

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE D'ALGER

Mémoire de fin d'études

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences  
Commerciales et Financières

Option : comptabilité, audit et contrôle

Thème

**LE MANAGEMENT DES RISQUES LIES  
A L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE  
DEMARCHE ET DISPOSITIFS**

**CAS :**

**Société par action : Algérie Télécom**

**Présenté par l'étudiante :**

***DJEFAFLIA Sihem***

**Encadré par :**

**Mr. MOKRANI Abd Elkrim**

Maitre de conférences « A »

A l'Ecole Supérieure du Commerce  
D'Alger

Année universitaire 2010-2011





## Remerciements

*Je tiens avant tout à remercier Le DIEUX tout puissant qui  
mérite les meilleures expressions de remerciement et de gratitude*

*C'est pour moi, autant de plaisir qu'un devoir d'exprimer  
Ma gratitude et reconnaissance, à toutes les personnes qui ont*

*Contribué à la réalisation de ce mémoire ;*

*Je remercie bien évidemment mon encadreur*

*MR MOKRANI, qui m'a orienté et guidé*

*Tout au long de ce travail ;*

*Je remercie vivement MR BENRAIS Hamid mon promoteur*

*Et chef service de gestion fournisseurs et paie*

*Pour toute l'aide Qu'il m'a apporté,*

*Aussi monsieur NASSIM chef service assainissement et analyse des  
comptes d'investissement et des stocks,*

*Au niveau d'Algérie Télécom ;*

*Je remercie également MR LAFGOUM*

*Le Directeur du Département juridique qui m'a soutenu par ces  
précieux conseils ;*

*Un remerciement particulier à tout le personnel de la division des  
finances et comptabilité,*

*Je remercie vivement Monsieur MADACI Nacer le contrôleur financier  
De la Wilaya de Boumerdes pour son aide et compréhension ;*

*Mes sincères remerciements s'adressent également à mes professeurs, et  
au personnel de l'ESC, en particulier Monsieur BELKABLA, Monsieur  
BOUHADIDA et Monsieur AHMED ;*

*Mes remerciements vont aussi à monsieur AINAS MOHAMED pour  
son grand soutien tout au long de mon cursus d'études.*



*síhem*



## *D é d i c a c e s*

*Je dédie ce travail :*

*A ma très chère Mère, Source de patience inépuisable  
Qui m'a tout apportée, encouragée et soutenue  
A mon mari KARIM qui m'a aimé*

*A mes sœurs ; Hanan, Manel, Rania  
ET mes frères ; AYMEN, walid  
A mes bijoux ; Anis, Hadil et Farial*

*A Ma belle mère et mon beau père  
A Mes belles sœurs Noura, Malika, Nacira et Houria*

