Université Hassan II – Mohammedia
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Casablanca

AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Réalisé par :

Amine NEJJARI

Fatima-Ezzahra LBAZRI

Hajar MAKHZAMI

Hind LAZIM

Khaoula MAJOUG

Oualid LEKHCHEN

Encadré par :

M. Hicham BOUSTANI

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

L'exposition des entreprises aux risques est de plus en plus forte, notamment en cette période de crise. L'instabilité des marchés, la faible visibilité sur les plans de charge et l'émergence de marchés de plus en plus concurrentiels font apparaitre des risques financiers, stratégiques, mais également légaux, réglementaires et de réputation. La complexification des processus suscite quant à elle de nouveaux risques opérationnels au sein des entreprises.

Les exigences réglementaires sont de plus en plus nombreuses, voire redondantes. Les attentes des parties prenantes se renforcent (actionnaires, acteurs politiques, etc.), et les enjeux de gouvernance se complexifient.

En effet, l'audit interne se propose bien comme un outil d'investigation permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit interne veille sur l'évaluation et la gestion des risques opérationnels tout en fournissant des analyses et des recommandations afin de stimuler les performances de l'entreprise.

L'objectif de notre travail, consacré à l'audit et la gestion des risques, est la présentation et la définition du rôle de l'audit interne au sein de l'entreprise en tant qu'outil de la gestion des risques. Cet objectif peut se concrétiser par la réponse à la question suivante :

« Dans quelle mesure la mission d'audit interne permet-elle de réduire les risques au sein de l'entreprise ?»

Enfin, notre étude prend la forme suivante : Les deux premiers chapitres de la première partie présentent le cadre théorique de notre travail. Les deux derniers chapitres de la deuxième partie seront consacrés à la définition de la gestion des risques et les périmètres de la gestion des risques et l'audit interne, ainsi que les limites de ce dernier.

PARTIE I : Généralités sur l'audit interne

L'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels et financiers afin de réaliser l'objectif principal de toute entreprise : la rentabilité.

De manière générale, la rentabilité d'une activité intéresse, d'un premier degré, toute personne contribuant au financement de l'entreprise ou celle concernée par ses résultats et ses performances, il s'agit notamment :

- Des dirigeants de l'entreprise ;
- De ses propriétaires (actionnaires, associés, etc.) ;
- Des salariés ;
- Des tiers en tant que clients, fournisseurs, banques, Etat etc.

Ainsi, la réalisation de ses objectifs nécessite la possession d'un certain nombre d'informations de qualité, et d'une maitrise des risques opérationnels. Tant qu'on ne peut pas poursuivre nos activités avec des informations douteuses, il est indispensable de garantir la conformité et la certitude de ses derniers, tel est le rôle d'un auditeur.

Chapitre1 : L'audit

Section1 : Définition et historique

Historiquement, ce sont les informations comptables et financières qui revêtirent une importance capitale. Ainsi, le premier type d'audit qui s'est développé est l'audit financier externe dans le secteur privé. On a en effet coutume de faire remonter l'origine de l'audit (dans son acception moderne) au XIX siècle, au moment où s'est instaurée la distinction entre les détenteurs des capitaux et les gestionnaires de ces capitaux. L'auditeur était alors le garant des détenteurs de capitaux contre les éventuels abus des gestionnaires.

Progressivement il s'est développé d'autres types d'audit tel que l'audit interne et l'audit opérationnel et ils ont pu relever que l'audit pouvait être effectivement appliqué à d'autres types d'informations que celles uniquement financières.

D'une manière générale, l'audit peut être défini comme : « **l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion motivée, responsable et indépendante par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information.** »

Section 2 : Les domaines d'audit

Les principaux domaines d'Audit sont :

- **L'audit financier**

L'audit financier est un examen critique des informations comptables, effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une entité.

- **L'audit interne**

L'audit interne est un contrôle qui s'effectue au sein de l'entreprise par l'entreprise elle-même, il contrôle la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et des pratiques préconisées par le service qualité de l'entreprise.

