

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Ecole Supérieure de Commerce d'Alger**

Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales et financières

**Option** : Comptabilité, contrôle et audit

**Titre**

***LE BUSINESS RISK POUR LA  
S.A.R.L  
« HAFIZ LIMONADERIE »:***

*Motivations Professionnelles et/ou Raisons Économiques ?*

**Elaboré par :**

M. OUTAYEB Lounis

**Encadré par :**

M. BENNOUR Abdelhafid  
(Maitre de conférences « A »)

**Membres du jury :**

Pr. DAHIA Abdelhafid .....Président  
Dr.MERHOUN Malek.....Examineur  
Dr. HABBAINA Mohamed.....Examineur

**Promotion : 2015**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Ecole Supérieure de Commerce d'Alger**

Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales et financières

**Option** : Comptabilité, contrôle et audit

***Titre***

***LE BUSINESS RISK POUR LA  
S.A.R.L  
« HAFIZ LIMONADERIE »:***

***Motivations Professionnelles et/ou Raisons Économiques ?***

**Elaboré par :**

M. OUTAYEB Lounis

**Encadré par :**

M. BENNOUR Abdelhafid  
(Maitre de conférences « A »)

**Membres du jury :**

Pr. DAHIA Abdelhafid .....Président  
Dr.MERHOUN Malek.....Examineur  
Dr. HABBAINA Mohamed.....Examineur

**Promotion : 2015**

## ***REMERCIEMENT***

Je remercie d'abord le bon Dieu qui m'a donné le courage et la volonté d'élaborer ce travail.

Mes remerciements sont adressés à tous ceux qui ont avoir été impliqué directement ou indirectement, de près ou de loin, dans le travail, ont toujours été d'un grand support, et que par leur appui et encouragement ont rendu possible ce travail.

## ***DEDICACE***

Je dédie ce laborieux travail à :

Ma tendre mère qui m'a enseigné la tendresse, la douceur  
et l'amour des autres.

Mon père qui m'a inculqué la discipline, les valeurs de la  
réussite et du respect d'autrui.

Ma sœur et mes frères pour lesquelles je souhaite de belle  
vie.

Ma grand-mère, mes tantes et mes oncles.

Mes amis (es) pour leurs soutient.

Tous les étudiants de l'ESC en particulièrement les  
camarades de magister promotion 2015.



## SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	I
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures :.....	VI
Liste des annexes .....	VII
Liste des abréviations.....	VIII
<b>Introduction générale.</b> .....	a-i
<b>CHAPITRE I : LES ASPECTS GENERAUX SUR LES RISQUE ET L'AUDIT</b> .....	1
<b>Section1</b> : Généralités sur le risques.....	2
1.1. Définition étymologiques du risque.....	3
1.2. Définition managériales du risque.....	4
1.3. Caractéristiques et typologies des risques.....	4
1.4. Les origines du risque.....	7
1.5. Notion sur le risk management.....	10
1.6. Les objectifs assignés en termes de management des risques.....	12
1.7. Les conditions nécessaires à la mise en place du management des risques.....	13
1.8. Processus de management des risques (PMR) selon le référentiel COSO I.....	14
<b>Section 2</b> : Le risque d'audit et sa détermination selon l'approche classique .....	19
2.1. Les trois composantes du risque d'audit .....	19
2.2. La démarche pratique de détermination du risque d'audit selon l'approche Classique .....	22
<b>Section 3</b> : Les raisons de la remise en cause liées à l'approche d'audit .....	27
3.1. La prise de conscience de la véritable origine des risques d'audit.....	27
3.2. Un lien abstrait entre les risques identifiés et la stratégie d'audit .....	31
<b>CHAPITRE II : LES NOTIONS INTRODUITES PAR LES NOUVELLES STRATEGIES D'AUDIT</b> .....	35
<b>Section 1</b> : Le risque business .....	36
1.1. Définition du risque business.....	36

1.2. Justification de la prise en compte du risque business.....	36
1.3. Exemples illustratifs du risque business.....	37
<b>Section 2 : Les nouveautés dans l'évaluation des risques d'audit.....</b>	<b>38</b>
2.1. Evaluation du risque inhérent.....	40
2.2. L'évaluation du risque de contrôle.....	49
2.3. La formalisation du risque combiné.....	56
<b>Section 3 : L'évolution de l'approche par les risques vers le "Business Risk Audit : B.R.A" 58</b>	
3.1. Aperçu sur l'approche d'audit stratégique basée sur le " <i>Business Risk</i> " .....	60
3.2. L'audit stratégique en tant que prolongement de l'audit par les risques .....	70
3.3. Lien avec le modèle du risque d'audit.....	72
3.4. Lien avec la notion de fraude .....	74
3.5. Lien avec la notion de continuité d'exploitation .....	74
3.6. Impact sur les moyens de collecte d'éléments probants.....	74
<b>Chapitre III : LA MISE EN OUVRE DE LA METHODE B.R.A : SARL HL .....</b>	<b>77</b>
<b>Section 1 : historique de l'organisme d'accueil : SARL HL .....</b>	<b>78</b>
1.1. Aperçu historique de la SARL HL .....	78
1.2. La forme juridique de la société HL.....	78
1.3. Organisation de l'entreprise .....	79
<b>Section 2 : Stratégie d'audit selon l'approche risque business .....</b>	<b>82</b>
2.1. Plan stratégique dans le cadre de l'application de la nouvelle stratégie d'audit B.R.A :.....	82
2.2. Stratégie d'audit selon l'approche risque business.....	85
<b>Section 3 : les limites de la méthode B.R.A.....</b>	<b>98</b>
3.1. Les conditions de mise en œuvre .....	98
3.2. La conséquence de l'application des nouvelles stratégies d'audit .....	105
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>113</b>
Bibliographie .....	i
Annexes .....	iv
Résumé .....	x

## Liste des tableaux

<i>Tableau n°</i>	<i>Intitulé</i>	<i>N° page</i>
01	Exemple de facteurs de changement et le risque business potentiel	38
02	Tableau Stratégie/FCS	41
03	Forme matricielle du process	43
04	Croisement business process/FCS	43
05	Matrice d'analyse PEST	45
06	Business risque potentiels et les parties prenantes	46
07	Matrice d'analyse SWOT	47
08	L'évaluation des risques combinés	57
09	Incidences sur les états financiers des risques d'affaires, y compris les assertions concernées	67
10	L'évaluation des risques combinés	84
11	Division des fabriquons par le secteurs	86
12	Revue analytique des comptes du bilan de la SARL LIMONADERIE HAFIZ	89
13	Adéquation Objectifs/stratégie/FCS	91
14	Identification des business process critiques	92
15	Comptes significatifs influencés par les business process critiques	92
16	L'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement : la matrice PEST	93
17	L'analyse de l'influence des parties prenantes	94
18	L'analyse SWOT	95
19	Comparaison entre audit classique et la nouvelle approche BRA	114

**Liste des figures**

<i>Figure n°</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
01	Caractéristiques du risque	05
02	Typologie des risques	07
03	Le référentiel du management des risques COSO II	14
04	Risque inhérent et risque résiduel	16
05	Les sources du risque business et l'approche pour sa détermination	39
06	Forme graphique de process	42
07	Détermination des risques inhérents	49
08	Implication des risques résiduels sur l'audit	68
09	Modèle d'évaluation du risque sous B.R.A	73

**Liste des annexes**

<i>Annexe n°</i>	<i>Intitulé</i>
1	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL DU CONTROLE INTERNE
2	Questionnaire de revue du processus de clôture des comptes
3	Questionnaire d'appréciation du processus interne de maîtrise des risques de l'entreprise
4	Organigramme de la SARL LIMONADERIE HAFIZ

### Liste des abréviations

- **AICPA** : institut américaine de certification publique des comptes.
- **ANSEJ** : Agence National de Soutien à L'Emploi des Jeunes
- **BRA** : business risk audit
- **CA** : chiffre d'affaire
- **CAC** : Commissaire(s) aux comptes, commissariat aux comptes
- **CNC** : conseil nationl de comptabilité(ALGERIE)
- **CNRC** : centre national du registre de commerce.
- **COB** : Commission des Opérations de Bourse (France)
- **COSO** : commitee of sponsoring organization of the tredway
- **ETIC** : Etat des informations complémentaires
- **FCS** : Facteur(s) clés de succès
- **HL**: hafiz limonaderie
- **IAASB**: International Auditing and Assurance Standards Board
- **IFACI** : institut français de l'audit et du contrôle interne
- **IIA** : institut of internal auditors
- **ISA** : International Standards on Auditing
- **IT** : Information technology
- **LSF** : Loi sur la Sécurité Financière (France)
- **OEC** : Ordre des Experts-Comptables
- **ONCV** : Office National de Commercialisation des Produits Viti-Vinicoles
- **ONS** : office national des statistiques.
- **PAE** : Panel on Audit Effectivness (créé par le POB)
- **PEST** : Politique, environnement, social, technique
- **PMR** : processus de management des risques
- **POB** : Public Oversight Board (Etats Unis)
- **SARL**: societé à responsabilité limité
- **SEC** : Securities and Exchange Commission
- **SPA** : société par actions
- **SWOT** : Strengths (forces) Weaknesses (faiblesses) Opportunities (opportunités) Treats (menaces)
- **USA**: united States of American

# **Introduction générale**

---

## **Introduction générale.**

De par le monde, aucune entreprise n'est à l'abri des risques. C'est ainsi que les chefs d'entreprises doivent prendre en compte une multitude de paramètres contraignants et cela dans des domaines très variés. L'exigence de plus en plus formelle des clients, des collaborateurs, des actionnaires, des agences de notations, de la concurrence, des partenaires sociaux, et de ce qu'on appelle plus largement la société civile devient telle qu'il paraît difficile de se concentrer sur le but premier du métier. Et, donc de la raison d'être de toute entreprise.

Ce métier est exposé en permanence aux différentes natures de risques, prévisibles ou pas, et avec des impacts plus ou moins importants sur l'activité des entreprises.

Désormais, le risque demeure présent dans chaque étape du processus de toute activité. Il peut à tout instant compromettre le bon déroulement des opérations, la satisfaction des besoins, l'activité l'entreprise algérienne et donc sa pérennité.

C'est dans ce sens, que les rapports de l'entreprise avec son environnement ont complètement changé depuis le début des années 80. En effet, avant cette date, l'évolution future de l'entreprise pouvait s'estimer assez bien par une analyse extrapolée de la situation initiale.

Hélas, dans le contexte actuel, l'environnement de l'entreprise est beaucoup plus instable, non linéaire et, par conséquent, le besoin d'anticipation de l'avenir devient plus indispensable qu'autrefois. En outre, l'utilité des états financiers s'élargie à la connaissance, de plus en plus, profonde de la capacité de l'entreprise pour envisager l'avenir.

C'est ainsi que l'audit, tout d'abord lié au domaine strictement financier, se trouve dans l'obligation de s'étendre à d'autres domaines des activités de l'entreprise :

serions-nous en présence d'un audit de la stratégie qui, conceptuellement, représente un champ d'application plus étendu ?

À notre sens, nous croyons à présent que les objectifs et la dimension de l'audit doivent englober d'une façon de plus en plus nette l'analyse de la stratégie de l'entreprise : mondialisation oblige ! Et l'auditeur se retrouve dans l'obligation d'avoir une connaissance totale de l'affaire du client, de l'industrie et de toute l'économie.

C'est ainsi qu'un certain nombre d'auteurs (confrontés à des erreurs stratégiques menaçant la continuité de l'entreprise) proposent l'audit annuel de la stratégie de l'entreprise qui ne se restreint pas aux stratégies qui ont orienté l'entreprise dans le passé et, surtout, conseillent la gestion dans le choix de la meilleure stratégie qui conduira l'organisation vers un future de plus en plus prospère.

L'entreprise est le lieu de rencontre de bon nombre d'intervenants (dirigeants, des actionnaires et des tiers, constitués principalement des institutions de crédit, de l'administration fiscale, des clients, des fournisseurs, des salariés, etc.) intéressés par sa performance.

Toutefois, force est de constater que si les intérêts de ces intervenants sont dans une large mesure convergents, ils sont également contradictoires.

D'un point de vue théorique, la différence de position entre les différents intervenants peut s'analyser en tant que relation d'agence. Pour le cas d'une entreprise, les actionnaires confient aux dirigeants la gestion de l'activité.

Dans le cas d'espèce, la relation d'agence présente certaines caractéristiques quant à la répartition de l'information entre les parties. En effet, le contrat se caractérise par une inégalité en matière de données sur la gestion, dite « asymétrie d'information » entre le principal et l'agent, ce dernier disposant normalement de plus d'information sur l'activité que le principal.

Dans une entreprise, la situation se caractérise par le fait que seuls les dirigeants ont un accès direct à l'activité. Ceci leur confère une liberté d'action et un avantage

informationnel important. Une telle situation nécessite la mise en place de moyens destinés à orienter leur comportement. Ces moyens prennent deux formes principales; *la motivation et le contrôle*.

*La motivation* a pour objectif d'assurer un minimum de convergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants.

*Le contrôle* passe quant à lui par la mise en place de procédures de suivi de la performance des dirigeants. A cet égard, l'établissement des comptes annuels des entreprises est un moyen de contrôle, dans la mesure où les états financiers constituent une synthèse de l'activité de l'entreprise.

A cet effet ; les grands cabinets d'audit ont développé leurs approches en se concentrant principalement sur le métier du client, ses objectifs et son environnement de travail. Une telle compréhension approfondie peut guider l'équipe de l'audit dans ses procédures notamment dans son appréciation des risques d'entreprise et de la gestion de ces risques. De plus, cette connaissance accumulée est utile pour l'appréciation du risque de fraude, l'évaluation de l'environnement du contrôle et la compréhension du système d'information.

On peut les classer dans deux catégories. D'un côté, les motivations professionnelles seraient au cœur de l'approche par les « *Business Risks* » développée pour assurer la qualité d'audit et pour ajouter une valeur à l'audit traditionnel. D'un autre côté, des motivations économiques peuvent être considérées comme les vraies raisons suscitant le développement de cette approche. Ces motivations comprennent les efforts prodigués par les cabinets comptables pour réduire le coût d'audit et leur recherche des revenus additionnels en fournissant d'autres services aux clients. Il est clair que ces deux types d'arguments sont différents et en certain cas contradictoires.

D'où, la raison d'être de la fonction gestion des risques. Elle gère les risques et met en place les stratégies de couverture adéquate en fonction des expositions aux risques que connaît l'entreprise. Cette gestion et couverture des risques est réalisée sur la base d'un débat et d'une large réflexion théorique.

Le débat théorique sur les déterminants de la couverture des risques a été largement investi par la recherche scientifique aussi bien théorique qu'empirique. Ce champ de recherche continu à occuper de nombreux scientifiques qui ont identifié et validé de nombreuses hypothèses liées aux caractéristiques de l'entreprise.

Notre mémoire de magistère s'inscrit dans ce *champ de recherche sur les déterminants et la validation des hypothèses explicatives de la couverture des risques. C'est dans ce champ que nous souscrivons notre problématique fondamentale de recherche.*

## **— 1 — PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE**

*Comment les Cabinets de Conseil, de renommée mondiale (KPMG, Ernest Young,...), procèdent-ils à la détermination et la mesure des facteurs de la gestion des risques et de la mise en place des stratégies en la matière ? Doivent-ils faire appel à l'audit classique ou bien au BUSINESS RISK pour garantir la pérennité de la Société "HAFIZ LIMONADERIE" dans le cadre de la mondialisation ?*

Scindée en sous questions, cette problématique fondamentale se présentent comme suit.

- 1) L'application de la BRA garantira-t-elle la qualité de l'audit ?
- 2) Permettra-t-elle la génération de revenus additionnels et donc la réduction des couts de l'audit ?
- 3) Est-elle en mesure d'assurer une protection éventuelle contre les poursuites judiciaires ?
- 4) Quelles mesures utilise-t-ont pour évaluer l'action stratégique ?

*De l'ensemble de ces questions, la fixation de notre but de recherche s'énoncera comme suit.*

## **— 2 — BUT DE LA RECHERCHE**

*Le but de notre recherche consiste à identification les facteurs qui ont permis aux cabinets de conseil de fonder leur métier sur l'approche « Business Risk ». Et*

*donc, de démontrer que la pérennité de l'entreprise algérienne est conditionnée par l'application de cette méthode.*

Dans la finalité de comprendre les motivations sous-jacentes à ces facteurs (et donc cerner les intérêts défendus par cette approche) si l'on veut évaluer son efficacité d'une manière objective. La validation de notre objectif présuppose *Un état de l'art académique et empirique.*

### **— 3 — ÉTAT DE L'ART**

Toute entreprise est risquée par essence et il n'est en aucun cas possible d'annihiler intégralement toutes les sources de risque. C'est pourquoi l'identification et la définition des différents risques jouent un rôle capital et permet à l'entreprise, en fonction de ses caractéristiques et de ses capacités de mettre en place la stratégie de gestion adéquate.

L'objet de cet état de l'art est de présenter l'univers du risque dans l'entreprise et les facteurs déterminants de ces méthodes de gestion.

En conséquence, selon le Petit Robert (2012), le risque est défini comme « un danger éventuel plus ou moins prévisible ». Selon Besson et Possin, (2006) ; « le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire ». Selon Bressy (2004) ; « les risques d'entreprise sont tous les événements pouvant survenir et qui sont de nature à réduire sa rentabilité, voire à remettre en question son existence. Il peut s'agir de menaces qui se réalisent, d'erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d'aléas défavorables ».

Ces définitions permettent de rendre compte de l'existence de concepts communs liés à la notion de risque. Le risque y est défini comme un danger que l'on identifie sans ambiguïté, associé à la réalisation d'un événement dont la réalisation est probable. Les deux éléments importants sont l'identification du danger et la probabilité de réalisation de l'évènement.

Avant de présenter les différentes définitions, il est nécessaire de faire la différence entre le risque systémique et le risque spécifique. Selon Vernimmen (2012),

un risque systémique est un risque qui peut mettre en danger la survie de tout un système financier, de toute une économie dans son ensemble. Il est inévitable et non gérable au niveau de l'entreprise. Le risque spécifique, appelé aussi risque intrinsèque ou risque idiosyncratique résulte uniquement d'éléments particuliers de l'entreprise pouvant résulter, quant à eux, d'une mauvaise gestion et d'évènement économique ou financier.

C'est à Frank Knight (1921) que l'on doit la première théorie du risque. Sa théorie est souvent présentée comme faisant le lien entre l'idée de risque d'Adam Smith (1776) et la notion d'incertitude de J. M. Keynes (1936). Knight distingue le risque, du latin *Resecum* « ce qui coupe », de l'incertitude, du latin *Incertus* « qui n'est pas fixé, déterminé à l'avance ». Selon cet auteur le risque désigne une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables. Par opposition, l'incertitude désigne une situation où l'on ignore tout cela. Il distingue donc des situations risquées (où la distribution de probabilités des cas possibles n'est pas connue) des situations incertaines (où les cas possibles ne sont même pas connus).

Une incertitude knightienne est donc une situation où non seulement l'avenir n'est pas connu, mais ne peut l'être. Ainsi, on peut parler de risque pour un investisseur qui spéculé sur le cours des actions ou pour un assureur qui propose une couverture contre l'incendie. Tandis que le problème l'exploration spatiale ou celui des maladies orphelines représentent des situations d'incertitude. Knight a également développé une première typologie des risques dans l'entreprise. Il distingue ainsi le risque pur du risque spéculatif.

1. Les risques sont dits purs car leur concrétisation résulte essentiellement d'évènements hors de contrôle de l'entreprise. La réalisation de ces évènements ne peut avoir que des conséquences financières négatives. Le risque pur est également appelé risque opérationnel. Par exemple ; intempéries, incendie, fraudes internes ou externes de la part de la clientèle. Le traitement de ce type de risque relève de l'assurance.

Il faut également remarquer que les entreprises financières connaissent d'autres risques spéculatifs tels que les risques de liquidité et de volatilité, mais cette catégorie d'entreprises ne rentre pas dans le cadre de cette recherche.

Le risque de marché ou risque financier concerne les variations de prix de différents supports et leurs effets sur la valeur des positions de la société, ceci comprenant le risque général du marché et les risques spécifiques du secteur d'activité.

La typologie proposée par Hull (2007) décompose le risque financier de la manière suivante :

1. Risque sur matière première : il est lié à la volatilité des prix des matières premières.
2. Risque de taux de change : il est lié à l'éventualité d'une variation du taux de conversion entre deux devises.
3. Risque de taux d'intérêt : il est déterminé sur le marché de dette par le jeu de l'offre et de la demande pour un titre. Il faut enfin remarquer que l'entreprise, au delà des risques opérationnels et financiers, connaît d'autres types de risques qu'on peut regrouper sous le risque d'affaire.

Le risque d'affaire peut, quant à lui, être décomposé en :

1. Risque commercial ou de contrepartie

Il est lié à tous les éléments qui influencent le chiffre d'affaire d'une entreprise. Il fait référence à la diversité de la clientèle : Plus l'entreprise est dépendante d'un petit nombre de clients, plus elle est plus fragile. De la même manière, il comprend la défaillance d'un ou plusieurs fournisseurs.

2. Risque de production

Il est lié à la structure de production de l'entreprise qui lui sert à déterminer le prix de revient de ses produits et lui assure son degré de compétitivité. Il comprend les risques de coût de production, les risques de qualité et de fiabilité de ses produits et le risque d'absence de recherche et développement. Dans ce cas l'entreprise est dépendante des innovations de ses concurrents.

3. Risque réglementaire ou juridique

Lié aux relations avec les contreparties (capacité, autorité, adéquation), les normes de rédaction et de documentation des contrats, ainsi que les risques de non-conformité aux réglementations. Une situation juridique risquée existe à partir du moment où les contrats ou les obligations réglementaires ne sont pas applicables ou pas totalement remplies.

#### **— 4 — HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE**

*Notre hypothèse principale*, compte tenu de l'état de l'art, se formulera de la sorte : la pérennité de l'entreprise est conditionnée par la réussite de l'application de la méthode business risk par les cabinets d'audit.

En d'autres termes, l'application de la méthode business risk donne une assurance raisonnable à la continuité de l'exploitation de l'entreprise. Il s'agit donc d'un élément pilote dans la bonne gouvernance de l'entreprise et réduit le coût de l'audit.

De cette hypothèse fondamentale, nous déduisons les sous-hypothèses suivantes:

- 1) l'application de la BRA donnera une plus-value par rapport à l'audit classique;
- 2) l'application de BRA rend la mission plus efficace et efficiente;
- 3) l'auditeur couvert contre les poursuites en cas d'application de la BRA;
- 4) les outils de l'analyse stratégique permettent la mesure des performances résultantes du BRA; et par la même occasion l'évaluation de la stratégie de l'entrepris

#### **— 5 — JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE**

- De par notre expérience dans le domaine de l'audit, nous avons constaté que la méthode d'audit classique connaît des limites coûteuses aussi bien pour le cabinet que pour l'entreprise auditée. Ce qui nous oblige à recourir à l'application de la nouvelle méthode : B.R.A à fin de remédier aux insuffisances de la méthode classique.
- Cette méthode n'est pas encore développer dans le domaine académique et empirique.
- Son application réduit l'asymétrie de l'information et renforce la prise de décision par le manager ; et se traduira par la réduction des coûts de l'activité de l'entreprise et un bénéfice conséquent.

#### **— 6 — MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Pour valider notre hypothèse, nous adopterons une démarche descriptive basée sur un essai de synthèse des ouvrages et des articles se rapportant à notre sujet.

## **— 7 — LES LIMITES DE LA RECHERCHE**

Manque des ouvrages liés à ce Domain de recherche ; ce qui la rend inconnue chez la plus parts des cabinets d’audit.

## **— 8 — LE PLAN DE LA RECHERCHE**

Notre recherche s’articulera autour de trois chapitres interdépendants.

### Chapitre I : LES ASPECTS GENERAUX SUR LES RISQUE ET L’AUDIT

Section1 : Généralités sur les risques

Section 2 : Le risque d’audit et sa détermination selon l’approche classique

Section 3 : Les raisons de la remise en cause liées à l’approche d’audit

### Chapitre II: LES NOTIONS INTRODUITES PAR LES NOUVELLES STRATEGIES D’AUDIT BRA

Section 1 : Le risque business

Section 2 : Les nouveautés dans l’évaluation des risques d’audit

Section 3 : L’évolution de l’approche par les risques vers le “Business Risk AuditB.R.A”

### Chapitre III : LA MISE EN OUVRE DE LA METHODE B.R.A : SARL HL

Section 1 : historique de l’organisme d’accueil : *SARL HL*

Section 2 : Stratégie d’audit selon l’approche risque business

Section 3 : les limites de la méthode B.R.A

CHAPITRE I : LES ASPECTS  
GENERAUX SUR LES RISQUE ET  
L'AUDIT

---

## **CHAPITRE I : LES ASPECTS GENERAUX SUR LES RISQUE ET L'AUDIT**

Les rapports de l'entreprise avec son environnement ont complètement changé depuis le début des années 80. En effet, avant cette date, l'évolution future de l'entreprise pouvait s'estimer assez bien par une analyse extrapolée de la situation initiale bien que des précédentes.

Dans le contexte actuel, l'environnement de l'entreprise est beaucoup plus instable, non linéaire et, par conséquent, le besoin d'anticipation de l'avenir devient plus indispensable qu'autrefois.

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation, une des principaux défis pour la direction générale réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur, cet objectif est considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques, l'incertitude est une source de risque et d'opportunités susceptibles ou de déduire ou de créer la valeur.

Nous présenterons ce premier chapitre en trois étapes.

- La première étape réside dans les aspects généraux sur les risques
- La deuxième étape consacrée à l'approche classique d'audit
- Dans la troisième et dernière étape, on prendra connaissance de la remise en cause des méthodes traditionnelles d'audit.

## Section 1 : Généralités sur les risques

De nos jours, une nouvelle variable s'est introduite dans la prise de décision : il s'agit du « risque ». Cette notion a envahi l'actualité et est restée désormais la préoccupation majeure des dirigeants ; ce pourquoi nous proposons dans cette section quelques définitions du risque.

### 1.1. Définition étymologique du risque

Afin de définir ce qu'est un risque, nous avons consulté les différents dictionnaires de la langue française. Nous avons estimé que celles retenues dans le nouveau Robert<sup>1</sup> sont les plus pertinentes :

- Danger éventuel plus ou moins prévisible :
- Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et qui pourrait causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ;
- Fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

Le risque selon l'IFACI est « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise ».<sup>2</sup>

Quant à l'institut of internal Auditors IIA a défini le risque comme « la possibilité qu'il se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilités ».<sup>3</sup>

A partir de toutes ces définitions, nous pouvons dire que le risque pour une entreprise ou toute autre organisation, est un mélange de trois notions : ***aléa, dommage et opportunité.***

#### 1.1.1. Le risque aléa

Le risque a une composante aléatoire, d'incertitude. Nous prendrons comme exemple, la crise des « subprimes ». Les institutions financières américaines ont prêté par spéculation à des ménages non solvables des crédits, afin d'acquérir des logements dont le remboursement sera garanti par les hypothèques sur les biens immobiliers. Cependant, ces institutions financières n'avaient pas prévu la baisse de la valeur des

---

<sup>1</sup> Bernard Barthelemy et Philippe Courreges: « la gestion des risques : Méthodes d'optimisation » ; édition d'organisation, novembre 2001, p13.

<sup>2</sup> La pratique du contrôle interne, Coopers-Lybrand / IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes), Edition d'organisation, p19.

<sup>3</sup> SONATRACH, direction centrale audit groupe, 5ème conférence annuelle des auditeurs : « le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques », 02 juin 2007, Hôtel el Aurassi.

biens immobiliers qui était due à la baisse de la demande de logement par rapport à une offre excédentaire de ce dernier.

### **1.1.2. Le risque dommage**

Le risque, lorsqu'il se matérialise, engendre des dommages (dommages physique, perte financières, et pertes de parts de marché...).

Dans l'exemple précédent, si les institutions financières n'avaient pas titrées est mis ces créances (biens immobiliers) sur les marchés financiers, pour se prémunir contre cette baisse, cela aurait engendré leur faillite.

### **1.1.3. Le risque opportunité**

Deux idées peuvent se cacher derrière cette notion :

- Soit le risque, négatif s'il se produit, permet une opportunité plus importantes ;
- Soit l'exposition au risque peut avoir des conséquences positives. « on a rien sans rien ». Pour notre exemple, c'est la seconde idée qui s'applique :

Si finalement les ménages ne remboursent pas leurs crédits et la valeur de l'immobilier s'accroît, le risque devient entre-temps une opportunité.

## **1.2. Définition managériales du risque**

Un risque est un évènement aléatoire provoquant une perte et/ou mettant en danger un ou plusieurs objectifs jugés prioritaires par les dirigeants, ces derniers doivent l'anticiper afin de protéger les actifs corporels ou incorporels de l'organisation et atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa stratégie. Le risque résulte de la combinaison d'un aléa et d'une série d'enjeux ».<sup>1</sup>

Selon Dominique Vincenti<sup>2</sup> : « Le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Cette définition nous indique que le concept du risque est un domaine déterminant de nature très complexe et pluridimensionnel ainsi qu'imprévisible. Ceci nécessite que l'entreprise dispose d'une vision anticipatrice liée aux impératifs du changement dans tous les domaines. Afin de sauvegarder son patrimoine corporel et incorporel.

---

<sup>1</sup> Catherine véret ET Richard mekouar: "risk manager", édition DUNOD 2005, p15.

<sup>2</sup> Dominique Vincenti : « Dresser une cartographie des risques », in Revue Audit, p144.

### 1.3. Caractéristiques et typologies des risques

#### 1.3.1. Caractéristiques du risque

Dans cette sous-section nous nous intéressons aux caractéristiques assignées à la typologie régissant le risque..

