- Audit de Risk Management :**

Selon l'IIA, le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques :

### **Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques :**

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

### **Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires**

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

### **Rôles que l'audit interne NE doit PAS jouer**

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

Chapitre 2 :  
Méthodologie du travail  
et présentation de  
l'entreprise

### Section 1 : Méthodologie du travail :

#### 1- Le choix du thème :

Nous avons essayé de mener une mission d'audit interne durant laquelle nous nous sommes intéressés au champ de l'audit de la fonction Risk Management.

Nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes :

- Le Risk management est un sujet d'actualité dans le cadre des exigences de management moderne. Il répond à une réelle problématique subite par les grandes entreprises ;
- L'intérêt personnel : Cette étude nous permet de mettre en pratique les connaissances acquises durant notre formation ;
- L'intérêt pour l'entreprise : Une évaluation en vue d'amélioration du processus de management des risques par rapport aux normes internationales.

#### 2- Le champ d'application :

Afin de développer notre sujet de recherche qui est un « **essai de réalisation d'un audit de la fonction Risk Management** » et de générer une valeur ajoutée en le pratiquant réellement sur le terrain, nous avons effectué un stage pratique de trois mois au sein de la SONATRACH/ activité commercialisation (Direction Risk Management).

Nous avons choisi cette entreprise pour les raisons suivantes :

- Le Risk Management n'est pas présent dans toutes les organisations, seules les grandes organisations disposent d'un Risk Management ;
- Elle est parmi les rares (s'il n'est pas la seule) entreprises algériennes (à l'exception des banques) qui a conçu une direction Risk Management.

#### 3- La durée :

Pour mener notre mission d'audit de la fonction Risk Management, nous avons effectué un stage de trois mois du 3 mars 2014 au 3 juin 2014 (mission longue (plus d'un mois)). Et vu qu'aucun audit pareil n'est programmé par la direction, nous avons été obligés d'essayer de le faire seul.

### 4- La méthodologie de l'audit (les phases d'audit) :

Il n'existe pas une méthode unique pour tout type d'audit. Mais, une mission d'audit se découpe en périodes précises et qui sont toujours les mêmes qu'on les appelle les phases d'audit.

#### a- Préparation :

Cette première partie de la mission exige une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise.

Cette phase se termine par la construction d'un référentiel (ou le choix d'un référentiel existant), c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

#### - Initialisation de la mission :

Elle s'effectue à partir une demande d'audit et le droit d'accès qui doit être validé par la direction. A ce stade, nous commençons le recueil d'informations nécessaires sur la fonction à auditer.

#### - Familiarisation :

Cette étape de « familiarisation » constitue, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission. On peut résumer cette étape dans deux points essentiels :

- Avoir une vision d'ensemble de l'organisation ;
- Une prise de connaissance du processus et d'activités de l'entité à auditer.

#### - Objectifs de l'audit :

- Avoir une vision globale de la fonction du Risk Management
- Évaluer les pratiques et le processus de gestion des risques.
- Vérifier la conformité de ma fonction par rapport aux normes internationales.
- Mettre en évidence les éventuelles faiblesses et déterminer les moyens.
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction.

### - **Les outils d'audit:**

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé les outils suivants :

#### • *L'analyse documentaire :*

L'analyse documentaire est un outil primordial de l'audit. Elle permet de se préparer efficacement pour aller à l'essentiel lors de l'audit.

L'objectif de cet outil est d'examiner les documents disponibles, focaliser l'attention sur les aspects jugés essentiels pour l'audit et construire un support des interviews.

Les documents examinés peuvent être des documents internes tels que l'organigramme fonctionnel, les revues et les rapports de l'entreprise. Mais aussi des documents plus théoriques, recueillis dans des livres, des revues scientifiques ou des publications sur net.

Cet analyse permet de révéler des anomalies mais ne permet pas de connaître les causes. Pour se faire il faut ajouter : des interviews, des observations, ...

#### • *L'interview :*

L'interview est un outil qu'on utilise fréquemment dans l'audit. Elle apporte une plus-value à l'analyse documentaire en termes d'analyse. Elle nous a permis d'appréhender le processus du risk management en posant des questions au responsable de la direction. A partir de cet outil, nous avons recueilli les informations concernant : les objectifs et les attentes de la fonction, les techniques utilisés et les difficultés rencontrés.

Pour réussir une interview, on ne s'improvise pas ; on doit se préparer. Pour cela, il faut :

- Préparer au préalable le sujet et le contenu de l'interview :
- Avoir une bonne connaissance sur le sujet ;
- Elaborer les questions à aborder (guide d'entretien).

Certes, l'interview est un outil riche d'information et permet d'avoir une première opinion sur le sujet. Mais, un bon déroulement de l'interview est basé sur une certaine confiance entre l'auditeur et l'audité. Donc, l'interviewé peut tromper l'auditeur en le donnant juste une partie d'informations ou bien des fausses informations. Pour cela, cet outil doit être complétement par d'autres outils tels que l'observation physique.

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

---

Remarque : certain auditeurs ne voit pas l'intérêt de faire un compte rendu de l'entretien qui est un élément indispensable. La formalisation de l'interview une garantie de ne rien oublier.

- ***Observation physique*** :

C'est la constatation de la réalité du fonctionnement de l'entité à auditer. Elle vient généralement après l'interview.

Cet outil a comme but de soulever les problèmes que nous ne pouvons pas déduire de l'analyse documentaire ou qui ne sont pas déclarés lors de l'interview.

L'observation est un outil qui permet d'avoir des informations fiables et de valider les résultats de l'interview. Mais, elle se fait dans un moment donné ; donc, nous ne pouvons pas généraliser ses résultats.

- ***Narration*** :

C'est un outil élémentaire mais qui n'est pas à négliger pour autant. Dans son utilisation l'auditeur se contente d'écouter et noter. Aussi, elle n'exige ni une prise de rendez-vous ni d'autres formalités administratives.

Contrairement à l'interview qui se prépare et se réalise dans un but précis, la narration a pour objet de faire décrire un cadre général.

C'est un outil riche d'informations, simple et rapide. Mais, il a plusieurs inconvénients comme : Le détournement du sujet, les parenthèses et les difficultés de comprendre l'interlocuteur lorsqu'il utilise des mots techniques.

- **Le choix du référentiel** :

Un référentiel est nécessaire pour pouvoir évaluer les pratiques et les processus d'une organisation. Il est très difficile de faire une telle évaluation sans avoir un point de comparaison dit « référentiel ».

Les référentiels proposent les principaux éléments qui composent un processus détaillés d'une manière claire et détaillé.

En matière de gestion de risque, il existe plusieurs référentiels tels que : AMF, COSO II et ISO 31000. Dans notre étude, on a choisi de travailler avec le référentiel « ISO 31000 ».

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

---

Enfin, l'auditeur peut utiliser tout le référentiel ou une partie en fonction de besoin d'évaluation et des objectifs d'audit.

### **b- Réalisation :**

Cette deuxième exige des capacités d'observation, de dialogue et de communication. Elle exige aussi des capacités d'analyse et un sens de déduction. A ce stade, Nous allons analyser la situation actuelle en matière du Risk Management au sein de l'entreprise afin de faire ressortir les points forts et les points faibles de cette fonction.

#### **- Réunion d'ouverture « kick-off meeting » :**

Cette réunion indique non pas le début de la mission mais le début de la phase de réalisation.

Cette réunion doit se tenir chez l'audité, sur les lieux de la mission d'audit. Elle permet d'établir le contact entre l'auditeur et le responsable de l'entité à auditer (dans notre cas c'est le responsable de la direction Risk Management)

Les points abordés dans cette réunion sont :

- Présentation de la mission d'audit (sujet, objectifs, durée, outils ... ) ;
- Présentation du programme d'audit (planning de réalisation) ;
- Prise de connaissance de l'actualité de l'entité à auditer ;
- Prise de rendez-vous pour l'interview.

#### **- Exécution :**

Cette phase est caractérisée par :

- Conduite des entretiens ;
- Observation des documents, recoupement des informations et recueil de preuves ;
- Prise de notes.

Après chaque étape du travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur. Il doit s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points a été réalisé. L'auditeur établit sur la base des constatations une synthèse de constats d'audit sous forme de tableau à présenter à l'audité lors de la réunion de clôture.

### - Réunion de clôture :

Elle réunit les mêmes participants de la réunion d'ouverture sur les mêmes lieux d'audit. Elle pour but de valider et conclure la mission.