Selon l'Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes (IFACI), *l'audit interne est défini comme une révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction générale et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles.*

- **L'audit opérationnel**

Dans leur ouvrage "pratique de l'audit opérationnel", P. LAURENT et P. TCHERKAWSKY définissent l'audit opérationnel comme suit :

« L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs :

- D'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ;
- De créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés ».

Par ailleurs, dans une fonction d'audit, il existe plusieurs méthodes qui peuvent être appliquées dans une entreprise, il s'agit notamment de :

- **Audit de conformité** : Les auditeurs internes doivent déterminer si les systèmes, établis par la direction et portants sur les plans, procédures, lois et règlements, sont adéquats et efficaces et si les activités vérifiées sont en conformités avec les exigences appropriées.
- **Audit de gestion** : Il évalue les décisions de la direction par rapport aux objectifs de l'organisme et à la qualité de gestion.

- **Audit informatique** : Audit des contrôles en vigueur dans le cadre de la fonction informatique. Elle nécessite l'utilisation des ordinateurs pour la mise en œuvre des procédures d'audit
- **Audit intégré** : Un examen des contrôles existant qui permet de s'assurer que les ressources humaines, financières, matérielles sont protégées adéquatement et conformément aux lois et règlements en toute efficacité et efficience.

Nous avons décidé de consacrer ce travail à « l'Audit Interne ».

Chapitre2 : Audit interne : Principes généraux

Section 1 : Définition de l'audit interne

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 systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

- C'est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire.

- Il s'agit bien d'une fonction indépendante et volontariste qui trace et identifie clairement le chemin à suivre.

- Nécessitant un apprentissage et une bonne formation, l'audit interne sollicite la disposition de spécialistes afin d'exercer cette fonction dans un cadre professionnel. C'est une fonction de direction qui concerne au premier l'intérêt des responsables de l'entreprise.

- Centré sur les enjeux majeurs de l'organisation, ses missions "d'expression d'assurance" portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

Section 2 : Les objectifs de l'audit interne

Le rôle de la mission d'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Sans doute, cette définition permet de comprendre

le sens d'action qui est à mener ; il est cependant insuffisant de déterminer le contenu. Il parait donc nécessaire d'aborder les principaux objectifs qui préoccupent l'auditeur interne :

- Développer une culture de contrôle dans toutes les fonctions de l'entreprise
- Examiner la fiabilité et la rectitude des informations financières et opérationnelles, et les moyens et les méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer, et diffuser les informations.
- Examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations.
- Renforcer la sécurisation de certaines activités identifiées potentiellement à risque en proposant des recommandations adéquates
- S'assurer de la mise en place des mesures nécessaires pour sécuriser les zones de risques antérieurement identifiées
- Identifier les nouvelles zones de risques potentielles
- Réduire les risques de fraudes et développer une politique active de prévention
- S'assurer de l'utilisation raisonnable, efficace et économe des ressources
- Améliorer la bonne continuité des étapes et procédures

PARTIE II : Audit interne et gestion des risques

Chapitre 1 : Principes généraux des risques

Section 1 : Définition des risques

1/ Définition et catégorisation des risques

Possibilité de survenance d'un dommage résultant d'une exposition à un danger ou à un phénomène dangereux. Le risque est la combinaison de la probabilité d'occurrence (likelihood) et la gravité de ses conséquences (significance) sur une cible donnée

– Eléments constitutifs :

- Facteur de risque : élément susceptible de causer un risque (c'est-à-dire un accident);
- Criticité : combinaison de la probabilité et de la gravité;

Les risques vont dépendre de l'environnement analysé; il n'y a pas une liste arrêtée de risques applicables à toute situation.

– L'étude des risques se nomme la cyndinique, qui combine autant d'aspects de sciences naturelles que de sciences humaines.

Pour une entreprise :

– Dès lors qu'elle fonctionne avec un objectif de préservation ou d'accroissement de ses fonds propres et de sa rentabilité, l'entreprise partage avec d'autres les mêmes catégories de risques. Toutefois, ses activités, l'environnement dans lequel elle évolue, son organisation, ses ressources modifient obligatoirement son profil de risque

Risques liés à l'environnement d'affaires : il s'agit de l'influence de facteurs exogènes sur les risques de l'entreprise

– Les activités développées par une entreprise ont un très important impact pour déterminer les risques qui lui sont attachés;

– La façon dont l'entreprise s'est organisée

– en matière de financement, de développement de sa production, de réseau de distribution

– a également une influence sur les risques, même si ces risques ne sont pas directement sous sa gestion, mais découlent indirectement des options qu'elle a prises.