*A toute ma famille, grande et petite, précisément la chère  
grande mère Zineb*

*Sans oublier ma sœur LINDA.*



**sihem**

| <i>Table des matières</i>  | <i>page</i>      |
|--|------------------|
| <i>Table de matières</i> .....   | <i>III</i>       |
| <i>Liste des figures</i> .....   | <i>VI</i>        |
| <i>Liste des tableaux</i> .....  | <i>VII</i>       |
| <i>Liste des abréviations</i> .....  | <i>VIII</i>      |
| <i>Introduction générale</i> .....   | <i>A-D</i>       |
| <b><i>Chapitre 1 : Introduction au management des risques</i></b> .....                                  | <b><i>1</i></b>  |
| <b><i>Section 1 : notions sur les risques</i></b> .....  | <b><i>2</i></b>  |
| <i>I. Aspects généraux sur le risque</i> .....   | <i>2</i>         |
| <i>I.1. Définition du risque.</i> .....  | <i>2</i>         |
| <i>I.2 Origines de la notion «risque».</i> .....   | <i>3</i>         |
| <i>I.3. Les caractéristiques d'un risque.</i> .....  | <i>4</i>         |
| <i>I.4. Les différents types de risque «panorama des risques»</i> .....                                  | <i>5</i>         |
| <i>II. Une histoire récente du risque au sein de l'entreprise</i> .....                                  | <i>7</i>         |
| <i>II.1 Les risques des années1970 à 1980.</i> .....   | <i>7</i>         |
| <i>II.2 Les risques des années1990 à 2000.</i> .....   | <i>8</i>         |
| <i>II.3 Les risques des années 2000 -2010.</i> .....   | <i>8</i>         |
| <i>III. Les parties prenantes aux risques.</i> .....   | <i>9</i>         |
| <i>III.1 Les producteurs du risque</i> .....   | <i>9</i>         |
| <i>III.2 Leur provenance.</i> .....  | <i>10</i>        |
| <i>III.3 Les gestionnaires du risque.</i> .....  | <i>10</i>        |
| <i>III.4 L'interdépendance entre les producteurs de risque et les acteurs de la Prévention.</i>          | <i>10</i>        |
| <i>III.5 Qualité et risques.</i> .....   | <i>11</i>        |
| <b><i>Section 2 : le cadre conceptuel et théorique du management des risques</i></b> .....               | <b><i>12</i></b> |
| <i>I. Appréciation Sur Le Management Des Risques</i> .....   | <i>12</i>        |
| <i>I-1. Définition du management des risques «Risk management»</i> .....                                 | <i>12</i>        |
| <i>I.2 Evolution des pratiques de management des risques.</i>  | <i>15</i>        |
| <i>I.3 Le rôle de management des risques</i> .....   | <i>16</i>        |
| <i>I.4 Les objectifs de la gestion des risques.</i> .....  | <i>17</i>        |
| <i>I.5 Le cadre réglementaire de la mise en place de la gestion des risques</i> .....                    | <i>18</i>        |
| <i>II. La fonction Risk manager</i> .....  | <i>21</i>        |
| <i>II.1 Le positionnement de la fonction</i> .....   | <i>21</i>        |
| <i>II. 2 La responsabilité du risk manager</i> .....   | <i>23</i>        |
| <i>III. Le «risk-manager» gestionnaire de risque</i> .....   | <i>23</i>        |
| <i>III.1 Un problème de définition</i> .....   | <i>23</i>        |
| <i>III.2 L'ERM, le management des risques et le Risk manager</i> .....                                   | <i>25</i>        |
| <b><i>Section 3 : le cadre référentiel de management des risques</i></b> .....                           | <b><i>26</i></b> |
| <i>I. Un aperçu sur les référentiels du management des risques</i> .....                                 | <i>26</i>        |
| <i>I.1 Origine</i> .....   | <i>26</i>        |
| <i>I.2 Une comparaison entre les référentiels</i> .....  | <i>28</i>        |
| <i>II. Principes et lignes directrices de la nouvelle norme ISO31000 de management des risques</i> ..... | <i>29</i>        |
| <i>II.1 Appréciation sur la norme</i> .....  | <i>29</i>        |
| <i>II.2 Structure de la norme ISO 31000</i> .....  | <i>30</i>        |
| <i>II.3 Comparaison entre la norme ISO31000 et le COSO II</i> .....                                      | <i>31</i>        |
| <i>II.4 La tendance des référentiels de gestion de risque en Europe</i> .....                            | <i>33</i>        |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>III. Le dispositif de management des risques »processus de management des risques » .....</i>  | <b>34</b> |
| <i>III.1 Concepts de base .....</i>   | <b>34</b> |
| <i>III.2 Les huit éléments de dispositif de management des risques .....</i>  | <b>36</b> |
| <i>IV. Les limites de management des risques .....</i>  | <b>40</b> |
| <b>Chapitre 2 : L'information financière et comptable et management des risques .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Section1 : le system comptable et financier et l'information financière et comptable.....</b>  | <b>43</b> |
| <i>I. Le nouveau mode comptable -SCF et normes IAS/IFRS.....</i>  | <b>43</b> |
| <i>II. Impact du SCF sur les systèmes d'information .....</i>   | <b>46</b> |
| <i>II.1. Le système comptable .....</i>   | <b>47</b> |
| <i>II.2. Le système de la gestion des immobilisations .....</i>   | <b>47</b> |
| <i>II.3. Le système de gestion du personnel .....</i>   | <b>48</b> |
| <i>II.4. Le système de gestion de trésorerie .....</i>  | <b>48</b> |
| <i>II.5. Le système de gestion commerciale .....</i>  | <b>49</b> |
| <i>III. L'information financière et comptable .....</i>   | <b>50</b> |
| <i>III.1 Valeur de l'information .....</i>  | <b>50</b> |
| <i>III.2 Particularités des informations comptables .....</i>   | <b>51</b> |
| <i>III.3 Les caractéristiques de l'information financière et comptable .....</i>  | <b>51</b> |
| <b>Section 2 : incitations au management des risques liés à l'information financière et comptable .....</b>                             | <b>52</b> |
| <i>I. Importance de l'information financière et comptable .....</i>   | <b>52</b> |
| <i>I.1 La typologie des utilisateurs et de leurs besoins .....</i>  | <b>53</b> |
| <i>II. La prise en conscience du risque comptable .....</i>   | <b>56</b> |
| <i>II.1 Etats des lieux sur les risques liés à l'information financière et comptable .....</i>  | <b>56</b> |
| <i>II.2 les Conséquences de ses scandales aux Etats Unis et dans le Monde .....</i>   | <b>59</b> |
| <b>Section 3 : gérer les risques de l'information financière et comptables .....</b>  | <b>62</b> |
| <i>I. Les Risques liés à l'information financière et comptable .....</i>  | <b>62</b> |
| <i>I.1 Définition de l'information financière non conforme .....</i>  | <b>62</b> |
| <i>II. Les raisons de manipulation de l'information et comptable .....</i>  | <b>65</b> |
| <i>III. Les conséquences de ces manipulations comptables .....</i>  | <b>66</b> |
| <i>IV. Les principaux systèmes et activités contribuant à la gestion des risques liés à l'information financière et comptable .....</i> | <b>67</b> |
| <i>IV.1 Contrôle interne et management des risques .....</i>  | <b>67</b> |
| <i>IV.2 Le contrôle interne comptable et le management des risques liés à l'information financière et comptable .....</i>               | <b>68</b> |
| <i>IV.3 Audit interne et management des risques .....</i>   | <b>69</b> |
| <i>IV.4 Audit externe et management des risques liés à l'information financière et comptable .....</i>                                  | <b>72</b> |
| <i>IV.5 Contrôle de gestion et management des risques .....</i>   | <b>72</b> |
| <b>Chapitre 3 : Algérie Télécom et le management des risques liés à l'information financière et comptable .....</b>                     | <b>75</b> |
| <b>Section 1 : Présentation d'Algérie télécom et la division finance et comptabilité .....</b>  | <b>76</b> |
| <i>I. Algérie télécom quelques notions .....</i>  | <b>76</b> |
| <i>I.1 L'organisation structurelle d'Algérie Télécom .....</i>  | <b>77</b> |
| <i>I.2 Les activités, missions et objectifs d'Algérie Télécom .....</i>   | <b>79</b> |
| <i>I.3. Perspectives de développement .....</i>   | <b>80</b> |
| <i>II. présentation de la division des finances et comptabilité .....</i>   | <b>82</b> |
| <i>II.1. présentation de la direction comptabilité .....</i>  | <b>83</b> |
| <i>II.2 Description des tâches des services de la direction de la comptabilité .....</i>  | <b>84</b> |
| <i>II.3 Vision générale sur la direction comptabilité .....</i>   | <b>87</b> |
| <b>Section 2 : le système d'information financier et comptable face aux exigences de</b>  | <b>88</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>nouveau SCF</b> .....  |            |
| <i>I. Le système d'information de l'entreprise</i> .....  | <b>88</b>  |
| <i>I.1. les objectifs de système d'information</i> .....  | <b>89</b>  |
| <i>I. 2. Schéma du système d'information d'Algérie Télécom</i> .....  | <b>89</b>  |
| <i>II. Le paramétrage du système Oracle selon les exigences du SCF</i> .....  | <b>90</b>  |
| <i>III. La détermination d'un planning de réalisation</i> .....   | <b>91</b>  |
| <b>Section 3 : gérer les risques liés à l'information financière et comptable selon le référentiel coso II</b> .....  | <b>92</b>  |
| <i>I. L'évaluation de l'environnement général de l'élaboration de l'Information Financière et Comptable selon les éléments du dispositif de gestion de risque COSO II</i> ..... | <b>93</b>  |
| <i>I.1. Questionnaire général sur les éléments du dispositif de gestion des risques</i> .....   | <b>93</b>  |
| <i>I.2. Analyse du questionnaire</i> .....  | <b>96</b>  |
| <i>II. Notions sur la cartographie des risques</i> .....  | <b>97</b>  |
| <i>II.1 La place de la cartographie des risques dans le processus de management des risques</i> .....   | <b>97</b>  |
| <i>II.2. L'identification des risques</i> .....   | <b>100</b> |
| <i>II.3. L'évaluation des risques</i> .....   | <b>102</b> |
| <i>III. Mise en œuvre de la cartographie des risques liés à l'information financière et comptable cycle achat fournisseur et assimilés / Algérie Télécom</i> .....              | <b>103</b> |
| <i>III.1. L'identification et l'évaluation des risques</i> .....  | <b>103</b> |
| <i>III.2. L'évaluation de la criticité des risques</i> .....  | <b>114</b> |
| <i>III.3. La représentation graphique «la cartographie des risques»</i> .....   | <b>115</b> |
| <i>IV. Le traitement des risques</i> .....  | <b>119</b> |
| <i>V. L'actualisation de la cartographie des risques</i> .....  | <b>122</b> |
| <b>Conclusion</b> .....   | <b>126</b> |
| <b>Bibliographie</b>  |            |
| <b>Annexes</b>  |            |

## La liste des figures

| <b>Les Figures</b>   | <b>Page</b> |
|--|-------------|
| <i>Figure n°1 : Le rattachement de risk manager à la direction générale.....</i>   | 22          |
| <i>Figure n°2 : La relation existante entre les principes, le cadre et le processus de gestion du risque.....</i>              | 30          |
| <i>Figure n° 3 : La tendance des référentiels de gestion de risque en Europe.....</i>  | 33          |
| <i>Figure n° 4: Les référentiels COSO I et le COSO II.....</i>   | 35          |
| <i>Figure n°5 : Le système d'information financière et comptable.....</i>  | 46          |
| <i>Figure n° 6: La formule de la valeur de l'information.....</i>  | 51          |
| <i>Figure n° 7 : Type d'information non conforme.....</i>  | 63          |
| <i>Figure n°8: Positionnement des éléments liés au contrôle interne et management des risques.....</i>                         | 68          |
| <i>Figure n° 9 : L'organigramme d'Algérie Télécom.....</i>   | 78          |
| <i>Figure n° 10: Forces, faiblesses, opportunités et menace d'Algérie Télécom.....</i>   | 80          |
| <i>Figure n° 11 : L'organigramme de la division des finances et comptabilité.....</i>  | 82          |
| <i>Figure n°12 : L'organigramme de la direction de comptabilité.....</i>   | 83          |
| <i>Figure n°13 : La place de la cartographie des risques dans le processus de management des risques.....</i>                  | 98          |
| <i>Figure n°14 : Les étapes pour l'élaboration de la cartographie des risques.....</i>   | 99          |
| <i>Figure n°15: La cartographie des risques, diagramme de farmer.....</i>  | 115         |
| <i>Figure n° 16: Cartographie des risques liés à l'information financière et comptable du processus achat/fournisseur.....</i> | 117         |