Les points à aborder lors de cette réunion sont :

- Remerciement de l'accueil et de coopération;
- Rappel sur les objectifs d'audit;
- Présentation et discussion autour des constats et de recommandations ;
- Précision de la date pour rendre le rapport finale.

### c- Conclusion :

Cette troisième partie exige une grande faculté de synthèse et une aptitude à la rédaction. A ce stade, nous nous allons élaborer et présenter la synthèse de l'audit qu'on l'appelle « le rapport d'audit », pour arriver à formuler les recommandations adaptées aux constats effectués.

### - Rapport d'audit :

Comme on dit « *Pas d'audit sans rapport d'audit* ». Donc, un rapport est indispensable et qui est plus important lors que les remarques sont nombreuses.

Ce document est le dernier acte de la mission d'audit. Il constitue un relevé des dysfonctionnements et des anomalies identifiés au cours de la mission. Il se compose : rappel de l'objet, champ de l'audit, les constats et des recommandations.

Le rapport doit être formalisé par l'auditeur avant sa diffusion par ce que c'est à partir du rapport d'audit que les responsables des entités audités vont mener les actions correctives.

### La qualité du rapport :

Conformément aux normes de contrôle et aux lignes directrices sur la vérification des résultats de l'INTOSAI, le rapport doit être :

- *complet* (tous les arguments et informations nécessaires pour une compréhension correcte des faits rapportés) ;
- *objectif* (faits étayés et présentés de façon impartiale) ;

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

---

- *exact* ;
- *convaincant* ;
- *clair* (pour s'adresser à un large éventail de destinataires) ;
- *pertinent* (valeur ajoutée aux parties prenantes et diffusion en temps utile) ;
- *concis* (application du principe de l'importance relative) ;
- *constructif* (exclut les critiques inutiles).

### La structure du rapport :

La structure du rapport est organisée de manière à mettre en évidence le lien entre les objectifs de l'audit, traduits à travers les questions d'audit, et les conclusions de l'audit, basées sur les constatations de l'audit. Elle s'articule de la manière suivante :

Pour chaque rapport d'audit, la synthèse doit respecter le canevas suivant :

- 1) Avant-propos
- 2) Travaux d'audit
- 3) Résultats de la mission
  - Constatations
  - Recommandations
- 4) Conclusions
- 5) Remerciements

### **5- Difficultés :**


Cependant, il nous semble utile de préciser que pour des raisons de confidentialité, on nous a interdit de diffuser quelques informations.

Nous tenons à préciser aussi qu'au cours de notre recherche, nous avons rencontré certaines difficultés, l'accès à l'information, des réticences de la part du personnel et de certains responsables qui sont sensibles à ce sujet d'audit et le peu de travaux effectués sur ce sujet, surtout en Algérie.

### Section 2 : Présentation de SONATRACH :

#### 1- Fiche Signalétique :

Tableau n°1 : Fiche signalétique

<b>Dénomination Sociale</b>	Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH)
<b>Logo</b>	
<b>Forme Juridique</b>	Société Par Action (SPA)
<b>Siège Social</b>	Djenane El Malik, Hydra, Alger
<b>Capital émis</b>	1000 milliards DZD, entièrement et exclusivement souscrites et libérées par l'Etat
<b>Date de Création</b>	31 décembre 1963
<b>Activités</b>	Tous les domaines de l'industrie pétrolière : La recherche, la production, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.
<b>Produits</b>	Pétrole, Gaz Naturel, GPL, GNL, Dessalement.
<b>Chiffre d'Affaires</b>	5831 milliards DZD (plus de 74.4 milliards US \$) avec un résultat net de 578 milliards de DZD (31/12/2012)
<b>Effectifs</b>	50 608 (année 2012) dans l'entreprise mère et 120 000 dans tout le groupe (avec ses filiales)
<b>Site</b>	<a href="http://www.sonatrach.dz">www.sonatrach.dz</a>
<b>e-Mail</b>	sonatrach@sonatrach.dz
<b>Tél/Fax</b>	+213.21.54.70.00
<b>PDG</b>	Abdlehamid Zerguine

Source : élaboré par nos soins.

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

---

La SONATRACH est une entreprise publique algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer.

Elle exerce ses métiers en Algérie et dans plusieurs régions dans le monde :

Afrique : Mali, Niger, Nigeria, Lybie, Tunisie, Mauritanie, Egypte.

Europe : Italie, Espagne, Portugal, Grand Bretagne, Pays Bas, France.

Amériques : Pérou, Etats Unis.

Asie : Singapour, Corée.

Ses activités constituent environ 30% du PNB de l'Algérie et elle emploie 50 608 et plus de 120 000 personnes dans l'ensemble du Groupe.

Par le chiffre d'affaire, SONATRACH a pu se classer :

- Première entreprise africaine tous secteurs confondus;
- 12<sup>ème</sup> entreprise énergétique dans le monde, Première en Afrique et dans le Méditerranée;
- 5<sup>ème</sup> exportateur du gaz naturel dans le monde ;
- 4<sup>ème</sup> exportateur du GNL dans le monde ;
- 3<sup>ème</sup> exportateur du GPL dans le monde.

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

### 2- Historique :

**Tableau n°2 : Histoire de SONATRACH**

<b>31/12/1963</b>	Création de la SONATRACH sous tutelle du ministère de l'énergie et des industries pétrochimiques.
<b>1964-1965</b>	Réalisation de premières infrastructures : <ul style="list-style-type: none"><li>- Oléoduc de 805 km, reliant Haoud El Hamra à Arzew.</li><li>- Complexe de liquéfaction de gaz naturel.</li></ul>
<b>1966-1968</b>	Elargissement du domaine d'activités (la recherche, la production et la transformation plus de la commercialisation et le transport des hydrocarbures)
<b>1969</b>	L'Algérie membre de l'OPEP
<b>1971</b>	Nationalisation des hydrocarbures
<b>1971-1980</b>	Grâce à des investissements massifs, l'Algérie est devenue un grand pays pétrolier exportateur.
<b>1981</b>	Après sa restructuration, 17 entreprises nationales autonomes ont vu le jour : NAFTAL, ENIP, ENPC, ASMIDAL, ENGTP, ENGCB, ENAC, ENAGEO, ENAFOR, ENSP, ENEP CERHYD, 4 Sociétés de gestion Hassi Messoud, Hassi R'mel, Arzew, Skikda
<b>1983</b>	Mise en service du gazoduc « Enrico Mattei » qui alimente l'Italie et la Slovénie via la Tunisie, avec une capacité de plus de 33 milliards de m <sup>3</sup> par an.
<b>1985-1990</b>	Ouverture au partenariat, SONATRACH renommée international
<b>1996</b>	Mise en service du gazoduc « Pedro Duran Farell » qui approvisionne l'Espagne et le Portugal via le Maroc, avec une capacité de plus de 11.6 milliards de m <sup>3</sup> par an.
<b>1998</b>	Transformation en SPA.
<b>2001</b>	Définition du schéma d'organisation de la macro structure de l'entreprise.
<b>2006</b>	Réaménagement de l'organisation pour adapter et actualiser la mise en œuvre des missions.
<b>2011</b>	Mise en service du gazoduc (Med), reliant l'Algérie à l'Espagne. Partant de Beni Saf, (Ouest de l'Algérie). Sa capacité est de 8 milliards de m <sup>3</sup> par an.

Source : élaboré par nos soins.

### 3- Missions :

SONATRACH a pour principales missions :

- La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ;
- Le développement des gisements de pétrole et de gaz naturel ;
- La gestion des réseaux de transport, de stockage et d'exportation des hydrocarbures,
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures liquides ;
- Le traitement des hydrocarbures gazeux ;
- La valorisation des hydrocarbures liquides et gazeux ;
- La liquéfaction du gaz naturel ;
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures liquides et gazeux ;
- L'étude, la promotion et la valorisation des différentes formes d'énergie ;
- La commercialisation des hydrocarbures ;

### 4- Objectifs :

A long term (horizon 2020), SONATRACH attend:

- Renouveler les réserves par la réalisation de nouvelles découvertes pour renforcer l'indépendance énergétique de l'Algérie ;
- Atteindre une production quotidienne de un million cinq cents mille (1500000) barils ;
- Valorisation le GPL et du condensât ;
- Exploitation de manière optimale les outils de raffinage, distribution et pétrochimie ;
- Satisfaire prioritairement le marché national ;
- Développement à l'international par l'acquisition de réserves et la recherche de débouchés pour nos produits au travers une dynamique politique de partenariat ;
- La rénovation des techniques de gestion en investissant dans la technologie, la qualité et l'innovation.