Risques liés aux processus : il s'agit de risques directement sous le contrôle de l'entreprise : ils sont liés aux – Processus opérationnels mis en place pour conduire les activités

– Philosophie du management, notamment en matière d'intégrité et de contrôle

– Système d'information

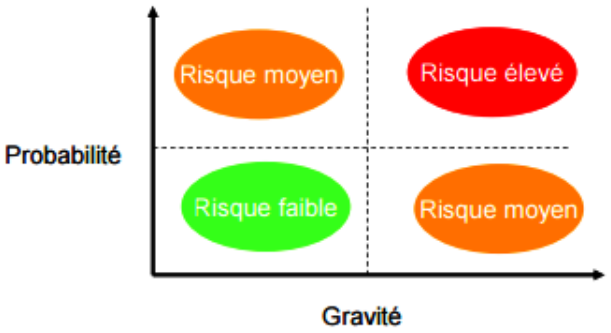
– Risques financiers (risques de marché, de liquidité, de crédit)

Risques liés à la gestion de l'information: l'information, soit reçue de l'externe ou produite à l'interne, sert à décider; sa fiabilité est donc essentielle.

2/ Evaluation des risques

La quantification du risque équivaut à évaluer sa criticité sur la base de ses deux éléments constitutifs :

– Probabilité (likelihood) : possibilité ou non qu'un événement se produise – Gravité (significance) : impact des conséquences



Section 2 : La gestion des risques

1/ Définition de la gestion des risque

Les activités de la gestion des risques servent à identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques dans toutes les situations et pour tous les événements. La palette s'étend des projets uniques ou des catégories de risques très précises, par exemple le risque de marché, aux menaces et aux opportunités que rencontre une organisation dans son ensemble. Les principes énoncés dans cette note de position peuvent servir de référence pour le travail de l'audit interne dans toutes les formes de gestion du risque, mais nous nous intéressons tout particulièrement à la gestion du risque à l'échelle de l'entreprise, qui est en mesure d'améliorer la gouvernance d'une organisation.

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

Responsabilité de la gestion des risques de l'entreprise :

C'est le Conseil qui est en général responsable de la gestion des risques. Dans la pratique, le Conseil délègue le fonctionnement du cadre de la gestion du risque à l'équipe dirigeante, qui sera chargée de mener à bien les activités énumérées plus bas. Il se peut que l'entreprise ait prévu une fonction distincte pour la coordination et la gestion de projet, confiée à des spécialistes.

Tous les collaborateurs ont leur rôle à jouer pour que la gestion du risque soit un succès à l'échelle de l'organisation, mais c'est à la direction que revient la responsabilité première d'identifier les risques et de les gérer.

Avantages du management des risques de l'entreprise

Le management des risques peut aider de manière décisive l'organisation à gérer ses risques et à atteindre ses objectifs. Voici ses avantages :

* Meilleures chances d'atteindre ses objectifs.

* Communication consolidée de risques disparates au niveau du Conseil.

* Meilleure compréhension des principaux risques et de toutes leurs conséquences.

* Identification et communication des risques transversaux au sein de l'entreprise.

* Recentrage de l'attention sur les aspects qui comptent vraiment.

* Moins de surprises ou de crises.

* Plus grande volonté de faire ce qu'il faut comme il faut.

* Meilleures chances de faire aboutir les changements.

* Capacité d'accepter des risques supérieurs, pour des avantages supérieurs.

* Prise de risque et de décision plus éclairée.

2/ Objectifs de la gestion du risque

La gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à :

a) Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société : La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.

b) Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs : La gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs. La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision. La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.

c) Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société : De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.

d) Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité

3/ Composantes du dispositif de gestion des risques

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres. Le dispositif de gestion des risques prévoit:

1) Un cadre organisationnel comprenant :

· Une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif,

· Une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques, et le cas échéant, les limites que la société détermine (tolérance pour le risque),

· Un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

2) Un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte interne et externe à la société, trois étapes :

· Identification des risques : étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences. L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue.