Les principales caractéristiques du risque sont illustrées dans le schéma suivant :

**Figure 1** : Caractéristiques du risque



**Source** : journée d'étude « Entreprise Risk Management ». SONATRACH/TOTAL, Alger- 11/04/2007

Parmi ces caractéristiques, on souligne l'importance du danger auquel doit faire face l'entreprise en permanence afin de préserver son patrimoine corporel et incorporel.

La seconde caractéristique résulte des opportunités que l'entreprise peut saisir vis-à-vis de son environnement. Ces opportunités permettent une réelle création de valeur ; il s'agit de la préoccupation des managers et des leaders de l'entreprise en permanence.

Pour faire face aux risques, l'entreprise doit investir dans la mise en place d'un processus de management des risques, basé essentiellement sur l'anticipation et la prévention du risque.

L'importance de ce dernier réside dans l'intégration d'une culture de risque partagée à tous les niveaux de l'entreprise, du top management au dernier échelon. Il s'agit d'un état d'esprit orienté et d'une pensée globale.

#### 1.3.2. Typologie des risques

Il existe plusieurs catégories de risques<sup>1</sup>. Le risque stratégique, le risque opérationnel, le risque financier et le risque aléatoire.

<sup>1</sup> Corporate Client Practice : « la gestion des risques en Europe : études sur les entreprises de taille moyennes ».

### **1.3.2.1. Les risques stratégiques**

Ce sont les risques qui mettent en cause la croissance de l'entreprise, sa capacité à atteindre les objectifs commerciaux en raison de son incapacité à suivre l'évolution dynamique du marché. Exemple : l'évolution de mode de consommation, la concurrence, les changements économiques et politiques, les répercussions des nouvelles technologies, la nouvelle méthode de distribution et les modifications du droit et des réglementations.

### **1.3.2.2. Les risques opérationnels**

Ils concernent la vulnérabilité de l'entreprise liée à ses processus, son personnel et ses produits.

Ces risques affectent souvent la performance recherchée par des processus et des systèmes de contrôle de la qualité, de la productivité, des défaillances des chaînes logistiques et de l'absence de plans de gestion de crise.

L'ensemble de ces facteurs permet d'affecter les performances de l'entreprise ; il s'agit d'une problématique cruciale et d'une préoccupation qui concerne le management opérationnel de l'entreprise.

Ce dernier demeure vital et déterminant, car il s'agit du relais même du Top Management, d'où la déclinaison et la diffusion d'une forte culture managériale animée de valeurs, de croyances, d'anticipations des risques, demeurant ainsi fondamentales.

Ce qui attend le middle management ou le management opérationnel comme nous venons de le mentionner, c'est d'assurer avec efficacité un suivi permanent et rigoureux de l'activité de l'entreprise et ce à travers un processus managérial incluant l'ensemble des systèmes et sous-systèmes composant le management global de l'entreprise, comme par exemple le système d'acquisition et de transfert de compétences, le système de motivation et d'appréciation des performances, de reconnaissance et de fidélisation...etc.

Le management de l'entreprise investit de plus en plus sur la ressource humaine ou plutôt le client interne qui constitue désormais l'avant-garde et le partenaire le plus sûr permettant de minimiser les risques opérationnels (erreur humaine).

### **1.3.2.3. Les risques financiers**

Ils sont aussi déterminants, car ils portent sur la bonne santé financière de l'entreprise, les risques financiers sont de natures multiples. Nous pouvons citer les

fluctuations des taux de changes et des taux d'intérêts, la carence des clients et la conformité des comptes de l'entreprise aux règles comptables applicables...etc.

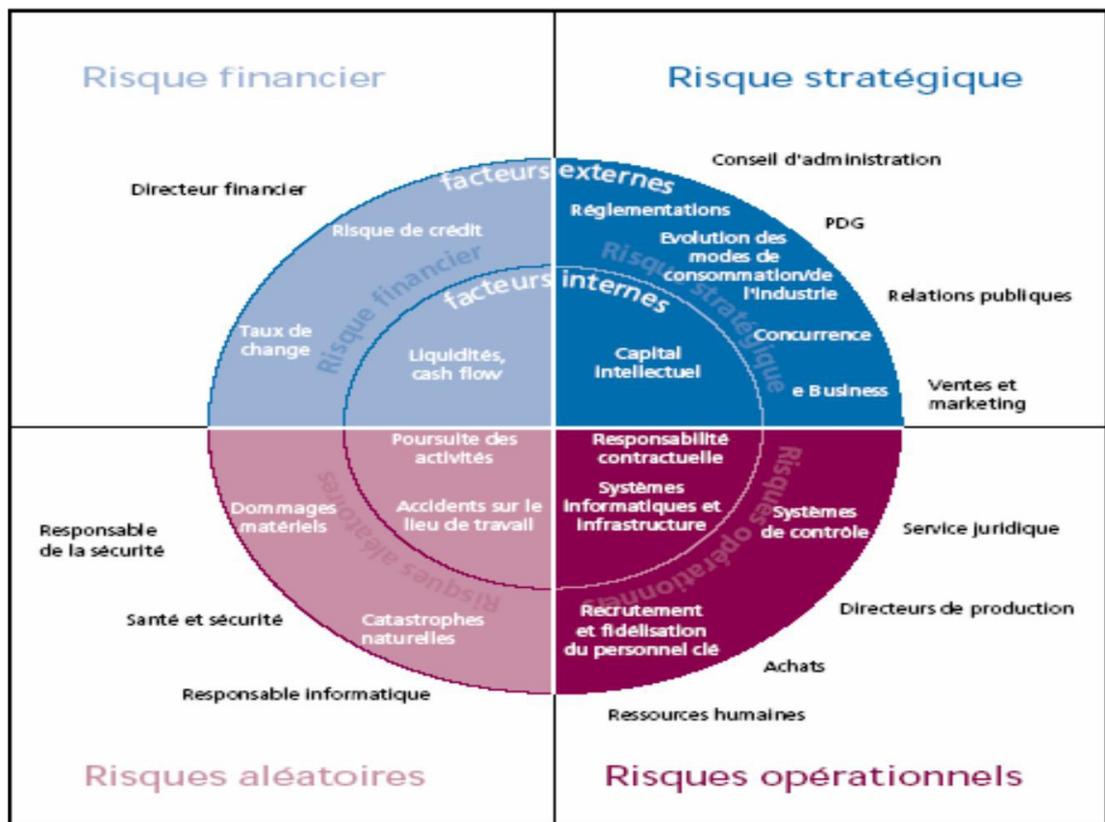
**1.3.2.4. Les risques aléatoires**

Ces risques exceptionnels et imprévisibles, comme les catastrophes naturelles, ainsi que les dommages matériels et les pertes d'exploitation peuvent avoir des répercussions négatives sur l'entreprise.

L'ensemble de ces risques sont étroitement liés, et comme les catastrophes naturelles, ainsi que les dommages matériels et les pertes d'exploitation peuvent avoir des répercussions négatives sur l'entreprise.

L'ensemble de ces risques sont étroitement liés, et concerne l'entreprise toute entière comme système ouvert en pleine interaction tant sur le plan interne que sur le plan externe (environnement), comme le mentionne le schéma ci-dessous :

**Figure 2:** Typologie des risques



Source : Catherine véret ET Richard mekouar: "risk manager.opcit.p16

#### 1.4. Les origines du risque

##### *L'homme comme source du risque<sup>1</sup>*

« La ressource humaine possède une caractéristique unique : elle s'autodétermine. /... Celui-ci est à tout moment capable d'agir selon son propre chef, quelles qu'en soient les conséquences. Instable, distrait, colérique, malveillant, courageux, l'homme est dangereux, volontairement ou non.../..

L'opérateur doit déceler l'information : elle ne lui est pas fournie sur une forme immédiatement traduisible en termes d'action.

Cette information, peut être mal comprise, elle est souvent mal transmise aussi. Ceci est dû au transmetteur, mais aussi au receveur, voire parfois au canal de transmission lui-même.

D'autre part, l'habitude, la sous-estimation des risques (il ne s'est jamais rien produit, ça ne doit pas donc être dangereux) conduisant au laxisme et non-respect des consignes. Parfois aussi, le risque est trop difficile à imaginer (scénario improbable), ou encore les impacts de changement sont ignorés.

Les erreurs humaines (relâchement, compréhension insuffisante, mauvaise transmission et enfin réaction tardif ou non adéquat) contribuent donc largement aux risques, en particulier aux risques de gravité dont les fréquences sont faibles mais dont les conséquences sont énormes.

En outre, on peut s'interroger sur la validité du retour d'expérience, du fait que la vitesse du progrès technologique (en particulier informatique) dépasse largement la capacité d'adaptation humaine et que par conséquent se creuse entre l'homme et la technique un fossé d'incompréhension source de multiples erreurs.

/...Enfin, dans la plus part des entreprises occidentales, il parait difficile d'améliorer à un cout raisonnable la sécurité technique, ou de sécuriser d'avantage les modes opératoires.

L'amélioration des résultats passera donc nécessairement par l'introduction du facteur humain ».

Ce facteur reste et restera la source principale du succès ou de l'échec de tout projet d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Bernard Barthelemy et Philippe Courreges; op.cit., p19.

Cette thèse demeure fondamentale, car elle permet de comprendre et de situer l'importance stratégique de ressource humaine, considérée comme le partenaire le plus sûr de conduite des affaires dans un monde de plus en plus complexe et en pleine métamorphose.

D'autres auteurs spécialisés<sup>1</sup> dans le domaine du management des risques complètent et renforcent cette thèse « la mobilisation des ressources humaines fait courir un risque spécifique à l'entreprise. Le risque humain peut être défini comme l'incertitude que font peser les ressources humaines sur compétitivité et la pérennité de l'entreprise qui les mobilise.

A cet égard, l'organisation se doit d'identifier, d'évaluer, de suivre et de maîtriser ce risque.

Les risques humains sont spécifiques dans la mesure où ils sont liés à l'usage d'une ressource douée, d'une volonté propre et dotée d'une stratégie personnelle qui peut diverger de celle de son employeur (Crozier et Friedberg 1977). Cette intension stratégique propre aux individus les amène à optimiser en priorité leurs intérêts personnels. Pour cela les salariés peuvent mettre en concurrence les employeurs pour obtenir des rémunérations plus élevées, ils peuvent également entrer en conflit avec eux, voire les escroquer. Au-delà de cette intention stratégique qui caractérise les ressources humaines, ces dernières s'inscrivent dans une perspective systémique qui les conduit à initier des risques d'un autre ordre.../...Dans tous les cas, les employeurs encourent un risque humain dont il convient de se prémunir. La gestion du risque humain suppose, d'une part, de diagnostiquer la probabilité d'occurrence de ce risque et, d'autre part, d'évaluer le degré de sinistralité « liée à ce risque (Perrequin, 2004). Pour reprendre la distinction faite par Mandelbrot (1918) entre hasard bénin et hasard sauvage », les risques à occurrence fréquente constituent des risques dont la survenance et les pertes induites à occurrence fréquente constituent des risques dont la survenance et les pertes induites sont historiquement mesurables rendant possibles des calculs de probabilité, alors que les risques à occurrence faible (attentats, grèves, incendies...etc.) relèvent du hasard sauvage et sont imprévisibles. Les premiers peuvent faire l'objet d'un plan d'action mesurable de réduction de l'occurrence, et les seconds se rapprochent de la définition de scénario de gestion de crise.

---

<sup>1</sup> M.H.Bouchet et A.Guilhon Le Fraper du Hellen : « L'intelligence économique et gestion des risques », édition PEARSON Education, Paris 2007, p95.

Certains secteurs d'activité sont plus exposés que d'autre au risque humain. Plus une activité est intense en capital humain et en connaissance et plus les salariés représentent un facteur de risque ».

A la lumière de qui a été mis en valeur, nous retenons avec beaucoup d'intérêt que la ressource humaine est le capital le plus précieux de l'entreprise, qu'il faut bien gérer, satisfaire, mobiliser, protéger, conserver et fidéliser.

Les aspects liés à la rémunération sont déterminants, car ils permettent de stopper toute source d'insatisfaction et de frustration. Les aspects liés à la motivation, voir le contenu de la tâche, la polyvalence, la participation à la décision, la formation et le développement de la compétence, l'évaluation des performances et l'évolution de la trajectoire de carrière, constituent ainsi les vrais facteurs de motivation et le renforcement même des facteurs d'hygiène.

Nous pensons que prévention du risque humain demeure la préoccupation de base de la conduite du projet d'entreprise, elle constitue en fait, un acte stratégique et de compétition devant les impératifs de ce nouveau siècle.

La prévention vis-à-vis du risque humain, exige aujourd'hui de la part des acteurs et managers de l'entreprise de repenser la place de l'homme en le considérant désormais, comme un partenaire, un contributeur et bénéficiaire de la création de la richesse de l'entreprise.

Le management des risques est devenu pendant cette dernière décennie une réponse efficace aux risques et aux opportunités auxquels fait face l'organisation en permanence. Ce dernier n'a cessé de prendre de l'ampleur, il constitue la préoccupation majeure et stratégique des acteurs et dirigeants de l'entreprise.

### **1.5. Notion sur le risk management**

Dans les sous sections précédentes nous avons défini ce qu'était un risque, ses caractéristiques et les types de risques qui peuvent toucher une entreprise et affecter son activité ou ses actifs positivement ou négativement.

Pour une meilleure compréhension du concept du management des risques, nous proposons la définition de ce processus selon le référentiel COSO II qui est aujourd'hui le cadre de la gestion des risques.

#### **1.5.1. Définition du management du risque selon le 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'organisation. 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>1</sup>

- La gestion des risques est un processus, qui implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise, depuis les organes de gouvernance jusqu'aux opérationnels ;
- Elle couvre à la fois la notion de risque et d'opportunité (bénéfice) ;
- Elle contribue à l'atteinte des objectifs de la structure.

Parmi les caractéristiques les plus fondamentales régissant le management des risques dans son approche stratégique et moderne, on souligne ce qui suit :

- Un processus dynamique, permanent et interactif ;
- Il concerne l'ensemble des parties constituant le système d'organisation de l'entreprise ;
- Il constitue une préoccupation partagée et atomique, car il concerne l'ensemble de l'encadrement de l'organisation ;
- Il constitue un acte déterminant dans les stratégies corporate et business de l'entreprise ;
- Il nécessite une vision globale, transversale et systémique de l'ensemble des parties constituant l'organisation ;
- Le management des risques constitue aussi un moyen pour l'identification des risques majeurs qui peuvent affecter négativement ou positivement l'organisation ;
- C'est un dispositif qui donne une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **1.5.2. Le dispositif du management du risque**

Selon le référentiel<sup>2</sup> COSO II le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management.

---

<sup>1</sup> IFACI et Price Waterhouse Coopers : « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence et technique d'application », édition d'ORGANISATION, Paris 2005, p5.

<sup>2</sup> IFACI et Price Waterhouse Coopers : Op.cit, p7.

**1.5.2.1. Environnement interne**

Il s'agit de la culture en matière de risques. Cette culture reflète l'ensemble des croyances et d'attitudes partagées de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien.

**1.5.2.2. Fixation des objectifs**

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation.

Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi que son appétence pour le risque.

**1.5.2.3. Identification des événements**

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre les risques et les opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.

**1.5.2.4. Evaluation des risques**

Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que leur impact, cette analyse sert de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés.

Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalué (nous avons défini ces deux concepts dans la section trois).

**1.5.2.5. Traitement des risques**

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

**1.5.2.6. Activité de contrôle**

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques.

**1.5.2.7. Information et communication**

Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans les délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

#### 1.5.2.8. Pilotage

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue à travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

L'ensemble de ces éléments constitue le noyau dur des managements des risques, il s'agit d'un élément en pleine dynamique, car ils sont liés par des interactions par tous les sens. Le management des risques est d'abord une manière de penser et d'appréhender le phénomène de gestion de l'entreprise suivant une approche systématique et transversale.

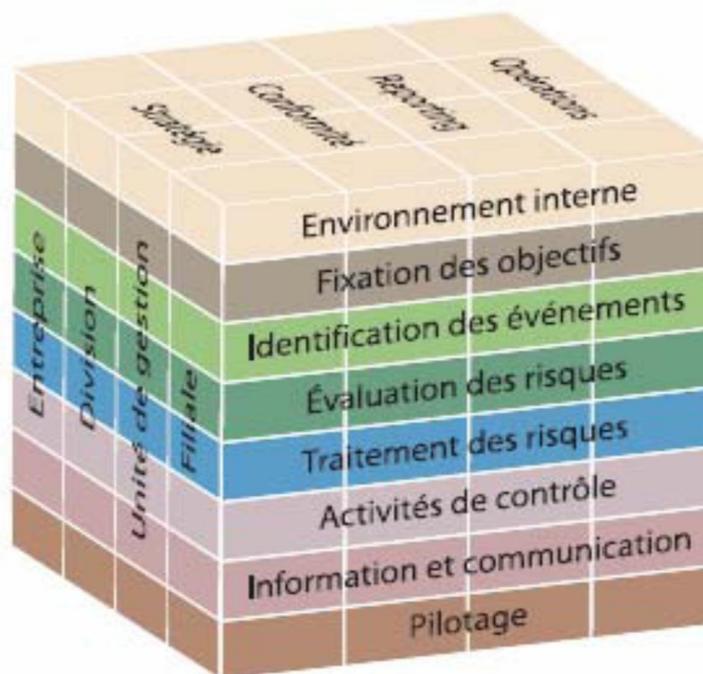
Dans ce même sens, on peut noter que le management des risques n'est pas un processus séquentiel ou un ensemble de phases ordonnées et linéaires, mais plutôt un processus complexe, global et interactif.

#### 1.6. Les objectifs assignés en termes de management des risques

Toute organisation se doit d'élaborer et de concevoir une stratégie afin d'atteindre ses objectifs. Cette mission est du ressort du management de l'entreprise. La notion d'objectif demeure fondamentale et essentielle pour la survie des projets de l'entreprise. Le cadre de référence du management des risques permet à l'entreprise de réaliser les objectifs ci-après :

- a) **Objectifs stratégiques** : liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent ;
- b) **Objectifs opérationnels** : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- c) **Objectifs de reporting** : liés à la fiabilité du reporting ;
- d) **Objectifs de conformité** : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le présent schéma illustre les différentes facettes composant le management des risques

**Figure 3:** le référentiel du management des risques COSO II

*Source : documentation interne KPMG 2012*

### 1.7. Les conditions nécessaires à la mise en place du management des risques

Le management des risques est un processus complexe lié au management, à la communication et à la conduite des hommes. Les conditions<sup>1</sup> nécessaires à la mise en place du management des risques sont citées ci-après :

- L'appui de la direction générale ;
- La mise en évidence de la valeur ajoutée, qu'apportera ce processus à l'échelle de l'entreprise ;
- La coopération des managers fonctionnels et opérationnels ;
- L'exactitude de l'information ;
- L'affectation d'agents expérimentés et proches des opérations pour la prise en charge du processus ;
- L'objectivité dans l'élaboration de la cartographie des risques.

<sup>1</sup> Bernard Barthelemy et Philippe Courreges: « La gestion des risques : Méthodes d'optimisation », édition d'organisation, Paris 2000, 2004.

### **1.8. Processus de management des risques (PMR) selon le référentiel COSO II**

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus permanent, continu, multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres. Il est caractérisé par :

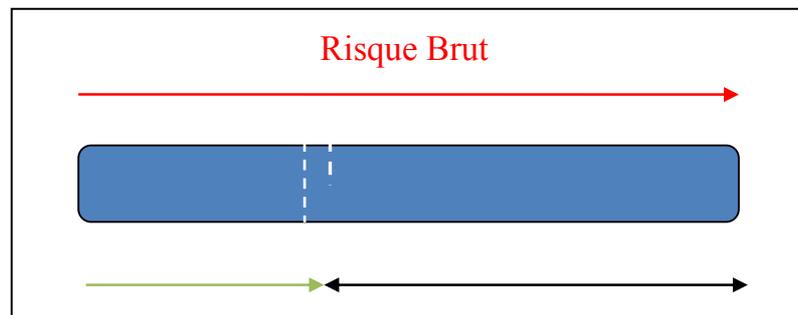
- L'utilisation d'une approche systémique globale et intégrée ;
- L'approche qui permet l'identification et organisation par priorités des risques.

La deuxième caractéristique est accompagnée et renforcée par la mise en place de stratégies pour atténuer les risques et a un double objectif ; le premier porte sur la prévention et le second consiste en la détection au plus tôt des problèmes actuels.

Les étapes du processus de management des risques se résument à ce qui suit : l'identification, l'évaluation, le traitement des risques, suivre l'évolution des risques, et enfin la maîtrise des risques.

Il est important avant d'entamer les techniques d'évaluation des risques, de surtout bien faire la différence entre risque inhérent, risque de contrôle et risque résiduel ;

- Le risque inhérent : représente le risque brut pour une organisation, en l'absence de mesure corrective prise par le management, qui pourrait avoir une incidence sur la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque. C'est un risque exogène ;
- Le risque de contrôle : le risque de contrôle résulte des imperfections des outils mis en place par le management pour parer aux risques inhérents. Ces outils peuvent véhiculer des imperfections soit dans leur conception ou leur mise en application.
- Le risque résiduel : il s'agit de risque net. Après prise en compte des actions décidées par le management en vue de modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque.

**Figure 4 :** Risque inhérent et risque résiduel

**Source :** Bernard Barthelemy et Philippe Courreges: « La gestion des risques : Méthodes d'optimisation. Op.cit ,p.16

### 1.8.1. Identification et évaluation des risques

Le but de la phase d'identification est de mettre en évidence les différents risques auxquels l'organisation est confrontée. La check-list est souvent appelée liste des dangers. Cette phase représente la première étape du processus.

Après leur identification, il est indispensable de hiérarchiser les risques de l'entreprise afin de connaître et de situer les risques majeurs. Pour cela il faut procéder à l'étape de l'évaluation de l'impact (gravité).

#### La mesure du risque

Le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et d'impact (gravité).<sup>1</sup>

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Impact}$$

Ces deux facteurs sont les piliers de la mesure du risque.

- a) **La probabilité :** elle désigne les « possibilités » de réalisation du risque. Nous pouvons également utiliser la notion voisine de « fréquence d'occurrence ». la probabilité peut être mesurée en tenant compte de facteurs quantitatifs et les facteurs qualitatifs :

#### Les critères qualitatifs

- Une fréquence importante, moyenne ou faible ;
- Sur une échelle de 1 à 3.

<sup>1</sup> Gilbert de Mareschal: « la cartographie des risques », édition AFNOR 2003, p9.

Les critères quantitatifs

- Une probabilité effective pour une période donnée (et comprise entre 0 et 1) ;
- La fréquence (d'une fois par jour à une fois par an, par exemple).

On peut noter qu'en règle générale, la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier : « un risque bien géré a peu de chance de se réaliser. »

b) **La gravité (impact)** : la gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Cette perte peut s'exprimer :

De manière qualitative

- La gravité pouvant être forte, moyenne, faible ;
- Sur une échelle de 1 à 3.

Les grandeurs quantitatives

- Les pertes financière (en monnayées) ;
- Les pertes d'exploitation (en jours de production).

**Quantification**

Dans une rapproche d'assurance, la quantification est le coût moyen engendré par celui-ci. Soit un risque de probabilité **P** et de gravité **g** :

- Si le risque se réalise (probabilité P), l'organisation concernée perd g ;
- Si le risque ne se réalise pas (probabilité 1-P), elle perd 0.

Le coût moyen est donc :

$$P \times g + (1-P) \times 0 = P \times G$$

On retrouve bien une quantification standard du risque à savoir :

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

Le produit (P x G) est un indicateur de l'acuité du risque, souvent appelé criticité. L'unité de la criticité est la même que celle de la gravité.

Pour des échelles de type logarithmique, le calcul du risque devient alors :

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

Car:  $\text{Ln}(a \times b) = \text{Ln}(a) + \text{Ln}(b)$

Il y a souvent confusion entre la gravité et le risque sans prise en compte des cas pour lesquels  $g$  est important et sans aucune considération pour le facteur probabilité, ( $1 \times 1$  n'est pas  $100 \times 0.01$ ), c'est le phénomène de fascination par le risque maximum.

Il faut noter à ce stade que la cartographie des risques permet de représenter le risque selon ses composantes de probabilité et de gravité en s'affranchissant d'un calcul de risque.

Notons par ailleurs, qu'un troisième facteur peut intervenir. Il s'agit de l'aversion pour le risque. La perception du risque diffère d'un individu à un autre, et se caractérise par l'irrationalité car elle peut dépendre des connaissances, du relationnel du vécu de la personne. Ainsi, le calcul du risque peut devenir :

$$\text{Risque} = \text{Aversion} \times \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

### 1.8.2. Traitement des risques

Il représente la seconde phase du processus, qui permet de donner des solutions pour faire face aux risques.

Il existe plusieurs façons de traitement des risques<sup>1</sup>, à savoir :

- a) **L'évitement** : c'est la cession de l'activité qui est à l'origine du risque ;
- b) **La réduction** : c'est de prendre des mesures afin de réduire soit l'impact du risque ou sa probabilité d'occurrence. Il faut noter que certaines actions peuvent réduire en même temps les deux composantes du risque alors que d'autres actions peuvent avoir des effets contradictoires sur l'une et l'autre des composantes du risque<sup>2</sup>.
- c) **Le partage** : il s'agit de diminuer l'impact ou la probabilité d'occurrence en partageant le risque ou en le transférant. Le transfert peut se faire classiquement, vers l'assurance, ou vers les marchés financiers pour des risques plus spécifiques comme les risques de marché (utilisation d'instruments de couverture) ou le risque client (recours à la titrisation).
- d) **L'acceptation** : il s'agit de ne prendre aucune initiative pour la modification de la probabilité d'occurrence du risque et de son impact.

<sup>1</sup> IFACI et Price Water House & Coopers: opcit, p84.

<sup>2</sup> Gilbert de Mareschal: opcit, p13.

### **1.8.3. Suivre l'évolution du risque**

Après avoir identifié, évalué et procédé au traitement des risques, l'entreprise se doit de suivre l'évolution du risque, cette étape constitue le moyen de prévention adéquat aux exigences de l'entreprise. Le but de cette étape est la réévaluation des risques périodiquement car les risques sont différents les uns des autres et il y a une émergence des risques nouveaux, ce pourquoi l'entreprise doit toujours rester vigilante.

### **1.8.4. Garantir la maîtrise des risques**

Dans cette phase du processus de management des risques (PMR), les acteurs intervenants à savoir (l'auditeur interne, l'auditeur externe, le risk manager et l'équipe qualité) doivent introduire des mesures pour éviter ou réduire le risque grâce aux informations acquises et afin de dresser à la direction générale, une vue panoramique et consolider les risques majeurs et surtout pertinente du traitement des risques.

Le « Risk manager », et suivant les étapes du processus de gestions de risque utilisera un ensemble d'outils et méthodes tels que la cartographie des risques.

## **Section 2 : Le risque d'audit et sa détermination selon l'approche classique**

L'auditeur est appelé à exprimer son opinion dans un rapport. Le risque qu'il peut encourir, c'est le risque de se tromper sur son opinion. C'est ce qu'on a convenu d'appeler le risque d'audit.

L'approche d'audit par les risques cherche donc à étudier les composantes du risque d'audit ainsi que la relation qui existe entre ces composantes.<sup>1</sup>

### **2.1 Les trois composantes du risque d'audit**

Le produit final du travail d'audit consiste généralement en un document succinct et normalisé, le rapport d'audit, qui exprime l'opinion de l'auditeur sur les états de synthèse. Compte tenu de sa responsabilité, le risque professionnel du CAC est lié à l'émission d'une opinion erronée sur les comptes de l'entreprise contrôlée.

---

<sup>1</sup> Philippe Deniau et Etienne Renoux « la cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? », revue d'économie financière, 2006, vol 84, p-1-16

Cette situation serait susceptible d'entraîner plusieurs conséquences pour l'auditeur, notamment en termes de poursuites judiciaires ou disciplinaires ou de dégradation de sa réputation. Cette situation peut également avoir des conséquences sur l'entreprise auditée, notamment en termes d'influence sur les cours boursiers et sur la relation avec les actionnaires et les partenaires. En ce sens, le risque et sa maîtrise sont le souci essentiel de l'auditeur.

Cette notion de risque d'audit apparaît comme complexe et difficilement saisissable.

Cependant, le processus d'audit l'a décomposée en plusieurs éléments susceptibles d'être appréhendés individuellement. On distingue généralement trois composantes du risque d'audit: le risque inhérent, le risque de contrôle et le risque de non détection.

### **2.1.1 Le risque inhérent**

Le risque inhérent est la prédisposition d'un compte ou d'un groupe d'opérations à contenir des anomalies significatives avant de prendre en compte l'efficacité des contrôles internes.

C'est une évaluation portant sur l'environnement qui permet de mesurer le risque que des comptes comportent a priori une erreur significative. Le risque inhérent est lié à la position financière de l'entreprise, à l'attitude de sa direction ou encore aux particularités du secteur d'activité.

Cette évaluation, réalisée a priori, dépend de l'expérience du professionnel. Le risque inhérent est plus élevé pour certaines assertions, ainsi que pour certaines catégories d'opérations ou de comptes. Ainsi, les calculs complexes sont plus susceptibles de comporter des inexactitudes que les calculs simples. Les comptes constitués de montants obtenus au moyen d'estimations comptables et caractérisés par une incertitude de mesure présentent des risques plus élevés que les comptes basés sur des faits de nature courante.

Des facteurs externes peuvent aussi influencer sur le risque inhérent. Par exemple, les progrès technologiques peuvent rendre obsolète un produit donné, et augmenter de ce fait le risque d'une surévaluation des stocks.

Outre les facteurs qui peuvent être propres à une assertion particulière, des facteurs caractérisant l'entité et son environnement peuvent également influencer sur le

risque inhérent lié à une assertion particulière. Un fonds de roulement insuffisant pour poursuivre les activités ou un secteur d'activité en déclin caractérisé par un grand nombre de faillites constituent des exemples de tels facteurs.