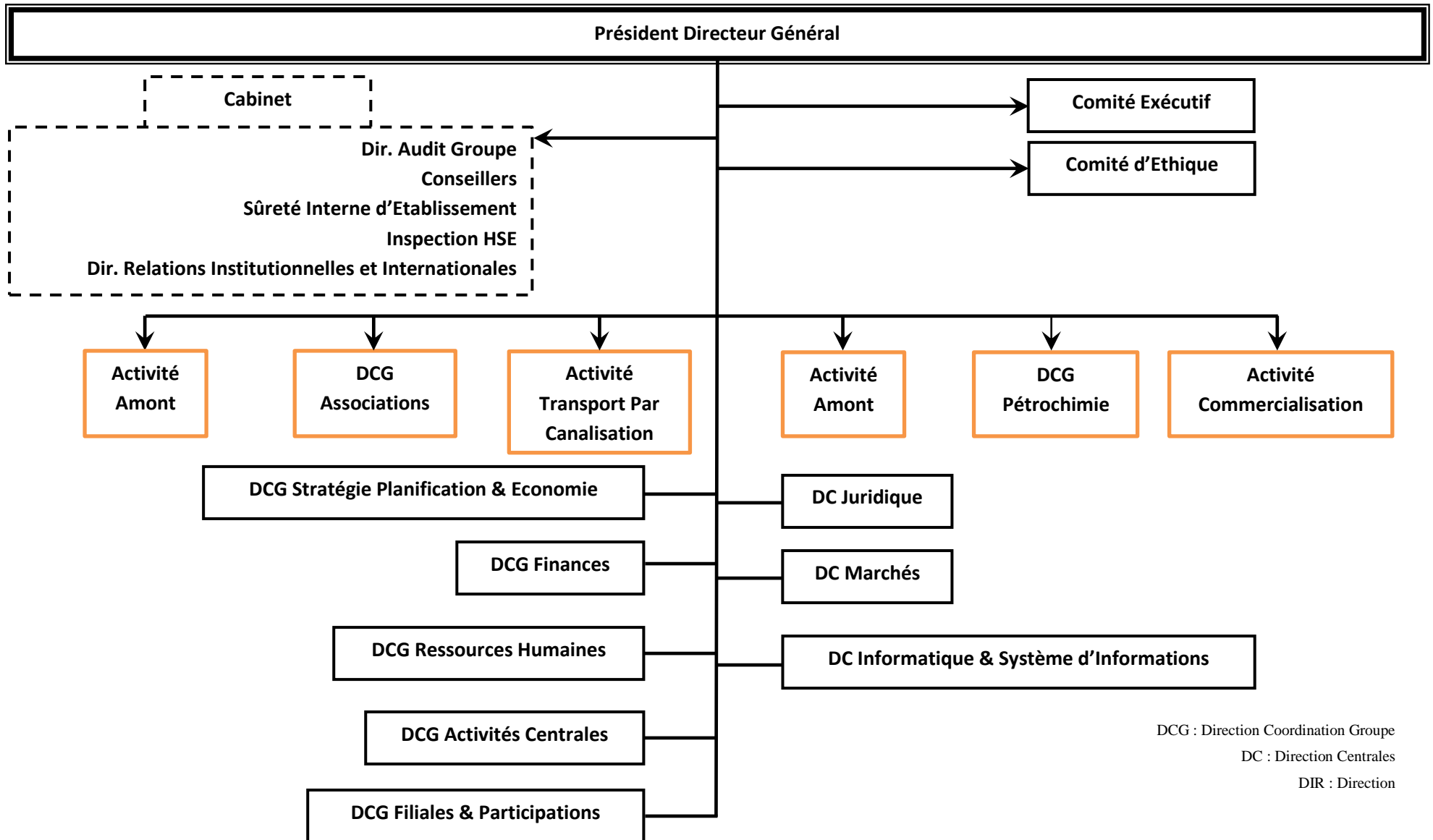
### 5- Organisation :

**Schéma n°1** : Schéma macrostructure de SONATRACH

*(Voir la page Suivante)*

**Source** : Document interne de SONATRACH

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise



## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

---

L'organisation de la SONATRACH s'articule autour des structures suivantes :

- La direction générale.
- Les structures opérationnelles.
- Les structures fonctionnelles.

### a. La direction générale :

La Direction Générale est assurée par un PDG (M. Abelhamid Zerguine) nommé par décret gouvernemental. Il est assisté par :

- Comité Exécutif : Sa mission est d'assister le PDG dans le suivi et la cohérence du management du groupe.
- Comité d'Ethique : Chargé de veiller au respect des dispositions du code d'éthique et au renforcement des pratiques d'éthiques au sein de la société.
- Cabinet : Composé de :
  - Direction Audit Groupe : Elle assure les fonctions de gestion des audits du groupe, le contrôle de gestion stratégique et le contrôle des procédures et standards des appels d'offres.
  - Conseillers : ils sont chargés d'apporter l'appui nécessaire dans le suivi et la cohérence du management du groupe ;
  - Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) ;
  - Inspection HSE ;
  - Direction Relations Institutionnelles et Internationales.

### b. Les structures opérationnelles :

Les structures opérationnelles sont organisées par activité (Amont, Transport par canalisation, Aval et Commercialisation), dont chacune est confiée à un vice-président.

- **L'activité Amont (AMT) :**

Elle recouvre les métiers de l'exportation et la production des hydrocarbures. Elle s'occupe également du développement des gisements découverts, de l'amélioration du taux de récupération et de la mise à jour des réserves.

- **L'activité transport par canalisation (TRC):**

Elle assure l'acheminement des hydrocarbures liquides et gazeux. Ses missions sont :

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

---

- Transport par canalisation d'hydrocarbures, depuis les lieux de la production primaires ;
- Stockage d'hydrocarbures ;
- Le chargement des navires pétroliers ;
- La maintenance du système de transport par canalisation.

- **L'activité Aval (AVL) :**

Elle est chargée du développement et d'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

- **L'activité Commercialisation (COM) :** (organisme d'accueil)

Son rôle consiste à appliquer les politiques et les stratégies en matière de commercialisation extérieure et intérieure des hydrocarbures, notamment du pétrole brut, des produits raffinés, du gaz naturel et du condensat, elle est chargée également du transport maritime des hydrocarbures.

### **c. Les structures fonctionnelles :**

Elles ont pour mission d'assurer l'élaboration et la bonne application des politiques et stratégies du groupe, planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles du groupe.

- **La DCG ressources humaines :**

Elle assure les fonctions centrales du développement des ressources humaines, leur formation et perfectionnement, elle contribue également à la gestion administrative du personnel.

- **La DCG stratégie, planification et économie :**

Elle est chargée de l'élaboration des stratégies de développement moyen et long terme et de leur mise en œuvre.

- **La DCG finance:**

Son rôle consiste à élaborer des politiques et stratégies en matière de finances ainsi que de l'harmonisation des procédures financières et comptables.

- **La DCG activités centrales :**

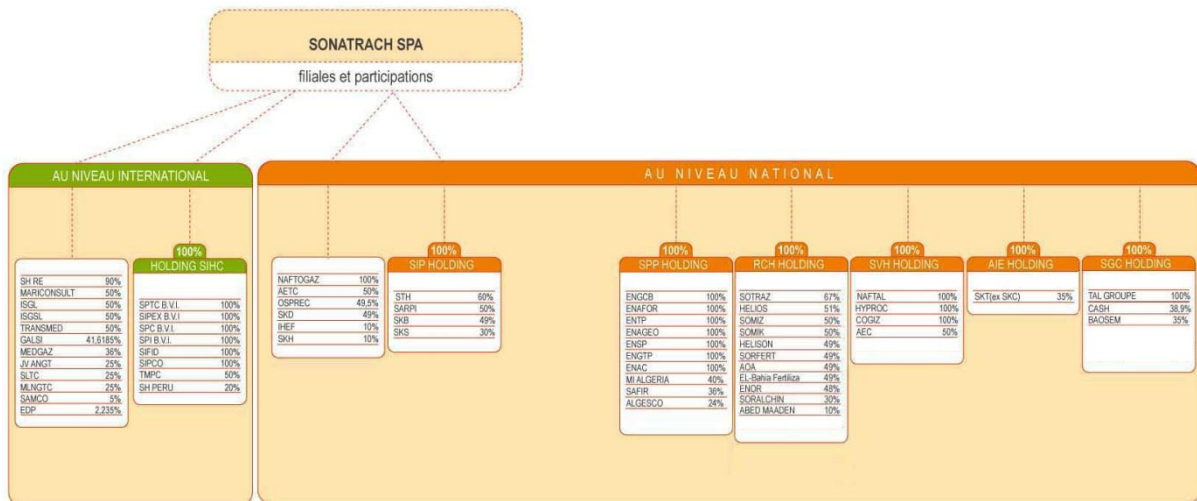
Elle est chargée de l'élaboration de politiques cohérentes en matière de gestion rationnelle des moyens.