## La liste DES Tableaux

| <b>Les Tableaux</b>  | <b>Page</b> |
|--|-------------|
| <i>Tableau n°1: Les Risques les plus souvent cités et pourcentage d'entreprises s'y étant Préparées.....</i> | 6           |
| <i>Tableau n°2: Evolution des pratiques de management des risques.....</i>                                   | 15          |
| <i>Tableau n°3: Les différents référentiels pour le contrôle interne et la gestion des risques..</i>         | 28          |
| <i>Tableau n°4: Les divergences clés entre ISO31000 et COSO.....</i>   | 31          |
| <i>Tableau n°5 La comparaison entre l'audit interne et le management des risques.....</i>                    | 71          |
| <i>Tableau n°6: Comparaison des approches Bottom-up et Top-down.....</i>                                     | 101         |
| <i>Tableau n°7 : Les codes d'évaluation de l'impact et la probabilité d'occurrence.....</i>                  | 105         |
| <i>Tableau n°8: L'identification et l'évaluation des risques.....</i>  | 106         |
| <i>Tableau n°9: Evaluation de la criticité des risques.....</i>  | 114         |
| <i>Tableau n°10: Les risques évalués et hiérarchisés.....</i>  | 116         |
| <i>Tableau n°11: Le plan d'action pour le traitement des risques.....</i>                                    | 119         |

## La Liste Des Abréviations

|              |  |
|--------------|--|
| <b>COSO</b>  | Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission |
| <b>AMF</b>   | Autorité des Marchés Financiers                                  |
| <b>CoCo</b>  | Criteria Of Control  |
| <b>FERMA</b> | Federation of European risk management associations              |
| <b>IIA</b>   | Institute of Internal Auditor                                    |
| <b>NRE</b>   | nouvelles régulations Economique                                 |
| <b>CMC</b>   | Conseil de la Monnaie et du Crédit                               |
| <b>DFC</b>   | Division des finances et de comptabilité                         |
| <b>IFC</b>   | Information financière et comptable                              |
| <b>DRT</b>   | Directions Régionales de Télécommunications                      |
| <b>DOT</b>   | Directions Opérationnelles de Télécommunications                 |
| <b>ART</b>   | Autorité de la régulation de la poste et des télécommunications  |
| <b>ACTEL</b> | Agences commerciales de télécommunications                       |
| <b>CPT</b>   | Centres de production Télécom                                    |
| <b>SCF</b>   | Système comptable et financier                                   |

## **INTRODUCTION GENERALE**

Pour faire face aux exigences de l'ouverture internationale et de la mondialisation des marchés, toutes les entreprises, grandes, moyennes ou petites, se retrouvent dans l'obligation de mettre en œuvre des règles de gestion plus pertinentes et plus rigoureuses. Même les organisations qui n'appartiennent pas aux secteurs concurrentiels sont confrontées à la nécessité de mettre en place des dispositifs de pilotage économique rigoureux.

Pour assurer son efficacité, sa productivité, sa rentabilité, donc la pérennité, toute organisation doit se fixer des objectifs. Devant cet environnement économique qualifié d'instable l'atteinte des objectifs n'est évidemment pas certaine, l'organisation est quotidiennement confronté à une multitude des risques d'importances et de nature très différentes qui peuvent perturber voire rendre impossible la réalisation de ces objectifs.

Le risque est inhérent à l'organisation et constitue même son essence. Créer une organisation revient déjà à prendre un risque. A ce titre, il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une entreprise, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs, en continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de management des risques jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

Le management des risques vise à être global et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de l'organisation, pour cela les dispositifs de gestion des risques participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'organisation.

En matière de management des risques, il y a plusieurs référentiels, mais le modèle recommandé le COSO II (Enterprise Risk Management Framework), constitue actuellement un guide conceptuel pour définir et mettre en œuvre les dispositifs de gestion des risques. Ce référentiel est défini par le *Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*. Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley « SOX » ou la Loi de la Sécurité Financière « LSF » pour les entreprises soumises respectivement aux lois américaines ou françaises. Le référentiel initial appelé COSO I a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO II.

La mise en place du dispositif de management des risques impose la production de la cartographie des risques, l'objet de cet outil est d'établir un recensement et une évaluation des risques au regard des contrôles en place, en vue de diffuser une information qui met en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles.

Le dispositif de management des risques contribue à fournir une assurance raisonnable sur la fiabilité des informations financières et comptable et au respect de la conformité aux lois et règlements.

Etant donné l'importance de l'information financière et comptable pour la prise de décision, les différents utilisateurs des états financiers ont besoin d'être rassurés à leurs qualités.

Toutefois la question de la fiabilité de l'information mérite une attention particulière, pour avoir une sécurité raisonnable, l'investisseur ou le décideur de façon général doit disposer d'une information crédible et fiable sur la santé financière et la rentabilité de l'organisation qui l'intéresse. Dans ce sens, les états financiers publiés par les entreprises demeurent pour les investisseurs une source d'information privilégiée.

Notre but dans cette étude, n'est pas de proposer des stratégies de management des risques, ou de réaliser une cartographie exhaustive des risques ; car cela est un travail de groupe nécessitant l'intervention d'experts de plusieurs activités de l'organisation. Cependant, nous allons tenter de mettre en application les différentes notions de gestion des risques sur le processus d'établissement et de communication de l'information financière lié au cycle achat/fournisseur à fin de proposer une démarche appliquée au management des risques et d'en tirer le maximum de leçons sur les exigences de la mise en place de ce processus, afin qu'il soit efficace et maintenir à créer la valeur de l'entreprise.

**L'importance** de ce travail s'inspire d'une part du contexte actuel, car le recours au management des risques va améliorer l'efficacité des systèmes de contrôle interne et contribuer donc à pérenniser les activités de l'organisation face aux différentes contraintes. Autrement, depuis ces dernières années, les dirigeants ont compris que la gestion des risques doit faire partie intégrante des activités. C'est un phénomène transversal qui touche tous les acteurs de l'organisation: le comité de direction, les dirigeants, les responsables opérationnels et bien sûr l'audit interne, alors on assiste à de véritables changements structurels : les professions de « risk manager » fleurissent.

D'autre part, l'importance vient également de la mise en œuvre de nouveau système comptable et financier qui nécessite impérativement et préalablement la maîtrise des outils de travail dans un cadre méthodologique normalisé.

Encore, l'importance de ce sujet se voit par rapport à sa nouveauté où les recherches dans le domaine de management des risques en Algérie se concentrent dans les organisations financières.

Ce thème représente une grande actualité, pleinement lié à l'évolution d'un contexte international marqué par la mondialisation des économies où les entreprises doivent relever les défis, améliorer durablement leurs performances et leur organisations, s'approprier sans cesse de nouvelles parts de marché et se mettre au niveau des normes internationales.