### **2.1.2 Le risque de contrôle**

Le risque de contrôle est le risque que les contrôles internes ne permettent pas d'empêcher ou de détecter des anomalies en temps opportun.

Ces contrôles incluent les contrôles de prévention, qui évitent que l'erreur soit commise, et les contrôles de détection, qui identifient les erreurs commises et permettent de les redresser.

Ces contrôles sont de toute nature : contrôles informatiques à la saisie de données, rapprochements entre services, contrôles exercés par le management lors des clôtures, aussi bien concernant des données comptables qu'extracomptables.

Ce risque est fonction de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité qui ont un lien avec l'établissement de ses états de synthèse.

### **2.1.3 Le risque de non-détection**

Le risque de non-détection est le risque que les procédures d'audit conduisent un auditeur à conclure que des anomalies significatives n'existent pas, alors qu'en fait de telles anomalies existent.

C'est le risque de l'auditeur, autrement dit, la possibilité que les travaux d'audit soient inefficaces et ne parviennent pas à détecter une erreur significative présente dans les comptes.

Il est fonction de l'efficacité des procédés de vérification et de leur mise en œuvre par l'auditeur. Il est impossible de l'éliminer complètement, du fait de l'utilisation des sondages, mais également en raison d'autres facteurs. Parmi ces autres facteurs, il y a notamment la possibilité que l'auditeur choisisse un procédé de vérification inapproprié, applique de façon incorrecte un procédé de vérification approprié, ou interprète mal les résultats de ses travaux.

Le risque de non-détection est lié au calendrier d'intervention et à la nature et l'étendue des procédés mis en œuvre par l'auditeur et qui, de l'avis de celui-ci, permettent de limiter le risque de mission à un niveau suffisamment faible pour être acceptable.

Le risque d'audit est la résultante de ces trois composantes et dépend du niveau de chacune d'entre elles. Toutefois, la façon suivant laquelle l'auditeur détermine ces

risques et les combine est une affaire de jugement professionnel et dépend de sa stratégie d'audit. Celle-ci découle principalement de l'identification des risques et de leur évaluation.

## **2.2 La démarche pratique de détermination du risque d'audit selon l'approche Classique<sup>1</sup>**

### **2.2.1 L'identification des risques d'audit**

#### **a) Identification des risques inhérents**

« C'est lors de la phase de prise de connaissance générale de l'entreprise que l'auditeur identifie les risques inhérents. Les informations à recueillir durant cette phase doivent permettre d'identifier les risques généraux encourus par l'entreprise. Le CAC s'intéresse généralement aux informations suivantes :

- ❖ informations générales sur l'entreprise et son secteur d'activité ;
- ❖ caractéristiques juridiques de l'entreprise ;
- ❖ caractéristiques techniques ;
- ❖ caractéristiques commerciales ;
- ❖ organisation comptable et financière, notamment le volume des opérations traitées, les principes comptables spécifiques, et le système de traitement.

Lors de la phase de collecte, le CAC utilise plusieurs techniques parmi les suivantes :

- ❖ les entretiens avec les principaux responsables de l'entreprise ;
- ❖ l'exploitation de la documentation interne ou externe ;
- ❖ la consultation des dossiers des prédécesseurs ;
- ❖ la visite des lieux de l'entreprise ;
- ❖ la revue analytique des états de synthèse.

L'identification des risques inhérents s'effectue en établissant les liens entre les informations collectées, et les résultats de la revue analytique des états de synthèse. A titre indicatif, la revue analytique porte généralement sur l'évolution :

- ❖ de la situation patrimoniale de l'entreprise à travers le bilan et le tableau de financement ;

---

<sup>1</sup> ISA 500 version 2009

- ❖ des indicateurs de gestion, permettant de traduire les étapes successives de formation des résultats ;
- ❖ de l'équilibre financier de l'entreprise.

Cette analyse est menée sous forme comparative et sur une période pluriannuelle (au moins trois ans), portant sur les données passées et prévisionnelles.

Le CAC identifie également les risques généraux et particuliers liés à l'entreprise, en relation notamment avec les points suivants :

- l'attitude de la direction et le style de gestion : manque d'efficacité de la gestion en matière technique ou administrative, ou en matière comptable et financière, politique de résultat ;
- la structure du capital : existence de filiales (hétérogénéité des méthodes comptables, transferts de résultats, transactions intra-groupe), société familiale (prélèvements, conflits de personnes) ;
- la situation de l'entreprise : au niveau du secteur d'activité et du marché (en déclin ou très concurrentiel), au niveau des produits (absence de comptabilité analytique, produits concurrentiels, cycle de fabrication long ou court), au niveau des approvisionnements (dépendance des fournisseurs, risques de change), au niveau de l'implantation géographique (exhaustivité des informations, réalité des opérations), au niveau de sa situation fiscale ;
- l'organisation de l'entreprise : centralisée (rétention d'informations), décentralisée (informations non disponibles, contrôles insuffisants), informatisée (intégrité, sécurité), en changement (absence de procédures dans le passé, ou incertitudes sur leur application). »

#### **b) Identification des risques de contrôles**

Le risque de contrôle s'apprécie en plusieurs étapes :

- Recenser les contrôles sur le flux d'informations convergeant pour alimenter le compte ou groupe de comptes auxquels l'auditeur s'intéresse.
- Identifier les contrôles dont la défaillance pourrait induire une erreur significative pour le compte en question. Il peut s'agir de deux types de contrôles :

- les contrôles de prévention, qui diminuent le risque, voire empêchent l'entrée d'une information erronée dans le flux d'informations. Exemple : le processus d'approbation préalable par un superviseur hiérarchique.

- les contrôles de détection, qui permettent d'identifier les erreurs qui se sont produites dans le flux d'informations. Exemple : l'inventaire physique des stocks, qui peut permettre de détecter des mouvements de stock qui ne figurent pas dans le système informatique.

- Tester les contrôles de manière à apprécier leur efficacité.

Le risque inhérent et le risque de contrôle constituent le « risque combiné », qui est le risque que, préalablement à l'audit, un compte ou groupe de comptes contienne une erreur significative.

### c) Identification du risque de non-détection

Si le risque inhérent et le risque de contrôle sont des risques propres à l'entité, tel n'est pas le cas du risque de non-détection. En effet, ce risque est intrinsèque à l'auditeur, par conséquent, il ne peut être identifié a priori.

C'est un volet de la stratégie d'audit qui fait appel à la compétence de l'auditeur, et qui est contrôlé à travers le système de revue des travaux à plusieurs niveaux.

Ainsi, au cours de la mission, l'auditeur doit tenir compte d'un certain nombre d'éléments selon la nature des opérations comptables qu'il vérifie :

Pour les estimations comptables, l'auditeur identifie les risques d'erreur en tenant compte des points suivants :

- Le caractère raisonnable des hypothèses de l'entreprise ;
- Le risque d'erreurs dans les données de base utilisées par la direction pour formuler ou appliquer les hypothèses ;
- Les motivations de la direction ;
- Le degré de précision des estimations comptables antérieures.

Pour les données non-répétitives, l'auditeur reste vigilant par rapport aux points suivants :

- La compétence des personnes intervenant dans le traitement ;
- Les motivations de la direction et la mesure dans laquelle elles peuvent influencer les résultats des traitements.

### **2.2.2 Les conséquences des risques identifiés sur la stratégie d'audit**

Une fois identifiés, les risques ont un impact sur la stratégie d'audit, et ce au niveau :<sup>1</sup>

- de la détermination des comptes significatifs et des cycles y afférents ;
- de l'étendue des travaux à réaliser sur chaque domaine significatif.

La stratégie est alors élaborée dans le but de limiter les risques identifiés. Le risque d'audit peut être limité en mettant en œuvre une stratégie d'audit qui minimise chacune de ses trois composantes.

#### **a) Impact des risques inhérents sur la stratégie d'audit**

Le risque inhérent est par définition impossible à maîtriser puisqu'il dépend de l'entreprise prise dans sa globalité, de son activité, de son secteur, ou directement d'un compte ou groupe de comptes.

Toutefois, l'identification des risques inhérents permet à l'auditeur de déterminer :

- les rubriques importantes en terme de solde eu égard au seuil de signification ;
- les comptes dont le solde n'est pas important mais qui donnent lieu à des risques probables, soit parce que ces comptes sont influencés par le jugement, soit du fait de l'utilisation de techniques comptables complexes ;
- les comptes qui laissent apparaître des fluctuations ou à des variations inhabituelles d'un exercice à l'autre.

Egalement, l'identification de certains risques inhérents peut conduire l'auditeur à désigner un compte comme significatif, compte tenu des pratiques du secteur.

Par ailleurs, l'identification des risques généraux a un impact indirect sur la stratégie d'audit, dans la mesure où l'auditeur aborde la mission dans un état d'esprit

---

1 Pige, Benoit : « Audit et contrôle interne », les éditions Litec, Paris 1997, P179

différent. En effet, l'identification des risques généraux influe sur le jugement professionnel de l'auditeur, tant au niveau des comptes faisant l'objet d'une estimation, qu'au niveau de l'étendue des sondages à réaliser sur les comptes constitués de données non répétitives.

Le risque inhérent se traduit sur le plan d'audit par l'énumération des points d'audit significatifs.

### **b) Impact des risques de contrôle sur la stratégie d'audit**

Le risque de contrôle est celui dont l'impact sur la stratégie d'audit est le plus évident, surtout pour la définition de l'étendue des travaux à réaliser sur les comptes comprenant des données répétitives.

Ainsi, le programme de travail sera plus ou moins étendu, selon que :

- les tests ont montré que les contrôles internes sont efficaces, ce qui permet d'avoir un risque de contrôle réduit avec des tests limités,
- les contrôles sont défectueux ou inexistant sur certains comptes ou groupes de comptes significatifs, ce qui nécessite des procédures substantives pour un niveau d'assurance acceptable, ou bien constitue directement une réserve à insérer dans le rapport d'audit.

Le risque de contrôle se traduit au niveau du plan d'audit par l'étendue des travaux envisagés pour chacun des points d'audit significatifs énumérés.

### **c) Impact des risques de non détection sur la stratégie d'audit**

Certes, le risque de non-détection ne peut être identifié a priori, en revanche ce risque peut être limité. Etant lié à la compétence de l'auditeur et aux moyens mis à sa disposition pour réaliser la mission, sa limitation est liée à la partie de la stratégie d'audit qui a trait à la planification en volume d'heures et à la composition de l'équipe appelée à intervenir sur la mission.

Ainsi, hormis les aspects relatifs au volume horaire et à l'équipe d'audit, le risque de non détection n'a pas d'impact direct sur la stratégie d'audit. Toutefois, une

répartition adéquate des travaux sur les membres de l'équipe permet de limiter les risques de non-détection, au moment de l'accomplissement des travaux.

### **Section 3 : Les raisons de la remise en cause liées à l'approche d'audit**

Sur la base de l'analyse du risque d'audit selon l'approche classique, développée au niveau de la précédente section, il apparaît que celle-ci se caractérise par les trois aspects suivants :<sup>1</sup>

- C'est une approche dont le point de départ est situé à l'aval : l'approche se base sur les états de synthèse, elle consiste davantage à confirmer les informations issues de la comptabilité qu'à se doter de tous les moyens nécessaires pour s'assurer de leur exhaustivité ;
- C'est une approche qui considère que le niveau de contrôle des flux d'informations relatifs aux données répétitives constitue la principale source de risques sur les états de synthèse ;
- C'est une approche qui dépend dans une large mesure de la compétence des auditeurs, et leur accorde une grande autonomie dans la détection des risques d'audit, et le choix des procédures à mettre en œuvre.

Or, dans le cadre de la remise en cause de cette stratégie, il semble que ces caractéristiques constituent en soi des faiblesses de cette approche.

#### **3.1 La prise de conscience de la véritable origine des risques d'audit**

##### **3.1.1 L'impact de la stratégie de l'entreprise sur les états de synthèse**

« L'audit financier repose sur une vision systémique de l'entreprise. Ses systèmes peuvent être abordés à trois niveaux :

- le système concret des opérations physiques de l'entreprise ;
- le système d'information, qui reflète ces flux d'opérations physiques ;
- le système de décision, que l'auditeur ignore, en raison de la règle de non immixtion dans la gestion. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Robert Knechel, « Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004

Ces niveaux de systèmes sont en relation constante les uns avec les autres, et sont tous à l'origine de risques d'audit potentiels. Ignorer la dimension décisionnelle, construite essentiellement autour de la stratégie de l'entreprise, constitue sans doute une limitation à l'identification des risques.

Par ailleurs, la gestion du couple risque-rentabilité constitue la principale préoccupation des dirigeants. Ainsi, à un niveau de rentabilité maximum correspond un niveau de risque maximum, et inversement. Or la stratégie a souvent pour but ultime la recherche d'une rentabilité accrue. Cette recherche génère donc des risques pour l'entreprise, dont certains peuvent avoir des impacts sur les états de synthèse. Même quand la stratégie n'a pas pour objectif la maximisation de la rentabilité, le fait de faire des choix génère des impacts sur les états de synthèse

En effet, la stratégie de l'entreprise a des impacts sur les états de synthèse que l'on peut classer comme suit :

- ✓ Des impacts positifs et des impacts négatifs : cette dimension est la plus évidente, mais elle dépend de l'agrégat considéré. Un impact positif en terme de résultat peut être nul en terme de trésorerie (reprise de provision). Inversement, une décision de distribution de dividendes a un impact sur la trésorerie mais pas sur le résultat. Les impacts peuvent également être considérés au niveau du chiffre d'affaires, de la situation nette, ou d'un autre agrégat du bilan ou du compte de produits et charges.
- ✓ Des impacts directs et des impacts indirects : un impact direct peut résulter de la prise en compte immédiate dans les états de synthèse des décisions du management, par exemple, une provision pour restructuration. Un impact indirect, peut-être induit par des modifications du contexte. Par exemple, le fait de décider de sous-traiter va engendrer immédiatement des impacts sur certaines catégories du personnel, mais à l'avenir la structure des coûts va également être modifiée.

Les développements précédents indiquent que les zones de risques les plus importantes trouvent leur origine dans la volonté et les motivations des dirigeants, que l'on peut percevoir à travers leur stratégie. Cela montre donc la nécessité pour

---

<sup>1</sup> Robert Knechel, « Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research », OPCIT , p.35.

l'auditeur de comprendre la stratégie de l'entreprise pour anticiper les impacts financiers des décisions stratégiques. Nous pensons que l'approche stratégique doit être intégrée à l'approche d'audit car, en définitive, les états de synthèse ne sont-ils pas la résultante de la stratégie décidée et des ressources allouées ?

L'analyse stratégique est donc un moyen de cerner de nouveaux risques. Il peut s'agir tout aussi bien de risques propres :

- au secteur d'activité ou à l'environnement économique général ;
- à l'entreprise, imputables à la nature de son activité, aux faiblesses ou aux dysfonctionnements de son organisation, à sa situation financière.

C'est seulement suite à ce processus d'analyse que le CAC, considérant le risque stratégique, devrait établir la nature et l'étendue de ses travaux. Cette analyse peut l'amener à alléger ses travaux sur des comptes sur lesquels il estime que les risques sont faibles, et en revanche engager des investigations plus importantes sur d'autres domaines.

### **3.1.2 L'influence des parties prenantes sur les estimations comptables**

L'approche d'audit considère que les états de synthèse sont impactés par trois types de données:<sup>1</sup>

- ✓ Les données répétitives, issues en général du système d'information de l'entreprise, et gérées au niveau des différents cycles comptables ;
- ✓ Les données non répétitives, qui sont des traitements, utilisés dans le cadre de la préparation des états de synthèse tels que l'inventaire physique des stocks, le calcul des amortissements, des provisions pour congés payés, des charges à payer, de l'impôt sur les sociétés, etc.
- ✓ Les estimations de la part de la direction, qui sont des traitements reflétant de nombreux jugements, des décisions et des choix faits lors de la préparation des états de synthèse. Typiquement, il s'agit des provisions pour risques et charges ainsi que des provisions pour dépréciation.

---

<sup>1</sup> ISA 200 VERSION 2009

L'approche classique, basée essentiellement sur les flux d'information, s'adapte bien aux données répétitives, qui représentent les volumes d'informations les plus importants. Toutefois, ces données sont les moins risquées, surtout si les systèmes sont correctement testés lors de la phase de contrôle interne. A contrario, les estimations, qui sont les données qui présentent le plus de risques et qui sont les plus difficiles à anticiper, sont souvent tributaires de l'aspect que souhaitent donner les dirigeants aux états de synthèse.

Ainsi, si la comptabilité était une science exacte, les chiffres du passé seraient suffisants pour prendre des décisions, et ne laisseraient pas de place pour l'appréciation ou le jugement.

Or le jugement est la résultante :

- de la situation de l'entreprise dans un contexte donné : son positionnement dans son environnement ;
- de la vision sur l'avenir de l'entreprise, de ses objectifs stratégiques, et de sa capacité à les réaliser.

Le positionnement de l'entreprise dans son environnement est une notion prise en considération, dans une certaine mesure, dans l'élaboration de la stratégie classique d'audit.

En revanche, l'aptitude des dirigeants à réaliser les objectifs stratégiques est susceptible d'influer sur les estimations comptables, surtout sous l'effet de parties prenantes influentes.

Les parties prenantes sont des entités, des personnes physiques ou morales qui influencent ou sont influencées par la réalisation des buts et objectifs de l'entité, par exemple certains clients, actionnaires, cadres dirigeants ou encore syndicats. Pour qu'une entreprise atteigne ses buts, elle doit prendre en compte les attentes de ses parties prenantes. Si l'entreprise ne peut répondre à ces attentes, les parties prenantes déçues risquent de prendre des actions ou des inactions qui ont un impact négatif sur l'activité de l'entreprise et donc sur ses états de synthèse. L'auditeur doit donc comprendre la façon avec laquelle les parties prenantes les plus influentes interagissent

sur l'activité, car les anticipations des dirigeants peuvent influencer les estimations qui se trouvent être au cœur de nombreux postes comptables.

Ainsi, la véritable mission de l'auditeur n'est-elle pas de s'assurer que les dirigeants ont bien traduit dans les comptes toutes les conséquences de leur gestion ?

D'où une nouvelle définition du risque d'audit, plus globale : le risque d'audit est le risque que les états de synthèse ne reflètent pas totalement les conséquences des décisions des dirigeants.

Cela montre la nécessité pour l'auditeur d'analyser l'influence que pourrait avoir les parties prenantes sur les dirigeants de l'entreprise.

### **3.2 Un lien abstrait entre les risques identifiés et la stratégie d'audit**

Aborder les risques d'une entreprise pour évaluer la probabilité d'erreur d'un compte semble être une démarche logique. Toutefois, la portée pratique de ce type de démarche est moins évidente.

Ainsi, l'auditeur procède à la prise de connaissance générale, au cours de laquelle il peut être amené à relever certains faits jugés porteurs de risques inhérents. Par exemple, le commentaire de la norme sur la définition de la stratégie énumère un certain nombre de risques généraux, dont notamment :<sup>1</sup>

- existence d'éléments susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation.
- situation financière précaire ;
- situation économique du secteur d'activité ;
- modifications de structure (acquisition ou cession ou cessation d'activité, restructuration, etc.)
- excès de centralisation ou de décentralisation,

---

<sup>1</sup> Eric Boyer – Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer. Combiner les approches classiques du risque et l'analyse stratégique pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs de l'information financière – Session de mai 2002

- rotation importante du personnel et notamment des cadres,
- absence de procédures comptables et administratives, d'organigrammes et de définitions de fonctions régulièrement mises à jour,
- absence de contrôle budgétaire,
- absence de service d'audit interne,
- insuffisance ou absence de sensibilité de la direction pour les questions comptables, financières et administratives.

A la suite de l'énumération des exemples de risques généraux, le commentaire de la norme précise : « L'existence de risques généraux peut conduire le CAC, soit à renforcer globalement son programme de travail, soit à aborder la mission dans un état d'esprit différent, ce qui aura un effet au second degré sur l'orientation des travaux de contrôle. Cette analyse sera également utile lors de l'identification des domaines et des systèmes significatifs.»

Sur un plan pratique, il semble qu'un certain nombre de questions se posent spontanément :

- Comment faire le lien entre ce type de risques généraux, et la stratégie d'audit, au-delà de « l'état d'esprit » de l'auditeur ?
- Quels sont les comptes associés à ce type de risques ?
- Peut-on faire un croisement entre ces risques et les cycles de l'entreprise ?
- S'achemine-t-on automatiquement vers un refus de certification en présence de risques généraux importants ?

Notre étude, ainsi que la pratique de la stratégie classique d'audit ne permet pas de répondre à ces questions, du moins d'une manière formalisée. Ce constat nous mène à deux implications importantes :

*Implication n°1* : La réponse à ces questions fait l'objet d'un processus complexe qui se déroule dans l'esprit de l'auditeur, et qui aboutit à des conclusions et à des décisions en matière de nature des travaux, voire en matière d'opinion,

*Implication n°2* : Les mêmes risques identifiés dans la même entreprise sont susceptibles de donner lieu à des interprétations et des conséquences différentes sur la stratégie d'audit selon l'auditeur en charge du dossier.

De telles implications montrent qu'une partie de la justification de la stratégie est laissée implicitement à la discrétion de l'auditeur. Le cheminement logique aboutissant aux éléments de la stratégie qui découlent de ces risques n'est pas formalisé, et ne peut par conséquent faire l'objet d'une revue efficace.

### ***Conclusion***

Nous avons vu tout au long de ce chapitre que :

- le risque constitue l'ensemble des événements qui peuvent survenir et perturber la réalisation des objectifs fixés, voire remettre en cause la pérennité de l'entreprise ou son indépendance,
- l'homme est souvent à l'origine de ces risques c'est pour cela qu'il est nécessaire de prendre connaissance de tous les risques encourus afin de mieux les appréhender et s'en prémunir,
- le traitement de ces risques par l'approche classique était adopté pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise

Enfin, malgré que cette triple contribution est positive pour l'entreprise, elle demeure insuffisante pour faire face aux exigences de plus en plus incertaines qu'impose la mondialisation. D'où le recours à de nouvelles approches.

***CHAPITRE II: LES NOTIONS  
INTRODUITES PAR LES NOUVELLES  
STRATEGIES D'AUDIT BRA***

---

## CHAPITRE II : LES NOTIONS INTRODUITES PAR LES NOUVELLES STRATEGIES D'AUDIT

Au début des années 1990, et contre toutes les forces qui tourbillonnent autour de la profession d'audit, beaucoup de professionnels d'audit commencent à se rendre compte qu'une nouvelle conception de l'audit externe est devenue indispensable, compte tenu d'une partie du travail d'audit perçue comme inutile et redondante.

Une étude réalisée par un cabinet d'audit international conclut qu'une grande partie du travail d'audit, n'était pas gage d'augmentation ni du niveau d'assurance ni de la valeur pour le client.

Par conséquent, une initiative sérieuse et mûrement réfléchie a été entreprise pour ***repenser la nature du processus d'audit.***

Ainsi, entre 1995 et 2002, certains cabinets d'audit internationaux commencent à mettre en place de nouvelles méthodologies d'audit. « Le cabinet Arthur Andersen commence par le développement du *Business Audit*, Ernst & Young entreprend son projet d'*Audit Innovation*, et KPMG met en place le *Business Measurement Process*.

Tout au long de ce chapitre nous allons aborder la nouvelle approche d'audit business risque.

Dans la première section on va traiter les aspects généraux de la nouvelle approche puis dans la deuxième section les nouveautés apportées par cette approche au métier d'audit et la troisième section sera consacrée à l'application de cette méthode.

## **Section 1 : Le risque business**

Au cours de ces dernières années plusieurs cabinets d'audit ont adopté des approches d'audit qui s'appuient plus qu'avant sur des concepts d'analyse de métier et des « Business Risks ».

Les cabinets d'audit prétendent adopter la nouvelle approche pour améliorer la qualité d'audit et réaliser ainsi une valeur ajoutée pour l'entreprise auditée.

### **1.1 Définition du risque business**

L'entreprise exerce ses activités dans un contexte caractérisé par des facteurs sectoriels et réglementaires et par d'autres facteurs internes et externes. En réponse à ces facteurs, les dirigeants définissent des objectifs, et mettent en place des stratégies pour atteindre ces objectifs. Les risques business découlent de conditions, de circonstances, ou d'événements qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies. Les risques business peuvent aussi provenir de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés. Si l'environnement externe évolue, l'exercice des activités de l'entreprise est aussi un processus dynamique, et les stratégies et objectifs fixés au départ sont amenés à changer avec le temps.<sup>1</sup>

Le risque business ne fait pas l'objet d'une définition commune reconnue. Nous pouvons le définir comme la probabilité que des événements, des actions ou des inactions se traduisent par l'impossibilité d'atteindre les objectifs essentiels permettant de satisfaire les attentes des parties prenantes et toute autre exigence importante de l'environnement.

### **1.2 Justification de la prise en compte du risque business**

Sur la base de sa définition, on comprend que le risque business est plus large que le risque d'anomalies sur les états de synthèse. Par conséquent, l'analyse du risque business englobe celle du risque sur les états de synthèse. En effet, l'appréhension du risque business nécessite une vue d'ensemble des différents types de risques. Cette

---

<sup>1</sup> Traduction issue de Hackenbrack et Knechel « An empirical examination of time usage in the audit process », in Contemporary Accounting Research, automne 1997.P12

approche est utile pour l'auditeur, dans la mesure où une plus large considération des risques permet l'identification des problèmes qui peuvent être à l'origine d'anomalies significatives.<sup>1</sup>

Par ailleurs, une grande partie du risque de l'auditeur se rattache directement au risque que son client vive une situation difficile, telle que la faillite ou des pertes importantes. Or, la plupart des risques business finissent par avoir des conséquences financières et donc une incidence sur les états de synthèse. Il est donc logique que l'auditeur fonde sa stratégie sur une évaluation du risque business et des efforts du client pour gérer ce risque. En ciblant sa stratégie sur le risque business, l'auditeur insiste encore plus sur l'importance de comprendre l'entreprise et son environnement. Ces connaissances non seulement améliorent l'efficacité et l'efficience de son audit, mais multiplient les possibilités de présenter des idées à valeur ajoutée et d'offrir de nouveaux services.

Il est important de noter qu'une considération plus large du risque, ne signifie pas que l'objectif de la sincérité des états de synthèse est abandonné. L'approche du risque business suppose qu'il y a un lien entre le risque business et le concept traditionnel du risque d'audit, et que la meilleure manière d'identifier le risque financier et de le considérer dans le cadre d'un concept plus global du « risque »

### **1.3 Exemples illustratifs du risque business**

Un risque business peut avoir des conséquences immédiates sur le risque d'anomalies pour des catégories d'opérations, ou au niveau des états de synthèse pris dans leur ensemble. Par exemple, le risque business lié à une diminution de la clientèle peut accroître le risque d'anomalies en ce qui concerne l'évaluation des créances. Cependant, le même risque peut avoir des conséquences à plus long terme, particulièrement lorsqu'il se conjugue avec une économie en récession, et le vérificateur en tient compte lorsqu'il juge du bien-fondé de l'hypothèse de continuité d'exploitation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Traduction issue de Hackenbrack et Knechel « An empirical examination of time usage in the audit process », in Contemporary Accounting Research, automne 1997.P12

<sup>2</sup> Traduction issue de R. Knechel, « Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of

Globalement, on peut considérer que le plus souvent, les risques business sont induits par les facteurs de changement et de complexité, toutefois, le fait de ne pas reconnaître un besoin de changement peut également donner naissance à un risque business. Le tableau ci-après présente quelques exemples de facteurs de changement et de complexité susceptibles d'être à l'origine de risques business :

**Tableau 1** : exemple de facteurs de changement et le risque business potentiel

<b>Facteurs de changement et de complexité</b>	<b>Risque business potentiel</b>
Lancement de nouveaux produits	Echec commercial
Nouveautés dans la pratique techniques ou commerciales du secteur d'activité	Incapacité de l'entreprise à faire face aux changements qui s'opèrent dans le secteur pour des raisons liées au personnel ou à l'outil de production
Expansion de l'entreprise	Manque de précision dans l'estimation de la demande
Nouvelles règles comptables	Application incomplète ou inadéquate, ou augmentation des coûts
Besoins actuels et futurs en matière de financement	Perte de financement en raison d'une incapacité de l'entité à répondre à ses obligations
Utilisation des technologies de l'information	Incompatibilité des systèmes et des processus
Mise en œuvre d'une nouvelle stratégie	Conséquences d'une mise en œuvre incomplète ou inadéquate

**Source:** Traduction issue de R. Knechel, « Business Risk Audit: Origins, Challenges and the Role of Research » obcit.P 07

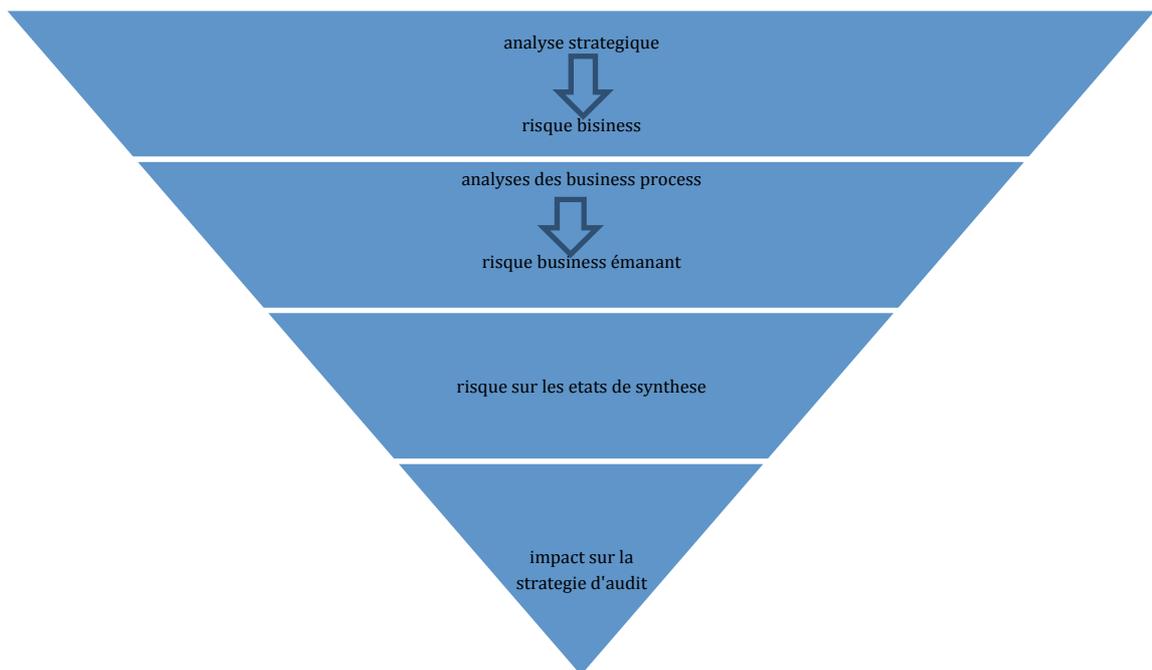
## **Section 2 : Les nouveautés dans l'évaluation des risques d'audit**

Le risque business peut provenir d'une incohérence de la stratégie avec :

- la position du client sur son marché ou avec les attentes des parties prenantes,
- la réalité de l'entreprise, ses ressources et son organisation.