· Analyse des risques : étape consistant à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence. Cette démarche est continue.

· Traitement du risque : étape permettant de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

3) Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques : Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulières, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

4/ Les défis de la gestion des risques

La mise en place d'un cadre de gestion des risques permet d'identifier, de mesurer et de piloter les risques ;

La gestion des risques est devenue un enjeu majeur de la gestion des entreprises. Maitriser les risques permet de mieux atteindre les objectifs et d'améliorer la performance de l'organisation ;

Un cadre efficace de gestion des risques permet d'améliorer la transparence en informant davantage les instances de gouvernance ;

La gestion des risques doit faire partie intégrante des processus de gestion et de production de toute organisation ;

La conformité aux lois et réglementations est souvent négligée dans le cadre de la constitution ou réorganisation de sociétés. A ce titre, l'analyse de la conformité aux lois et réglementations devient une impérieuse nécessité (et notamment pour les aspects santé et sécurité au travail, mais aussi pour les aspects environnementaux).

Chapitre 2 : Audit interne et gestion des risques

Section1 : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise

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

La figure 1 présente un éventail des activités du management des risques et indique les rôles qu'une fonction d'audit interne professionnelle doit, et surtout ne doit pas, jouer. Les principales questions à se poser pour la définition du rôle de l'audit interne sont : l'activité constitue-t-elle une menace pour l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes, et peut-elle améliorer la gestion des risques, les contrôles et la gouvernance de l'organisation ?

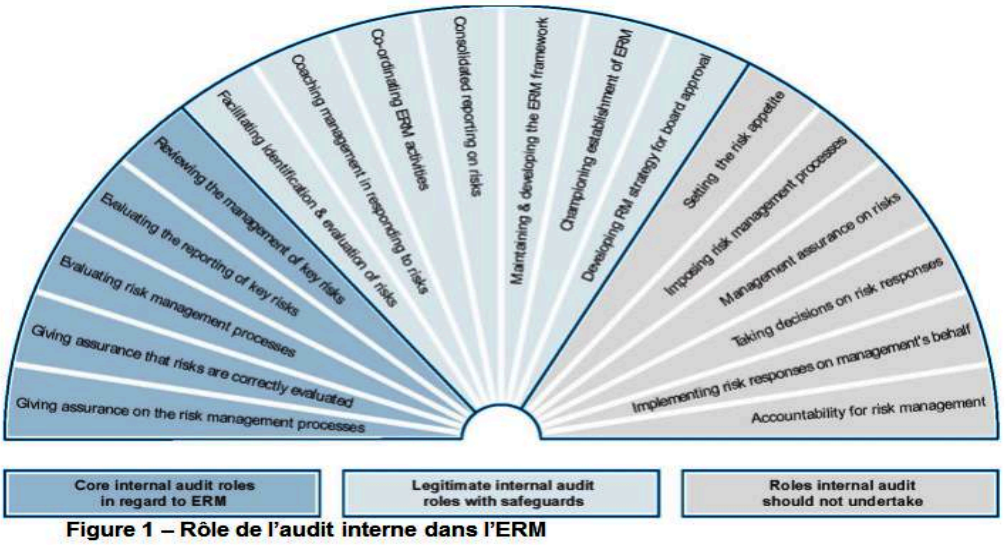


Figure 1 – Rôle de l'audit interne dans l'ERM

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.

Les activités présentées à gauche dans la figure 1 sont toutes des activités d'assurance. Elles s'inscrivent dans l'objectif plus large d'apporter une assurance sur la gestion du risque. Une fonction d'audit interne qui respecte les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne peut et doit exécuter ces activités, au moins partiellement.