La présente recherche, ayant pour thème « le management des risques liés à l'information financière et comptable: **démarche et dispositifs** », s'efforce de répondre principalement à la problématique suivante:

**« Comment permettre aux entreprises de mettre en place un processus de management des risques liés à l'information financière et comptable et d'en tirer le maximum d'avantages ?»**

De cette question principale découle une série de sous-questions qui peuvent être résumées comme suit :

- 1) A quel moment peut-on considérer un événement comme un risque ?
- 2) Pourquoi le management des risques ?
- 3) Qui pilote le management des risques et qui est le responsable de sa mise en en place ainsi que sa mise en œuvre ?
- 4) Quelles interactions entre le contrôle interne, audit interne et audit externe?
- 5) Pourquoi gérer les risques liés à l'information financière et comptable ?
- 6) Qu'elle est la démarche à suivre pour identifier, évaluer et traiter les risques liés à la qualité de l'information financière au niveau d'Algérie Télécom ?

Pour atteindre le but de notre recherche, une principale hypothèse a été retenue:

Pour gérer le risque lié à l'information financière et comptable, l'entreprise doit fixer une politique générale qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, en tenant compte des objectifs, moyens, techniques et missions.

D'autres hypothèses d'ordre secondaires peuvent également être proposées:

- 1) Il y a des incitations internes et externes pour gérer les risques ;
- 2) Il faut fonder un organisme qui s'occupe de la gestion des risques;
- 3) La cartographie des risques présente un élément crucial dans la gestion des risques, elle se révèle être l'instrument le plus pertinent pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques d'une organisation.
- 4) Le système d'information financier et comptable présente un enjeu majeur, qui doit s'enrichir d'un dispositif pour maîtriser leur risques ;

#### **Une brève revue des études antécédentes :**

Parmi les raisons qui nous ont motivés à aborder ce sujet, est que le présent thème, tel que nous envisageons de l'aborder, a été rarement traité. Malgré les efforts conséquents que nous avons fournis afin de mettre la main sur des recherches similaires appliquées, le sujet de management des risques est limité dans le secteur bancaire et d'assurance ; en parallèle ces recherches nous nous ont servies pour démarrer notre étude, tel que:

« *La Cartographie des Risques Opérationnels* \_la CNEP-Banque », mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme Supérieur des Etudes Bancaires, présenté et soutenu en Octobre 2007, par Boukhechba Mohamed Sami, au sein de l'école supérieure de banque, Alger.

L'auteur a procédé à présenter le cadre méthodologique et réglementaire ainsi que les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels ; puis il a élaboré une cartographie des risques opérationnels au niveau de la CNEP-Banque à l'occasion d'un projet d'audit opérationnel et de normalisation des opérations.

Cette étude se croise avec la nôtre dans la mesure où toutes les deux se focalisent sur les étapes essentielles pour l'élaboration de la cartographie des risques, Sauf que la cartographie des risques opérationnels se base sur des méthodes quantitatives plus que qualitatives.

Afin d'apporter des éléments de réponses claires et précises à tout questionnement, notre travail a été scindé en deux parties.

Une première partie théorique, à travers laquelle nous allons d'abord présenter les différentes notions liées au risque, pour mettre en lumière en second lieu, le cadre méthodologique en matière de gestion des risques.

Une seconde partie, à travers laquelle nous allons essayer de mettre en pratique les différentes notions théoriques développées dans la première partie, à travers l'essai de la mise en place d'un processus de gestion de la production et la communication de l'information financière et comptable liés au cycle achat/ fournisseur au niveau d'Algérie Télécom;

Nous allons également présenter dans cette partie, une analyse du système d'information ; ainsi que les dispositifs de gestion des risques et les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une cartographie des risques et au traitement des risques majeurs.

## *Chapitre1 : Introduction au management des risques*

Toutes les organisations ont pour raison d'atteindre leurs objectifs; de nombreux facteurs internes et externes influencent sur ces objectifs, d'où l'incertitude à la possibilité que l'organisation atteigne ses objectifs est le facteur primordial. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation, l'effet engendré par cette incertitude sur les objectifs de l'organisation se nomme « risque ».

Le concept du risque est désormais au cœur des préoccupations des organisations. Depuis ces dernières années, les dirigeants ont compris que le management des risques doit faire partie intégrante des activités. Mettre en place une politique de gestion du risque est devenu nécessaire de nos jours, et surtout dans ces temps de crise pour que chaque organisation puisse être capable de maîtriser son activité, et pour que cette maîtrise soit à son maximum tout cela doit passer forcément par une meilleure connaissance et une meilleure gestion des risques auxquels elle est confrontée. Pour cela les organisations s'appuient sur des référentiels de managements des risques universels ou locaux qu'ils sont nombreux.

Dans cette perception, Ce chapitre se divise sur trois sections, la première section essaye de répondre à la question qu'est-ce que le risque à travers : Aspects généraux sur le risque, une petite histoire du risque, les parties prenantes aux risques. La deuxième section expose les définitions et principes généraux du management des risques qui représentent son rôle, ses objectifs, la fonction risk-manager et le gestionnaire de risque.

Et pour cerner bien ce chapitre nous avons traité dans la troisième section une comparaison entre les référentiels de management des risques, et l'élargissement du référentiel le plus réfuté.

## Section 1 : NOTIONS SUR LES RISQUES

Lorsque les entreprises et le milieu dans lequel elles évoluent deviennent de plus en plus complexes, contraintes et menaces s'accumulent. Ces contraintes et ces menaces de toute nature, relèvent de domaines variés et construisent le risque.

### *I. Aspects généraux sur le risque*

La notion du risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et les spécialités.

#### *I.1. Définition du risque*

Le risque est un concept bien mal défini ! On utilise ce même mot pour désigner une situation dommageable, tout ou partie des causes de cette situation, ses conséquences, voire la victime potentielle.

- Petit Larousse : « Danger, inconvénient possible » ;
- Robert : « Danger éventuel, plus ou moins prévisible » ou « Le fait de s'exposer à un danger, dans l'espoir d'obtenir un avantage » ou « Le fait de s'exposer volontairement à un danger (dans l'espoir d'en tirer un avantage) ».

Il importe donc d'adopter une définition précise.

**Un risque**<sup>1</sup> : est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit.

Selon l'assureur<sup>2</sup> « *le risque est l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou toute autre dommage* » ;

Selon le banquier<sup>3</sup> : « *le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. La profession définit aussi plus précisément la variété de ses risques : risque de solvabilité, risque de crédit, risque de change, risque de marché, risque de taux, risque de liquidité, risque opérationnel* » ;

**Le risque**<sup>4</sup> désigne « *un danger bien identifié, associé à l'occurrence à un événement ou 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 dans une situation exposante. Un risque représente* » donc « *tout élément non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

---

<sup>1</sup> Bernard BARTHÉLEMY et Philippe COURRÈGES, Gestion des risques ; méthode d'optimisation globale, Edition d'organisation, Paris, 2004, p11.

<sup>2</sup> Cathérine Véret et Richard Mekouar, Fonction Risk manager, DUNOD, Paris, 2005, p16.

<sup>3</sup> Craig Churchill et Dan Coster, La gestion des risques dans les microfinances, la Revue des Sciences de Gestion, 2001, p2.

<sup>4</sup> Gilbert de Mareschal, La cartographie des risques, AMRAE. Edition AFNOR, Paris, 2003, p23.



L'incertitude quant aux résultats est un élément commun à toutes ces définitions. Par contre, ces définitions se différencient par la manière dont elles caractérisent les résultats.

Le risque se distingue de l'incertitude du fait qu'il soit probabilisable. En d'autres termes, le risque est mesurable, l'incertitude ne l'est pas<sup>1</sup>.

Ces définitions se réunissent aussi, sur les effets défavorables du risque. Ce sont ceux que l'on craint. Mais il faut mentionner que le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs méritants qui méritent vraiment la peine, Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ».