L'approche « risques business » est bâtie autour de ces deux sources de risques business. Les préceptes de cette approche sont relativement simples, bien qu'ils nécessitent la maîtrise de nouveaux outils d'analyse. La figure suivante illustre sommairement les sources de risques business et l'approche adoptée pour les identifier :

**Figure 5** : les sources du risque business et l'approche pour sa



**Source** : O'Donnell E., (2006) "Systems Thinking as a Tool for Improving Diagnostic Reasoning in Auditing: A Conceptual Framework and Experimental Evidence", Working paper on the 2006 Annual Meeting of the American Accounting Association, Washington, D. C., USA

Au niveau de l'évaluation du risque inhérent, l'auditeur doit d'abord apprécier la stratégie globale de succès de l'entreprise. Ensuite, il doit comprendre la position de l'entreprise dans son environnement concurrentiel, et analyser les rapports de l'entreprise avec cet environnement pour identifier les risques stratégiques potentiels.

Au niveau de l'évaluation du risque de contrôle, et pour les risques identifiés, l'auditeur s'intéresse à la manière avec laquelle ces risques sont gérés au niveau du contrôle interne et suivis par l'entité. L'auditeur évalue les process internes en les

considérants aussi bien comme une source de risques que comme un instrument pour réduire les risques.

Suite à cette analyse, les risques sur les états de synthèse sont déterminés parmi ceux identifiés qui sont considérés comme importants et difficiles à contrôler, qu'ils proviennent de l'analyse stratégique ou de l'analyse des process. Ces risques deviennent le centre d'intérêt de l'auditeur.

## **2.1 Evaluation du risque inhérent**

### **2.1.1 L'analyse stratégique**

En comprenant les objectifs et stratégies de l'entreprise ainsi que l'organisation en place pour les atteindre, l'auditeur comprend mieux ses risques business. Il peut ainsi conduire son audit de façon à identifier de manière plus complète les implications de ces risques sur les états de synthèse. En particulier, l'identification des facteurs clés de succès (FCS) lui permet de sélectionner les business process critiques.<sup>1</sup>

#### **a) La compréhension de la stratégie de l'entreprise**

Comprendre la démarche stratégique de l'entreprise consiste à comprendre les risques rattachés aux options stratégiques retenues par le management, dans le but de concevoir la stratégie d'audit. Il ne s'agit pas d'apporter un conseil sur la stratégie de l'entreprise.

La prise de connaissance de la stratégie amène l'auditeur à s'intéresser principalement aux points suivants :

- Quelles sont les missions de l'entreprise, en termes de produit ou de marché ?
- Quels sont les objectifs de l'entreprise ?
- Quelles sont les stratégies tracées par l'entreprise pour atteindre ses objectifs ?

Les éléments de réponse sont généralement collectés durant les entretiens avec la direction générale ou financière, ou sont parfois disponibles dans les rapports annuels ou dans la charte de l'entreprise.

#### **b) La détermination des facteurs clés de succès**

---

<sup>1</sup> O'Donnell E., Bierstaker J. L. et Schultz J. J. (2004) "Strategic-Systems Auditing: The Influence of Task Structure on Auditor Sensitivity to Risk Factors", Working paper on the 2004 Annual Meeting of the American Accounting Association, USA,p23

Les principales questions auxquelles l'auditeur cherche à répondre sont les suivantes :

- Quels sont les aspects essentiels de l'activité qui doivent être maîtrisés par la société pour réaliser ses stratégies ?
- Existe-il un alignement entre les objectifs, les stratégies et les FCS ?

Dans sa réflexion, l'auditeur peut utiliser le tableau suivant, qui lui permet de faire le lien entre les objectifs, les stratégies et les facteurs clés de succès :

**Tableau 2 : Tableau Stratégie/FCS**

objectifs	Stratégie	Facteurs clés de succès	Alignement

**Source:** O'Donnell E., Bierstaker J. L. et Schultz J. J; Strategic-Systems Auditing: The Influence of Task Structure on Auditor Sensitivity to Risk Factors. OpCit P26

**c) Le découpage de l'activité en business process et l'identification des business process critiques**

Il existe différentes manières d'approcher l'entreprise, notamment à travers :

- ses comptes : Partir d'une analyse financière et apprécier la cohérence des agrégats pour pouvoir les valider, et ainsi remonter aux données financières sources ;
- son organisation : Partir de l'organigramme, et analyser les relations entre services ainsi que les procédures appliquées ;
- ses process : Partir des process qui correspondent au métier de l'entreprise et donc analyser la façon avec laquelle elle crée de la valeur.

Cette dernière dimension d'analyse est celle privilégiée par l'approche risque business.

Pour contrôler ses activités, la direction fractionne explicitement ou implicitement les objectifs de l'entreprise en sous-objectifs qui s'associent aux diverses activités, que l'on appelle process de l'entreprise ou business process.

Ces objectifs au niveau des business process peuvent être contrôlés plus efficacement que ceux qui touchent l'ensemble de l'organisation, parce que les actions à exécuter sont plus faciles à déterminer.

Les business process critiques sont les business process qui permettent la réalisation des facteurs clés de succès de l'entreprise. Or un business process critique qui n'est pas conçu pour atteindre les objectifs de l'entreprise, ou qui n'est pas contrôlé d'une manière permanente pour maintenir cette capacité d'atteindre les objectifs fixés, peut également devenir la source de risques business.

De même, des risques business apparaissent quand les buts, les objectifs, les stratégies, les facteurs clés de succès et le pilotage des business process de l'entreprise ne sont pas alignés.

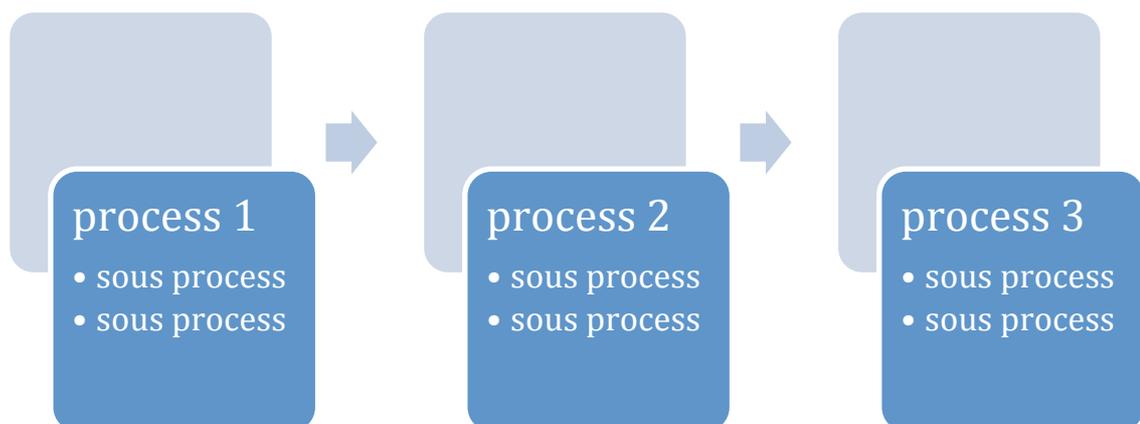
Ces sources de risques business montrent l'intérêt pour l'auditeur d'intégrer l'étude des business process dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, et de ne pas se limiter aux cycles comptables.<sup>1</sup>

Dans cette étape, l'auditeur modélise l'entreprise sous forme de process pour s'assurer de la cohérence entre son organisation et sa stratégie. Son objectif n'est pas de proposer des améliorations, mais de cibler son approche car la compréhension générale des process est indispensable pour déterminer la capacité de l'entreprise à maintenir les FCS.

La modélisation des process peut prendre les formes suivantes :

- **une forme graphique :**

**Figure 06 :** Forme graphique de process



**Source :** O'Donnell E., Bierstaker J. L. et Schultz J. J. opcit P28

<sup>1</sup> O'Donnell E., Bierstaker J. L. et Schultz J. J. opcit P28

- **une forme matricielle :**

**Tableau 3:** forme matricielle du process

Process	Sous-process	Objectif	Description	Gestionnaire	Début	Fin	Input	Outpub

**Source :** O'Donnell E., Bierstaker J. L. et Schultz J. J. opcit P29

Ces représentations permettent de mettre en évidence l'enchaînement des process, du plus général au plus détaillé. Elles sont indispensables à une bonne vision de l'entreprise ainsi qu'à une bonne articulation de la démarche.

Pour identifier les business process critiques, il suffit de croiser les business process et les FCS.

Les business process qui conditionnent la réalisation des FCS sont perçus comme critiques et, par conséquent, nécessitent une plus grande attention de la part de l'auditeur.

La manière la plus simple et la plus opérationnelle de réaliser ce croisement semble être la matrice suivante :

**Tableau 4 :** croisement business process/FCS

	FCS1	FCS2	FCS3
Business process 1			
Business process 2			

**Source :** O'Donnell E., Bierstaker J. L. et Schultz J. J. opcit P29

#### **d) Les comptes significatifs influencés par les business process critiques**

La compréhension de la relation existante entre les business process et les cycles comptables permet d'identifier les comptes significatifs influencés par les business process critiques.

Pour faciliter la conceptualisation de cette relation, il faut identifier pour chaque compte significatif :

- les cycles comptables qui produisent ces comptes,
- les business process critiques qui englobent ces cycles comptables.

De cette façon, on peut identifier les comptes significatifs qui sont influencés par les business process critiques. Ces comptes composent l'essentiel des points d'audit significatifs pour lesquels il est indispensable d'auditer non seulement les cycles comptables mais aussi les business process.

### **2.1.2 L'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement**

Le marché et l'environnement économique dans lequel évolue l'entreprise peuvent être la cause de différents risques business et de risques sur les états de synthèse, susceptibles d'affecter l'évaluation du risque combiné. En analysant la manière avec laquelle l'entreprise opère dans son marché, l'auditeur peut être en mesure de s'assurer que ces risques sont bien identifiés.<sup>1</sup>

Les principaux acteurs du marché sont les clients, les fournisseurs, et les concurrents ; les facteurs environnementaux sont, par exemple, les marchés financiers, les réglementations ou les lois. Leur prise en compte dans l'analyse de l'auditeur est nécessaire car ils influencent la production, la détermination des prix, le marketing, etc, et constituent à ce titre des décisions importantes dont l'impact sur les comptes de l'entreprise est notable.

L'analyse des forces de marché et des autres facteurs d'environnement doit permettre à l'auditeur de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les forces de marché et les autres facteurs d'environnement ?
- Comment se traduisent ces forces et ces facteurs sur l'entreprise ou sur son business ?

---

<sup>1</sup> O'Donnell E. et Schultz J. J. (2003) "The Influence of Business-Process-Focused Audit Support Software on Analytical Procedures Judgments", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 22, n° 2 P 265

- Quels sont les risques business potentiels, et par conséquent, les risques sur les états de synthèse induits par ces forces et facteurs ?

L'identification de ces forces de marché et des autres facteurs d'environnement, et la détermination de leurs interactions avec l'entreprise pourraient être documentées dans une matrice PEST, comme suit :

**Tableau 5** : matrice d'analyse PEST

Type d'influence	Influence exercée	Risque business associé	Risque sur les états de synthèse
Politique			
Environnement			
Social			
Technique			

**Source** : O'Donnell E. et Schultz J. J OPCIT .P35

### 2.1.3 Etude de l'influence des parties prenantes

Les attentes des parties prenantes peuvent être à l'origine de risques business, notamment dans les cas suivants :<sup>1</sup>

- Les parties prenantes ont des attentes trop *ambitieuses* vis-à-vis de l'entreprise. Les dirigeants sont alors contraints de prendre des initiatives trop risquées pour satisfaire ces attentes, pour éviter d'être confrontés à des actions conflictuelles en provenance des parties prenantes. Tel serait le cas d'une entreprise dont les actionnaires réclament une augmentation des parts de marché, alors que la société évolue dans un marché globalement à maturité, et dans lequel ses parts n'ont jamais dépassé 5%. Ce type d'attente conduirait le management à mettre en œuvre une stratégie risquée, qui se focaliserait davantage sur l'augmentation du chiffre d'affaires, au détriment de la marge, d'où les risques évidents sur la continuité d'exploitation de la société.
- Les parties prenantes ont des attentes *contradictoires* aux intérêts de l'entreprise.

<sup>1</sup> Bell T. B., Peecher M. et Solomon I. (2002), The Strategic-Systems Approach to Auditing. In: Cases in Strategic-Systems Auditing, edited by T. Bell and I. Solomon. KPMG LLP:P17

Le cas typique de ce genre de relations est celui des entreprises de services, notamment les sociétés de développement de logiciel, dont le savoir-faire repose sur la compétence du staff de développeurs. Dans ce contexte, il arrive que les dirigeants souhaitent minimiser la rotation de leur personnel, sans pour autant accorder d'importantes augmentations. Or la perte de certains développeurs risque de compromettre le développement de nouveaux produits et pourrait conduire à une baisse de la clientèle.

- Les parties prenantes et l'entreprise ont des attentes *divergentes*.

Par exemple, dans certaines circonstances, les distributeurs pourraient demander la fixation de prix de vente plus bas pour faciliter les ventes, et les dirigeants envisageraient alors la réduction des charges d'exploitation, ce qui semble être des attentes parfaitement alignées. En revanche, si la réponse à ces attentes est une stratégie de réduction de coûts conduisant à une suppression déraisonnée du personnel, ceci pourrait avoir un impact négatif sur le système de contrôle et augmenterait les risques de l'entreprise.

L'analyse de l'influence des parties prenantes doit permettre à l'auditeur de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les parties prenantes les plus influentes ?
- Comment se traduit cette influence sur l'entreprise ou sur son business ?
- Quels sont les risques business potentiels, et par conséquent, les risques sur les états de synthèse induits par ces influences ?

La formalisation de cette étape pourrait s'effectuer selon la matrice suivante qui permettrait d'organiser la réflexion.

**Tableau 6** : Business risque potentiels et les parties prenantes

Partie prenante	Influence exercée	Risque business associé	Risque business états de synthèse
Dirigeants			
actionnaires			
Institutions			

financiers			
Clients			
Fournisseurs			
Syndicats			
Etat			

**Source :** Bell T. B., Peecher M. et Solomon I. (2002), The Strategic-Systems Approach to Auditing OPCIT P19

### 2.1.4 La synthèse des risques inhérents

A partir de la réflexion menée jusqu'à présent, notamment la stratégie de l'entreprise et ses FCS, les business process critiques identifiés et les domaines significatifs associés, la matrice PEST et celle des parties prenantes, l'auditeur synthétise tous les risques inhérents dans une matrice SWOT après avoir répondu aux questions suivantes :<sup>1</sup>

- Quels sont les risques business potentiels, et par conséquent, les risques sur les états de synthèse issus de la compréhension de la stratégie, des facteurs clés de succès, et de la détermination des business process critiques ?
- Les forces du marché et les autres facteurs d'environnement mettent-ils en évidence une force ou une faiblesse, une opportunité ou une menace pour l'entreprise ?
- Les influences des parties prenantes mettent-elles en évidence une force ou une faiblesse, une opportunité ou une menace pour l'entreprise ?

La synthèse des risques inhérents pourrait se présenter selon la matrice SWOT suivante:

**Tableau 7 :** matrice d'analyse SWOT

Points identifiés	Risque business associé	Risque sur les états de synthèse
Forces		
Faiblesses		
Opportunités		
Menaces		

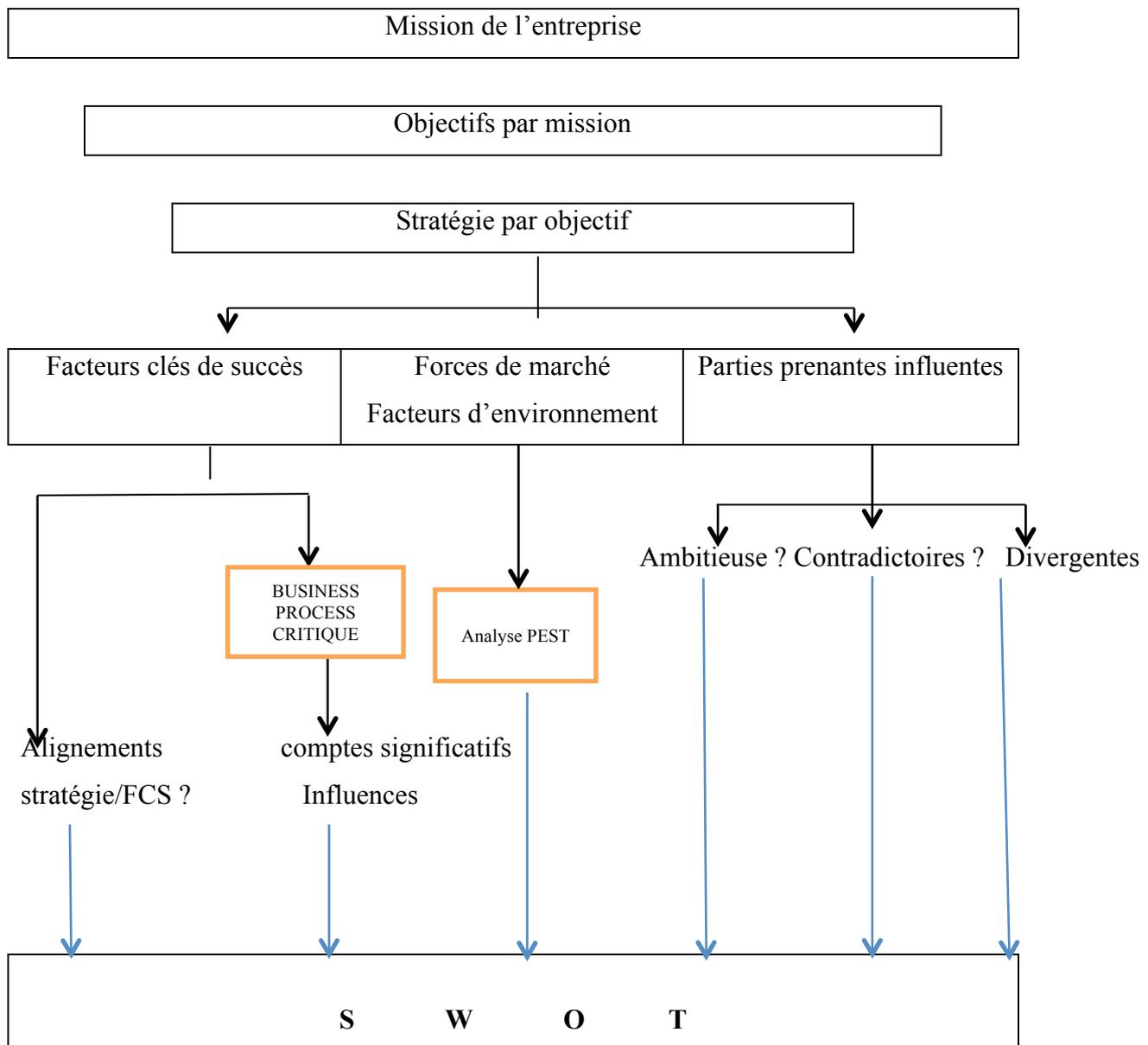
**Source:** Bell T. B., Peecher M. et Solomon I. (2002), The Strategic-Systems Approach to Auditing OCIT P28

<sup>1</sup> Strategor, ouvrage de l'école des Hautes Etudes Commerciales de Paris, département stratégie et politique d'entreprise, 1999 P102

La matrice SWOT représente une synthèse de la compréhension des risques business, et des points d'audit importants à retenir lors de l'élaboration du programme de travail par section.

Le schéma suivant reprend d'une manière synthétique les développements précédents au sujet de l'approche pratique de détermination des risques business et des risques sur les états de synthèse au niveau de l'évaluation des risques inhérents :

**Figure 07** : détermination des risques inhérents



**SOURCE** : Strategor, ouvrage de l'école des Hautes Etudes Commerciales de Paris

## **2.2 L'évaluation du risque de contrôle**

### **2.2.1 Evaluation de l'environnement général du contrôle interne**

L'environnement de contrôle constitue les fondations sur lesquelles reposent les composantes du contrôle interne.

Dans le contexte des stratégies classiques, l'environnement de contrôle se base essentiellement sur l'étude de la structure organisationnelle et la répartition des pouvoirs et des responsabilités, ainsi que sur les méthodes de suivi de l'activité et des contrôles internes.

Cette notion s'étend dans les nouvelles stratégies d'audit à l'analyse d'autres éléments, notamment, l'implication des dirigeants et leur sensibilité au contrôle, l'honnêteté et l'éthique dans l'entreprise, la politique sociale et les procédures de détection de la fraude.

Chacun de ces éléments est à la fois pris séparément et combiné avec les autres, car des défaillances importantes sur un de ces éléments peuvent remettre en cause l'efficacité des autres. Par ailleurs, remarquons que l'incorporation de ces éléments dans l'évaluation de l'environnement de contrôle concourt à une meilleure maîtrise du risque de fraude.<sup>1</sup>

L'annexe 1 propose un questionnaire détaillé susceptible d'aider l'auditeur à cerner ces nouveaux éléments dans le cadre de l'évaluation de l'environnement général du contrôle interne.

#### **• *L'implication des dirigeants et leur sensibilité au contrôle***

Ce volet de l'environnement de contrôle s'intéresse principalement aux quatre points suivants:

- Le rôle du conseil d'administration : La sensibilité de l'entreprise à l'importance du contrôle est influencée de façon importante par le conseil d'administration. Ainsi, l'auditeur s'intéresse à la compétence du conseil d'administration, son turnover, ainsi qu'aux communications entre le conseil

---

<sup>1</sup> Securities and Exchange Commission, (2000), Proposed Rule: Revision of the Commission's Auditor Independence Requirements.

d'administration et les auditeurs internes ou externes. Il s'assure également que les décisions du conseil d'administration sont bien prises en compte par la direction.

- Le comportement comptable des dirigeants : Les options comptables, et notamment les estimations, peuvent découler d'une politique agressive, accompagnée parfois d'une propension élevée de la direction à manipuler les états de synthèse. Cette situation peut provenir des pressions exercées par des parties prenantes influentes, d'un intéressement excessif aux résultats ou d'objectifs particulièrement ambitieux. Ce point est en liaison avec les travaux réalisés au préalable lors de l'analyse de l'influence des parties prenantes.
- La compétence des dirigeants : Les connaissances des dirigeants en terme de métier, de planification, de suivi de l'activité, et de prise de décisions, ou encore en matière d'obligations légales sont des éléments qui peuvent renseigner sur le degré d'implication dans la gestion de l'entreprise.
- La réaction des dirigeants vis-à-vis des organes de contrôle : Une attention insuffisante accordée aux activités d'audit interne ou d'audit externe, à leurs recommandations, voire même une limitation volontaire de leurs travaux par l'imposition de contraintes non justifiées de planning, de budget ou d'accès à l'information, montrent bien la sensibilité des dirigeants au contrôle.

#### • *L'honnêteté et l'éthique*

L'efficacité des contrôles ne peut pas être envisagée indépendamment de l'intégrité et de l'honnêteté du personnel qui les a administrés et qui en assure le suivi.

L'auditeur s'intéresse au code de valeurs de l'entreprise, que celui-ci soit formel ou informel. Il s'informe sur les moyens utilisés pour promouvoir l'éthique parmi le personnel et les parties prenantes, ainsi que sur les mesures prises par la direction pour assurer une application concrète de l'éthique. Il s'agit notamment de la suppression des lacunes organisationnelles favorisant la fraude, la mise à jour des procédures, l'aptitude de la direction à montrer l'exemple, etc.

L'auditeur investigate les pratiques d'utilisation de l'entreprise à des fins personnelles, notamment lorsque le train de vie de membres de la direction paraît anormalement élevé par rapport à leurs revenus. Il peut, dans ce cas, étudier les

procédures d'approbation et de revue de la paie et des frais des dirigeants et s'assurer de leur application adéquate.

• ***La politique sociale***

La politique sociale et les pratiques en matière de ressources humaines concernent l'embauche, l'affectation, la formation, l'évaluation et la rémunération.

Ainsi des facteurs de risque peuvent apparaître lorsque le personnel, ayant accès à des actifs susceptibles d'être détournés, est mécontent ou connaît une situation financière précaire.

L'auditeur investigate alors les changements de comportement de ce personnel, ou encore le fait que des personnes exerçant les fonctions de contrôles clés ne prennent pas de congés.

• ***Les procédures de détection de la fraude***

Il s'agit pour l'auditeur de mesurer le degré de compréhension du risque de fraude par les dirigeants, et de savoir s'ils ont connaissance de fraudes importantes qui auraient été commises à l'encontre ou au sein de l'entité.

Ainsi, à travers des entretiens avec les membres de la direction, l'auditeur cherche à connaître les mesures mises en place par la direction pour s'assurer que leur appréciation du risque de fraude est appropriée, et qu'il n'existe pas de fraude en cours. En cas d'existence d'un programme de prévention et de détection de fraude, l'auditeur peut s'appuyer sur les résultats de ce programme pour mesurer le risque de fraude dans l'entreprise.

**2.2.2 Etude du processus de clôture des comptes**

L'objectif du processus de clôture des comptes est de synthétiser l'information financière traitée au cours de l'exercice ainsi qu'au moment de l'inventaire, et de produire les états de synthèse dans les délais prévus. La compréhension de ce processus est donc indispensable puisqu'elle permet de faire le lien entre les business process, les cycles comptables et les états de synthèse.

L'information nécessaire pour analyser le fonctionnement du processus de clôture des comptes est collectée par un entretien avec le responsable de la clôture, portant essentiellement sur les thèmes suivants :<sup>1</sup>

• ***Description du processus de clôture des comptes***

- Description du fonctionnement du processus de clôture des états de synthèse, notamment, le calendrier de clôture, les principales étapes de la clôture, les logiciels utilisés, etc ;
- Identification des écritures comptables, leur nature et le volume de chaque type d'écriture comptable, à savoir les données répétitives, les données non-répétitives, les estimations comptables et les informations à mentionner à l'ETIC;
- Appréciation du risque d'erreur par la détermination de la nature des erreurs susceptibles de se produire et l'évaluation préliminaire du risque associé.

• ***Environnement de contrôle lié à la clôture des comptes***

- Prise de connaissance des acteurs du processus, en terme de responsabilité, d'exécution des travaux, de supervision, ainsi que les acteurs chargés de la publication des états de synthèse ;
- Identification des contrôles destinés à fiabiliser le processus, leur nature, leur type (prévention, détection), leur fréquence, ainsi que les acteurs des contrôles ;
- Évaluation de la qualité du contrôle du processus de clôture des comptes ;
- Définition des tests sur le processus de clôture des comptes ;
- Emission de recommandations pour l'amélioration du processus de clôture des comptes.

• ***Conséquences sur la stratégie d'audit***

Sur la base des travaux sur le processus de clôture des comptes, notamment la cohérence de l'organisation et la fiabilité des contrôles prévus, l'auditeur détermine les conséquences sur sa stratégie d'audit des comptes significatifs identifiés précédemment.

---

<sup>1</sup> Gilbert de mareschal : édition AFNOR, 2003, p18

Pour une meilleure compréhension de la portée pratique de ce type de travaux, nous proposons en annexe 2, un exemple de questionnaire de revue du processus de clôture des comptes, à adapter par l'auditeur au contexte de son intervention.

### **2.2.3 Le processus interne de maîtrise des risques**

La maîtrise des risques est le processus interne à l'entreprise destiné à identifier et analyser les risques. Il sert de fondement à la direction pour sa détermination des risques à gérer, qui sont généralement de deux ordres :<sup>1</sup>

#### **• *Les risques liés aux opérations***

Il en est ainsi lorsque :

- l'environnement opérationnel de l'entreprise connaît des évolutions significatives telles que les changements concernant le management, le système d'information, le processus de production etc ;
- la nature des actifs induit un risque de détournement ;
- l'entreprise entreprend des opérations très sensibles aux variations de taux d'intérêts, des taux de change, ou cours des matières ;
- un nombre limité d'opérations a un impact significatif sur les performances.

#### **• *Les risques liés aux conditions financières et à la comptabilité***

Ces risques apparaissent lorsque :

- l'entreprise connaît des difficultés pour financer l'activité ;
- l'annonce de résultats financiers en baisse pourrait remettre en cause des opérations en cours (financement, obtention de contrats,...).