L'audit interne peut apporter des services de conseil qui améliorent la gouvernance, la gestion du risque et les contrôles au sein d'une organisation. L'étendue de l'activité de conseil de l'audit interne dans le cadre du management des risques dépendra des ressources, internes et externes, dont dispose le Conseil et de la maturité de l'organisation en matière de risque2. Elle peut varier au fil du temps. En raison de son savoir-faire dans le domaine de la gestion des risques, de sa compréhension des relations entre risques et gouvernance et de ses capacités de facilitation, l'audit interne est idéalement placé pour promouvoir le management des risques, voire pour diriger un projet de management des risques, surtout lors des premières phases. À mesure que l'organisation gagnera en maturité, en matière de risque, et que la gestion du risque s'ancrera plus profondément dans ses activités, ce rôle de promoteur perdra en importance. De même, si une organisation recourt aux services d'un spécialiste, ou à une fonction spécialisée, de la gestion des risques, il sera plus intéressant que l'audit interne se concentre sur son rôle d'assurance, plutôt que d'apporter des conseils redondants. Cependant, si l'audit interne n'a pas encore adopté l'approche fondée sur le risque représentée par les activités d'assurance à gauche dans la figure 1, il ne sera probablement pas encore équipé pour mener à bien les activités de conseil énumérées au centre de la figure.

Section 2 : Limites de la gestion des risques et du contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule

volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs. Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses.

Etude de cas : TOTAL

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Le référentiel de contrôle interne retenu par Total est celui du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Dans ce référentiel, le contrôle interne est un processus destiné à fournir une assurance raisonnable pour les objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Comme tout système de contrôle interne, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tout risque soit totalement éliminé. En conséquence, le système de contrôle interne du Groupe respecte le cadre du COSO : organisation et principes de contrôle, processus d'évaluation des risques, activités de contrôle proprement dites, documentation et communication des règles de contrôle, supervision du système de contrôle interne.

Organisation et principes de contrôle

Le système de contrôle interne du Groupe est construit autour d'une organisation opérationnelle en trois niveaux :

- Groupe,
- secteurs d'activité,
- centres de profit.

Chaque niveau est directement impliqué et responsabilisé dans la conception et la mise en œuvre du contrôle, en fonction du niveau de centralisation voulu par la Direction Générale.

À chacun des trois niveaux, le contrôle interne est décliné en procédures spécifiques d'organisation, de délégation des responsabilités, de sensibilisation et de formation du personnel, qui sont conformes au cadre général du Groupe.

Les principaux axes de la politique de Ressources humaines sont coordonnés par la direction des Ressources humaines du Groupe. La gestion des ressources humaines est réalisée de manière principalement décentralisée au niveau des centres de profit.

L'organisation du contrôle interne repose d'abord sur des facteurs clés profondément ancrés dans sa culture, tels que l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel.

Les valeurs et principes de comportement du Groupe ont été formalisés et diffusés à l'ensemble des collaborateurs dans son Code de conduite et sa charte Éthique. Son Code d'éthique financière est diffusé aux responsables financiers du Groupe et des secteurs d'activité. Ils ont également été déclinés dans des codes, procédures et guides pratiques régissant certains processus significatifs des branches d'activité. Ces codes énoncent les valeurs du Groupe et exposent ses principes d'actions et de comportement à l'égard de ses collaborateurs, actionnaires, clients, fournisseurs et concurrents. Ils mentionnent les principes de comportement individuel que tous les collaborateurs se doivent de respecter, ainsi que l'attitude à observer dans les pays où le Groupe est présent.

L'encadrement supérieur du Groupe est régulièrement sensibilisé au contenu et à l'importance des règles de comportement qui sont formalisées dans le Code de conduite, disponible sur le site internet du Groupe. Chaque responsable opérationnel et financier de centre de profit ou de filiale s'engage annuellement sur le respect des règles de contrôle interne, et sur la sincérité de l'information financière dont il a la charge, au travers d'une lettre d'affirmation interne adressée au directeur Financier du Groupe.

Concernant le risque d'opérations d'initiés lié à des opérations sur les marchés financiers, le Groupe applique une politique de prévention mise en œuvre par le Comité d'éthique, en attirant l'attention des collaborateurs ayant une position d'initié permanent ou occasionnel sur la nécessité de ne pas se livrer à des opérations boursières portant sur les titres de la Société au cours de certaines périodes.