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

### - La DCG filiales et participations :

Le groupe SONATRACH compte aujourd'hui 154 filiales et participations au niveau nationales et internationales (105 en Algérie et 49 à travers le monde), elle les dirige à travers les holdings qui dépendent de la DCG filiales et Participations.

Schéma n°2 : Filiales et Participations



Source : [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com)

### - La DC juridique :

Elle est chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

### - La DC marchés ;

### - La DC informatiques et système d'informations.

### Section 3 : Présentation de l'activité Commercialisation :

L'activité Commercialisation est responsable des opérations de vente et de shipping, mais aussi a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international.

#### 1- Missions<sup>1</sup> :

Les missions principales de l'Activité Commercialisation sont :

- La sécurisation de ses marchés traditionnels et la consolidation de la position de l'entreprise dans son rôle d'exportateur capable de fournir la flexibilité requise à des conditions compétitives ;
- La garantie des débouchés rémunérateurs pour les quantités additionnelles d'hydrocarbures liquides et gazeux ;
- La participation à la génération d'une plus-value sur les segments internationaux de valorisation industrielle des ressources en hydrocarbures de SONATRACH ;
- Le renforcement de la position du groupe sur le marché national par un pilotage stratégique adapté des filiales ;
- La formulation et la recommandation de la stratégie de commercialisation et de valorisation du pétrole brut, liquide de gaz naturel, gaz naturel liquéfié et de produits raffinés ;
- La participation aux négociations commerciales avec les partenaires étrangers et la recherche continue de nouveaux débouchés en vue de la diversification et/ou la promotion des exportations et la recherche de la meilleure valorisation des produits exportés ;
- L'organisation d'une Conférence annuelle de ses cadres pour débattre des questions présentant un intérêt majeur en rapport avec les missions de la COM dont le thème et le contenu seront présentés lors de la conférence des cadres de SONATRACH ;
- Le reporting à la direction générale sur l'organisation et les résultats de cette conférence.

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise (EMP\_présentation activité COM\_version 2013\_01 08 13)

### 2- Filiales de SH rattachés à l'activité COM :

L'activité commercialisation mène ses opérations en coopération avec les filiales suivantes :

- **AEC (Algerian Energy Company)** : filiale conjointe de SONATRACH et de Sonelgaz (50% chacune), spécialisée dans la production d'énergie électrique, le transport d'énergie et surtout le dessalement d'eau de mer ;
- **COGIZ (Société de Conditionnement et de la Commercialisation des gaz industriels)** : (100% de SONATRACH) ;
- **HYPROC SC** : (100% SONATRACH), chargé des activités shipping (transport maritime des hydrocarbures et des produits chimique) ;
- **NAFTAL** : (100% de SONATRACH), elle est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers ;
- **SNTM-HYPROC (Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures)** (100% de SONATRACH), elle dispose de 16 navires spécialisés dans le transport du GNL, GPL et produits raffinés ;
- **SONATRADING** : (100% de SONATRACH), située en Hollande, qui commercialise à l'échelle internationale une partie du GNL Algérien sous la supervision de la branche commercialisation de SONATRACH ;
- **SPC (Sonatrach Petroleum Corporation)** : (100% SONATRACH), située à Londres qui exerce une activité de commercialisation des hydrocarbures liquides à l'échelle internationale sous la supervision de la branche commercialisation de la société mère SONATRACH.

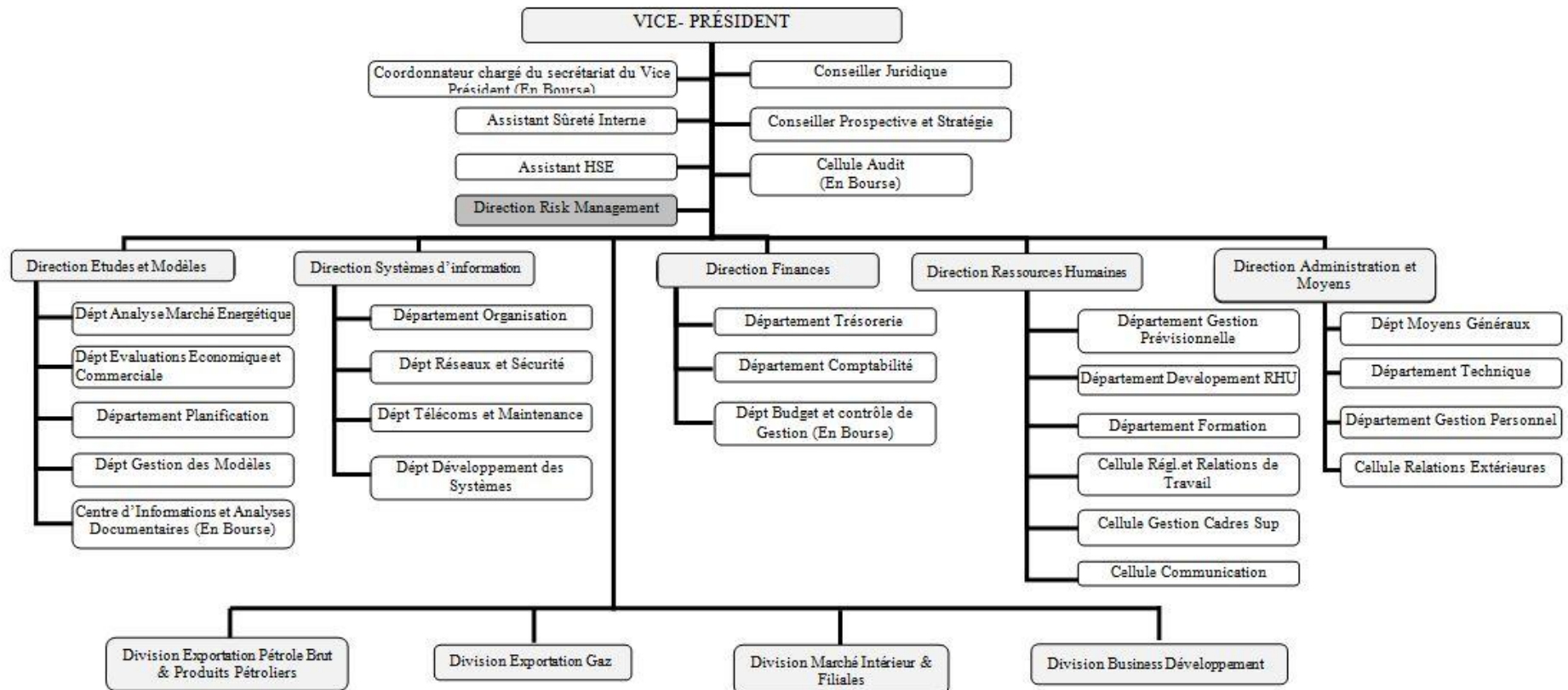
### 3- Organisation :

**Schéma n°3** : Organigramme de l'activité commercialisation

*(Voir la page suivante)*

**Source** : Document interne de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise



## Chapitre 2 : Méthodologie du travail et présentation de l'entreprise

---

L'activité commercialisation, placée sous l'autorité d'un vice-président, est constituée de quatre (4) structures opérationnelles, cinq (5) structures fonctionnelles et d'autres structures rattachées directement au vice-président :

### **Les structures opérationnelles :**

- La division Exportation pétrole Brut et produits pétroliers ;
- La division Exportation Gaz ;
- La division Marché intérieur et filiales ;
- La division Business Développement.

### **Les structures fonctionnelles :**

- La direction Etudes et Planification ;
- La direction Systèmes d'information ;
- La direction Finance ;
- La direction Ressources humaines ;
- La direction Administration et Moyens.