Le danger se définit comme un risque potentiel alors que le risque représente la probabilité d'être exposé à ce danger<sup>2</sup>. Il n'y a risque que s'il y a menace (danger) et cible, notons que nous préférons « menace » à « danger », pour une raison importante : on peut transformer une menace en opportunité, pas un danger.

Mais nous irons écrire qu'au-delà des risques « négatifs », qui correspondent au sens habituel du terme, mais il existe des risques « positifs », comme nous avons illustré précédemment.

Le risque peut être défini comme suit:

Le risque est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement ou/et d'un mode de fonctionnement empêche l'atteinte d'un objectif. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation ; le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs, et il n'a d'existence que par rapport à un **objectif**.

### **Remarque:**

Il nous paraît important de bien préciser le sens que nous donnons à la notion d'aléa et la notion d'incertitude.

L'incertitude est un milieu dans lequel l'ensemble des résultats possibles d'une stratégie n'est pas totalement connu et dans la fortiori les probabilités associées ne sont pas mesurables. Par opposition, l'aléa est un événement de nature a priori inconnue, et dépendant d'un hasard favorable ou non, une cause ou une menace sera appelée un aléa si elle a été envisagée comme une déviation accidentelle au processus prévu, un aléa est souvent d'une connotation de probabilité<sup>3</sup>.

## **1.2 Origines de la notion « risque »**

Le terme « risque » trouverait tout d'abord son origine dans le mot latin *rescum*, « ce qui coupe ». Plus tard au Moyen Âge, on retrouve le mot *riscare*, traduit en français par le mot « risque » dans le dictionnaire italien-français de Véroni. En espagnol, le terme *risco* signifie «

<sup>1</sup> Olivier Hassid, La gestion des risques, Dunod, Paris, 2008, p52.

<sup>2</sup> Danielle Maisonneuve, La communication des risques un grand défi, Revue de l'université du Québec, 2005, p12.

<sup>3</sup> Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, Piloter les risques d'un projet, Eyrolles, édition d'organisation, Paris, 2009, p 26.

rocher ». Au Moyen Âge, et particulièrement en Italie, la notion de risque est employée dans le vocable marchand pour signifier les dangers encourus par les échanges commerciaux par voie maritime. Plus tard à partir du XVII<sup>e</sup> siècle on retrouve l'expression « à ses risques et périls » ; la notion de risque s'emploie pour les activités économiques en général<sup>1</sup>.

La complexité et la puissance de ces systèmes technologique, notre capacité à en détecter les effets néfastes et la montée en puissance d'une exigence sociale croissante en matière de refus des risques générés ont stimulé l'émergence de la « société du risque »<sup>2</sup>.

### I.3. Les caractéristiques d'un risque

A partir des définitions précédentes, le risque est caractérisé par:

#### *Sa fréquence*

Qui renvoie à la probabilité d'occurrence de l'évènement dont les conséquences sont dommageables la probabilité d'apparition d'un risque peut être estimée de manière qualitative ou quantitative<sup>3</sup>;

#### *Sa catégorie*

Ce classement établit un lien entre le risque et les niveaux de responsabilité. Elle permet une affectation du travail claire et précise, chacun connaissant précisément les risques dont il est responsable ;

#### *Ses causes*

Ensemble des événements pouvant conduire à sa manifestation. Les causes d'un risque peuvent être de plusieurs natures (faits, contraintes, d'autres risques, ...) , l'origine d'un risque de type informationnel peut avoir des causes budgétaires, organisationnelles et/ou calendaires ;

#### *Son état*<sup>4</sup>

Période active durant laquelle le risque est susceptible de se manifester. Par rapport à cet instant, le risque se caractérise par l'un des trois attributs suivants:

- **latent** (le risque ne s'est pas manifesté) ;
- **apparu** (il s'est manifesté) ;
- **disparu** (il ne peut plus se manifester).

#### *Son impact*<sup>5</sup>

Conséquence ou effet produit par la réalisation du risque, l'impact d'un risque se définit par trois notions qui sont :

- le type d'impact ;
- la valeur de l'impact qui peut être fonction du temps et donc caractérisé par une loi ;
- la technique utilisée pour estimer l'impact, la notion de type d'impact caractérise la nature de l'impact du risque considéré selon trois types :
- impact de type coût : surcoût par rapport aux objectifs prévus ;
- impact de type délai : glissement du délai par rapport au planning prévisionnel ;

<sup>1</sup> Xavier Michel, Patrice Cavaillé et Coll. Management des risques pour un développement durable, DUNOD, Paris, 2009, p5.

<sup>2</sup> BECK .U, La Société du risque, édition originale, 2003, p 5.

<sup>3</sup> P. VERNIMMEN, Finance d'entreprise, Editions Dalloz, Paris, 2005, p35.

<sup>4</sup> Patrick BOURDICHON, Management des risques de projet, Intégrer le management des risques, CURITIBA 2001, p14.

<sup>5</sup> LE BOISSONNAIS, Jean , la gestion des risques dans les projets , Afnor, Paris, 2003, p 42.

- impact de type performance : dégradation du niveau d'une performance prévue pour le produit.

#### *Son détectabilité<sup>1</sup>*

La détectabilité est la capacité pour le manager de risque de pouvoir détecter sa manifestation (apparition de l'impact) ou, le déclenchement d'une de ses causes, ceci nous permet de distinguer, les risques détectables « ce qui surviennent rarement sans signes précurseurs ou qui sont déjà survenus, et les risques indétectables « ceux qui peuvent se produire à tout moment, sans aucun signe de son manifestation ».

### **I.4. Les différentes types de risque »panorama des risques «**

Chaque secteur d'activités (banques, industries, organismes, projets) a des risques spécifiques liés à la nature de ses opérations, qui peuvent être différents de ceux rencontrés dans d'autres secteurs. Ceci fait qu'il n'existe jusque là aucune typologie standard de risques. Dès lors, les risques peuvent être classés selon leur origine, leur nature, leur niveau.

#### **I.4.1 Selon leur origine**

Les **risques externes** sont produits par des facteurs externes, hors du contrôle de l'organisation. Les risques externes proviennent des changements dans l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques) qui peuvent exercer une influence négative sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise; ils se nomment aussi les *Risques exogènes* ;

Les **risques internes**, au contraire, sont produits par des facteurs issus de l'organisation. il s'appelle aussi *Risques endogènes parce que* sont générés directement par les activités de l'entreprise. Par exemple, Les risques provenant de processus de production l'information financière.

#### **I.4.2 Selon le domaine d'application**

**Les risques stratégiques** : Ils sont liés au déploiement d'une mauvaise stratégie, à l'absence de veille concurrentielle. Fréquemment, les difficultés des entreprises proviennent d'un manque d'anticipation de l'évolution de leur marché.

**Les risques opérationnels** : Les risques de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs» Il est lié à l'examen des dossiers administratifs et/ou comptables des opérations de l'entreprise par les opérationnels ; Ils touchent au modèle économique de l'entreprise, à son fonctionnement, à sa chaîne de valeur (la production, les ventes, les achats, etc.). Aujourd'hui, la moindre altération d'une application au sein de votre chaîne de production, d'approvisionnement ou de distribution peut interrompre inopinément la continuité des affaires de l'entreprise.

**Les risques humains** : Le capital humain est une des composantes du patrimoine de l'entreprise. La perte de savoir-faire et la perte de connaissances sont des risques majeurs qui préoccupent les dirigeants. La gestion des compétences en interne est un des enjeux de demain, surtout pour les entreprises régionales ;

---

<sup>1</sup> LE BISSONNAIS, Jean , op-cit, p45.