Pour évaluer la conception et la mise en oeuvre du processus de maîtrise des risques, l'auditeur détermine la façon avec laquelle la direction identifie les risques. Il estime ensuite le caractère significatif des risques, évalue leur probabilité de réalisation, et décide des mesures à prendre pour les gérer.

---

<sup>1</sup> Gilbert de mareschal, Op.cit P22

Pour cela, il prend connaissance du processus interne de maîtrise des risques, et s'intéresse particulièrement aux relations entre ce processus et les objectifs de contrôle interne. Ensuite, l'auditeur se penche sur les risques identifiés par l'entreprise et pouvant avoir un impact sur les états de synthèse. Enfin, il s'assure que la direction a bien identifié ces risques dans le cadre de son processus de maîtrise des risques, et évalue les mesures décidées pour limiter ces risques.

L'annexe 3 présente un questionnaire permettant d'assister l'auditeur dans ses travaux d'évaluation du processus interne de maîtrise des risques de l'entreprise. En fonction de l'aptitude de l'entreprise à gérer ces risques, l'auditeur en déduit les conséquences sur son approche d'audit.

#### **2.2.4 Le contrôle des business process critiques**

Au niveau de la figure précédente, nous avons montré que les risques business pouvaient émaner des business process. La manière avec laquelle le management s'assure que ses business process critiques lui permettent de maintenir les facteurs clés de succès constitue un complément important à la compréhension des risques business de l'entreprise.

Ainsi, pour les business process critiques jugés influents sur des comptes significatifs lors de l'évaluation du risque inhérent, il est nécessaire d'effectuer une analyse des contrôles opérés par le management. Cette analyse est réalisée pour s'assurer que le business process critique atteint ses objectifs. Par ailleurs, il est également nécessaire de tester la permanence de l'application de ces contrôles.

Les points suivants constituent des exemples de mesures efficaces à considérer :<sup>1</sup>

- Action immédiate du management quand une déviation significative est identifiée ;
- Fréquence adéquate de calcul et d'utilisation des indicateurs clés de performance;
- Adaptation des contrôles aux FCS ;

---

<sup>1</sup> Strategor, ouvrage de l'école des Hautes Etudes Commerciales de Paris, Op.cit. p 77

- Evaluation de la performance par référence à des objectifs ou en utilisant le benchmarking ;
- Exhaustivité des contrôles sur tous les aspects importants du processus.

### **2.2.5 L'évaluation des risques informatiques**

Quand l'information nécessaire à un business process est obtenue par un processus IT (information technology), ce processus affecte la façon avec laquelle le management contrôle ses business process. L'objectif de l'auditeur est donc de comprendre l'environnement IT et d'évaluer le niveau de contrôle de ce process dans la mesure où il conditionne la fiabilité des données comptables et des indicateurs de performance.

Lors d'une première intervention, il est important que la compréhension de l'environnement informatique ainsi que l'évaluation des contrôles y afférents fassent partie des priorités de la mission. Ensuite, une attention particulière sur ces aspects doit être portée lors de changements de systèmes informatiques. La démarche appliquée à l'évaluation des risques informatiques peut être similaire à celle utilisée lors de l'évaluation des cycles comptables :

#### **• Etape 1 : Déterminer l'étendue de la revue informatique**

Dans cette étape, l'auditeur s'intéresse aux risques et aux contrôles liés à l'environnement informatique, tels que les procédures de développement et de maintenance des applications informatiques, la sécurité des systèmes d'information, ou encore la séparation des fonctions entre informaticiens, puis entre informaticiens et utilisateurs.

Il est important d'acquérir une bonne compréhension de l'environnement informatique car cela permet de comprendre comment chaque business process s'inscrit dans le schéma organisationnel de l'entreprise. La complexité de cet environnement informatique et le niveau de dépendance des activités à l'égard du système informatique permettent à l'auditeur de déterminer l'étendue des travaux à réaliser, et d'estimer la nécessité de faire appel à un expert informatique.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Audit financier, ouvrage de l'Association Technique d'Harmonisation de Cabinets d'audit et conseil (France)

• **Etape 2 : Confirmer la compréhension et évaluer l'efficacité a priori du processus IT**

En premier lieu, cette étape consiste à discuter avec le gestionnaire du processus IT pour comprendre comment il s'assure de l'exactitude des informations transmises par ce processus.

L'auditeur doit se concentrer sur les éléments qui sont importants pour l'évaluation du risque de contrôle concernant les comptes significatifs.

Ensuite, il identifie les indicateurs clés de performance et les actions prises lors de la mise en évidence d'anomalies. A partir de ses conclusions préliminaires, l'auditeur est alors capable d'évaluer l'efficacité a priori des contrôles mis en évidence, et décide s'ils devront faire l'objet de tests de permanence.

• **Etape 3 : Considérer l'impact potentiel de risques business émanant du processus IT**

Au même titre que les autres process, le processus IT peut être à l'origine de risques business que l'auditeur doit identifier. En particulier, il s'assure que le plan de déploiement informatique est en phase avec les objectifs et stratégies fixés, et qu'il permet d'être réactif aux évolutions du business.

Le cas typique de ce genre de risques est celui du passage à l'an 2000 qui a mis en péril la continuité d'exploitation de beaucoup de sociétés dans le monde.

Ces contrôles liés au processus IT sont à prendre en compte aussi bien dans l'étude du processus de clôture des comptes, que dans l'évaluation du contrôle interne ou encore pour le contrôle des business process, dans la mesure où ces process sont supportés par des applications informatiques. Par conséquent, l'analyse du processus IT contribue indirectement à la détermination du risque combiné.

### **2.3 La formalisation du risque combiné**

Sur la base des travaux d'évaluation du risque inhérent et de leur synthèse en SWOT, ainsi que des travaux d'évaluation du risque de contrôle, l'auditeur synthétise ses

conclusions à l'égard des risques liés aux états de synthèse. Il intègre ces conclusions dans son évaluation combinée du risque inhérent et du risque de contrôle et dans la conception des procédures d'audit. Il réalise alors une évaluation du risque combiné pour chaque compte ou groupe de comptes significatifs.

L'évaluation du risque combiné est effectuée après avoir pris en considération :

- l'importance de chaque compte,
- les facteurs de risque inhérent,
- l'efficacité des contrôles internes.

Le risque évalué est compris entre « minimum », si de nombreux éléments indiquent qu'il y a peu de chances que des erreurs significatives se produisent, et « élevé » dans le cas contraire.

Les évaluations combinées du risque sont cruciales pour déterminer la nature et l'étendue des procédures d'audit, conçues pour réduire à un niveau acceptable le risque de non-détection dont dépend la nature de l'opinion exprimée sur les états de synthèse.

La matérialisation de l'évaluation du risque combiné peut prendre la forme d'un tableau qui pousse l'auditeur à synthétiser tous les éléments compris lors des phases précédentes :

**Tableau 8** : l'évaluation des risques combinés

Comptes significatifs	Risque Inhérents	Business process ou cycle comptable associé	Risque de contrôle	Risque combiné	Procédures d'audit

**Source** : Audit financier, ouvrage de l'Association Technique d'Harmonisation de Cabinets d'audit et conseil

### **Section 3 : L'évolution de l'approche par les risques vers le "Business Risk Audit : B.R.A"**

À travers la pratique des divers approches et tenant compte de l'évolution de l'environnement de l'entreprise d'une manière générale, d'autres besoins exigés par les utilisateurs se sont manifestés et on assiste actuellement à une évolution de l'approche par les risques vers une nouvelle approche dite « Business risk audit ». Qu'en est-il de cette approche ?

Rappelons d'abord, que dans les approches « traditionnelles » du risque d'audit, il s'agit de concentrer l'audit sur les comptes et les assertions qui sont les plus susceptibles d'être impactés par des risques souvent passés et d'origine internes à l'entité contrôlée (risques organisationnels, fiscaux, d'assurance, etc.)

Malheureusement, ces approches négligent souvent les risques externes d'activité économique et la dimension temporelle future, alors qu'actuellement ces risques sont à l'origine des plus importants impacts sur les comptes et les attentes des utilisateurs sont orientées de plus en plus sur le futur.

En effet, l'environnement dans lequel évoluent actuellement les entreprises, est caractérisé par une instabilité et une grande volatilité. La globalisation semble avoir amplifié l'incertitude de l'environnement des affaires et, par voie de conséquence, la capacité des entreprises à contrôler les sources de cette incertitude s'est vue sensiblement réduite.

En conséquence, des entreprises viables peuvent perdre cette viabilité dans un laps de temps très court, sous l'effet de facteurs externes (secteur en déclin, concurrence acharnée, ouverture des frontières, élimination des barrières douanières, etc...).

L'analyse des cas de faillite et de crise des entreprises a démontré que les causes ne sont pas souvent internes, mais liées à l'environnement externe de l'entité.

Ces crises ont été accompagnées d'un mouvement de remise en cause de l'utilité de l'audit. Certains sont allés plus loin, et ont tenté d'associer systématiquement à chaque faillite un échec de l'audit.

En réaction à de telles critiques, les instances de normalisation en matière d'audit ont senti l'utilité, voire l'obligation, de revoir la méthodologie de travail. On assiste ainsi à une évolution de l'audit vers une nouvelle approche basée sur le **risque d'affaire (Business Risk)** également appelé **risque stratégique**.

L'audit transactionnel cède ainsi progressivement la place à l'audit stratégique.

L'AICPA (institut américaine de certification publique des comptes) s'est intéressé, depuis 1987, à cette évolution de l'audit.

L'IFAC ne vient que tout récemment d'entériner (de reconnaître) cette évolution notamment dans le cadre de la révision ou l'émission des normes suivantes :

- ✓ **ISA 200** « Objectif et principes généraux en matière d'audit d'états financiers » (Objective and general principles governing an audit of financial statements)
- ✓ **ISA 240** « La responsabilité de l'auditeur dans la prise en considération de fraudes et d'erreurs dans l'audit des états financiers »
- ✓ **ISA 315** « Compréhension de l'entité et de son environnement et évaluation des risques d'inexactitudes importantes » (Understanding the entity and its environment and assessing the risks of material misstatement)
- ✓ **ISA 330** « Procédés mis en œuvre par l'auditeur pour tenir compte des risques évalués » (The auditor's procedures in response to assessed risks) (norme détaillée);
- ✓ **ISA 500** « Eléments probants » (Audit evidence).
- ✓ **DIRECTIVE 1005** « Considérations spéciales lors de l'audit des petites entreprises ».

Ces normes, approuvées en Octobre 2003, sont applicables à l'audit des états financiers pour les périodes ouvertes à compter du 15 Décembre 2004.

- ✓ **ISA 701** « Modifications apportées au contenu du rapport de l'auditeur indépendant » .Cette Norme ISA est applicable pour les rapports des auditeurs datés le, ou postérieurement au 3 décembre 2006.

Plusieurs autres normes ont été révisées au niveau surtout de la forme, et ce, pour mise à jour et introduction des nouveaux concepts ou des nouvelles définitions.

Actuellement, les principales normes sont en cours de finalisation.

### **3.1. Aperçu sur l'approche d'audit stratégique basée sur le "Business Risk"**

L'AICPA a été la première institution professionnelle à s'intéresser aux attentes des utilisateurs de l'information financière sur le risque sous-jacent à l'activité de l'entreprise. L'étude élaborée par cette institution, concernant ce sujet, a été publiée en 1987 dans un rapport sous l'intitulé : 'Report of the Task Force on risk and Uncertainties'.

Suite à cette étude, l'AICPA a publié en 1994 une recommandation intitulée "Disclosure of Certain Significant Risks and Uncertainties" concernant l'obligation de fournir en annexes des EF, les informations relatives à certains risques qui pourraient affecter, de manière significative, les montants présentés dans les états financiers. Selon cette recommandation, les notes aux états financiers doivent renseigner sur :

- **La nature des opérations de l'entreprise** : il s'agit là, d'une description des produits et services fournis avec leur ventilation par zones géographiques.

- **L'utilisation des estimations comptables dans la préparation des états financiers** : il s'agit aussi de mettre en relief les incertitudes liées à ces estimations comptables. En outre, les estimations particulièrement significatives, qui sont susceptibles de fluctuer à court terme (comme par exemple les stocks ou les équipements à obsolescence rapide), doivent être identifiées et les effets potentiels de leur changement doivent être mentionnés de façon non quantitative.

- **La vulnérabilité due à certaines concentrations** : à ce propos, les notes aux états financiers doivent rendre compte de toute *concentration d'affaires* avec un partenaire de la société (client, fournisseur, bailleur de fonds,...). Aussi, le risque commercial lié au portefeuille des produits et services (cas d'un seul produit ou service qui génère l'essentiel des revenus de la société) ou lié à la *concentration des ventes* sur un segment

ou sur une zone géographique, doit être indiqué. Les notes aux états financiers doivent également renseigner sur la *concentration des titres* de la société entre les mains d'un seul actionnaire.

Depuis la publication en 1987 de l'étude élaboré par l'AICPA, le sujet a été débattu et a suscité l'intérêt de plusieurs instances dans le monde. La pratique aux USA a intégré ces nouveautés et a commencé à repenser la méthodologie de travail.

En conséquence, une nouvelle approche d'audit, centrée sur le risque d'affaire, vient donc, voir le Jour.

Le risque d'affaire a été défini par DeAlmeida M. & Joaquim J. (*Du risque des transactions au risque stratégique : l'audit en évolution, 2000*) comme étant : *(la probabilité d'une entreprise de se déplacer de sa catégorie actuelle pour une catégorie inférieure, ayant présente la grandeur du mouvement « environnement en mouvement permanent»)*.

Ces deux auteurs ajoutent, dans le même article, que : *«la notion de risque stratégique s'associe actuellement à la possibilité d'une entreprise à maintenir ou pas un avantage compétitif soutenable dans le secteur, face à la menace de descente dans le ranking (rang) ou la menace de sa continuité »*<sup>1</sup>.

Le risque d'affaire étant donc la menace qu'un objectif stratégique ne puisse être atteint. C'est l'échec dans l'atteinte d'un objectif ou dans le choix d'une stratégie inappropriée.

En effet, d'après l'ISA 200 (révisée) les entreprises déploient des stratégies pour atteindre leurs objectifs et, selon la nature de leurs activités et du secteur auquel elles appartiennent, le cadre réglementaire dans lequel elles exercent leurs activités, ainsi que leur taille et leur complexité, elles sont exposées à divers risques d'affaires.

**Il incombe à la direction** d'identifier ces risques et de prendre des mesures à leur égard.

---

<sup>1</sup> DeAlmeida M. & Joaquim J. *Du risque des transactions au risque stratégique : l'audit en évolution, 2000 P 123*

Parallèlement, **il incombe à l'auditeur** de comprendre et d'évaluer le processus d'identification de ces risques appliqué par la Direction, de juger de son efficacité, et de comprendre le système de pilotage utilisé par la Direction.

L'auditeur pourrait ainsi offrir à ses clients une valeur ajoutée, il va proposer des choix stratégiques pour le client et lui faire part de son expérience et ses connaissances en gestion stratégique et dans le secteur d'activité.

Pour cela, il est de plus en plus demandé à l'auditeur de :

- devenir un spécialiste du secteur ;
- connaître parfaitement les risques du secteur ;
- situer le client par rapport à la concurrence ;
- collecter des informations sur la concentration des affaires du client, il doit aussi
- connaître les influences des parties prenantes (notamment les actionnaires), dans quel sens elles exercent leur pression sur l'organe chargé de l'établissement des états financiers ;
- identifier les estimations significatives effectuées par la Direction ;
- identifier l'indexation des rémunérations des membres du top management sur certaines rubriques des états financiers (quelles sont ces rubriques et dans quelle mesure elles seraient impactées. L'exemple type est celui des directeurs de recouvrement dans les Banques qui touchent une prime indexée sur les reprises de provisions).

Cependant, ce ne sont pas tous les risques d'affaires qui impactent les états financiers de façon significative. L'auditeur ne se préoccupe que des risques susceptibles d'avoir une incidence significative sur les états financiers.

D'après l'ISA 315, le risque d'affaire est plus général que le risque d'anomalies significatives dans les états financiers (RI x RC), il englobe ce dernier.

Selon la même norme, la plupart des risques d'affaires finissent par avoir des conséquences financières et, par conséquent, une incidence sur les états financiers.

Toutefois, tous ces risques ne constituent pas nécessairement des risques d'anomalies significatives.

Pour se fixer les idées, il est possible de récapituler l'approche d'audit stratégique dans les trois phases suivantes que l'on va étudier successivement :<sup>1</sup>

- ❖ Phase 1 : Analyse stratégique
- ❖ Phase 2 : Analyse des processus
- ❖ Phase 3 : Procédures d'audit complémentaires & rapports

### **Phase 1 : Analyse stratégique**

Dans le cadre de l'analyse stratégique, l'auditeur se situe dans le contexte de son client et de l'environnement dans lequel il opère pour prendre connaissance de ses objectifs et de ses stratégies, ainsi que des risques d'affaires connexes qui peuvent entraîner des anomalies significatives dans les états financiers.

La phase d'analyse stratégique s'insère dans le cadre de la phase de planification d'une mission d'audit conformément au plan du présent cours.

D'après l'ISA 315:

- Les objectifs de l'entité correspondent aux plans d'ensemble de l'entité tels qu'ils sont définis par les responsables de la gouvernance et la direction. On parle d'objectifs économiques et d'objectifs financières :

Exemple d'objectifs économiques :

- Augmentation du CA,
- Augmentation du volume des ventes,
- Augmentation du volume de production,
- Diminution des coûts,
- Amélioration de la qualité, etc

Exemple d'objectifs financières :

- Augmentation des bénéfices,
- Augmentation de la rentabilité financière, etc

---

<sup>1</sup> ISA 315 2006

• quant aux stratégies elles correspondent aux méthodes opérationnelles que la direction compte adopter pour atteindre les objectifs.

Exemples de stratégies :

- ✓ Diversification de la clientèle,
- ✓ Diversification de la production,
- ✓ Diversification d'activités (nouveaux produits et nouveaux marchés),
- ✓ Intégration en amont,
- ✓ Intégration en aval,
- ✓ Désengagement de certains marchés, etc.

Ainsi, les risques d'affaires découlent des conditions, des faits, des circonstances ou des mesures importantes qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à mettre en exécution ses stratégies.

**Par exemple** : le client a un objectif d'accroissement de ses parts de marché avec, une stratégie liée de croissance par la création d'une nouvelle ligne de produits. Le risque d'affaire, dans ce cas, est : « l'incidence sur les ventes de l'exercice d'un produit déjà existant qui découle du lancement d'une nouvelle ligne de produit, menaçant ainsi l'objectif d'accroissement des parts de marché ».

Au cours de cette phase, **l'auditeur identifie également les principales catégories de transactions, et les processus clés à l'effet de définir les diligences à effectuer.**

Cette phase de la mission s'articule donc autour de quatre axes :

- Compréhension de l'activité de l'entité et de son environnement ;
- Compréhension générale des risques d'affaires de l'entité et identification de leur incidence sur les états financiers ;
- Identification des catégories de transactions significatives ;
- Identification des processus clés et planification de l'analyse de ces processus (Compréhension et évaluation du processus de pilotage stratégique de l'entité, ses systèmes de veille stratégique, ses tableaux de bord, les indicateurs utilisés,...).

## Phase 2 : Analyse des processus

Sur la base des informations recueillies lors de la phase d'analyse stratégique, l'auditeur peut déterminer les processus clés qui gèrent les risques d'affaires.

Il est à préciser que la phase d'analyse des processus fait partie de la compréhension de l'environnement de contrôle interne, conformément au plan du présent cours.

Au cours de la présente phase, l'auditeur **procède à l'analyse de ces processus clés** et notamment les aspects de leur fonctionnement qui sont exposés aux risques d'affaires ou qui sont pertinents étant donné les objectifs de la mission.

En effet, et conformément à l'ISA 315 précitée le paragraphe 76 . « *L 'auditeur doit acquérir la connaissance, d'une part, du processus suivi par l'entité pour identifier les risques liés à l 'activité en rapport avec les objectifs de l 'information financière et afin de décider des mesures adéquates à mettre en oeuvre pour gérer ces risques et, d'autre part, des résultats de ce processus* ». <sup>1</sup>

Le processus est décrit comme le « *processus d'évaluation des risques par l'entité* » et constitue la base permettant à la direction d'identifier les risques à gérer.

Exemple : la mise en place d'un système budgétaire et d'un système de contrôle budgétaire, la mise en place de comptabilité analytique et la politique de détermination des prix, la mise en place d'un système de mesure des performances, etc.

Le paragraphe 77 ajoute que : « *L 'évaluation de la conception et de la mise en oeuvre du processus d'évaluation des risques par l'entité permet à l'auditeur de comprendre comment la direction identifie les risques liés à l 'activité en rapport avec l'information financière, évalue le caractère significatif de ces risques et la probabilité de leur survenance et décide des mesures à mettre en place pour les gérer. Lorsque le processus d'évaluation des risques par l'entité est approprié en la circonstance, l'auditeur peut s'appuyer dessus pour identifier le risque d'anomalies significatives* ». <sup>2</sup>

Cette phase d'analyse des process, peut être composée de quatre sous-étapes :

---

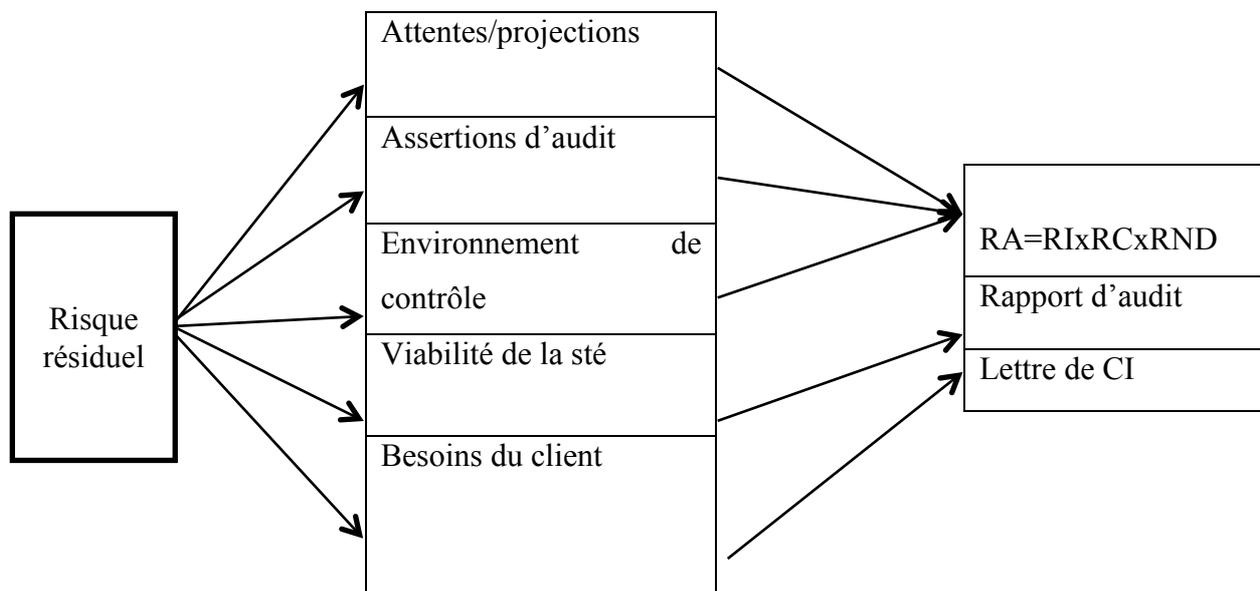
<sup>1</sup> ISA 315 paragraphe 76 et 77

<sup>2</sup> ibid

1. Identification des processus d'activité (Business Processes : BP) clés
2. Compréhension des flux d'informations et des opérations au sein de ces BP (y compris le lien avec les comptes)
3. Identification et compréhension des objectifs de ces B.P (qui convergent vers les objectifs stratégiques)
4. Identification et évaluation des business risks au niveau de ces processus.

En conséquence, l'auditeur est ainsi en mesure d'identifier les risques non couverts par des process (risques d'affaires résiduels « Residual Business Risks »). Ce qui lui permet de définir les zones sur lesquelles des procédures d'audit complémentaires seront nécessaires. Les Implications des risques résiduels identifiés sur l'audit, peuvent être schématisées comme suit:

**Figure 08** : implication des risques résiduels sur l'audit



**Source** : élaborer par moi même

D'après l'ISA 315 : *Dans le cadre de l'appréciation des risques, le vérificateur doit déterminer parmi les risques relevés lesquels, à son avis, constituent des risques significatifs qui exigent une attention particulière dans le cadre de la mission. En présence de risques significatifs et pour autant qu'il ne la pas déjà fait, l'auditeur doit*

*évaluer la conception des contrôles de l'entité, y compris les procédures de contrôle pertinentes, et déterminer si ces contrôles ont été appliqués ».*<sup>1</sup>

Les risques d'affaires ayant une importance significative sont ceux ayant un effet potentiel important sur les états financiers, et une probabilité de survenance élevée, ils doivent être une source de préoccupation pour l'auditeur conformément au schéma ci-joint :

Incidences sur les états financiers des risques d'affaires, y compris les assertions concernées.

**Tableau 09 :** Incidences sur les états financiers des risques d'affaires, y compris les assertions concernées

Probabilité de survenance	Importance des risques d'affaires		
Probable	Modérée	Haute	Haute
Possible	Faible	Modérée	Haute
Improbable	Faible	Faible	Modérée
Importance de l'incidence	Faible	Modérée	Haute

**Source :** DeAlmeida M. & Joaquim J. *Du risque des transactions au risque stratégique : l'audit en évolution*

**Pour reprendre l'exemple cité plus haut** l'incidence sur les états financiers du risque identifié concerne les stocks et l'assertion correspondante est l'évaluation.

Les articles du stock ne pouvant plus être vendus doivent être provisionnés à la clôture de l'exercice.

Par exemple : il existe un risque d'obsolescence des anciennes lignes de produits en stock, mais la direction a vendu tous les excédents de stock à une chaîne de magasins de hard-discount au prix de revient plus 1% avant la clôture : il n'y a donc plus d'incidence sur les états financiers concernant l'évaluation des stocks.

<sup>1</sup> ISA 315 OPCIT

Les incidences Importantes sur les états financiers sont celles qui, selon la perception de l'auditeur, nécessitent davantage d'investigations dans le cadre de l'audit. Le critère de détermination de l'importance n'est pas uniquement lié à la valeur de tout poste concerné des états financiers, mais aussi à un certain nombre de facteurs qualitatifs.

Par exemple, si le lancement de la nouvelle ligne de produits n'a pas eu lieu avant le dernier trimestre de l'exercice, qu'il était simplement orienté sur quelques marchés tests, et que peu de produits étaient en stock à la fin de l'exercice, l'incidence sur les états financiers n'est pas significative. Ou bien, dans le cas où l'incidence sur les états financiers a été définie en terme de valorisation des produits x, y et z, une analyse plus poussée de l'importance pourrait conduire à évaluer que seules les incidences en terme de valeur des produits x et y sont importantes et non pour z.

A l'issue de cette phase de la mission, l'auditeur peut :

- acquérir une compréhension du fonctionnement de chaque processus clé,
- identifier et assimiler les catégories de transactions importantes et leur traitement jusqu'à leur prise en compte dans les états financiers,
- effectuer une évaluation préliminaire du risque d'anomalies significatives, et
- planifier les procédures d'audit complémentaires à mettre en oeuvre.

NB: Lorsque l'auditeur conclut que le processus d'appréciation des risques de l'entité ou celui de mesure de la performance comporte des lacunes importantes, il communique cette information aux responsables de la gouvernance comme l'exige l'ISA 260, « Communication des questions touchant à l'audit avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise ».<sup>1</sup>

Par ailleurs, les mesures de la performance, qu'elles soient de source interne ou externe, créent des pressions sur la direction qui peuvent avoir pour effet de l'inciter à manipuler les états financiers.

L'auditeur se demande si ces pressions ont créé des risques d'anomalies significatives.

---

<sup>1</sup> ISA 260 2006

### **Phase 3 : Procédures d'audit complémentaires et l'établissement des rapports**

Au cours de cette dernière phase de la mission, des procédures d'audit complémentaires sont mise en oeuvre, conformément à la stratégie d'audit préalablement définie (lors de la phase précédente), en vue de collecter des éléments probants suffisants et adéquats pour étayer l'opinion.

Il est à préciser que cette phase s'insère dans le cadre de la partie tests et rapports, conformément au plan du présent cours.

Cette phase de l'audit peut se dérouler sur trois étapes :

- Réalisation des procédures d'audit complémentaires programmées dans le cadre de la stratégie de mission
- Identification et analyse des différences d'audit et évaluation de l'incidence de celles-ci sur l'avis
- Formulation de l'opinion.

*D'après l'ISA 330 : « L 'auditeur doit déterminer des mesures générales à prendre à la suite de son appréciation des risques au niveau des états financiers, et il doit établir la nature, le calendrier d'application et l'étendue des autres procédés de vérification de manière à tenir compte de l'appréciation des risques au niveau des assertions afin que le risque de mission de vérification soit ramené à un niveau suffisamment faible »<sup>1</sup>*

En conclusion nous pouvons dire que dans le cadre de la nouvelle approche d'audit basée sur le Business Risk, l'auditeur doit avoir une très bonne connaissance des affaires du client, de l'industrie et de toute l'économie dans laquelle l'entité opère dans le but d'identifier toute menace qu'un objectif stratégique ne puisse être atteint.

L'opinion de l'auditeur sur les comptes est devenue ainsi directement liée à l'évaluation du risque d'affaire du client.

---

<sup>1</sup> ISA 330 206

*« Le rapport des risques et opportunités sera une nouvelle pièce de comptabilité à exiger l'avis de l'auditeur. A l'heure actuelle, l'audit de l'incertitude devient donc une réalité ».*<sup>1</sup>

La compréhension des affaires du client acquise à travers l'analyse stratégique et l'analyse de ses business process est critique, puisqu'elle permet à l'auditeur d'orienter sa stratégie de tests substantifs vers les comptes associés aux plus haut risques résiduels.