Ces principes de contrôle s'inscrivent dans le cadre des règles de gouvernement d'entreprise décrites ci-dessus qui donnent, en particulier, au Comité d'audit, la mission d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques avec le concours de l'audit interne et des équipes de contrôle interne des branches d'activité. Ces règles sont destinées à permettre au Conseil d'administration de s'assurer de la qualité du contrôle interne et de la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers.

Processus d'évaluation des risques

Le recensement et l'analyse des risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du Groupe sont de la responsabilité du Comité exécutif, assisté à cet effet du Comité risques, des fonctions de contrôle interne et de contrôle de gestion et de l'audit interne. Le Groupe a poursuivi en 2010 une démarche coordonnée d'intégration de ses dispositifs de gestion des risques, en complément des processus déployés au sein des entités et des branches.

Dans ce cadre, les travaux de cartographie des risques réalisés par les branches ont été présentés au Comité d'audit en 2009 et 2010. Les principaux risques suivis au niveau du Groupe sont les suivants :

- sensibilité aux paramètres d'environnement pétrolier (prix du pétrole, marges de raffinage et de distribution, marges de la pétrochimie) ;
- risques relatifs aux marchés des hydrocarbures dans le cadre de l'activité de trading ;
- risques relatifs aux marchés financiers (risque de change et plus particulièrement celui lié au dollar, risque de taux d'intérêt) ;
- risques politiques et juridiques induits par les contextes d'opération et la dimension contractuelle des activités d'Exploration-Production ;
- risques industriels et environnementaux liés à la nature des métiers du Groupe en général.

Concernant les risques liés aux activités de négoce d'hydrocarbures et aux instruments financiers associés, les directions concernées, dont l'activité est encadrée par des limites définies par le Comité exécutif, mesurent quotidiennement leurs positions et expositions, et analysent leurs risques de marché par le biais, notamment, de méthodes d'évaluation dites de « valeur en risque ».

Concernant les risques de contrepartie, les limites de crédit et les processus d'analyse de risque de crédit sont définies et mises à jour de manière régulière, au niveau de chaque type d'activité.

Le large spectre des activités et des pays dans lesquels le Groupe est présent conduit à une analyse sectorielle et locale des risques juridiques, contractuels ou associés à des

facteurs politiques. Des plans de conformité au droit de la concurrence et en matière de prévention de la corruption sont mis en œuvre dans le Groupe afin de renforcer le respect de la législation applicable.

Les entités opérationnelles sont responsables de l'évaluation de leurs risques industriels et environnementaux, et de l'application des obligations réglementaires des pays où elles exercent leurs activités, ainsi que des directives et recommandations dans ce domaine définies au niveau du Groupe ou des branches. Ces entités sont également chargées d'assurer un suivi permanent des évolutions de la législation afin de rester en conformité avec les normes locales et internationales en matière d'évaluation et de maîtrise des risques industriels et environnementaux. Les évaluations des risques débouchent sur la définition de mesures de maîtrise visant à prévenir et à diminuer les impacts sur l'environnement, à réduire les probabilités de survenance d'accidents et à limiter leurs conséquences.

Activités de contrôle

Les activités de contrôle, et notamment les systèmes de reporting financier, sont conçus de façon à tenir compte de la spécificité de ces risques et du niveau de délégation accordé aux secteurs d'activité et aux centres de profit.

Le contrôle de la direction Générale du Groupe s'exerce sur le plan opérationnel par la validation par le Comité exécutif des projets d'engagement d'investissements et de dépenses en fonction des seuils que celui-ci a définis. Ces projets sont préalablement revus par le Comité risques dont les évaluations sont transmises au Comité exécutif.

Les activités de contrôle s'appuient principalement sur un plan stratégique revu annuellement, un budget annuel, un reporting financier mensuel analysant en détail les écarts avec le budget, et la production de comptes trimestriels consolidés rapprochés avec le reporting. Ces processus sont supervisés, au sein de la direction Financière, par la direction Budget-Contrôle de gestion et la direction des Comptabilités, et sont effectués en conformité avec des méthodes normées de reporting financier, homogènes et conformes aux normes comptables des comptes publiés. Les indicateurs financiers et les méthodes comptables utilisés permettent une mesure adéquate des risques et de la rentabilité des capitaux employés (ROACE).