**Les risques liés à l'homme clé** : « Avec moi aucun risque, je fais tout ». Au contraire ! Un commercial qui prend trop de poids sur le chiffre d'affaires, un technicien regroupant trop de savoir-faire, une secrétaire commerciale multifonctions deviennent vite indispensables. C'est très risqué. En cas de départ, de maladie ou de fraude, c'est la catastrophe! D'où l'intérêt de définir concrètement qui fait quoi dans l'entreprise. D'analyser les connaissances, les savoir-faire spécifiques et la motivation de chacun, afin de mieux redistribuer les rôles et d'entamer d'éventuelles politiques de formation ;

**Les risques financiers<sup>1</sup>** : Les plus dangereux sont souvent les plus méconnus. Citons notamment les risques liés au reporting financier, comme la fiabilité des informations produites par l'entreprise ou la qualité des arrêtés de compte ;

**Les risques liés à la gouvernance** : Ils sont relatifs au bon exercice du pouvoir à tous les niveaux de la société ;

**Les risques juridiques** : Ils sont liés à la multiplication des législations et au durcissement des cadres réglementaires ;

**Les risques d'image** : Les risques incorporels de l'entreprise. Tout ce qui concerne l'image, la marque, la propriété intellectuelle de l'entreprise... Ils sont d'autant plus dangereux que, de nos jours, la confiance est essentielle à l'activité de l'entreprise.

- *L'enquête de AON Corporation »global risk management SURVEY* »:

Cette enquête réalisée en 2007, auprès des dirigeants de trois cent vingt grandes organisations internationales de vingt-neuf pays différents (présente chacune un chiffre d'affaire d'un milliard de dollars au moins)<sup>2</sup>.

**Tableau n°1: Les Risques les plus souvent cités et pourcentage d'entreprises s'y étant Préparées**

| <b>Rang</b> | <b>Risque</b>   | <b>Taux</b> |
|-------------|---|-------------|
| 1           | Atteinte à l'image  | 48          |
| 2           | Interruption d'activité   | 70          |
| 3           | Responsabilité civile envers les tiers                          | 75          |
| 4           | Rupture de la chaîne logistique                                 | 63          |
| 5           | Environnement des marchés (produit)/concurrence                 | 35          |
| 6           | Evolution réglementaire et légales                              | 41          |
| 7           | Attractivité insuffisante/perte des compétences                 | 55          |
| 8           | Faillite des marchés financiers                                 | 56          |
| 9           | Dommage physique  | 77          |
| 10          | Fusion/acquisition/restructuration                              | 69          |
| 11          | Dysfonctionnement du plan de reprise d'activités après sinistre | 65          |

**Source:** Philippe Noirot et Jacques Walter, le contrôle interne pour créer de la valeur. Édition afnor, 2008, p 80.

<sup>1</sup>Hicham ZMARROU, Le dispositif de maîtrise des risques et le contrôle interne au sein des établissements de crédit CREDIT, Mastère Spécialisé Auditing, Management Accounting and Information System, école de management, ESC LILLE, promotion 2005-2006, p21.

<sup>2</sup>Philippe Noirot & Jacques Walter, le contrôle interne pour créer de la valeur, édition afnor, 2008, p 79.

Nous remarquons d'après ce tableau que le risque de réputation est celui qui ressort en premier dans les préoccupations des dirigeants, mais ce qu'il faut rappeler, c'est un de ceux auxquels les organisations sont moins préparées à faire face, seulement 48% des organisations questionnées déclarent avoir un programme pour suivre ce risque.

## **II. Une histoire récente du risque au sein de l'entreprise**

Le risque est inhérent à l'entreprise. Il a toujours existé et constitue, d'après les économistes, son essence. Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Sa survie n'est jamais assurée. Même les entreprises de grande taille n'ont aucune garantie de pérennité.

La perception du risque a longtemps été celle d'une fatalité attribuable aux dieux, sans la moindre notion de mesure. Les anciens ne savaient pas parler de chances, au sens moderne du terme, c'est-à-dire celui des probabilités. N'oublions pas que ce n'est qu'au milieu du XVII<sup>e</sup> siècle que Fermat et Pascal ont jeté les premières bases de la prédiction mathématique du hasard en résolvant le problème posé deux siècles auparavant par l'italien Luca Paccioli<sup>1</sup>. Ce n'est que dans la première moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle que Bernoulli découvrit la loi des grands nombres et formula sa théorie de la décision, introduisant le premier la notion de criticité (fréquence x gravité).

Ce n'est donc qu'à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle que le risque a commencé de remplacer la notion de fatalité, non seulement grâce aux nouveaux outils mathématiques, mais aussi sous la pression de l'industrie naissante, et de la complexité croissante des modes de production et des relations commerciales.

Les accidents devenaient alors plus complexes que ceux auxquels le monde rural avait à faire face, et donc plus difficiles à réparer. Ils impliquaient en chaîne plusieurs acteurs économiques, et leurs conséquences devenaient plus lourdes à supporter, voire dramatiques<sup>1</sup>.

### **II.1 Les risques des années 1970 à 1980<sup>2</sup>**

Au cours des années 1970, 1980, les innovations technologiques et la globalisation des échanges se développent. Certes ces deux phénomènes ne sont pas nouveaux. Certains historiens, tels que Paul Bairoch, soutiennent même que la part des échanges entre les nations dans la richesse économique mondiale retrouve juste le niveau du début du siècle précédent. Toutefois, ce qui apparaît nouveau, c'est la financiarisation des économies, le développement du transport aérien, et des transports terrestres et même la démultiplication des innovations technologiques.

Ces transformations majeures ont pour conséquence le développement des *risques collectifs*. Par risques collectifs, il faut entendre des menaces d'atteintes qui affectent des biens collectifs (environnement) ou qui concernent de larges groupes de personnes du fait du comportement d'autres agents, ou encore qui résultent de phénomènes naturels. L'existence de ces risques collectifs a des implications sur l'activité des entreprises et ces dernières sont donc dans l'obligation de les prendre en compte.

---

<sup>1</sup>Bernard BARTHÉLEMY et Philippe COURRÈGES, *op-cit*, pp : 12-13.

<sup>2</sup>Olivier Hassid, *op-cit*, pp : 7-14.

**II.2 Les risques des années 1990 à 2000 <sup>1</sup>**

À la fin des années 1990, les entreprises font face à la montée en puissance de risques qui n'avaient qu'une place mineure parmi l'ensemble des risques, une décennie plus tôt. De grands groupes ne sont plus seulement déstabilisés par les risques politiques, économiques, socioculturels et technologiques, mais également par l'émergence de nouveaux risques, tels que le développement de la cybercriminalité, le terrorisme, l'insécurité dans les entreprises ou encore la mauvaise santé de leur personnel.

De cette exploration des risques en entreprise à la fin du XXe siècle et au début du XXIe siècle, plusieurs traits ressortent. Si l'existence du risque est loin d'être souple ; en revanche, le nombre de risques, leur caractère polymorphe et leur capacité à se renforcer les uns par rapport aux autres sont une nouvelle donnée.

C'est peut-être la délinquance, voire la violence, qui pénètre les entreprises dont la nature est amplifiée et valorisée par les nouvelles technologies, qui déstabilisent le plus le monde de l'économie. En effet, le monde de l'entreprise est tourné du harcèlement à l'attaque par des avions de son lieu de travail, la diversité du champ de malveillance en entreprise entraîne des angoisses plurielles de la part de ceux qui y travaillent.

En ce sens, les entreprises ont à prendre en compte avec plus de sérieux deux nouvelles formes de risques : d'une part les risques physiques et moraux, et d'autre part les risques informationnels, les uns et les autres en venant généralement à interagir.