Selon la littérature de la profession et l'avis de certains auteurs, l'approche d'audit basée sur les risques d'affaires est conçue de façon à réduire les procédures de collecte des éléments probants (convaincants). Toutefois, elle ne réduit pas la masse d'éléments probants collectés pour un exercice donné, mais plutôt elle remodèle les procédures de collecte des éléments probants de façon à ce que plus d'éléments probants collectés portent sur les assertions au niveau de l'entité globalement et sur les transactions associées aux risques résiduels les plus élevés. En revanche, moins d'éléments probants seront collectés concernant les transactions associées à de faibles niveaux de risques résiduels.

Après ce bref aperçu sur l'audit stratégique, il y'a lieu de le positionner par rapport à l'approche d'audit par les risques. C'est ce qu'on va étudier dans le paragraphe suivant.

### **3-2- L'audit stratégique en tant que prolongement de l'audit par les risques**

Notons d'abord que le processus d'audit stratégique garde plusieurs étapes et activités de l'ancienne approche par les risques telle que la compréhension des activités de l'entité auditée, l'évaluation des contrôles.

Toutefois, certaines étapes ont pris une signification et un domaine d'intérêt très différents.

L'évolution d'une ancienne approche axée sur les transactions passées à une nouvelle fondée sur les process et les risques d'affaires futurs, constitue un changement fondamental. Toutefois, cette évolution ne peut nullement être interprétée comme un

---

<sup>1</sup> IDEM

abandon de l'approche d'audit par les risques. Bien au contraire, c'est une façon d'affiner et d'adapter celle-ci aux nouvelles données de l'environnement.

C'est particulièrement une façon de considérer avec plus de rigueur la continuité de l'exploitation sous-jacente à l'établissement des états financiers (Cf. ISA 570 « Continuité de l'exploitation »).<sup>1</sup>

Les principaux avantages de la nouvelle approche sont les suivantes :

- L'entreprise auditée est considérée comme un tout et non comme une juxtaposition de transactions. C'est donc la validation de l'entreprise dans son ensemble, et non seulement celle des opérations traduites dans les états financiers, qui devrait constituer la finalité de l'audit. Les états financiers peuvent, en effet, être "valables" sans rendre compte d'une crise qui peut gravement menacer la pérennité de la firme. (Selon le référentiel international ou même tunisien, les états financiers qui ne rendent pas compte d'une crise qui peut gravement menacer la pérennité de la société, ne donnent pas une image fidèle).
- La gestion de l'entreprise occupe une place de plus en plus importante, remettant ainsi en cause totalement ou partiellement le respect du principe de non immixtion dans la gestion, l'auditeur est amené à évaluer :
  - Le processus de gestion stratégique : il s'agit d'apprécier la façon dont l'entité établit et met en place ses objectifs stratégiques. C'est-à-dire comment la direction donne une orientation générale à l'entreprise, analyse les forces et faiblesses de celle-ci, surveille l'environnement externe et anticipe les effets potentiels des opportunités et menaces qui lui sont rattachées, fait face aux forces /faiblesses de l'environnement interne et opportunités / menaces de l'environnement externe, et alloue les ressources (financières, humaines et matérielles) aux différents process opérationnels
  - L'environnement de contrôle : L'auditeur doit apprécier l'environnement de contrôle de son client en se basant sur la structure de gouvernance, sa culture et

---

<sup>1</sup> ISA 570 .2006

son éthique, sa politique de rémunération, le profil du personnel et les méthodes de communication de l'information.

- L'environnement informatique : L'auditeur s'intéresse aux systèmes informatiques de son client pour apprécier le niveau de dépendance de celui-ci vis-à-vis des systèmes, la fiabilité de ceux-ci, les contrôles physique et logique d'accès aux systèmes et le plan de secours envisageable en cas d'incident touchant le matériel ou les applications
- L'environnement d'établissement des états financiers : L'auditeur doit saisir les principes comptables adoptés par son client et, pour certains aspects particuliers, rapprocher ces principes à ceux appliqués au sein du secteur d'activité. Il doit également apprécier l'incidence potentielle de la politique comptable de la direction sur les états financiers.

- L'évaluation du risque, dans la nouvelle conception de l'audit, est permanente, alors qu'elle ne se fait que d'une façon périodique dans l'ancienne conception. Dans cette évaluation du risque et dans les contrôles qui s'imposent pour couvrir ce dernier, l'implication de la haute hiérarchie de l'entreprise cliente est plus nette dans la nouvelle conception de l'audit.

- La nouvelle approche est beaucoup plus orientée vers le futur que l'ancienne. Elle permet ainsi de réduire « l'expectation gap ». C'est-à-dire la différence entre ce que les auditeurs pensent être en mesure de fournir dans le cadre de leur mission de certification des états financiers, et ce que les utilisateurs de ceux-ci attendent d'une telle mission.

En définitive, il est possible de conclure que l'audit basé sur le *Business Risk* n'est qu'un prolongement de l'audit par les risques tendant notamment à aborder l'audit par process et non par transactions, à évaluer la stratégie du client à gérer ses risques d'affaires et à se soucier de la problématique de continuité / discontinuité de l'entreprise auditée.

### **3-3- Lien avec le modèle du risque d'audit**

Une autre question importante à se poser à savoir : qu'en est-il du modèle de risque d'audit après l'introduction de la notion de risque d'affaire.

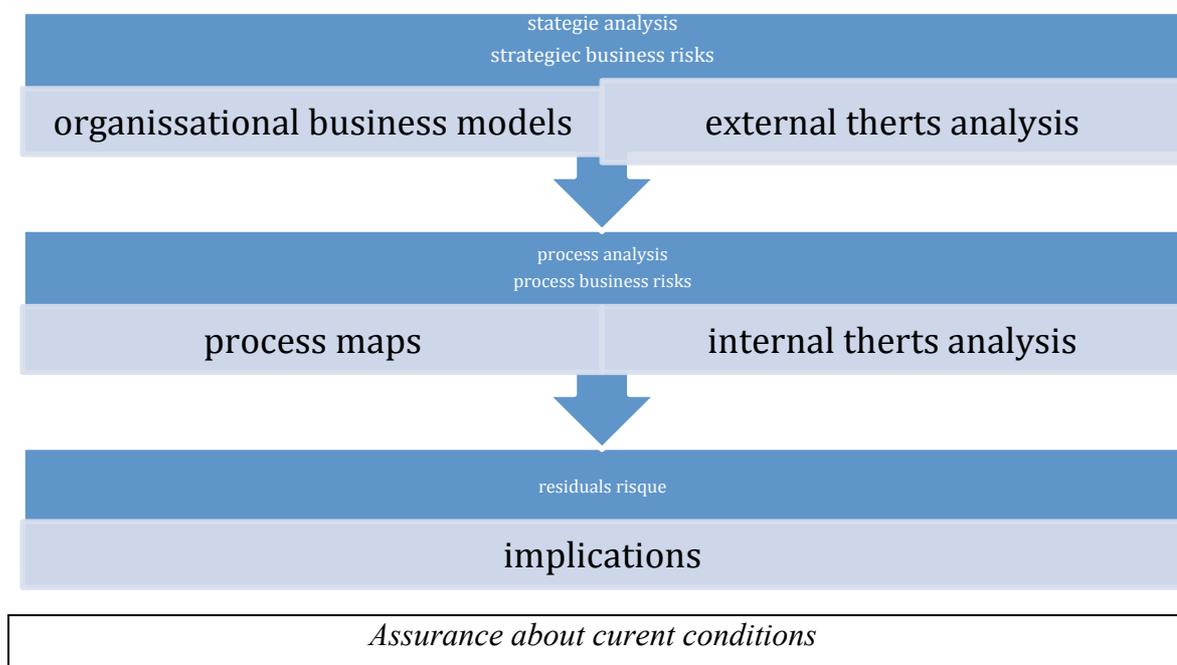
La réponse nous est fournie par l'étude dirigée par un groupe de travail composé de praticiens et d'académiciens d'audit anglais, canadiens et américains et qui a conclu,

entre autres, que « *la plupart des firmes internationales utilisant le Business Risk Audit reconnaissent que le modèle du risque d'audit reste le meilleur outil d'orientation des tests substantifs* ». <sup>1</sup>

La doctrine tend à conclure que la composante Business Risk s'insère dans le cadre du RI ou du RC ou mieux encore dans le cadre de l'évaluation du risque combiné. Ceci dit que cette fameuse formule restera encore valable :

$$RA = RI \times RC \times RND.$$

**Figure 09** : modèle d'évaluation du risque sous B.R.A



**Source** : Allaire, Yvan et Firsirotu, Mihaela E. (1993) *L'Entreprise Stratégique : Penser la Stratégie*, Québec Gaetan Morin Ed.

Ci-dessus une schématisation du modèle d'évaluation du risque sous B.R.A, Selon l'ancienne approche le modèle ne reprendra principalement que les deux derniers trapèzes, soit l'évaluation des risques émanant d'une défaillance de conception ou d'application des contrôles internes.

<sup>1</sup> ISA 330 OPCIT

### **3-4- Lien avec la notion de fraude**

La compréhension et la connaissance qu'aura l'auditeur à travers cette approche, du secteur d'activité de l'entité auditée, de sa stratégie, des forces externes qui menacent la réalisation de ses objectifs, des processus d'activité,..., lui permettra de mieux apprécier le risque de fraude et d'améliorer, par conséquent, sa capacité de détection des éventuelles fraudes.

### **3-5- Lien avec la notion de continuité d'exploitation**

Pour les mêmes raisons exposées ci haut, le Business Risk Audit dotera l'auditeur de plusieurs moyens pour déceler les signes précurseurs de difficultés économiques.

### **3-6- Impact sur les moyens de collecte d'éléments probants**

- Au niveau des tests de contrôles : Etendre les travaux sur les contrôles effectués par le Top Management. La recherche dirigée par le Pr Morley Lemon, sur la pratique du B.R.A dans les plus grands cabinets d'audit d'Angleterre et d'Amérique du nord, soutient que plus notre assurance dans les contrôles effectués par la direction est élevée moins nous effectuerions des tests sur les contrôles opérationnels.
- Sur L'utilisation des procédures analytiques la tendance à utiliser les procédures analytiques de plus en plus en audit continue avec le B.R.A.
- Sur les procédures substantives de tout ce qui précède découle un recours moindre aux procédures substantives.

## **Conclusion**

Les grands cabinets d'audit ont développé des approches d'audit qui s'appuient plus qu'avant sur des concepts d'analyse de métier et des « *Business Risks* » et qui structurent le processus d'audit sur cette analyse.

Plusieurs aspects de la nouvelle approche ont été adoptés par les normes professionnelles américaines et internationales ce que nécessite une analyse approfondie de cette nouvelle approche et des facteurs qui ont incité les cabinets d'audit à développer.

Dans le chapitre qui va suivre, après une présentation de notre organisme d'accueil (cabinet d'audit et entreprise à auditer) nous développerons la mise en application de la majeure partie des aspects théoriques évoqués ci-dessus, nous développons la mise en œuvre de la nouvelle approche d'audit ainsi que ses limites dans l'application sur les entreprises internationales et algériennes.

***CHAPITRE III : LA MISE EN OUVRE  
DE LA METHODE B.R.A : SARL HL***

---

### CHAPITRE III : LA MISE EN OUVRE DE LA METHODE B.R.A : SARL HL

Après avoir présenté au deux chapitres précédents les aspects théoriques sur les risques, les approches classiques d'audit et la nouvelle méthode (business risk), il nous reste plus qu'à procéder (dans un troisième et dernier chapitre) à son application dans l'entreprise algérienne dénommée SARL HL.

Ce chapitre sera structuré en trois sections.

- La première traitera de l'historique de l'organisme d'accueil,
- La deuxième sera consacrée à l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie d'audit suivant l'approche risque business,
- La troisième et dernière sera consacrée aux limites de celle-ci (la méthode B.R.A)

## **Section 1 : Historique de l'organisme d'accueil : SARL HL**

### **1.1. Aperçu historique de la SARL HL**

Vers la fin des années quatre-vingt, monsieur HAFIZ kamel se lance dans le circuit de la distribution des boissons gazeuses. Il est dépositaire et distributeur de la marque HAMOUED BOUALEM.

En 1995, il décida de créer une société d'import/export pour l'importation de sodas en canettes et en bouteilles PET de marque selecto; qui se fabriquent en France. Après avoir testé le marché et avoir subi des difficultés d'importation il décide de créer en 1997 sa propre unité de production. C'est dans ce sens que la société HAMOUD BOUALEM lui propose de travailler en partenariat sous le contrat d'embouteilleur en contre partie des redevances pour chaque bouteille produite.

Dès 1999, la SARL HAFIZ LIMONADERIE fabrique un produit de qualité et pénètre le marché algérien. Et ce, en faisant face à la concurrence des entreprises algériennes, des multinationales et le marché informel en la matière.

Aussi, faut-il le rappeler que, malgré l'insuffisance d'espace de fabrication dans l'ancienne usine a DERGANA, la société s'est portée acquéreur d'un lot de terrain à la commune de BOUDOUAOU (wilaya de Boumerdès) sur lequel elle construit sa nouvelle usine en se conformant aux normes européennes.

En 2009, cette nouvelle usine fabrique en moyenne de 6 000 à 15 000 bouteilles de 1litre/heure répondant suffisamment à l'attente de la clientèle actuelle et potentielle de cette entreprise.

Mais à partir de là, la dite la société HL saisi l'opportunité de procéder à son expansion par l'acquisition d'une nouvelle ligne de production pour fabriquer la petite bouteille et PET. Et, par conséquent, élargir la gamme des sodas et des jus.

La société HL emploi actuellement plus de 200 emplois directs et plus de 300 emplois indirects et son chiffre d'affaires augmente d'une année à une autre d'une moyenne de 40% et son capital est de 680 000 000.00 DZD.

### **1.2. La forme juridique de la société HL**

La société HL est une société familiale. Créée par les deux frères KAMEL ET SAMAIR HAFIZ sous la forme de SARL (Société à Responsabilité Limitée) avec un capital de 680 000 000.00 DZD

### **1.3. Organisation de l'entreprise**

#### **1.3.1. La structure de l'entreprise**

- **Direction générale**

Elle regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise ou d'une partie de l'entreprise. Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle.

Elle est chargée de :

- ✓ définit la stratégie globale de l'entreprise et supervise son exécution.
- ✓ élaborer des objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise,
- ✓ définir les grandes lignes de la politique commerciale, de distribution et de conquête de nouveaux marchés.
- ✓ supervisent et gèrent les moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs assignés.

- **Contrôle de gestion**

Il est chargé de :

- Assurer que l'information financière de l'unité est juste et que les pratiques de contrôle interne sont conformes aux procédures et à la politique du groupe
- Analyser les écarts entre les provisions et les réalisations.
- Aide les managers dans la prise des décisions surtout dans les cas délicats.

- **Direction des ressources humaines et des relations avec le personnel (DRH-DRP)**

Elle chargée de :

- La convention collective.
- L'élaboration et le suivi de politiques en matière de gestion du personnel ainsi que de la gestion des carrières et de la formation.
- L'élaboration et le suivi des procédures concernant les ressources humaines.
- La centralisation des données.

- **Direction Finances et comptabilité**

Elle est chargée de:

- L'élaboration et suivi des politiques en matière de comptabilisation, du budget et de gestion des finances de l'entreprise.
- L'élaboration et suivi des procédures.
- La gestion centralisée de la trésorerie

- **Direction des opérations**

- **direction marketing et développement DMD**

Face aux changements rapides des habitudes de consommation, à l'utilisation croissante des canaux de communication modernes (réseaux sociaux, outils, etc.) et à l'évolution du rapport du consommateur au prix, le directeur marketing est perçu comme l'un des pivots de l'équipe dirigeante, en mesure de relever ces nouveaux défis

Au niveau de la SARL LIMONADERIE HAFIZ ce dernier est chargé de :

- ✓ être en mesure de développer le produit.
- ✓ Définit la stratégie de marketing opérationnel.
- ✓ Assurer le lien entre ce qui se passe à l'extérieurs de l'entreprise et adapter les produits avec les besoins des consommateurs.

- **Direction commercial DC**

Elle est chargée de :

- ✓ établir un portefeuille client pour les produits à vendre
- ✓ créer un réseau de distribution sur le marché
- ✓ superviser des commerciaux qui prendront contact avec les points de vente ou directement avec les consommateurs.
- ✓ les recouvrements client.
- ✓ gérer les contentieux avec les mauvais payeurs.

- **Direction achats et technique DAT**

Elle est chargée de

- ✓ spécifier les besoins des services internes et de la production
- ✓ définir le coût de revient maximum par rapport au prix de vente des modèles
- ✓ cumuler les coûts de pièces et de temps, d'après la nomenclature provisoire du prototype, avec un taux d'inconnues
- ✓ proposer des modifications pour rectifier le prototype et réduire son prix de revient
- ✓ négocier les achats avec chaque fournisseur
- ✓ négocier avec chaque fournisseur des quantités prévisionnelles de produits aux meilleures conditions de qualité, prix et délais, en tenant compte des objectifs techniques et commerciaux
- ✓ définir les conditions de commande, livraison, paiement etc. ; établir un contrat d'achats en prenant toutes les garanties techniques, économiques et juridiques nécessaires.

- **Direction industrielle et logistique DIL**

Elle est chargée de

- ✓ veiller à rationaliser le réseau de production et de distribution.
- ✓ adapter une chaîne d'approvisionnement face aux évolutions des activités de l'entreprise.
- ✓ faire mieux positionner les opérations de l'entreprise dans la chaîne de valeur.

- **Direction sécurité; qualité; hygiène; environnement DSQHE**

Elle est chargée de

- ✓ contrôler les aspects liés aux risques professionnels au sein de l'entreprise.
- ✓ veiller à la sécurité du personnel.
- ✓ préserver l'environnement.
- ✓ former le personnel (formation durable)

- **Direction de communication**

Elle est chargée de

- ✓ définit et met en œuvre la stratégie de communication en interne comme en externe
- ✓ il coordonne toutes les actions destinées à assurer la promotion de l'image de marque de l'entreprise, ses valeurs et ses partenaires.
- ✓ comprendre les attentes de chaque public afin de les traduire en solutions et actions de communication les plus pertinentes et adaptées.
- ✓ Représenter l'entreprise lors de conférences de presse, sur les manifestations extérieures.

## **Section 2 : Stratégie d'audit selon l'approche risque business**

### **2.1. Plan stratégique dans le cadre de l'application de la nouvelle stratégie d'audit B.RA :**

- *Description de l'activité*

Description succincte du client et de son activité, principaux marchés et produits commercialisés, données importantes...

- *Cadre de notre intervention*

Mission de CAC, mission d'audit contractuel, ainsi que les informations relatives au mandat qui nous a été confié, exigences réglementaires particulières, rapports à émettre...

- *Principaux interlocuteurs*

Organigramme succinct, nom, fonction, téléphone et mail de nos principaux interlocuteurs...

- *Calendrier du client*

Dates de clôture, de remontée des informations au groupe lorsque l'entreprise est consolidée, date du conseil d'administration arrêtant les comptes, date de publication d'informations financières, calendrier de présentation des rapports....

- *Changements significatifs de l'exercice*

Cette partie du plan stratégique doit recenser tous les changements significatifs de l'exercice ainsi que les modifications significatives de l'activité ou de l'organisation du client qui auraient un impact sur la modélisation en business process ou sur la stratégie d'audit.

Cela peut concerner des événements tel qu'une acquisition majeure ou prise de participation significative durant l'exercice, une cession ou abandon d'une activité, un nouveau management, une émission d'obligations, une augmentation de capital, la conclusion de contrats significatifs, une restructuration, des investissements majeurs...

- **Seuil de signification préliminaire**

Seuil d'inexactitudes au-delà duquel la compréhension des états de synthèse peut être altérée.

On se référera aux normes d'audit en la matière pour déterminer le seuil de signification à appliquer au client.

- **Revue analytique sommaire**

Analyse des principales variations des postes du bilan et du compte de produits et charges, analyse de la marge d'exploitation...

- **Compréhension des axes stratégiques**

- Environnement du marché

Évolution et tendances du marché, évolution de l'environnement concurrentiel, informations sur l'incidence des évolutions réglementaires ou juridiques, conclusion de notre analyse

PEST...

- *Conclusion de notre analyse stratégique*

Principaux risques business découlant de la stratégie, des facteurs clés de succès ou des business process, comptes significatifs influencés par les business process critiques...

- *Conclusion de notre étude de l'influence des parties prenantes*

Identification des parties prenantes dont les attentes sont ambitieuses, contradictoires ou divergentes, ainsi que les principaux risques business en découlant.

- **Organisation du client**

- *Cycles comptables*

Description des changements significatifs au niveau des cycles comptables, et impact sur les contrôles qui leurs sont associés (changement de procédure, changement de système d'information...), le cas échéant évolution de notre jugement sur ces nouveaux contrôles.

- *Business process critiques*

Enumération des business process critiques influant sur des comptes significatifs, et identification des principaux risques sur ces business process.

- **Environnement de contrôle**

Principales conclusions sur :

- ✓ l'évaluation de l'environnement général du contrôle interne ;
- ✓ le risque de fraude ;
- ✓ le processus de clôture des comptes ;
- ✓ le processus interne de maîtrise des risques ;
- ✓ le contrôle interne des cycles comptables significatifs ;
- ✓ la revue informatique.

Ces conclusions découlent des travaux menés lors de la partie théorique, lors de la phase d'évaluation de risques

- **Stratégie d'audit**

- *Points d'audit importants*

Description des points d'audit importants de l'exercice et suivi de ceux de l'exercice précédent, compte tenu du seuil de signification préliminaire.

- *Risque combiné*

**Tableau 10** : l'évaluation des risques combinés

<b>Compte significatif</b>	<b>Risque inhérent</b>	<b>Business process ou cycle comptable associé</b>	<b>Risque de contrôle</b>	<b>Risque combiné</b>	<b>Procédu D'audit</b>

- Equipe d'audit

Nom des collaborateurs de l'équipe d'audit, rôles fonctionnels et opérationnels, noms des intervenants techniques....

- *Planning d'intervention*

Dates prévisionnelles d'intervention compte tenu des contraintes du client

## **2.2. Stratégie d’audit selon l’approche risque business**

Dans le cadre de l’application de la nouvelle stratégie d’audit, nous sommes amenés à nous intéresser davantage à l’activité de la société, ce qui nous conduit à compléter notre compréhension de l’activité sur les points suivants :

### **2.2.1. Étude d’environnement de l’activité de l’entreprise**

L’ouverture de l’économie nationale dans les années quatre-vingt-dix a permis un développement prodigieux de l’investissement privé et a entraîné la disparition du secteur public dans la filière boissons, à l’exception de l’ONCV pour la sous filière vitivinicole.

Les réformes structurelles ont aussi concerné l’ouverture du commerce extérieur. Dans le prolongement de ces réformes, l’Algérie a signé des accords de libre-échange avec l’Union européenne et la Zone de Libre-Echange Arabe. Cependant, cette ouverture n’a pas été accompagnée d’une mise à niveau de l’administration. C’est le cas, en particulier, des administrations des douanes, des impôts et du commerce.

Le système bancaire public accuse lui aussi un retard par rapport à la dynamique des investissements. Le financement bancaire reste limité; il ne joue pas encore le rôle moteur attendu pour le développement industriel.

Une des conséquences néfastes de ce déséquilibre dans les réformes est le développement de l’économie informelle.

- ***Emploi dans l’industrie des boissons***

Sur la base de l’Annuaire des entreprises agroalimentaires MIPMIPI 2014, on peut estimer que l’emploi dans l’industrie des boissons (hors Office National de la Commercialisation du Vin) s’élève à près de 18 600 emplois directs et environ 45 000 emplois indirects.

- ***Répartition géographique des entreprises***

La répartition géographique des entreprises est réalisée à partir du fichier du CNRC (2014).

Les statistiques démontrent un phénomène de concentration régional prononcé :

- 39% des wilayas abritent 80% des entreprises ;
- 20% des wilayas abritent 60% des entreprises ;
- 80% des entreprises sont localisées dans les wilayas nord du pays ;
- la wilaya d'Alger se distingue nettement avec 26% des implantations ;
- Trois bassins d'implantation industrielle se distinguent par la densité d'implantation industrielle (Algérois, Bejaïa-Sétif, Oranais).

- **Structure juridique des entreprises**

L'industrie des boissons est dominée par le secteur privé qui représente 94.6% des entreprises. Répartition des entités économiques selon la division et le secteur juridique.

**Tableau 11** : division des fabricants par les secteurs

code	division	Publique	privé	autres	total
11	FABRICATION DE BOISSON	19	766	25	810

**Source** : ONS

- *Situation économique des entreprises de l'industrie des boissons<sup>1</sup>*

Les résultats de l'enquête auprès des producteurs des boissons réalisée dans le cadre de cette étude sont comme suit :

- le statut des entreprises est à dominante SARL (60%) et SPA (30%) ;
- les entreprises se caractérisent par des gammes étendues et larges. Elles développent une diversification par produits liés :
- les entreprises de la filière « eaux embouteillées » se diversifient vers les boissons plates ou gazéifiées aromatisées ;
- les entreprises de sodas se diversifient vers les eaux fruitées et/ou les jus.
- l'exportation est une option forte : 46% déclarent exporter. Il s'agit des sodas, des jus et de l'eau embouteillée ;
- en moyenne, le capital initial a été multiplié par 8.2, dénotant un développement de la taille suite à des investissements de capacité ;

<sup>1</sup> CNRC 2014

- l'effectif global des entreprises de l'échantillon est de 5217 agents. 45% des entreprises emploient 81% et 35% des entreprises emploient moins de 100 travailleurs.
- le chiffre d'affaires (CA) a progressé pour 80% des entreprises. Le taux d'accroissement moyen est de 16% ;
- en moyenne le taux d'utilisation des capacités est de l'ordre de 66%. 50% des entreprises ont réalisé des taux supérieurs à la moyenne et 40% des taux supérieurs à 80%. Ce niveau des taux d'utilisation est de nature à inciter à des investissements de capacité ;
- *Place des boissons dans le modèle de consommation alimentaire*

La consommation des boissons est intégrée depuis longtemps dans les habitudes de consommation des Algériens.

Durant la période coloniale, les habitants des villes avaient introduit dans leurs habitudes de consommation les boissons.

La consommation des boissons était pendant longtemps un mode urbain des classes aisées. Pour les couches de population à faibles revenus, la boisson était considérée comme un produit festif.

Depuis l'Indépendance, la consommation a connu un développement prodigieux, tirée par l'accroissement des populations urbaines et le développement de l'industrie. L'offre des produits est demeurée, cependant, et pendant longtemps, limitée en raison de la faiblesse de l'investissement privé.

La libéralisation de l'activité et l'ouverture du marché ont entraîné à la fois une diversification de l'offre et un accroissement des volumes. L'étude de 2005 a situé la consommation à 33,6 litres/tête/an; l'enquête « niveau de vie de 1995 » réalisée par l'ONS avait situé la consommation à 19 litres/tête/an.

- *Le commerce extérieur des boissons par rapport aux industries agroalimentaires*

Les échanges commerciaux comparés à ceux de l'agroalimentaire sont les suivants :

- la part des importations des boissons comparée à celle des produits agro-alimentaires est pratiquement insignifiante (moins de 1% sur 6 ans) ;
- pour ce qui concerne les exportations, les exportations en valeur sont croissantes ; leur valeur a été multipliée par 5 en 6 ans.

- *Contrôle de la distribution des produits alimentaires*

Le système de distribution des produits constitue une forte contrainte pour les producteurs qui se retrouvent dépendants de distributeurs-grossistes qui usent des ventes sans factures.

Le dysfonctionnement du système de distribution entraîne des dérives au niveau de la distribution de détail, avec des produits distribués sans respect des conditions d'hygiène. Ce dysfonctionnement favorise aussi des pratiques de contrefaçon sur les marques.

Le contrôle incombe à plusieurs administrations : services du Ministère du Commerce, douanes et administration des impôts.

Un effort important est réalisé dans le domaine du contrôle de la qualité par les services du Ministère du Commerce.

Les contrôles effectués sont de deux types : les contrôles physico-chimiques et les contrôles microbiologiques.

- *Le secteur informel*

Des pratiques informelles sont constatées. Les pouvoirs publics admettent l'existence du phénomène, mais estiment qu'un effort important est réalisé. Il est difficile de situer l'importance du secteur informel, mais un faisceau d'indices révèle ses formes :

- des pratiques d'imitation de marques ou de conditionnement sont constatées, et des affaires sont parfois apportées devant la justice;
- des mises sur le marché de produits sans étiquetage ;
- des préparations de « charbet » sans respect des règles d'hygiène se pratiquent ;
- la sous-facturation est parfois pratiquée par des distributeurs de gros ;

- la distribution des produits est réalisée hors magasins, sans respect des conditions d'hygiène notamment en période estivale et pendant le mois de ramadhan.

D'après tout ce que procèdent on conclut que les boissons gazeuses sont bien ancrées dans les habitudes de consommation. Dans le futur, il devrait y avoir un intérêt croissant pour la santé, à la fois chez les consommateurs et chez les producteurs. Les entreprises sont appelées à développer le positionnement marketing santé pour les produits à faible teneur en calories, en plus de l'accent sur le prix et la publicité en vue de soutenir les ventes.