### **Les structures rattachées au vice-président :**

- Le codonateur chargé du secrétariat du vice-président ;
- Les conseillers et les assistants ;
- La cellule Audit ;
- La direction Risk mangement (entité à auditer).

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

### Section 1 : Etude préliminaire :

Lors de l'étude préliminaire, une connaissance approfondie du sujet de l'audit et de son environnement doit être acquise afin que l'auditeur soit capable de examiner la gestion des risques adoptée par l'auditée. Cette étape consiste à décrire trois éléments essentiels : le contexte du sujet de l'audit, le sujet et le référentiel utilisé.

#### 1- Description du contexte (entité à auditer):

##### 1-1 Présentation du « Risk Management » au sein de SONATRACH<sup>1</sup> :

SONATRACH à l'instar des autres groupes pétroliers internationaux s'est doté d'une structure « Risk Management » qui gère les risques inhérents aux opérations de commercialisation (principalement le risque prix).

Dans ce sens, Le projet « Risk Management » a été créé en 2004 dans le but de gérer le risque prix et de parvenir à s'adapter aux nouveaux modes de commercialisation.

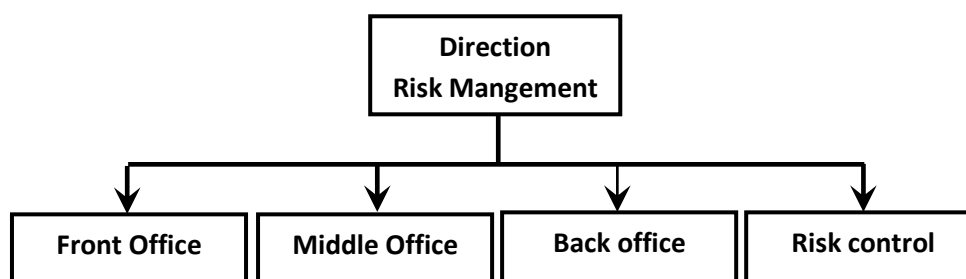
En 2006, il est devenu une direction composée de 4 départements.

La direction « Risk management » vise la couverture du risque prix : elle consiste à prendre une position courte ou longue sur le marché organisé pour couvrir une position longue ou courte sur le marché OTC. Les deux positions ayant le même volume et la même échéance.

##### 1-2 Organisation de la direction Risk Management :

Une direction composée de 4 départements :

**Schéma n°4** : Organigramme de la direction Risk Management



**Source** : Document interne de l'entreprise.

<sup>1</sup> En se basant sur les documents interne de l'entreprise (Sahara Blend & Products, SONATRACH Marketing Activity & Market News « le bulletin de l'activité Commercialisation »)

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

---

### - **Le département Front Office :**

C'est l'interface opérationnelle entre, d'une part, l'activité commercialisation et, d'autre part, les marchés financiers.

Il doit développer et anticiper les évolutions économiques, les comportements des marchés pour assurer le prix ciblé par la SONATRACH.

La responsabilité essentielle du « front office » est le hedging (couverture) sur les marchés financiers, et notamment, les achats et ventes des produits.

Il a pour missions de :

- Minimiser le risque prix ;
- Négocier en utilisant des instruments de couverture offerts par le marché.

### - **Le département Middle Office :**

La mission du middle office se concentre de plus en plus sur la fonction support et notamment sur :

- L'élaboration des analyses de marché ;
- L'analyse des fondamentaux des marchés (l'offre et la demande) ;
- L'analyse technique et arbitrage ;
- L'analyse prévisionnelle ;
- L'établissement des rapports quotidiens sur les P/L (Profit and Lost).

### - **Le département Back Office :**

Le back office est chargé de :

- L'établissement des contrats ;
- Gestion administrative des opérations effectuées par le Front Office ;
- Comptabilisation bilan par cargaison.

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

---

### - **Le département Risk Control :**

Il a pour missions sont les suivantes:

- Le contrôle et la sécurisation de toutes les opérations traitées par le « front office » ;
- La garantie du respect des procédures en vigueur, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives
- Elaboration des limites ;
- Mesurer le risque par le calcul de la VAR (Value-at-Risk)

### **2- Le risque prix à SONATRACH :**

Le risque prix est le risque de perte résultant de l'évolution défavorable des prix. Dans le domaine des hydrocarbures, il représente le risque que prend ou peut prendre un opérateur (entreprise ou individu) lors de l'achat ou la vente d'une marchandise.

Pour un raffineur, par exemple, l'achat du pétrole brut est motivé par la marge à réaliser après son raffinage. Les fluctuations de prix entre le moment où est réalisé la transaction d'achat du pétrole brut et le moment où sont vendus les produits raffinés peuvent engendrer des déséquilibres préjudiciables à sa balance financière.

### - **Les organismes ou institutions informatrices des prix :**

- **Platt's et Petroleum Argus** : ces agences sont spécialisées dans la collecte et diffusion de prix dans le secteur de l'énergie sur les marchés physiques et à terme pour la plupart des produits ;

- **OPEP (L'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole)** : le site de l'OPEP (OPEC en anglais) fournit en ligne l'ensemble de ses communications à la presse, ce qui permet de suivre les évolutions des ajustements décidés par cette organisation afin de stabiliser les cours du pétrole. L'organisation fournit également l'évolution de son prix de référence sur une base quotidienne ;

- **Oil Market Report International Energy Agency, Prices and Refinancy Activity** : fournit une description complète des évolutions des prix et des différentiels des principaux bruts et des produits du pétrole sur les marchés ainsi que les prix à terme (CYMEX et IPE). Une analyse de l'activité de raffinage est également présente avec un détail de ses marges ;

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

---

- **Energy information administration** : le site officiel de l'administration des Etats Unis, est très riche en informations tant sur le plan national que sur le plan international ;

La mission de l'EIA est de fournir des données et des prévisions indépendantes du pouvoir politique, et des analyses permettant des décisions politiques appropriées, rendant les marchés plus efficaces et améliorant la compréhension du grand public sur les sujets touchant à l'énergie et à ses interactions avec l'économie et l'environnement ;

- **Bulletin des prix des produits de base** : publié par la CNUCED (conférence des nations unies sur le commerce et le développement) fournit une moyenne mensuelle du prix du pétrole dans les pays arabes ;

- **La Banque mondiale** : elle fournit des données sur les prix des hydrocarbures.

### **3- Les marchés pétroliers à terme :**

Le marché à terme des produits pétroliers est un marché financier, c'est à dire que les transactions à terme ne portent pas sur des produits physiques, mais sur des titres financiers « future » (les contrats pétroliers à terme) appelés baril-papier ou baril-titre (papier-baril) passés entre deux parties intervenant par l'intermédiaire de brokers (courtiers).

Les contrats à terme sont régis par des conditions normalisées établies par une bourse, ces conditions portent, entre autre, sur la quantité, la qualité, le lieu et la date de livraison du sous-jacent ; seul le prix est négociable.

Sur ces marchés, les opérateurs échangent, dans le but original de se couvrir contre les risques liés à la fluctuation des cours, des titres financiers standardisés (les contrats) en pratiquant des opérations de couverture.

- **Les principaux marchés pétroliers à terme :**

- **Le NYMEX** (New York mercantile Exchange) :

Il est le plus important marché dérivé de matières premières dans le monde, spécialisé dans la négociation de futures (contrats à termes) et d'options de produits énergétiques bruts ou transformés : pétrole, gaz naturel, fuel domestique, essence sans plomb, charbon, électricité.

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

---

- **L'YPE** (International Petroleum Exchange): Deuxième marché dérivé du monde après le NYMEX pour les contrats à terme et les options portant sur les matières premières énergétiques.

### **4- Les instruments financiers utilisés par SONATRACH :**

#### **- Futures :**

Un future ou contrat à terme est un contrat standardisé négocié sur un marché organisé permettant de s'assurer ou de s'engager sur un prix pour une quantité déterminée d'un produit donné (le sous-jacent) à une date future.

Pour un agent économique qui cherche une protection contre le risque de fluctuation des prix des matières premières ou des indicateurs financiers, les futures permettent de fixer à l'avance le prix de l'actif sous-jacent.

#### **- Swaps :**

L'un des produits 'star' sur le marché financier. Le Swap est l'échange d'un prix fixe contre un prix variable. Cet échange se fait gratuitement. On ne paie ni prime, ni caution, ni aucune chambre de compensation ou autre courtier. Dès que la contrepartie est identifiée et reconnue comme solvable, la transaction est conclue sans impliquer aucun paiement de part et d'autre (s'agissant bien sûr du Swap sans échange réel du sous-jacent).