**II.3 Les risques des années 2000 -2010**

Un économiste du début du XXe siècle, Frank Knight distinguait le risque de l'incertitude, le premier étant probabilisable à l'inverse du second. En effet, on peut estimer les chances d'un tremblement de terre sur une côte précise mais on ne pouvait pas estimer les chances qu'une organisation planifie un attentat du type du 11 septembre 2001. Or ce type d'événements imprévisibles a de fortes chances de se réaliser sans que l'on puisse les prévoir. D'une « société du risque », on passerait à une société d'incertitude qui véhicule un sentiment renforcé de peur<sup>2</sup>.

Depuis le 11 septembre 2001 nous avons changé d'époque. Nous vivons le temps des crises. Les crises globalisées et médiatisées transforment notre environnement. Où commencent-elles ? Quand finissent-elles ? Les crises deviennent illisibles. Les risques au niveau de l'entreprise sont devenus multidimensionnels et leurs panoramas sont élargis, on assiste à des exemples de multinationales comme Enron, Worldcom, Arthur-Andersen, Alstom et Parmalat qui ont disparu ou qui ont dû lutter pour leur survie. A cause de risque de dévoiement de la gouvernance de ces entreprises et de manque de transparence des opérations de prise de contrôle.

Les mutations que le marché financier international a connu ces derniers temps, la crise financière que nous traversons depuis fin 2007, qualifiée de crise des « subprimes » et le « Credit Crunch », ont précipité l'environnement économique et financiers dans la tourmente et qu'il continue de vivre entraînent certes de nouvelles difficultés, et accroissent de façon

<sup>1</sup> Catherine Véret et Richard Mekouar, *op-cit*, 2005, p 31.

<sup>2</sup> Jean-Pierre Dupuy, *le risque*, la Revue de gestion, 2010 Tome 412, p92.

exponentielle les incertitudes (risques) auxquelles les entreprises sont confrontés aujourd'hui et imposent aux dirigeants une véritable révolution culturelle du management. Ces entreprises se doivent de mettre en place ou de renforcer les mesures de contrôle de ses risques.

On parle aujourd'hui de l'intelligence des risques, qui est une lecture collective des risques. Les hommes et les femmes s'organisent en communautés de recueil et d'interprétation de l'information<sup>1</sup>.

### ***La notion de crise:***

Le mot crise est très utilisé mais il a un sens flou. Savoir cela est pourtant strictement indispensable, car si on ne sait pas ce qu'est une crise, on sait quelles en sont les conséquences: l'organisation (les processus) ne fonctionne plus. Ce n'est pas un hasard si ce paragraphe suit celui traitant de stabilité : on est en crise quand la stabilité de l'entreprise est compromise.

Les définitions de la crise qu'on trouve dans la littérature sont la plupart du temps influencées par le point de vue de l'auteur:

« Crise : une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène, projetées aussi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la « une » des médias sur une longue période »<sup>2</sup>.

### ***III. Les parties prenantes aux risques***

Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine. L'être humain est certainement le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut le mieux se prémunir contre ses propres actions. Remarquons que même dans l'action de protection, l'homme peut abuser de son statut de protecteur pour nuire, ce qui conduisit le philosophe latin Juvenal à se poser la question suivante qui garde les gardiens ?

En d'autres termes, que ce soit dans notre société en général, ou dans les entreprises en particulier, l'individu peut être producteur de risque ou protecteur ou les deux à la fois. Or pour combattre le risque, il s'agit non seulement de définir les risques, mais aussi d'évaluer quels en sont les producteurs et les gestionnaires.

Avec le développement de nouveaux risques, les missions des parties prenantes ont changé. Ils ne réalisent plus les mêmes fonctions et ils n'ont plus nécessairement les mêmes compétences.

#### ***III.1 Les producteurs du risque***

De l'informaticien qui pirate le progiciel d'une entreprise au dirigeant qui attaque ses employés en passant par une personne qui pratique la corruption pour le compte de son entreprise, il existe *a priori* peu de points communs à l'ensemble de ces producteurs de

---

<sup>1</sup>Bernard Besson et Jean Claude Possin, *L'INTELLIGENCE DES RISQUES*, Market Management, 2006, p104.

<sup>2</sup>Patrick Lagadec, *La gestion des crises*, Mac Graw Hill, 1991, p12.

risque. Les infractions ne sont pas les mêmes. Les causes de ces infractions sont de nature différente.

Si la nature de ces infractions et leur origine peuvent être très diverses, il est, néanmoins, possible d'établir différentes catégories de producteurs de risques qui peuvent avoir trois types de profils différents. Ils peuvent être délinquants avérés, spéculateurs ou encore être négligents. Aussi ils peuvent être externes à l'entreprise telle que la concurrence ou interne<sup>1</sup>.

### **III.2 Leur provenance<sup>2</sup>**

Connaître la provenance du risque permet de définir le management des risques qu'il faut entreprendre. Or la provenance du risque est double. Ce risque peut venir des membres de l'organisation. Dans ce cadre, tout salarié ou actionnaire d'une entreprise est potentiellement un risque pour celle-ci, ce sont des producteurs internes à l'organisation. Le risque peut également résulter d'agissements extérieurs à l'entreprise et dans ce cas il peut être le produit d'un individu isolé ou d'organisations concurrentes (fournisseur, clients, consommateur, les sous-traitants...).

### **III.3 Les gestionnaires du risque**

Face à cette diversité de producteurs de risques, se constitue depuis une trentaine d'années un système de réseau d'acteurs de la prévention du risque. Pour que le risque ne se réalise ni se traduise en crise, il est nécessaire que ce réseau d'acteurs s'organise.

Mais avant même que la question de l'efficacité de l'organisation de ce réseau ne se pose, il est nécessaire de connaître les différentes catégories d'acteurs en mesure de participer à la lutte contre le risque. Les gestionnaires de risque servent à envisager les possibilités de gérer les réactions de chaque partie prenante au risque et d'identifier le potentiel de réactivité par rapport aux risques qui peuvent surgir<sup>3</sup>.

Notons, qu'on va élargir ce point dans la section prochaine.

### **III.4 L'interdépendance entre les producteurs de risque et les acteurs de la Prévention**

Le risque peut provenir directement des membres de l'entreprise, être le fruit d'actions d'individus extérieurs à celle-ci, ou encore être le résultat d'un aléa naturel (tremblement de terre par exemple). Il est important de noter que la provenance du risque et la nature du producteur de risques impliquent des modalités particulières d'organisation en matière de gestion des risques.

À ce propos, une étude réalisée par deux sociologues, Frédéric Ocqueteau et Marie-Lyse Pottier, sur les centres commerciaux montrent que les gérants de ces structures sous-traitent la production de sécurité à des entreprises spécialisées lorsque la probabilité de vols provient surtout du personnel. En revanche, la direction d'un centre commercial préfère produire de la « sécurité maison » quand c'est le personnel qui est mis en danger par le comportement de personnes extérieures<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Olivier Hassid, *op-cit*, p30 .

<sup>2</sup>ibid, pp:32-37.

<sup>3</sup>G. Johnson, H. Scholes et F. Frery , *Stratégique*, Pearson Éducation, 1984, p483.

<sup>4</sup>Olivier Hassid, *op-cit*, pp: 47-49 .



Ce choix a une explication simple. La surveillance est externalisée pour éviter qu'il y ait une éventuelle collusion entre les agents de sécurité et le reste du personnel. La direction peut mieux contrôler son personnel. La surveillance est internalisée pour fédérer les énergies et valoriser en interne une « culture de la sécurité ». Autrement dit, l'internalisation des fonctions de prévention de risque a pour avantage de protéger l'organisation. Ainsi, des investissements faits en interne en matière de prévention peuvent permettre de consolider les liens de groupe.