### 2.2.2 Revue analytique

A la lumière des éléments recueillis lors de la compréhension de l'activité, nous estimons que le résultat d'exploitation devrait être analysé comme suit :

**Tableau 12** : revue analytique des comptes du bilan de la SARL LIMONADERIE HAFIZ

désignation rebique d'analyse	exercice N-1	exercice N	variation en valeur	variation en %
ventes et produits annexes	700	550	150	(21.42%)
achats consommés	580	420	160	(27.58)
autres charges opérationnels	20	18.9	1.1	(5.5%)
entretien et réparations	15	12	3	(20%)
déplacement mission et réception	6	5	1	(16.66%)
Créances et comptes rattachés	50	70	+20	40%
Stocks de matière	80	90	+10	+12.50%

premier et approvisionnement				
charges personnels	35	33	2	(5.71%)

**Source** : Documents interne.

### ***Conclusion revue analytique***

Suite à la revue analytique effectuée sur la société HAFIZ LIMONADIÈRE nous avons conclu :

- une baisse importante du chiffre d'affaires 21.42%. cette baisse dus à la commercialisation et la non compétence du service commercial.
- Augmentation de la marge brute malgré la baisse du chiffre d'affaires.
- Une stagnation en matière des charges (personnels et les maintenances) du au non maîtrise des charges en interne.
- Mauvaise politique de recouvrement : les créances non recouvré sont important malgré la baisse du chiffre d'affaire.
- Un montant très élevé du stocks de matière première et des stocks, ce dernier est dut a deux facteurs très important
  - ✓ La mauvaise commercialisation
  - ✓ Problème d'approvisionnement pour cela l'entreprise opte toujours pour la méthode de stocks de sécurité très élevé ce qu'empêche d'utiliser ces ressources dans le développement de son activité au lieu de les mobiliser dans la rubrique matière première

Pour cela nous allons effectuer des analyses sur les deux processus importants qui freinent le développement de la principale activité de la SARL LIMONADERIE HAFIZ.

### **2.2.3. Analyse stratégique**

- *Adéquation Objectifs/stratégie/FCS*

**Tableau 13** : Adéquation Objectifs/stratégie/FCS

Objectifs	Stratégies	FCS	Alignement ?
Trouver de nouvelles sources d'approvisionnement	Développer les modèles de la boissons produites	Qualité supérieure du la boisson produite	Non : Risque business lié à la dégradation éventuelle de la qualité du produit
Maintenir la marge à un niveau élevé	Faire valoir ses atouts pour récupérer les parts de marché des sociétés privés en cours de fermeture, et absorber ainsi les charges de structure induites par l'extension de l'usine	Forte image de marque sur le plan national et international, rendement technique élevé	Oui
Maintenir la qualité des produits			
Développer les ressources humaines	Renforcer le service marketing par des commerciaux bien introduits dans le marché surtout ceux qui quittes les entreprises des concurrents	Service commercial et marketing très efficace et rendement élevé	Oui

**Source** : élaborer par l'étudiant

- *Décomposition de l'activité en business process*

Les business process identifiés sont les suivants :

- ✓ Approvisionner l'usine
- ✓ Gérer les stocks
- ✓ Produire la boisson gazouz
- ✓ Commercialiser les produits

- *Identification des business process critiques*

**Tableau 14 : Identification des business process critiques**

FCS Business process	Qualité des produits	Rendement Commercial élevé	Forte image de Marque
Approvisionner l'usine	<b>Critique</b>	<b>Critique</b>	<b>Oui</b>
Gérer les stocks de matières	<b>Acceptable</b>	<b>Acceptable</b>	<b>Oui</b>
Produire la boisson gazzouz	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>	<b>Oui</b>
Commercialiser les produits	<b>Critique</b>	<b>Critique</b>	<b>Oui</b>

**Source** : élaborer par l'étudiant

On conclut de ce que procèdent que l'approvisionnement dans la SARL LIMONADERIE HAFIZ et un élément à investir ainsi que la commercialisation et l'écoulement de ces produits.

- *Comptes significatifs influencés par les business process critiques*

**Tableau 15 : Comptes significatifs influencés par les business process critiques**

Business process critique	Comptes significatifs influencés
Approvisionner l'usine	La société dispose d'un seul fournisseur qui mit en danger sa pérennité en cas de désaccord avec ce dernier
Commercialiser les produits	Suite au nombre des sociétés privé bénéficiant de l'ANSEJ et des différents avantages fiscaux ces derniers sont entrains de baisser leurs prix au-dessous de leurs seuil de rentabilité.

**Source** : élaborer par l'étudiant

**Conclusion de l'analyse stratégique de l'entreprise**

Il est nécessaire d'analyser les business process critiques approvisionnement de l'entreprise et la commercialisation des produits.

**2.2.4. L'analyse des forces du marché et de l'influence des parties prenantes**

- *L'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement : la matrice PEST*

**Tableau 16 :** l'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement : la matrice PEST

Type d'influence	Influence exercée	Risque Business associé	Risque sur les états de synthèse
<b>Politique</b> Rôle dans la région	Risque politique et l'incertitude	Risque d'exploitation élevé	Risque sur l'exactitude des Charges
<b>Environnement</b> ✓ Baisse de la valeur du dinar  ✓ Nouvelle procédure d'importation	Risque politique et incertitude  Risque stratégique politique ;	Risque d'exploitation très élevé dus aux pertes de change importante  Risque de la continuité de l'entreprise à cause de l'incertitude	Risque sur l'exactitude de l'achat et l'influence sur le prix de vente  Risque sur de manipulation des états pour l'octroi des crédits bancaires pour faire face à la conjoncture actuelle
<b>Social</b> ✓ Poids des salariés  ✓ Personnel industriel à faible niveau d'instruction et à faible rendement  ✓ Maladies professionnelles	Revendications syndicales  Productivité  Litiges sociaux, revendications syndicales	Perte de rentabilité  Baisse du rendement technique  Perte de rentabilité	Risques sur l'exhaustivité des provisions liées au personnel, risque d'augmentation des risques fiscaux et sociaux  Risque sur la maîtrise des coûts de traitement  Risque sur l'exhaustivité des provisions pour risques
<b>Technique</b> ✓ Niveau des Equipements  ✓ Qualité de la boisson produite	Productivité  Niveau des ventes	Baisse du rendement technique  Baisse des primes sur ventes, dégradation de l'image de marque	Risque sur la maîtrise des coûts de production  Risque sur la continuité d'exploitation

- *L'analyse de l'influence des parties prenantes*

**Tableau 17 : l'analyse de l'influence des parties prenantes**

<b>Partie prenante</b>	<b>Influence exercée</b>	<b>Risque Business associé</b>	<b>Risque sur les états de synthèse</b>
<b><i>Dirigeants</i></b>	Application de la stratégie de la société (directeur général) Maintien du rendement technique (directeur d'usine) Maintien du niveau de vente (directeur commercial)	Incapacité à atteindre les objectifs	Manipulation des résultats et du rendement technique falsification des états financiers
<b><i>Groupe hamoud boualem société mère</i></b>	Amélioration de la rentabilité du groupe redevance à payer	prise de risques par les dirigeants	Risque de pilotage du résultat résultats fictif
<b><i>Institutions Financières</i></b>	Crédibilité et Solvabilité de la société	Attente divergente dépossession des biens immeubles hypothéqués	Risque sur les engagements hors bilan
<b><i>Clients</i></b>	Maintien de la qualité et réduction des primes sur ventes (bonus annuel)	Incapacité à maintenir la qualité	Risque sur la continuité d'exploitation
<b><i>Fournisseurs</i></b>	Diminution des frais d'approvisionnement	perte de rentabilité	Manipulation des résultats et du Rendement technique
<b><i>Syndicats</i></b>	Titularisation des temporaires	perturbation de la production, perte de rentabilité	Risque d'augmentation des risques fiscaux et sociaux

Source : élaborer par l'étudiant

**Conclusion de l'analyse des forces du marché et de l'influence des parties prenantes**

Les risques inhérents les plus importants identifiés concernent :

- La continuité d'exploitation ;
- La manipulation des consommations de matières, et du rendement technique ;

**2.2.5. La synthèse de l'évaluation des risques inhérents : la matrice SWOT**

**Tableau 18 : l'analyse SWOT**

Points identifiés	Risque Business associé	Risque sur les états de synthèse
<p><b><u>Forces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appartenance à un groupe important HAMOUD BOUALEM</li> <li>- Structure financière solide</li> <li>- Résultats stables depuis plusieurs années</li> <li>- Forte image de marque sur le marché national et international</li> <li>- Relations de haut niveau avec ses clients et fournisseurs</li> <li>- Clients sans risque (absence totale de litiges par le passé)</li> </ul>	<p>Incapacité de maintenir le niveau de résultat</p>	<p>Risque de pilotage du résultat</p>
<p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure déséquilibrée du résultat</li> <li>- Faible maîtrise des paramètres influant sur le résultat</li> </ul>	<p>Absence de maîtrise du coût de revient Difficulté à maintenir le niveau de rendement technique</p>	<p>Risque sur l'exactitude des stocks et de la marge</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de détermination des consommations de matières</li> <li>- Faible niveau d'informatisation</li> <li>- Comptabilité analytique manuelle et très imparfaite</li> <li>- Faible niveau de productivité du personnel industriel</li> <li>- Service marketing incompetent</li> </ul>		
<p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché algérien très portant</li> <li>- Réglementation en faveur des entreprises locales</li> </ul>	<p>Risque provenant de la gestion de la transition entre l'ancien système et le nouveau (changement ministériel trop rapide)</p>	<p>Risque sur la pérennité de l'exploitation</p>
<p><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influence de l'extension de la société mère sur le rendement Technique de limonadière hafiz</li> <li>- Incertitude sur le maintien de l'image de marque</li> <li>- Baisse de la demande</li> </ul>	<p>Pertes de rentabilité, risques d'exploitation élevé</p>	<p>Risque sur la continuité d'exploitation</p>

**Source** : élaborer par l'étudiant

### 2.2.6 Conséquences de l'évaluation du risque inhérent sur la stratégie d'audit

Au niveau de l'évaluation du contrôle interne, les cycles à analyser sont les suivants :

- Cycle comptable : production-stocks ;
- Business process critiques : (Approvisionner l'usine et Commercialiser les produits) ;

Au niveau du contrôle des comptes, les zones de risques sont constituées des comptes suivants:

- Stocks de matières premières et de sous-produits ;
- Provisions pour risques et charges ;
- Evaluation des installations techniques et amortissements ;
- entretien et réparation.

Par ailleurs, une attention particulière sera accordée à la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité à moyen terme à cause du contrat qui prendra échu avec la société mère HAMOUD BOUALEM le 31/12/2019.

L'application de la stratégie B.R.A nous a conduits à la conclusion suivante :

La stratégie risque business s'intéresse davantage au cycle stocks et plus particulièrement aux consommations de matières premières et des sous-produits ;

Par ailleurs, au niveau de l'identification des risques sur les comptes significatifs, la stratégie classique identifie beaucoup de zones de risques, eu égard au seuil de signification et au risque d'erreur sur ces comptes.

En revanche, la stratégie risque business se focalise sur un nombre plus limité de zones de risques.

Ces différences dans l'orientation de la mission d'audit, proviennent d'une démarche logique et justifiée dans les deux cas de figure. (Audit classique et B.R.A).

Néanmoins, nous avons vu qu'une meilleure compréhension de l'activité peut modifier notre approche de revue analytique et permet d'avoir une autre vision sur les risques d'audit.

Par ailleurs, la prise en compte des éléments stratégiques ainsi que l'analyse des forces du marché et l'influence des parties prenantes orientent l'auditeur vers l'identification de nouveaux risques.

### **Section 3 : les limites de la méthode B.R.A**

Il nous semble que les contraintes économiques sont les raisons les plus probables de l'adoption de l'approche par les « *Business Risks* » même si les grands cabinets affirment d'avoir l'adopté pour améliorer la qualité d'audit et réaliser une valeur ajoutée pour leurs clients, et malgré sa nouveauté et son apport, il se trouve qu'elle connaît des limites que nous exposerons dans cette section.

#### **3.1 Les conditions de mise en œuvre**

L'implémentation des nouvelles stratégies d'audit constitue une transition difficile à gérer, tant au niveau du cabinet d'audit qu'au niveau de l'entreprise auditée, et ce pour plusieurs raisons :

- D'abord, l'organisation et la gestion du cabinet d'audit s'en trouvent modifiées sensiblement;
- Ensuite, les équipes d'audit soulèvent beaucoup de questions qui montrent leurs incertitudes;
- Puis, les clients doivent présenter certaines prédispositions techniques ;
- Enfin, les clients affichent une résistance à certains aspects de l'approche.

##### **3.1.1 Au niveau du cabinet d'audit**

###### **a) Les conséquences sur la gestion du cabinet**

L'adoption d'une stratégie d'audit axée sur le risque business implique souvent que l'audit s'échelonne sur tout l'exercice et que le travail soit moins centré autour de la date de clôture.

Les membres de l'équipe, même les moins expérimentés, tendent à participer plus fréquemment à l'audit, mais pour des périodes plus courtes, ce qui exige davantage de souplesse et une obligation croissante de communication continue.

Ces nouvelles exigences doivent nécessairement être soutenues par un changement des pratiques en matière de gestion d'équipes. Elles doivent également être prises en considération au cours de la composition de l'équipe et de l'établissement des plannings d'intervention. Un effort considérable d'organisation est donc indispensable pour la mise en place de ce type de stratégie d'audit.

Par ailleurs, la mise en place de ce type d'approche d'audit s'accompagne par une augmentation du temps budgétisé pour chaque mission. Cet investissement croissant en temps contribue à renforcer l'impact de la baisse des honoraires des missions d'audit, et pose donc un problème de rentabilité des cabinets.

Egalement, l'attention accrue portée aux business process, l'utilisation de nouvelles techniques analytiques et l'importance prise par la gestion des connaissances nécessitent de nouvelles compétences, outre celles traditionnellement associées à l'audit. Celles-ci doivent concorder avec les forces et les aptitudes associées aux auditeurs par le passé, en plus des nouvelles caractéristiques requises. Ceci pousse les cabinets à se doter de profils plus hétérogènes, tant en terme de formation qu'en terme d'expérience, ce qui ne va pas sans poser des problèmes au niveau social du fait de la composition naturelle de sous-groupes plus homogènes et des relations entre ces différents sous-groupes.

### **b) Les incertitudes exprimées par les équipes d'audit**

La réaction des membres de l'équipe d'audit varie en fonction des objectifs et de l'expérience personnelle de chacun. A cause des changements importants dans le processus d'audit préconisés par l'approche du risque business, ces auditeurs n'appliquent plus ce qu'ils maîtrisaient auparavant. La transition vers une approche d'audit basée sur le risque business, entraîne un bon nombre d'incertitudes de la part des collaborateurs d'audit.

#### **• Incertitudes au sujet du processus**

En optant pour une approche d'audit basée sur le risque business, il faut s'inscrire dans une perspective de changement radical du processus, ce qui interpelle les collaborateurs, notamment sur le point de départ même de la mission. Alors que le modèle d'organisation relatif à l'approche classique est bien défini – la planification quatre mois avant la fin de l'exercice, les tests de contrôle deux mois avant la clôture, et le contrôle des comptes après l'inventaire- le planning de ce nouveau process ne semble pas clair, surtout concernant l'analyse stratégique ou l'étude des business process.

Ceci provient également du fait que parmi les objectifs du nouveau processus, figure la limitation des travaux post-clôture. Mais jusqu'à quel point peut-on évaluer les

risques avant la clôture, sachant qu'ils sont tous en relation avec les assertions liées aux états de synthèse ?

Par ailleurs, les risques business d'une organisation dépendent d'une façon permanente des changements de l'environnement économique. Par conséquent, les évaluations du risque élaborées en cours d'exercice pourraient ne plus être d'actualité en fin d'exercice, surtout si l'entreprise opère dans un environnement incertain. Il faut donc adopter une approche progressive dans le temps pour l'appréciation du risque, ce qui n'est pas pour clarifier l'organisation de la mission pour les collaborateurs.

#### • **Incertitudes au sujet de la répartition des tâches**

Une fois un planning mis en place, la question suivante que se posent les collaborateurs est « qui va se charger d'apprécier les risques business ? » Dans le cadre de l'approche classique, la répartition des tâches est simple : les assistants s'occupent du contrôle interne et des tests de détails, les seniors et les managers font la revue, dirigent les tests les plus complexes et rédigent les synthèses et les rapports.

Ainsi, la question de la compétence apparaît inévitablement. En effet, les assistants sont-ils bien formés, et disposent-ils de la maturité nécessaire pour réaliser une analyse stratégique avec la direction générale ou une analyse d'un business process avec un directeur industriel ?

#### • **Incertitudes au sujet des éléments probants**

Certes, les collaborateurs trouvent l'analyse du risque très intéressante, mais généralement, à partir d'un niveau d'analyse ils se posent la question suivante « mais qu'est-ce que tout cela signifie ? » La traduction de l'appréciation des risques business en éléments probants susceptibles de fonder l'opinion sur les états de synthèse semble être le challenge le plus difficile à surmonter par les collaborateurs.

**• Incertitudes au sujet de leur avenir**

L'impact le plus apparent sur les collaborateurs est constitué par ce changement important qui peut être perçu comme une opportunité pour certains et une menace pour d'autres. Les auditeurs confirmés qui ont quelques années d'expérience, se sentent menacés par les changements, dans la mesure où on attend d'eux d'honorer les engagements en respectant un budget temps.

Egalement, pour un manager d'audit aspirant à devenir associé, la transition vers une approche du risque business peut lui permettre de confirmer son savoir-faire, comme elle peut être perçue comme une menace pour son ascension professionnelle.

Dans le premier cas, la réaction est positive et proactive, tandis que dans le deuxième cas la réaction peut constituer une entrave à la mise en place de cette nouvelle approche.

Ainsi, et à moins d'autoriser les collaborateurs à expérimenter progressivement cette nouvelle approche, et tolérer leurs échecs dans un premier temps, il n'est pas exclu qu'un audit parallèle ne soit mené sur la base de procédures d'audit plus usuelles, et dans ce cas, ni l'efficacité ni l'efficience de l'audit ne seraient atteintes.

**3.1.2 Au niveau de l'entreprise auditée****a) Une prédisposition nécessaire de l'entreprise**

La mise en place des nouvelles stratégies d'audit implique la compréhension approfondie de l'environnement de l'entreprise, ce qui nécessite des données sectorielles abondantes et crédibles. Par ailleurs, pour procéder à la compréhension de la stratégie de l'entreprise, il faudrait que celle-ci en dispose, d'où la nécessité d'une vision stratégique claire et formalisée.

Enfin, l'étude des business process suppose que l'entreprise présente un contrôle interne fiable au niveau comptable.

- **Des données sectorielles abondantes et crédibles**

Force est de constater que si ces données sont disponibles dans des économies caractérisées par la présence de nombreuses organisations professionnelles, ces informations ne sont pas forcément communiquées aux auditeurs, de même que les chiffres présentés ne font pas l'objet d'une démarche visant à confirmer leur fiabilité.

Ainsi, en Algérie, de nombreux secteurs sont organisés en fédération ou associations professionnelles, tels que les assurances, les banques, les sociétés de bourses et de financement, l'industrie du textile, l'automobile, les cimenteries, la pêche, ou encore le secteur pharmaceutique.

Toutefois, ces organisations professionnelles n'ont pas vocation à communiquer avec les auditeurs, et les informations publiées sont uniquement celles que les entreprises ont bien voulu leur transmettre, compte tenu de leurs objectifs stratégiques.

- **Une vision stratégique claire et formalisée**

Dans le tissu économique algérien, caractérisé par la présence dominante des petites et moyennes entreprises, il arrive souvent que les objectifs et les stratégies, ainsi que la gestion des risques, ne fassent pas l'objet de plans ou de processus structurés, et généralement, il n'existe aucun document concernant de telles questions.

En pareil cas, la compréhension de la stratégie, et d'une manière générale l'identification des risques business se réduit à une prise de renseignements auprès de la direction et à l'observation de la façon dont l'entreprise répond à ces problèmes.

- **Un contrôle interne performant**

Rechercher la maîtrise des risques business au niveau des business process d'une entreprise dans laquelle même les cycles comptables sont défaillants, ne risquerait ni d'augmenter l'assurance de l'auditeur, ni d'apporter de la valeur pour le client.

Il paraît évident que l'approche risque business ne peut être appliquée dans un contexte caractérisé par l'absence de contrôle fournissant une assurance raisonnable sur les assertions d'audit.

En d'autres termes, ce type d'approche ne peut vraisemblablement pas être appliqué lors d'une première intervention chez un client.

Par ailleurs, l'analyse des business process suppose que l'entreprise soit organisée de la sorte, au moins d'une manière implicite. Dans ce cas, cette analyse contribuerait à la maîtrise des risques d'audit, tout en apportant au client cette vision. En revanche, évoquer des business process et des FCS dans un contexte archaïque et désorganisé serait inopportun.

#### **b) Les réactions des entreprises**

Certains obstacles à la mise en place des nouvelles stratégies d'audit sont rencontrés sur le terrain par les auditeurs, notamment concernant les points suivants :

##### **• L'augmentation des attentes des clients**

Un des premiers défis pour les CAC changeants pour une approche d'audit basée sur le risque business est de gérer les attentes de leur client. D'un côté, les nouvelles méthodes présentent beaucoup d'avantages pour le client, notamment, une plus grande valeur de l'audit et une plus grande maîtrise des risques à travers une meilleure compréhension de l'environnement. D'un autre côté, cette nouvelle conception de l'audit rend les clients plus exigeants, ces derniers attendent d'autres prestations de la part des auditeurs, au-delà de la certification.

Par ailleurs, la plupart des clients se montrent compréhensifs et prêts à soutenir les efforts des CAC pour l'augmentation de la valeur de l'audit, mais lorsque des résultats concrets tardent à apparaître, le client soupçonne le CAC d'entreprendre une action de marketing plus qu'une réelle amélioration de la prestation.

**• La rétention de l'information**

Des entreprises peuvent être réticentes à communiquer des informations utiles à cette approche stratégique, et qui, sortant de la sphère comptable, ne semblent pas être nécessaires à l'exercice de la mission du CAC.

Ainsi, lorsque les équipes d'audit demandent de nouveaux types d'éléments probants, examinent de nouveaux aspects de l'organisation, et étendent la discussion aux autres catégories du personnel, il devient important pour la direction de comprendre la nécessité de cette démarche.

Une demande pour consulter le plan stratégique de l'entreprise, diffère certainement d'une demande de consultation d'une facture.

Cette démarche peut surprendre la direction si la demande n'est pas accompagnée d'explications convaincantes. Ainsi, de telles demandes peuvent augmenter le risque de méfiance entre le client et l'équipe d'audit, et doivent s'accompagner d'une sensibilisation du client.

**• Les restrictions imposées par les responsables de la comptabilité**

Bien que les entreprises aient pu apprécier l'idée d'une augmentation de la valeur apportée par les missions d'audit, paradoxalement, elles ne sont que peu réceptives à l'idée d'auditer au-delà de la fonction comptable.

Les responsables comptables et financiers, sont habitués à maîtriser le flux d'informations communiquées aux CAC, car ces informations sont principalement liées à des documents juridiques ou comptables. Même quand les auditeurs s'entretiennent avec les responsables des autres départements, le sujet concerne forcément les états de synthèse.

Avec l'instauration des méthodes d'audit basées sur le risque business, les CAC commencent à demander une information d'une autre nature que celle sous le contrôle des cadres de la comptabilité. Cette situation est susceptible de semer le doute sur la

pertinence et la cohérence de l'information communiquée au CAC par les autres départements.

#### • Les inquiétudes de la direction

Le besoin de voir au-delà de la fonction comptable vise à recueillir des éléments probants d'un niveau plus bas dans l'organisation. Cela signifie qu'il ne faut pas limiter les entretiens avec l'équipe comptable mais qu'il faut contacter d'autres départements tels que la production, le marketing, la recherche et développement.

Cette méthode inquiète la direction du fait que le personnel consulté pourrait révéler des éléments qui ne sont pas conformes à la ligne de conduite officielle, ou des événements que la direction censure, voire même des éléments confidentiels qui conditionnent le business de l'entreprise.

Par conséquent, ce qui peut paraître comme un développement logique du processus de l'audit peut engendrer des oppositions et des réticences de la part de la direction.

### 3.2 La conséquence de l'application des nouvelles stratégies d'audit

#### 3.2.1 Un affaiblissement de l'indépendance

Le changement des stratégies d'audit de certains cabinets a intéressé le public, et suite à la confidentialité maintenue par ces cabinets, un besoin de communication s'est installé. Cette situation s'est finalement soldée aux Etats-Unis par la création du Panel on Audit Effectiveness (PAE) par le Public Oversight Board (POB), une sorte d'observatoire sur l'efficacité de l'audit destiné à vérifier que l'intégrité des pratiques d'audit sont bien maintenues lors de l'application des nouvelles méthodologies.

« Les conclusions du PAE indiquent que la qualité de l'audit s'améliore par la mise en œuvre des nouvelles stratégies, toutefois, elles montrent que certains aspects relatifs à l'indépendance sont mis en cause ».

Le premier facteur qui a joué en faveur de la baisse de l'indépendance des CAC est indéniablement la tendance à la baisse des honoraires. « Des recherches menées au Royaume-

Uni montrent que les baisses d'honoraires peuvent atteindre jusqu'à un tiers d'une année sur l'autre ».

Certes, les instances professionnelles mettent généralement en place des normes pour la détermination du volume horaire de l'intervention, cependant la pratique des appels d'offres formalisés qui se développe progressivement pour l'octroi des mandats d'audit ne peut qu'accentuer les tendances à la baisse.

Or, cette tendance à la baisse des honoraires a été compensée par la pratique qui consiste à diminuer le montant des honoraires d'audit, en espérant profiter de la relation créée avec le client pour proposer d'autres services susceptibles de dégager davantage de marge, tels que le conseil en organisation et en gestion.

Cette pratique, à la limite de la déontologie professionnelle d'indépendance, si elle n'a pas pour origine le développement des nouvelles approches, elle s'en trouve considérablement favorisée par l'accès aux nouveaux gisements de missions de conseil procurés par l'application d'une approche risque business.

Cette pratique provient essentiellement de la confusion entre l'augmentation de la valeur du processus d'audit, et l'utilisation d'un nouveau processus d'audit pour détecter des besoins nouveaux auprès des clients et réaliser des missions de conseil.

Le deuxième facteur, lié directement à l'application des nouvelles stratégies d'audit, concerne la règle de non-immixtion dans la gestion. La nécessité pour le réviseur, pour des raisons de limitation de sa responsabilité civile et pénale, mais également pour des raisons d'indépendance, de ne pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise est largement prise en considération dans les lois et les normes professionnelles.

Par exemple, la norme algérienne sur la règle de non-immixtion stipule : « De par la nature de sa mission, qui exige compétence et indépendance, l'auditeur ne doit

pas être juge et partie et ne peut ni s’immiscer dans la gestion, ni dans le traitement des opérations de la société. Dans le même sens, la loi de la sécurité financière a fait interdiction au commissaire aux comptes de s’immiscer dans la gestion.

Elle a entendu ainsi supprimer toute confusion entre les fonctions et les responsabilités des dirigeants et celles du contrôleur légal.

Le principe général posé par cette règle est que le commissaire aux comptes ne peut pas:

- accomplir des actes de gestion, ni directement, ni par association ou substitution aux dirigeants,
- exprimer des jugements de valeur, critiques ou élogieux, sur la conduite de la gestion prise dans son ensemble ou dans ses opérations particulières. »

Or, en adoptant une approche risque business, l’utilisation de nouvelles techniques et l’accès à de nouveaux champs d’investigation font que l’auditeur est tenté, sous couvert d’un devoir de conseil, de s’immiscer dans la gestion.

Par ailleurs, il est vrai que la frontière entre caractériser la stratégie d’une entreprise et porter un jugement sur la manière avec laquelle elle est dirigée est étroite.

Ainsi, certaines confusions ont été à l’origine d’un affaiblissement de l’indépendance, notamment la confusion entre la compréhension de la gestion pour cerner des risques jusqu’à présent non maîtrisés, et la compréhension de la gestion pour en faire l’appréciation.

### **3.2.2 Une perception défavorable**

Considéré comme une résultante de la pression sur les honoraires, un des objectifs visés à travers le changement de stratégie d’audit, souvent inavoué, est la réduction des budgets-temps alloués aux missions.

Les cabinets ont donc cherché des moyens de réduire les coûts de leur process d’audit, avec l’ambition d’augmenter le niveau d’assurance sur les risques et apporter de la valeur. La solution retenue la plus apparente est la mécanisation du process d’audit à

l'aide d'outils informatiques et de procédures strictes visant à standardiser la structure des coûts et gagner en efficacité sur le processus.

Mais également, cette modernisation s'est accompagnée d'une réduction des tests sur le contrôle interne et des tests de détails, compensés par l'amélioration des procédés analytiques et des évaluations des contrôles et de l'organisation.

Par conséquent, et une fois ce processus d'innovation entrepris, « il n'était pas rare de voir soulevé le manque de rigueur dans les travaux d'audit. Les critiques concernaient surtout la réduction des tests et de la taille des échantillons, et ne comprenaient pas comment la substitution de ces tests à de nouvelles méthodes d'évaluation du risque, une démarche jugée logique, pouvait conduire à une dégradation de la qualité de l'audit. »

Par ailleurs, les nouvelles méthodologies ont également été mal perçues par les professionnels de l'audit eux-mêmes. En fait, le marketing des nouvelles méthodologies, au niveau interne des cabinets et de la profession, a ciblé la modification ou le changement des pratiques de l'équipe d'audit en insistant sur le fait qu'elles garantissent une meilleure efficacité de l'audit, dans le sens d'une réduction des travaux, et l'opportunité de renverser la tendance à la baisse des honoraires.

Cette communication n'étant pas axée spécialement sur la réduction des risques d'audit, a fait que beaucoup de cabinets n'ont pas été convaincus par l'efficacité des nouvelles méthodologies d'audit.

Il semble que la profession d'audit au niveau mondial n'a pas réussi à gérer le changement sur le volet de l'indépendance ainsi que celui du marketing de ces nouvelles méthodologies.