### **5- Un exemple pratique de couverture de risque prix :**

Supposons que SONATRACH conclut un contrat de vente d'un VLCC\* de deux millions de barils. Dans un souci de simplification uniquement, supposons que la date de chargement est fixée à trente jours et le prix sera la moyenne des cotations Brent, 10 jours après le chargement.

Ainsi, le revenu que l'entreprise escompte de cette vente est indexé au prix du Brent et ne sera connu que 40 jours plus tard.

Aujourd'hui le prix du Brent avoisine les \$100 le baril, mais rien n'indique que les prix se maintiendront à ces niveaux-là d'ici cette échéance. Au contraire, la volatilité observée ces dernières années invite à une grande prudence.

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

---

SONATRACH a un risque de baisse du prix du brut sur deux millions de barils pendant 40 jours. Pour pallier ce risque, elle intervient sur le marché financier et fixe le prix pour la quantité et l'échéance inhérentes à cette vente.

Cette opération permettra à l'entreprise de connaître aujourd'hui le revenu de sa vente, quel que soit l'évolution des prix sur le marché d'ici 40 jours.

### **6- Présentation du référentiel :**

**ISO 31000** désigne une norme de gestion des risques codifiés par l'organisme Organisation internationale de normalisation. Le but de la norme ISO 31000 : 2009 est de fournir des principes et des lignes directrices du management des risques ainsi que les processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel.

L'approche proposée par la norme ISO 31000 permet de formaliser les pratiques de management des risques.

**ISO 31000** n'a pas vocation à servir de base à une certification. Ce sont des orientations utiles à l'élaboration et à la réalisation des programmes d'audit internes ou externes, ainsi qu'à l'évaluation des pratiques en matière de management du risque.

### **Principes :**

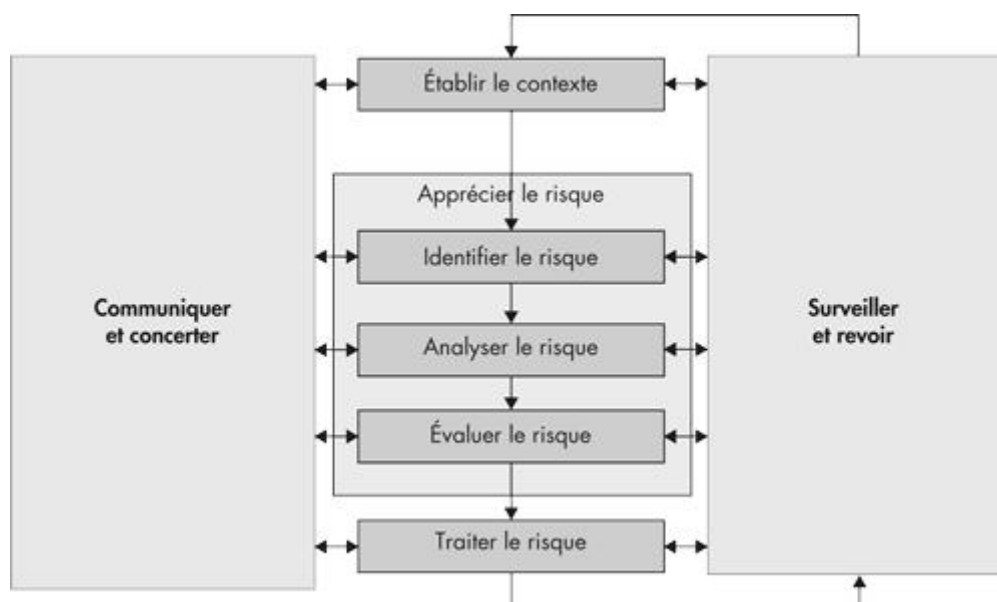
- a) Le management du risque crée de la valeur et la préserve.
- b) Le management du risque est intégré aux processus organisationnels.
- c) Le management du risque est intégré au processus de prise de décision.
- d) Le management du risque traite explicitement de l'incertitude.
- e) Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile.
- f) Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible.
- g) Le management du risque est adapté.
- h) Le management du risque intègre les facteurs humains et culturels.
- i) Le management du risque est transparent et participatif.
- j) Le management du risque est dynamique, itératif et réactif au changement.

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

k) Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme.

### Processus de gestion selon ISO 31000 :

Schéma n°5 : Processus de gestion de risque selon ISO 31000



Source : ISO 31000 p14

ISO 31000 identifie sept éléments du processus de gestion des risques :

- Élément 1 - Communication : saine gestion des risques exige une communication structurée et continue et en consultation avec ceux qui sont touchés par les opérations de l'organisation ou de l'activité.
- Élément 2 - Mise en contexte : L'environnement externe (politique, social, etc) et interne (objectifs, stratégies, les structures, l'éthique, discipline, etc) de l'organisation ou de l'activité doit être compris avant tout l'éventail des risques peut être identifié.
- Élément 3 - Identification des risques : Identifier les risques devrait être un processus formel, structuré qui considère sources de risque, les zones d'impact, et événements potentiels et leurs causes et leurs conséquences.
- Élément 4 - Analyse des risques: L'organisation devrait utiliser une technique formelle pour examiner la suite et la probabilité de chaque risque.
- Élément 5 - Évaluation du risque: L'organisation devraient avoir un mécanisme pour classer l'importance relative de chaque risque ainsi que la priorité de traitement peut être établie.

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

---

- Élément 6 - Traitement des risques : saine gestion des risques exige des décisions rationnelles sur le traitement des risques. Classiquement, un tel traitement est d'éviter l'activité à partir de laquelle le risque se pose, partager le risque, gérer le risque par l'application des contrôles, ou accepter le risque et de prendre aucune autre mesure.
- Élément 7 - Surveillance et examen : Surveillance comprend le contrôle des progrès des plans de traitement, contrôles et leur surveillance de l'efficacité, assurer que les activités interdites sont évitées, et de vérifier que l'environnement n'a pas changé de manière que affecte les risques.

Mais, pour des raisons de temps et de disponibilité des informations, Nous avons focalisé notre enquête sur les éléments qui constitue le cœur du processus de la gestion de risque qui sont :

- Appréciation :
  - Identification
  - Analyse et Evaluation
- Traitement.

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

### Section 2 : Analyse des résultats :

Pour les missions de vérification de l'évaluation de la gestion des risques, nous avons récolté et analysé les données en utilisant une check-List et consolidé les résultats avec un entretien complémentaire avec le responsable de la fonction.

#### - Analyse de (Check-List) :

Grille d'analyse :

**Tableau n°3 :** Grille d'analyse

Echelle	Commentaire
1	N'existe pas
2	Existe mais n'est pas documentée
3	Existe de manière incomplète mais vérifiable
4	Existe de manière développée et vérifiable
5	Existe de manière optimisée

**Source :** Elaboré par nous-même adaptée du manuel de vérification de l'évaluation de la gestion des risques, p59

Evaluation des éléments de gestion de risque :

**Tableau n°4 :** Identification des risques

Elément de la gestion de risque	Existence	Evaluation	Commentaires
<b><u>Identification :</u></b>			
Existence d'un recensement des événements générateurs de risques.	Oui	4	Une diversité de type de contrôle périodique concrétisé par des rapports
Une méthode reconnue d'identification a été suivie.	Oui	3	L'utilisation de l'analyse des scénarios et de techniques de suivi de fluctuation de prix.
Existence d'une cartographie des risques (identification).	Non	1	

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

Une Cartographie mise à jour régulièrement ?	Non	1	
Les opportunités ont également été prises en considération.	Non	1	

**Source :** Elaboré par nous-même adaptée du manuel de vérification de l'évaluation de la gestion des risques, p63

Evaluation globale de l'élément « identification » : **2. Existe mais n'est pas documenté**

**Tableau n°5 :** Analyse et évaluation

Elément de la gestion de risque	Existence	Evaluation	Commentaires
<b><u>Analyse et Evaluation :</u></b>			
L'évaluation est effectuée par les personnes les plus compétentes pour l'effectuer ?	Oui	4	Une cellule d'experts spécialisés (middle office)
Existence d'une analyse d'impact.	Oui	4	L'utilisation de la méthode VaR (Value at Risk)
La fiabilité des données est vérifiée.	Oui	3	Cotation et analyse routinière et traditionnelle d'informations
Le résultat de l'évaluation des risques est documenté.	Non	1	