La direction des Comptabilités assure de manière centralisée l'interprétation et la diffusion des normes comptables applicables pour l'élaboration des comptes consolidés du Groupe sous la forme de procédures formelles et d'un manuel de reporting financier. Elle veille à la mise en œuvre effective des normes du Groupe au travers d'un processus de communication régulier et formalisé avec les responsables fonctionnels des secteurs d'activité. Elle rend compte périodiquement au directeur Financier des exceptions relevées.

La direction du Financement-Trésorerie assure le contrôle et la gestion des risques relatifs aux activités de trésorerie et aux instruments financiers de taux et de change, dans le cadre des règles strictes définies par la direction Générale du Groupe. Les liquidités, les positions et la gestion des instruments financiers sont centralisées par la direction du Financement-Trésorerie.

Les réserves d'hydrocarbures sont revues par un comité d'experts (le Comité réserves), approuvées par la direction générale Exploration-Production et validées par la direction Générale du Groupe.

Enfin, le Comité de contrôle des informations à publier, composé des principaux responsables fonctionnels du Groupe, veille au respect des procédures visant à assurer la qualité et la sincérité des publications externes destinées aux marchés financiers et boursiers.

Au niveau des centres de profit ou des filiales, les activités de contrôle sont organisées autour des principaux cycles opérationnels que sont exploration et réserves, achats, investissements, production, ventes, trading de produits pétroliers et gaziers, stocks, ressources humaines, financement et trésorerie.

Le Groupe a mis en place une grande diversité d'actions et de moyens de contrôle contribuant à prévenir, détecter et limiter les différents types de fraude. Il s'appuie pour ce faire sur les valeurs et principes de comportement décrits dans le Code de conduite du Groupe, ainsi que dans les codes et procédures émis par les secteurs. Le Groupe a également mis en place un dispositif d'alerte éthique permettant à tout collaborateur et à tout tiers de signaler des faits pouvant constituer des infractions ou des fraudes dans le domaine du traitement comptable et du contrôle interne.

Afin de maintenir des systèmes d'information adaptés aux objectifs de l'organisation et de limiter les risques liés à la sûreté des systèmes d'information et de leurs données, la direction des Systèmes d'information et de télécommunication a élaboré et diffusé des règles de gouvernance et de sûreté décrivant les infrastructures, organisations et modes opératoires recommandés.

Ces règles sont déployées et reprises dans l'ensemble des entités du Groupe sous la responsabilité des différents secteurs d'activité.

Les activités de contrôle destinées à prévenir les risques industriels et liés à l'environnement sont mises en œuvre dans les entités opérationnelles. Certains des systèmes de management de ce type de risques ont fait l'objet de certifications externes ou d'inspections par des tiers. Les actions mises en œuvre dans les domaines de la sécurité et de

l'environnement sont présentées de manière plus détaillée dans le rapport Société et Environnement.

Documentation et communication des règles de contrôle

Les règles de contrôle interne sont édictées aux trois niveaux de l'organisation opérationnelle :

- Groupe, pour celles d'application générale ;
- secteurs d'activité, pour celles propres à chaque type de métier ;
- et centres de profit ou filiales, pour toutes les autres.

Elles font l'objet de communication par notes de procédure écrites, disponibles également sur les sites intranet du Groupe et des secteurs d'activité, pour celles à caractère commun.

Les principales procédures en vigueur au niveau Groupe concernent, dans les domaines financiers :

- les acquisitions-cessions,
- les investissements,
- le financement et la trésorerie,
- le contrôle budgétaire,
- le reporting financier.

Des procédures de préparation et de contrôle de l'information financière publiée (disclosure controls and procedures) sont en place. Dans les domaines opérationnels, elles concernent principalement des procédures, directives ou recommandations en matière de sécurité générale, industrielle et informatique, de santé, d'environnement et de développement durable.