A défaut d'une compréhension du grand public du changement justifié entrepris par la profession, dans le but certain d'améliorer la prestation d'audit, celle-ci s'est vue attribuée l'image d'une profession prioritairement lucrative.

Dans ce contexte, les scandales financiers aux Etats-Unis et en Europe n'ont fait qu'éroder davantage la confiance du public en la profession.

### **3.2.3 Les scandales financiers et leurs implications sur la profession d'audit**

Ayant fourni de grands efforts en interne pour se redéfinir et rétablir la crédibilité qui a pu être atteinte, la profession d'audit fut secouée par un cyclone de forces externes et d'événements irrésistibles pour lesquels elle n'était pas préparée.

Aujourd'hui encore, ces scandales financiers demeurent au cœur du débat, leurs origines pourraient être clarifiées à travers une analyse empirique ex-post, avant de se pencher sur leurs implications au niveau de la profession de CAC.

#### **a) Analyse synthétique des scandales financiers**

Les économies américaine et européenne, portées par la nouvelle économie, la globalisation et les nouveaux instruments financiers, et alimentées par des marchés boursiers en pleine euphorie, ont enregistré tout au long des années 1990 leur croissance la plus longue de l'après-guerre.

Cette évolution s'est appuyée essentiellement sur une forte exigence de la part des investisseurs en termes de rentabilité, une augmentation dans de fortes proportions des cours boursiers des valeurs technologiques, des plus-values colossales réalisées en bourse, etc...

Cependant, pour satisfaire les attentes des parties prenantes, certains dirigeants n'ont pas hésité à user, voire abuser, de pratiques comptables dites créatives ou agressives allant, dans plusieurs cas, jusqu'à des comportements totalement frauduleux.

Ces comportements ont été cautionnés par la passivité des auditeurs dont l'indépendance mais aussi la rigueur des travaux avaient diminué. Certes, cette situation ne provient pas directement du changement de stratégie d'audit des cabinets, toutefois, nous avons montré dans nos précédents développements que la mise en œuvre des nouvelles stratégies d'audit pouvait favoriser l'apparition de tels comportements.

Le retournement de la conjoncture boursière, initié en 2000, s'est traduit, en mars 2001, par l'eclatement de la bulle spéculative et de nombreuses pratiques évoquées ci-dessus ont été découvertes.

### **b) Les implications des scandales financiers sur la profession d'audit**

Sur le plan juridique, les nombreux scandales qui ont alors frappé les Etats-Unis en 2001 et au début de l'année 2002 ont entraîné une réaction brutale du législateur américain et l'adoption de la loi Sarbanes- Oxley, votée par le Congrès des Etats- Unis et ratifiée par le président Bush le 30 juillet 2002.

Cette la loi impose aux présidents et directeurs financiers des sociétés cotées ainsi que de leurs filiales dans le monde de certifier les états financiers, et impose aux cabinets d'audit de ces filiales de s'enregistrer auprès du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), l'autorité américaine de tutelle des auditeurs, qui disposerait d'un droit de contrôle. Ces mesures confèrent à cette loi un caractère extra-territorial qui va à l'encontre de plusieurs principes de droit, notamment celui de la souveraineté des états, et de la confidentialité imposée aux CAC.

Pour contrer l'impérialisme juridique américain, beaucoup de pays ont réagi en se dotant de législations s'inspirant de la philosophie de Sarbanes-Oxley. Ainsi, en France, la Loi sur la

Sécurité Financière 40 a été adoptée en Aout 2003. Parmi les différentes dispositions de cette loi, certaines traitent de l'amélioration du contrôle des comptes des entreprises, sujet sensible depuis la saga Vivendi-Universal. Il s'agit notamment de l'interdiction aux CAC de cumuler les activités d'audit et de conseil pour un même client, et de la suspension de l'autorégulation de la profession d'audit par l'institution d'un haut conseil du commissariat aux comptes dont la mission est :

- d'assurer la surveillance de la profession avec le concours de la CNC,
- de veiller au respect de la déontologie et de l'indépendance des CAC.

L'Algérie est également concerné par cette loi controversée par son caractère d'extraterritorialité parce qu'il abrite des dizaines de filiales de sociétés américaines et

de groupes européens cotés sur la place de New York. (Sociétés actives dans l'hydrocarbure)

Les scandales financiers et les changements consécutifs intervenus au niveau juridique ont eu des conséquences sur la profession d'audit.

### **Conclusion**

Cette étude de cas a été très enrichissante pour nous ; nous avons non seulement eu ainsi l'occasion de voir sur le terrain la déclinaison des réflexions faites par les théoriciens et particulièrement la mise en œuvre de la méthode business risk.

Malgré la nouveauté de cette méthode ; elle demeure réduite dans son application car elle demande plus de compétences par rapport à l'audit classique. Ce qui explique sa non généralisation à tous les cabinets d'audit de renommée mondiale ; bien qu'elle dispose de quelques limites ; précédemment énoncées ; qui font atteinte aux principes comptables admis dans les normes ISA et même les normes algériennes. Il reste que l'application de cette dernière va au-delà de l'audit ordinaire (du contrôle des comptes et la détection de la fraude) c'est qu'elle impose la nouvelle vision de l'audit à savoir : désormais que l'on dénommera BRA nécessitant des connaissances managériales plus vastes.

# **CONCLUSION GENERALE**

---

## Conclusion générale

Dans les états financiers, l'introduction d'information sur le risque permet aux utilisateurs de prendre de meilleures décisions avec une information probable qu'avec une information déterministe. En même temps, elle réduit les asymétries de l'information.

Comme les chiffres introduits dans les états financiers des entreprises sont de plus en plus contingents et, donc, moins vérifiables, l'analyse du contexte gagne une importance considérable.

Par conséquent, on met en évidence plutôt l'analyse qualitative que l'analyse quantitative ce qui impose la nécessité de revoir la stratégie de l'entreprise et, donc, de savoir quel est le risque stratégique inhérent.

Les états financiers des entreprises sont l'*output* d'une stratégie élue. En conséquence, l'audit de la stratégie insère dans son contexte l'audit traditionnel, l'enrichit et lui confère plus de valeur ajoutée.

En conséquence, l'évolution de l'audit financier vers l'audit de la stratégie découle de l'évolution de l'audit. Tout d'abord, il était lié à la découverte des erreurs et des fraudes ; puis, il certifiait les états financiers comme une représentation fidèle des résultats et du patrimoine de l'entreprise et, à présent, il comprend l'affaire de l'entité et il est le bout logique des soucis manifestés par les différents rapports sur le métier de l'auditeur dans un monde de plus en plus globalisé.

De nos jours, l'audit valide les forces et les rapports sous-jacents au risque stratégique ne se limitant, donc, pas à une simple confirmation et vérification des annotations comptables. Il étend son rayon d'action à l'entreprise, considérée comme un tout.

Cet audit a une orientation globale, il permet de réduire l'*expectation gap* et il donne à l'auditeur le pouvoir de se prononcer sur la viabilité et continuité de l'entreprise

ce qui étendra le travail de l'auditeur à l'évaluation des aspects concernant la gestion, l'efficacité, l'efficacité et la position compétitive de l'entreprise.

Les grands cabinets d'audit ont développé des approches d'audit qui s'appuient plus qu'avant sur des concepts d'analyse de métier et des « *Business Risks* » et qui structurent le processus d'audit sur cette analyse. Plusieurs aspects de la nouvelle approche ont été adoptés par les normes professionnelles américaines et internationales ce que nécessite une analyse approfondie de cette nouvelle approche et des facteurs qui ont incité les cabinets d'audit à développer.

Les cabinets justifient l'adoption de la nouvelle approche, qualifiée comme une innovation, par des motivations professionnelles. Ils affirment que leurs efforts pour améliorer la qualité d'audit et réaliser une valeur ajoutée pour leurs clients les conduisent vers cette structure de la mission d'audit.

En examinant l'environnement de la profession comptable et ses développements pendant les dernières années et en analysant les recherches concernées nous avons mis en évidence que les contraintes économiques sur les cabinets d'audit sont des facteurs dominants du développement de la nouvelle approche dite par les « *Business Risks* ».

Dans ce contexte, la focalisation traditionnelle d'audit cède sa place à la focalisation fondée sur le risque d'affaire qui, évaluée strictement par l'optique de la comptabilité, devient réductionniste et limitée et, donc, l'évolution pour le risque stratégique est la direction qui nous paraît la plus probable. Comme il est présenté dans ce tableau

**Tableau 19** : comparaison entre audit classique et la nouvelle approche BRA

Domaine de l'audit	Ancien paradigme (audit classique)	Nouveau paradigme (B.R.A)
Centre de l'audit	Contrôle interne	Risque d'affaire
Objectifs des tests	Dans les activités de	Dans les activités de

	contrôle	minimisation du risque
Importance des rapports	Adéquation et efficacité du contrôle interne	Adéquation et efficacité de la minimisation du risque
Résultat de l'audit	Concevoir ou renforcer les contrôles	Schéma de minimisation du risque adapté

L'assemblage des deux paradigmes nous permet, d'une part, de réduire les différences d'expectatives et, d'autre part, elle rend possible à l'auditeur de se prononcer sur la viabilité de l'entreprise et sur sa continuité en se prononçant sur le plan stratégique de l'entreprise, formé par le budget annuel approuvé pour l'année suivante, les plans et les orientations futures.

Les cabinets internationaux ont développé cette approche en premier lieu, pour réduire le coût d'audit qui était devenu une activité non rentable. De plus, ils cherchent par cette approche à générer des revenus additionnels en offrant d'autres services comme les consultations. Dans le même temps, en prenant en compte les risques qui peuvent mettre en danger la réussite de l'entreprise auditée les cabinets peuvent réduire leur responsabilité vis-à-vis des investisseurs ou des autres parties prenantes.

Nous avons remis en cause les avantages professionnels de la nouvelle approche, pris en avant par les cabinets d'audit, notamment l'amélioration de la capacité de l'auditeur à détecter les fraudes et la réalisation de la valeur ajoutée au client.

Notre lecture critique de ces motivations et des recherches qui les valident nous permette d'évoquer plusieurs remarques qui peuvent mettre en cause l'efficacité de l'audit par les « *Business Risks* ».

Premièrement, les résultats des recherches concernant l'influence de la nouvelle approche sur la performance de l'auditeur c'est-à-dire sur la détection des fraudes et des anomalies significatives dans les états financiers sont contradictoires.

Deuxièmement, les méthodologies adoptées par les chercheurs dans ces études ne peuvent pas produire des conclusions fiables. L'utilisation de cas fictifs dans une expérience qui dure une ou deux heures, la simplification des types de fraude ou des

anomalies étudiées et la prise des décisions par les auditeurs interrogés sur la base des informations limitées nous semblent loin de représenter une simulation acceptable de la situation réelle.

Troisièmement, concernant la valeur ajoutée au client d'audit selon cette approche, nous pensons que cette prétention est basée sur une manipulation de la notion du client d'audit. En effet, en examinant ce que l'audit par les « *Business Risks* » peut apporter sur l'évaluation des risques d'entreprise, ses objectifs et stratégies, ses processus et les facteurs externes qui la menacent... le client d'audit est plutôt les dirigeants de l'entreprise. En offrant cette valeur ajoutée l'audit s'approche de plus en plus d'un service de consultation en faveur des dirigeants ce qui remet en cause l'indépendance de l'auditeur.

Dans le même temps, cette approche ignore les intérêts du vrai client de l'audit qui sont les utilisateurs des états financiers selon certains chercheurs ou les actionnaires selon la théorie d'agence mais en aucun cas les dirigeants.

Le rapprochement entre l'auditeur et les dirigeants de l'entreprise qui peut réduire la différence entre l'audit et la consultation et donc mettre en cause l'indépendance de l'auditeur n'ajoute aucune valeur à l'audit pour les actionnaires et les investisseurs. Tandis que les organisations professionnelles adoptent les aspects principaux de cette approche, les régulateurs sont inquiets de son effet notamment sur l'indépendance de l'auditeur.

Les critiques dans les rapports du contrôle de qualité mené par le PCAOB montrent *a posteriori* que la nouvelle approche est loin d'être développée pour améliorer la qualité d'audit ou au minimum elle n'a pas réalisé cette finalité.

Donc, il s'agit d'un nouveau domaine de recherche, jusqu'à présent peu développé, qui impose à l'auditeur une attitude plutôt active dans l'évaluation des aspects concernant l'administration et l'efficience, efficacité et attitude compétitive de l'entreprise dans la conviction que, au-delà de l'information financière, il y a des aspects opérationnels, d'administration, de stratégie qui doivent être soumis à la révision et évaluation par un professionnel indépendant.

Cette constatation nous conduira, nous en sommes sûrs, dans les années prochaines, à l'introduction de l'audit stratégique dans le cadre légal la révision de comptes des différents pays communautaires. De même, nous pensons que cette introduction sera le corollaire logique des préoccupations manifestées dans les différents rapports sur le métier d'auditeur.

En définitive, faut-il le rappeler que le temps de l'audit classique est révolu : les exigences de la concurrence imposée par la mondialisation et le développement durable ne sont-elles pas suffisantes pour convaincre les auditeurs à adopter l'audit par les « *Business Risks* » ?

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Bibliographie**

### **1. Listes des ouvrages**

- Audit financier, ouvrage de l'Association Technique d'Harmonisation de Cabinets d'audit et conseil paris 2005
- Bell T. B., Peecher M. ET Solomon I. (2002), *The Strategic-Systems Approach to Auditing*.
- Bernard Barthelemy et Philippe Courreges: « la gestion des risques : Méthodes d'optimisation » ; édition d'organisation, novembre 2001,
- Bernard Barthelemy et Philippe Courreges: « La gestion des risques : Méthodes d'optimisation », édition d'organisation, Paris 2004 ;
- Catherine véret ET Richard mekouar: “risk manager”, édition DUNOD 2005.
- Corporate Client Practice : « la gestion des risques en Europe : études sur les entreprises de taille moyennes »
- DeAlmeida M. & Joaquim J. Du risque des transactions au risque stratégique : l'audit en évolution, 2000
- Eric Boyer – Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer. Combiner les approches classiques du risque et l'analyse stratégique pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs de l'information financière – Session de mai 2002
- Gilbert de Mareschal: « la cartographie des risques », édition AFNOR 2003,
- IFACI et Price Waterhouse Coopers : « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence et technique d'application », édition d'ORGANISATION, Paris 2005. Independence Requirements.
- M.H.Bouchet et A.Guilhon Le Fraper du Hellen : « L'intelligence économique et gestion des risques », édition PEARSON Education, Paris 2007, p95.
- O'Donnell E. et Schultz J. J. (2003) “The Influence of Business-Process-Focused Audit Support Software on Analytical Procedures Judgments”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 22, n° 2;
- O'Donnell E., (2006) “Systems Thinking as a Tool for Improving Diagnostic Reasoning in Auditing: A Conceptual Framework and Experimental Evidence”,

Working paper on the 2006 Annual Meeting of the American Accounting Association, Washington, D. C., USA

- O'Donnell E., Bierstaker J. L. et Schultz J. J. (2004) "Strategic-Systems Auditing: The Influence of Task Structure on Auditor Sensitivity to Risk Factors", Working paper on the 2004 Annual Meeting of the American Accounting Association, USA,
- Pige, Benoit : « Audit et contrôle interne », les éditions Litec, Paris 1997,
- Securities and Exchange Commission, (2000), Proposed Rule: Revision of the Commission's Auditor Strategic-Systems Auditing, edited by T. Bell and I. Solomon.
- Strategor, ouvrage de l'école des Hautes Etudes Commerciales de Paris, département stratégie et politique d'entreprise, 1999

## **2. Revues**

- Dominique Vincenti : « Dresser une cartographie des risques », in Revue Audit,
- Philippe Deniau et Etienne Renoux « la cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? », revue d'économie financière, 2006, vol 84,
- Robert Knechel, « Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004
- Traduction issue de Hackenbrack et Knechel « An empirical examination of time usage in the audit process », in Contemporary Accounting Research, automne 1997.
- Traduction issue de R. Knechel, « Business Risk Audit: Origins, Challenges and the Role of Research » février 2004.

## **3. Documentations**

- IFACI et Price Waterhouse Coopers : « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence et technique d'application », édition d'ORGANISATION, Paris 2005. Independence Requirements.

- La pratique du contrôle interne, Coopers-Lybrand / IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes), Edition d'organisation, SONATRACH, direction centrale audit groupe, 5ème conférence annuelle des auditeurs : « le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques », 02 juin 2007, Hôtel el Aurassi
- Les normes ISA

#### **4. Mémoires**

- Eric Boyer – Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer. Combiner les approches classiques du risque et l'analyse stratégique pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs de l'information financière – Session de mai 2002
- Outayeb lounis « La contribution de la cartographie des risque dans l'audit de la GEMA » mai 2012.
- Robert Knechel, « Business Risk Audit : Origins, Challenges and the Role of Research» février 2004.

#### **5. Sites web**

- [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com);
- [www.cnc.dz](http://www.cnc.dz);
- [www.cnrc.dz](http://www.cnrc.dz);
- [www.doc-etudiant.fr](http://www.doc-etudiant.fr);
- [www.memoireonline.fr](http://www.memoireonline.fr);
- [www.ons.dz](http://www.ons.dz);
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

# ***ANNEXES***

---

**ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D’EVALUATION DE L’ENVIRONNEMENT  
GENERAL DU CONTROLE INTERNE**

**Implication des dirigeants et leur sensibilité au contrôle**

QUESTION	Reponse O/N
La communication n’est pas suffisante entre le conseil d’administration et les auditeurs internes et externes.	
Le conseil d’administration n’a pas d’influence réelle sur les décisions.	
Le nombre de réunion ou les sujets qui y sont abordés ne sont pas appropriés.	
Le conseil d’administration n’examine pas dans le détail de façon appropriée les activités - les questions délicates ne sont pas abordées et suivies avec la direction.	
La direction n’a pas véritablement fait ses preuves dans ce métier.	
Les services non financiers prennent part de façon excessive dans le choix des principes comptables et la détermination des estimations significatives.	
La direction est trop soucieuse de maintenir ou d’améliorer le cours de l’action de l’entreprise ou le niveau de résultat.	
La direction n’accorde pas d’attention suffisante au contrôle interne.	
La direction n’est pas en mesure de corriger dans des délais raisonnables les situations anormales qui ont été portées à sa connaissance.	
La direction fixe des attentes et des objectifs excessivement agressifs au personnel opérationnel.	
Une part importante de la rémunération de la direction provient de bonus ou de primes, dont le niveau est conditionné par l’atteinte d’objectifs de résultat opérationnel ou de financier particulièrement agressifs.	
La direction est agressive dans ses choix de principes comptables et dans la détermination des estimations comptables.	
La direction ne consulte pas ses auditeurs sur les questions significatives relatives au contrôle interne et aux problèmes comptables, ou il existe de fréquentes divergences de point de vue sur ces questions.	
La direction montre une attitude désinvolte et un contrôle inadéquat à l’égard des risques business significatifs.	
La direction fait preuve de peu de souci quant au respect de ses obligations légales et réglementaires.	
Des condamnations ou des plaintes ont été prononcées par le passé contre le client ou sa direction pour fraude ou non-respect de la réglementation économique	
La direction accorde très peu d’importance à l’audit.	

### L'honnêteté et l'éthique

Question	Reponse O/N
Les valeurs et les standards de comportement du client n'obéissent pas à des règles ou à un code de bonne conduite.	
Les moyens utilisés pour communiquer et promouvoir les valeurs ou l'éthique du client sont inefficaces.	
La direction ne tente pas de réduire les primes ou supprimer les incitations ou les tentations qui peuvent conduire le personnel à un comportement malhonnête, illégal ou contraire à l'éthique	
La direction ne montre pas l'exemple.	

### La politique sociale

Question	Reponse O/N
Les procédures d'embauche, de formation, de motivation, d'évaluation, de promotion, de rémunération, de transfert ou de licenciement ne sont pas adaptées.	
Il y a un manque de procédure d'étude de candidature à l'embauche d'employés ayant accès à des actifs susceptibles d'être détournés	
Il n'existe pas de définition de poste ou de manuels de référence informant le personnel de ses devoirs et obligations.	
Les modalités de communication et de mise en place des règles et procédures applicables au personnel des sites décentralisés ne sont pas appropriées.	
Les règles et les procédures ne sont pas claires, ou éditées, mises à jour ou révisées périodiquement.	
Des personnes exerçant les fonctions de contrôle clé ne prennent pas ou peu de vacances.	
Des employés, connus pour leur mécontentement, ont accès à des actifs susceptibles d'être détournés.	
Un changement a été remarqué dans le comportement ou dans le mode de vie d'employés ayant accès à des actifs susceptibles d'être détournés.	

## ANNEXE 2 : Questionnaire de revue du processus de clôture des comptes

Question	Reponse O/N
<p><b>Planification de la clôture des comptes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le service comptable a défini un planning d'arrêté précisant l'ensemble des documents et informations à obtenir, ainsi que l'ensemble des traitements et des tâches à effectuer.</li> <li>• Ce planning existe tant pour les arrêtés annuels que pour les arrêtés mensuels.</li> <li>• Pour les arrêtés annuels, le planning a été arrêté en tenant compte des contraintes calendaires liées à l'intervention du Commissaire aux Comptes (il a notamment été prévu un délai suffisant entre la mise à disposition de la balance générale définitive et la tenue du Conseil d'Administration arrêtant les comptes).</li> <li>• Le planning d'arrêté a fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des acteurs du processus (comptabilité générale mais également autres services).</li> <li>• Le respect du planning par les acteurs du processus est suivi par le service comptable, de façon à identifier les axes d'amélioration ultérieurs, dans le cas où certains acteurs ne pourraient pas tenir les délais impartis.</li> </ul>	
<p><b>Production des états de synthèse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe un manuel de procédures décrivant les procédures, l'organisation comptable, ainsi que les schémas comptables utilisés, conformément à la loi comptable.</li> <li>• La société s'est dotée d'un plan de comptes conforme au plan comptable algérien,</li> <li>• La société dispose d'un logiciel comptable adapté à ses activités et ses spécificités, évolutif et reconnu sur le marché.</li> <li>• Les opérations sont enregistrées quotidiennement en comptabilité</li> <li>• Le service comptable assure généralement la gestion comptable d'un certain nombre de domaines tels que les immobilisations</li> <li>• L'organisation du service comptable doit permettre une séparation des tâches, notamment dans le cas où la fonction comptable est centralisée : l'unité de production comptable doit alors être séparée de l'unité de contrôle comptable.</li> </ul>	
<p><b>Contrôle du processus de clôture des comptes</b></p> <p>Il est procédé pour tous les traitements comptables à des contrôles opérationnels de conformité. Ainsi, chaque agent chargé de la comptabilisation d'opérations doit s'assurer du bon déroulement des enregistrements comptables. Il doit en particulier vérifier que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'enregistrement comptable est exhaustif</li> <li>✓ les comptes mouvementés sont ceux à mouvementer</li> <li>✓ les montants traités sont ceux à saisir</li> <li>✓ la date d'enregistrement comptable est celle du jour.</li> </ul> <p>Ces points de contrôle sont notamment couverts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ en pointant les journaux comptables avec les pièces saisies et en vérifiant que les lots saisis ont bien été traités et comptabilisés ;</li> <li>✓ en rapprochant quotidiennement les comptabilités auxiliaires issues des chaînes de gestion de la comptabilité générale</li> </ul> <p>Les anomalies de traitement et erreurs de saisie sont détectées le jour même de leur survenance et sont recyclées sans délai. Le service comptable doit s'assurer périodiquement de l'exhaustivité, de la qualité et des méthodes d'évaluation retenues par la société. Les principales méthodes à valider concernent notamment :</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les provisions liées au personnel : litiges sociaux,</li> <li>✓ les provisions fiscales consécutives à d'éventuels redressements ;</li> <li>✓ l'entrée au patrimoine et l'amortissement des immobilisations</li> </ul> <p>A tous les comptes de la balance est affecté un service responsable de leur suivi et de leur justification.</p> <p>Le service comptable reçoit des services opérationnels l'ensemble des justificatifs.</p> <p>Il établit un tableau de bord permettant le suivi de la qualité des justificatifs reçus au moyen d'indicateurs tels que : le nombre de comptes non justifiés, le nombre le montant et l'ancienneté des suspens dans les comptes, les litiges en cours, les passages en pertes.</p> <p>Pour chaque compte, les justificatifs sont produits selon une périodicité définie. Les justificatifs sont exhaustifs pour les arrêtés annuels.</p> <p>La formalisation de ces justificatifs est satisfaisante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les soldes indiqués doivent correspondre aux soldes des comptes de la balance générale définitive ;</li> <li>• les libellés des écritures doivent être explicites</li> <li>• les justificatifs doivent comporter la signature du responsable de service.</li> </ul> <p>Les effectifs de la comptabilité générale comprennent un ou plusieurs contrôleurs comptables dont la mission est clairement définie.</p> <p>Ces contrôleurs comptables disposent d'une bonne culture financière et comptable.</p> <p>L'organisation de leurs contrôles est arrêtée en prenant en considération la notion de comptes sensibles (comptes sur lesquels la périodicité et l'étendue de leurs contrôles sont plus fortes)</p> <p>Ils font un recensement régulier des comptes qui n'ont pas été justifiés selon la périodicité voulue, ou pour lesquels la qualité du justificatif est insuffisante. Ils informent régulièrement le chef comptable ou le directeur financier des dysfonctionnements observés.</p> <p>La société procède à des contrôles de cohérence et de vraisemblance sur les états financiers et les situations intermédiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les soldes des comptes de bilan et résultat sont comparés par rapport à la période précédente et aux prévisions,</li> <li>• les produits et charges liés à l'activité principale font l'objet d'analyses approfondies (décomposition des variations en effet prix et effet quantité),</li> <li>• des bouclages de stocks en quantité sont réalisés et les écarts sont investigués,</li> <li>• des tests de cohérence de la TVA sont effectués, aussi bien pour la TVA récupérable que pour la collectée.</li> </ul>	
<p><b>Sauvegarde de l'information</b></p> <p>La sécurité du classement et de l'archivage des justificatifs comptables est garantie. Les procédures existantes permettent de limiter les risques de pertes, de disparition de preuves ou de vol de documents confidentiels.</p> <p>En matière de contrôles informatiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il est procédé à des sauvegardes périodiques des informations ;</li> <li>• il existe une protection suffisante des accès aux transactions de saisies comptables, avec notamment un accès limité aux comptes dont les personnes sont gestionnaires.</li> </ul>	

### Annexe 3 : Questionnaire d'appréciation du processus interne de maîtrise des risques de l'entreprise

Question	Reponse O/N
<p><b>Opérations</b></p> <p>Très forte concurrence ou saturation du marché, accompagné de baisse des marges.</p> <p>Secteur d'activité en déclin avec un nombre de défaillance d'entreprises élevé, ou secteur d'activité soumis à de brusques changements, tels qu'une chute significative de la demande, métier sensible aux récentes évolutions technologiques ou produits rapidement obsolètes.</p> <p>Variations inattendues de la croissance ou de la rentabilité, en particulier par comparaison aux autres sociétés du secteur.</p> <p>Changements dans l'environnement opérationnel de l'entité.</p> <p>Nouveaux responsables aux postes financiers et opérationnels clés. (départ du chef comptable après la clôture)</p> <p>Nouveau système d'information, ou système profondément modifié.</p> <p>Nouvelles gammes, nouveaux produits ou nouvelles activités significatifs.</p> <p>Prévisions de ventes irréalistes ou programmes d'incitation à la performance agressifs.</p> <p>Nombreux retours clients.</p> <p>Restructuration organisationnelle de l'entreprise.</p> <p>Opérations très sensibles aux variations de taux d'intérêts.</p> <p>Une part importante de l'activité a lieu avec des pays où les pratiques commerciales sont opaques.</p> <p>Un nombre limité d'opérations ont un impact significatif sur les performances.</p> <p>Il existe des biens susceptibles d'être détournés, tels que des sommes importantes en liquide, des actifs facilement revendables. Les biens en stocks sont de petite taille, ont une valeur marchande élevée, ou sont très demandés.</p> <p>Les immobilisations sont de petite taille, négociables facilement ou non identifiables.</p> <p>Il existe des transactions significatives avec des tiers sans rapport avec l'objet social, ou avec des entités qui ne sont pas auditées ou qui sont auditées par un autre cabinet.</p>	
<p><b>Conditions financières</b></p> <p>Incapacité des activités opérationnelles à générer du cash flow alors que les résultats sont en hausse.</p>	

<p>Résultat d'exploitation déficitaire ou détérioration significative des résultats.</p> <p>Difficultés à honorer les échéances (ou à respecter les échéanciers d'emprunts).</p> <p>Capacité limitée à trouver des financements complémentaires (par exemple en raison d'endettement élevé ou d'une structure du capital inadéquate).</p> <p>Forte détérioration des capacités financières et du niveau des liquidités, ou menace de cessation de paiement imminent. Incertitude sur la continuité d'exploitation mentionnée dans le dernier rapport des commissaires aux comptes/auditeurs.</p>	
<p><b>Comptabilité</b></p> <p>Les comptes sont arrêtés sur la base d'estimations importantes qui reposent sur des incertitudes ou sur des jugements subjectifs; ou ces éléments sont potentiellement sujets à des changements à court terme pouvant avoir un effet sur la continuité d'exploitation du client.</p> <p>Il existe des transactions complexes ou des accords innovants (surtout à l'approche de la clôture) dont les effets sur les états de synthèse sont difficiles à évaluer, ou qui posent des questions sur la méthode de comptabilisation à retenir.</p> <p>Il y a eu de nombreuses livraisons aux clients effectuées peu avant la clôture.</p> <p>Il existe de nouvelles exigences comptables, statutaires ou réglementaires pouvant compromettre la stabilité ou la rentabilité du client.</p> <p>L'annonce de résultats financiers décevants pourrait remettre en cause des opérations en cours (financement, obtention de contrats, etc.).</p>	