**Source :** Elaboré par nous-même adaptée du manuel de vérification de l'évaluation de la gestion des risques, p65

Evaluation globale de l'élément « Evaluation » : **3. Existe mais de manière incomplète mais vérifiable**

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

**Tableau n°6 : Traitement des risques**

Élément de la gestion de risque	Existence	Evaluation	Commentaires
<b><u>Traitement :</u></b>			
Une solution a été adoptée pour chacun des risques évalués	Oui	4	A chaque opération de vente est suivi par une couverture de risque
La fiabilité des données est vérifiée.	Oui	4	Utilisation des instruments financiers les plus reconnus et les plus fiables
Les réponses aux risques documentées.	Oui	4	Une capitalisation des informations liées à la couverture
Une évaluation précise de la meilleure réponse est effectuée systématiquement.	Oui	4	Un arbitrage strict et solide entre les alternatives se fait à l'issue de chaque opération
Les réponses aux risques choisies sont approuvées par les personnes autorisées.	Oui	4	Des compétences bien déterminés et des liens d'autorité clarifiés

**Source :** Elaboré par nous-même adaptée du manuel de vérification de l'évaluation de la gestion des risques, p67

Evaluation globale de l'élément « Traitement » : **4. existe de manière développée et vérifiable**

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

Evaluation finale de la gestion de risque :

**Tableau n°7 : Reporting des résultats**

Élément de la gestion de risque	Evaluation (report)
Identification	2
Evaluation	3
Traitement	4

**Source :** élaboré par nous-même

**Tableau n°8 : Grille d'analyse globale**

5. Optimisée	L'ensemble des composantes existent de manière très développée et sont documentées. Elles sont optimisées à travers une réelle politique globale de gestion des risques.	L'entité utilise la gestion des risques comme un <b>outil de pilotage stratégique</b> , ainsi que dans la mesure de performance.
4. Intégrée	L'ensemble des composantes existent de manière très développée et sont documentées.	La gestion des risques est intégrée aux activités opérationnelles. <i>Le reporting</i> et l'allocation des ressources sont ajustés aux résultats de l'analyse des risques. Des ajustements rapides peuvent être effectués lorsque les conditions évoluent. L'entité utilise la gestion des risques comme un <b>outil de gestion opérationnelle</b> .
3. Etablie	L'ensemble des composantes existent et sont documentées. Toutefois, des composantes pourraient être renforcées.	L'entité a mis en place une structure de gestion des risques avec des responsabilités claires. Les principes de la gestion des risques sont décrits de manière détaillée et communiqués au sein de l'entité. L'analyse est menée de manière régulière et quantifie les risques opérationnels de manière anticipée. Elle est suivie d'une stratégie de

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

		réduction des risques et est documentée. L'entité utilise la gestion des risques comme un <b>outil d'aide à la décision</b> .
2. De base	Certaines composantes sont peu développées et/ou peu ou pas documentées. Mais, des composantes insuffisamment développées.	L'entité dispose d'une gestion des risques centralisée, menée sur une base annuelle, mais limitée et non standardisée et peu documentée. Elle fait l'objet d'un <i>reporting</i> minimal. L'objectif poursuivi est de démontrer que l'entité dispose d'un dispositif minimum de gestion des risques.
1. Inexistante	La majorité des composantes n'existent pas.	Il n'existe pas de gestion des risques.

**Source :** Méthodologie d'audit de la Cour des comptes du Canton de Vaud, *Manuel de vérification de l'évaluation de la gestion des risques*, septembre 2009, p49

Evaluation finale de la gestion de risques au sein SONATRACH est : **3. « Établie »**.

Donc, on peut admettre que la gestion des risques d'une entité est considérée comme acceptable.

### **Section 3 : Synthèse et Recommandations :**

#### **- Rapport d'audit :**

##### **1- Résumé de la mission :**

Suite à notre intervention dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire, et à l'issue de notre stage pratique effectué dans l'entreprise SONATRACH/ Activité Amont sous le thème « Essai de réalisation d'audit de risk management », une opération concrétisée à travers la mission d'audit que nous effectuée au sein de la direction « risk management » de 3 mars à 3 juin 2014. La mission a été scindée en trois phases principales :

##### **La 1<sup>ère</sup> phase : Préparation de l'audit :**

Caractérisée par le rassemblement de tous les documents nécessaires, l'exploration de l'organisation et du fonctionnement de l'organisme objet de l'audit et arrêt des états des lieux et du référentiel adéquat.

##### **La 2<sup>ème</sup> phase : La réalisation de l'audit :**

Commencée par une animation d'une réunion d'ouverture pour fixer le programme d'audit puis l'exécution de l'audit à travers la conduite des entretiens, l'analyse des documents, observation et compréhension des différents processus achevée par une réunion de clôture pour la présentation des principaux résultats de la mission.

##### **La 3<sup>ème</sup> phase : La synthèse d'audit :**

Synthèse des constats relevés et formulation des recommandations regroupées dans le rapport d'audit.

##### **2- Résultats de l'audit (Constatations) :**

A partir des entretiens et des observations effectués lors de notre mission d'audit de la fonction risk management au sein de SONATRACH/ COM, nous avons retenu un certain nombre de résultats.

Nos résultats nous ont permis de situer l'état actuel de la fonction en question et d'évaluer les pratiques du risk mangement par rapport aux normes internationales (notre choix était ISO 31000) afin d'en déceler les points forts et les points faibles de cette fonction, à savoir :

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

---

- Concernant l'identification des risques :
  - La direction ne donne pas une grande importance à l'identification des risques, malgré l'utilisation de certaines techniques et outils (analyse des scénarios) ;
  - L'identification des risques est peu développée et peu documentée ;
  - La direction ne prend pas en considération les opportunités ;
  - L'absence d'une cartographie des risques.
  
- Concernant l'évaluation des risques :
  - Il existe une évaluation de risque mais elle doit être renforcée ;
  - Existence d'une analyse d'impact (l'utilisation de la méthode VaR) ;
  - L'absence d'une documentation concernant l'enregistrement des résultats de l'évaluation.
  
- Concernant le traitement des risques :
  - La direction se concentre davantage sur cette étape en adoptant une stratégie de couverture à chaque opération de vente ;
  - Un choix précis et pertinent d'une solution à chaque risque évalué ;
  - Cet élément est bien développé et bien documenté vu l'importance de cette étape.

Enfin, on peut dire que SONATRACH/ COM dispose d'une structure de gestion des risques dont les responsabilités sont claires et bien définies. Mais, nous avons soulevé quelques faiblesses et insuffisances surtout en matière d'identification qui doit être renforcée.

### **3- Recommandations :**

Suite à notre analyse et dans le cadre de notre mission d'audit de risk management au sein de SONATRACH/ COM, nous pouvons proposer quelques recommandations pour améliorer quelques points faibles de la fonction :

L'instauration d'une cartographie de risque, est une solution multidimensionnelle susceptible de résoudre plusieurs problèmes et permettre aussi de saisir des opportunités qui peuvent se présenter simultanément avec des menaces, car tout risque bien encadré et bien défini, peut générer un avantage pour l'entreprise.

La démarche d'élaboration de la cartographie des risques passe essentiellement par une étude préalable des risques et de leur formulation en une matrice bien définie.