Les procédures des secteurs d'activité concernent principalement les règles de contrôle de gestion propres à chaque métier. Les centres de profit ou filiales sont responsables de la déclinaison des règles du Groupe en procédures détaillées, adaptées à leur taille ou à leur contexte local.

Supervision du système de contrôle interne

La supervision du système de contrôle interne est de la responsabilité conjointe de la Holding, de chaque secteur d'activité et des centres de profit ou filiales, pour les parties qui leur sont respectivement déléguées.

L'audit du système de contrôle interne incombe principalement à une fonction centrale, la direction de l'Audit Groupe, rattachée au Comité exécutif en la personne du secrétaire général. Ses interventions font l'objet d'un plan annuel. Les conclusions des missions d'audit font l'objet de synthèses régulières dont il est rendu compte au Comité d'audit, et par son intermédiaire, au Conseil d'administration.

En 2010, la direction de l'Audit Groupe a employé 70 collaborateurs et a réalisé environ 150 missions. Le directeur de l'Audit Groupe a participé à toutes les réunions du Comité d'audit et y a présenté, chaque trimestre, les travaux menés par l'Audit Groupe.

La direction Générale du Groupe est responsable de la mise en place du dispositif du contrôle interne sur l'information financière publiée et de son évaluation. Dans ce contexte, le niveau d'application du cadre de contrôle interne du Groupe, fondé sur les différentes composantes du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), a fait l'objet d'une évaluation interne dans les principales entités du Groupe. De plus, l'architecture et l'efficacité des contrôles opérationnels, financiers et informatiques sélectionnés comme décisifs pour l'évaluation du contrôle interne sur l'information financière publiée ont été revus et évalués au cours de l'exercice 2010, en conformité avec la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley, avec l'implication des principales entités du Groupe et de la direction de l'Audit Groupe, sous la supervision du responsable de la conformité aux réglementations sur l'information financière. Sur la base de ces revues internes, la direction Générale a une assurance raisonnable que le contrôle interne sur l'information financière publiée est efficace.

Les commissaires aux comptes procèdent aux vérifications du contrôle interne qu'ils jugent nécessaires dans le cadre de leur mission de certification des comptes, et communiquent leurs observations au Comité d'audit.

Les commissaires aux comptes ont revu au cours de l'exercice 2010 le niveau d'application du cadre de contrôle interne du Groupe, l'architecture et l'efficacité des contrôles sélectionnés comme décisifs par le Groupe dans les principales entités de celui-ci, pour ce qui concerne l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière. Sur la base des travaux qu'ils ont mis en œuvre, ils n'ont pas formulé d'observation sur les informations données et les déclarations faites à cet égard dans le document de référence 2010.

CONCLUSION :

La gestion du risque constitue un élément fondamental du gouvernement d'entreprise. C'est la direction qui doit instaurer un cadre de gestion des risques et le faire fonctionner à la demande du Conseil. Le management des risques de l'entreprise peut se révéler très utile à de nombreux égards en raison de son approche structurée, cohérente et coordonnée. Dans le cadre du management des risques, le rôle essentiel de l'audit interne doit consister à apporter à la direction et au Conseil l'assurance de l'efficacité de la gestion du risque.

Lorsque l'audit interne étend ses activités au-delà de ce rôle central, il doit prendre certaines précautions, et notamment traiter les missions comme des services de conseil, et donc respecter toutes les Normes y afférentes. L'audit interne protège ainsi l'indépendance et l'objectivité de ses services d'assurance. Dans ce cadre, le management des risques peut contribuer à rehausser le profil et à accentuer l'efficacité de l'audit interne.

BIBLIOGRAPHIE

- http://www.etudier.uqam.ca/cours?sigle=SCO4004
- http://www.memoireonline.com/10/12/6394/Audit-interne-et-gestion-des-risques-operationnels.html
- http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/event_files/bank-conduit.pdf
- http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/audit-interne/index.html
- http://www.total.com/fr/societe-environnement/ethique/demarche/methodes-outils/controle-interne-gestion-risques
- http://www.mega.com/fr/produit/gouvernance-risques-conformite
- http://www.dunod.com/entreprise-economie/entreprise-et-management/gestion-finance-droit/ouvrages-professionnels/audit-interne-et-referentie-1