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

Sur la base des insuffisances et les défaillances décelées lors de notre stage, nous avons formulé la matrice de risques qui fera la base d'élaboration de la cartographie de risques :

**Schéma n°6** : Matrice des risques

Impact	Grave				
	Significatif				
	modéré				
	Insignificatif				
		Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée
		Probabilité d'occurrence			

**Source** : élaboré par nous-même, en se basant sur le modèle du comité ISO 31000

**Tableau n°9** : Un modèle de cartographie des risques

Priorité	Identification			Evaluation		Traitement	
	Définition	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité d'Occurrence	Actions	Type d'actions
Risk1				Grave	Très élevé	Eviter	
Risk2				Significatif	Élevé	Couverture	
Risk3				Modéré	Élevé	Couverture	
Risk4				Modéré	Moyenne	Couverture	
Risk5				Insignificatif	Moyenne	Accepter	
Risk6				insignificatif	Faible	Accepter	

**Source** : Elaboré par nous-même, recommandé par le comité ISO 31000

## Chapitre 3 : Déroulement de la mission

- **Exemple :**

Reprenant notre exemple de précédent de la vente de deux millions de barils avec une baisse au prix de 1\$, voici un modèle de cartographie :

**Schéma n°7 :** exemple de matrice de risques

Impact	Grave				
	Significatif		Risk1		
	Modéré				
	Insignificatif				
		Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée
		Probabilité d'occurrence			

**Source :** Elaboré par nous même

**Tableau n°10 :** Exemple de la cartographie

Priorité	Identification			Evaluation		Traitement	
	Définition	Causes	Conséquences	Impact	Occurrence	Actions	Type d'actions
Risk1	Risque marché	Fluctuations du prix du Brent	Perte de 2 M\$	Significatif	Moyenne	Couverture	Utilisation des instruments financiers de couverture (swap, futures)

**Source :** Elaboré par nous-même

**Conclusion**

## Conclusion

---

### **Conclusion :**

Le but de notre mémoire était de Réaliser un audit de la fonction risk management au sein de SONATRACH/ COM, qui consiste à faire : un état de lieu de la fonction, évaluer cette dernière par rapport à un référentiel (ISO 31000) afin de relever les points forts et les points faibles et de proposer quelques recommandations en vue d'améliorer les pratiques de cette fonction.

Tout au long de notre mission, nous avons tenté de cerner la situation actuel en matière de risk mangement au sein de SONATRACH/ COM par le biais d'un entretien avec le responsable de Risk Mangement et des discussions avec les personnes qui travaillent au sein de cette direction.

Ensuite, nous sommes appliqués à mettre en évidence les principales phases de déroulement d'une mission d'audit et on a tenté d'évaluer les pratiques du risk management en les comparant avec celles du référentiel ISO 31000 : Management du risque.

Cette évaluation nous a permis de ressortir un certain nombre de défaillances et d'insuffisances et pour lesquels nous avons essayé de proposer quelques recommandations qui seront susceptibles d'améliorer les pratiques de risk management.

Les principales anomalies constatées étaient dans l'identification des risques qui reste malgré son existence dans la fonction un élément peu développé, peu documenté et qui doit être renforcés et pour laquelle on a proposé l'élaboration d'une cartographie des risques.

En outre, ces défaillances et insuffisances constatées ne représentent qu'une seule partie de la réalité du risk management au sein de SONATRACH/ COM, donc il est souhaitable de mener des autres audits en engageant des professionnels compétents dans le domaine dans le but de maximiser l'efficacité de la fonction.

Enfin, Il est important de noter que ce travail comme tous les autres travaux de recherche peut présenter des lacunes dues à : la difficulté d'accès à l'information, le peu de travaux effectués sur ce sujet, la mentalité des responsables algériens qui sont réticent et sensibles au sujet d'audit et de contrôle.

# Bibliographie

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages :**

- Cordel Frédéric, gestion des risques et contrôle interne, édition Vuibert, 2013
- Darsa Jean-David, *La gestion de risques en entreprises*, édition GERSO, 2010
- Darsa Jean-David, *Risques stratégiques et financiers de l'entreprise*, édition GERSO, 2011
- Jokung Nguéna Octave, *Management des risques*, édition Ellipes, 2008
- Renard Jacques, *Théories et pratiques de l'audit interne*, édition d'Organisation, 2010
- Schick Pierre, Vera Jacques et Bourrouilh-Parège Oliver, *Audit interne et référentiel de risques*, édition dunod, 2010
- VATIER Raymond, « audit de la gestion sociale », les éditions des organisations, Paris, 1988
- Lawrence B. Sawyer, « the practice of Modern Internal Auditing, the Institute of Internal Auditors », Altamonte Springs, 1981

### **Reuves & Articles :**

- COSO, Le management des risques de l'entreprise, Cadre de Référence ,2010
- Ernst & Young, « Risk and compliance for today's global oil and gas companies », juillet 2012
- IIA, « le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise », 2009
- ISO 31000 : Mangement du risque - Principes et lignes directrices -, 2009
- Revue Market News, le bulletin d'informations de l'activité Amont, SONATRACH, Avril 2004
- Revue Market News, le bulletin d'informations de l'activité Amont, SONATRACH, Mars 2005
- Revue Market News, le bulletin d'informations de l'activité Amont, SONATRACH, Avril 2005
- Revue Market News, le bulletin d'informations de l'activité Amont, SONATRACH, Juin 2005
- Revue Market News, le bulletin d'informations de l'activité Amont, SONATRACH, Juillet 2005

**Webographie :**

- <http://ec.europa.eu/>
- [www.ISO.org](http://www.iso.org)
- [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz)

# Annexes

## ANNEXE N°1 : guide d'entretien

### Ecole Nationale Supérieure de Management

#### ENSM Alger



### Questions :

#### **1- Description :**

- Comment la direction est organisée ?
- Quel type de risques la direction est chargée ?
- Avez-vous entendu de l'ISO 31000 ?
- Quelles sont les enjeux de cette direction ?

#### **2- Analyse :**

- Les risques sont-ils identifiés au bon moment pour les gérer ?
- Existe-t-il des méthodes de mesure de risques au sein de votre direction ? si oui, lesquelles ?
- Quelle la politique de l'entreprise en matière de traitement de risques ?
- Quelle est le pourcentage de couverture des échanges ?

#### **3- Evaluation :**

- Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?
- Quelles sont vos suggestions pour améliorer le fonctionnement de cette direction ?

**ANNEXE N°2 :**

<b>Élément de la gestion de risque</b>	<b>Existence</b>	<b>Evaluation</b>	<b>Commentaires</b>
<b><u>Identification :</u></b>			
Existence d'un recensement des événements générateurs de risques.	Oui	4	Une diversité de type de contrôle périodique concrétisé par des rapports
Une méthode reconnue d'identification a été suivie.	Oui	3	L'utilisation de l'analyse des scénarios et de techniques de suivi de fluctuation de prix.
Existence d'une cartographie des risques (identification).	Non	1	
Une Cartographie mise à jour régulièrement ?	Non	1	
Les opportunités ont également été prises en considération.	Non	1	
<b><u>Analyse et Evaluation :</u></b>			
L'évaluation est effectuée par les personnes les plus compétentes pour l'effectuer ?	Oui	4	Une cellule d'experts spécialisés (middle office)
Existence d'une analyse d'impact.	Oui	4	L'utilisation de la méthode VaR (Value at Risk)
La fiabilité des données est vérifiée.	Oui	3	Cotation et analyse routinière et traditionnelle d'informations
Le résultat de l'évaluation des risques est documenté.	Non	1	
<b><u>Traitement :</u></b>			
Une solution a été adoptée pour chacun des risques évalués	Oui	4	A chaque opération de vente est suivi par une couverture de risque

La fiabilité des données est vérifiée.	Oui	4	Utilisation des instruments financiers les plus reconnus et les plus fiables
Les réponses aux risques documentées.	Oui	4	Une capitalisation des informations liées à la couverture
Une évaluation précise de la meilleure réponse est effectuée systématiquement.	Oui	4	Un arbitrage strict et solide entre les alternatives se fait à l'issue de chaque opération
Les réponses aux risques choisies sont approuvées par les personnes autorisées.	Oui	4	Des compétences bien déterminés et des liens d'autorité clarifiés

## ANNEXE N°3 :

### Risk Management activity

In a competitive and ever evolving world, oil companies have to face changes in order to preserve their perenity, their market shares and ensure a better value for their products.

Sonatrach is constantly exposed to price risk due to markets high volatility, thus, inducing uncertainties as to its future incomes.

In order to achieve an optimal value for its exports, the Marketing Activity has been endowed with a Risk Management Direction.

Its main mission is to manage in a dynamic and tactical way the risks of crude oil prices volatility through financial hedging instruments: Swaps, Futures, Options, etc...

Two types of risks :

- ✓ Time risk: due to the significant difference between the loading and unloading time of vessels associated to CIF sales.
- ✓ Location risk: related to the volatility of reference prices on remote markets.

Since the starting up of the operational phase of the Risk Management Direction in May 2005, several Sahara Blend cargoes committed to the Asian Market via storage in Asia, have been hedged against price risk through appropriate financial instruments.

The Risk Management direction is structured as follows:

- Front office department: in charge of capturing positions on different markets.
- Middle office department: in charge of analysing markets, assessing arbitrage and calculating Breakeven and P&L ( Profit and Loss).
- Risk control department: in charge of monitoring market, credit and legal risks.
- Back office department: in charge of managing and confirming transactions.