En résumé, l'origine du risque et du producteur du risque est essentielle car elle détermine les modalités de gestion du risque.

En effet, afin de réduire l'incertitude, les individus vont véhiculer de nouvelles valeurs, vont élaborer de nouvelles normes de sécurité, vont participer ensemble à de nouvelles formations. Cette cohésion va produire des apprentissages, une connaissance, une sensibilité et des expériences communes qui vont avoir une fonction de réassurance.

### **III.5 *Qualité et risques*<sup>1</sup>**

Selon les auteurs » Yves métayer et Laurence hirsch «selon la culture et l'organisation de l'entreprise, « tout est dans les risques » ou « tout est dans la qualité » (ou tout est dans les Ressources Humaines, le financier, la communication, etc.).

#### **III.5.1 *La qualité, c'est les risques***

Il est de bon sens de dire que la qualité – ou plutôt l'assurance qualité – traite de la maîtrise des risques. Comme QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) traite, en plus, des risques environnementaux et humains, et comme le TQM (Management par la qualité totale) traite de l'ensemble des parties prenantes. On peut même avancer que le développement durable traite des risques que nous faisons courir aux générations futures.

#### **III.5.2 *Les risques, c'est de la qualité***

Si on parle de management des risques, on parle d'une démarche de progrès. Il est inconcevable que cette démarche ne soit pas conduite comme une démarche qualité. Plus globalement, l'art de gérer les risques, de transformer les dangers (menaces dans le vocabulaire *ad hoc*) en opportunité n'est rien d'autre que la qualité mise au service de la stratégie de l'entreprise.

#### **III.5.3 *La qualité et les risques, même combat***

Outre le groupe de méthodes et d'outils évoqués rapidement plus haut, le management de la qualité et le management des risques ont évidemment tout intérêt à être pilotés de façon homogène. Les discours doivent être cohérents. Ce n'est pas une mauvaise chose que les acteurs soient les mêmes. En tout cas, les managers doivent s'approprier le tout de façon similaire, synergique.

---

<sup>1</sup> Yves métayer et Laurence hirsch, premiers pas dans le mangement des risques, édition afnor, paris, 2007, p44.

## Section 2 : LE CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

### *I. Appréciation Sur Le Management Des Risques*

Pour que nous n'entrions pas dans des débats sémantiques, nous afficherons dès le départ, les trois termes : « gestion, maîtrise et management »

Gestion : mot employé pour définir les actions de gestionnaire, qui revient à l'administration. Pas particulièrement satisfaisant,

– Maîtrise : terme positif, parfois presque trop ; nous l'emploierons pour qualifier les actes qui visent à identifier les risques, à les caractériser et à en minimiser les effets et les conséquences. Maîtriser, c'est agir. La maîtrise des risques est l'affaire, avant tout, des acteurs directs qui y sont impliqués. Dans le volet de la qualité, la maîtrise s'appuie sur des processus opérationnels<sup>1</sup>.

– Management : terme plus large, que nous emploierons pour désigner les actions de management qui ont trait à la maîtrise des risques. Le management des risques, c'est avant tout l'affaire des managers. Toujours dans le vocabulaire de la qualité, le management des risques s'appuie sur des processus de pilotage (ou de management).

Le terme anglo-saxon de *risk-management* est son équivalent en français le management des risques. Le gestionnaire des risques est celui qui conduit les actions de gestion des risques. Or le *risk-manager* tel que l'entendent les Anglo-Saxons n'est pas un simple « gestionnaire » mais un « visionnaire » de risques capable d'avoir une approche globale des risques encourus par son entreprise. La traduction en français « gestion de risque » lui fait donc partiellement perdre de sa substance. De plus, dans l'esprit de nombreux praticiens, le terme de « gestion de risque » est trop marqué par ses origines dans le monde de l'assurance. Ces éléments nous conduisent à utiliser les deux termes pour la même signification.

#### *I-1. Définition du management des risques »Risk management «*

Si on cherche dans les dictionnaires de la langue, on ne trouve une définition pour ce terme, mais dans les ouvrages d'économie et de gestion on trouve sa définition, ou nous avons choisi quelques un que nous avons les considérées importantes.

**Le management des risques** selon le COSO « Committee of Sponsoring Organizations »<sup>2</sup> traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit:

*« 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*

<sup>1</sup> Yves Métayer et Laurence Hirsch, *op-cit*, p 11.

<sup>2</sup> La Commission Treadway a été mise en place aux Etats-Unis pour élaborer un dispositif de lutte contre "fraude dans le reporting financier". Son rapport, publié en septembre 1987, constitue une base de recommandations pour prévenir et détecter ce type de fraude.

*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>.*

Pour le COSO, dans le même ouvrage le risque est: « *Tout événement susceptible d'avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

**La gestion du risque dans le secteur bancaire** est défini comme « *La prise des risques calculés, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. La gestion de risque implique la **prévention** des problèmes potentiels et la **détection anticipée** des problèmes réels quand ceux-ci arrivent* »<sup>2</sup>.

Selon Guy Carpenter, courtier en réassurance: « *le management des risques est le processus visant, de manière systématique et compréhensive, à identifier les risques critiques, quantifier leurs impacts et mettre en place des stratégies intégrées pour maximiser la valeur de l'entreprise* »<sup>3</sup>.

**Le Risk Management (mangement de risque):** « *C'est l'art de protéger l'entreprise contre les incertitudes ou encore la combinaison des techniques permettant de limiter la survenance d'événement aléatoires pouvant compromettre la pérennité de l'entreprise* »<sup>4</sup>.

Le management (ou gestion) du risque est défini par le guide ISO/IEC 73 comme étant « *les activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* »<sup>5</sup>.

Ces activités consisteront toujours à apprécier, analyser, identifier, estimer, évaluer, traiter ou accepter et contrôler les risques, leurs sources ou leurs conséquences dans le but d'augmenter la probabilité de succès et de réduire la probabilité d'échec de l'organisme en question à atteindre ses objectifs.

Ces définitions se tournent dans la même voix que le management des risques est un processus pragmatique qui identifie, évalue et traite les risques.

Entre autre, on trouve que la définition proposé par le COSO est plus pertinente est plus large. Elle intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les entreprises ou d'autres types d'organisation pour définir leur dispositif de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une entreprise. Elle est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace cette définition est proposé par le COSO report II, intitulé ENTERPRISE RISK MANAGEMENT Framework<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> IFACI ,PRICE WATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et Associés, le management des risques de l'entreprise, cadre de référence et techniques d'application, édition d'organisation, paris, p24.

<sup>2</sup> Craig Churchill et Dan Coster, manuel de gestion des risques dans les microfinances, revue CARE 2001, p2,

<sup>3</sup> Guy Carpenter, Enterprise Risk Analysis- A practical guide to standard models and emerging solutions, 2007, P4 ;

<sup>4</sup> Site internet : [www.iffisoft.com](http://www.iffisoft.com), consulté le 25 /03 /2012.

<sup>5</sup> GUIDE 73 Management du risque , les Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes, Geneva, ISO/IEC, 2002, p 16.

<sup>6</sup> Le management des risques de l'entreprise est la traduction faite en France par le cabinet PriceWaterhouseCoopers et Landewell & Associés de l'« Enterprise Risk Management- Integrated Framework » (ERM) plus connu sous le COSO II Report élaboré parle Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux qui peuvent définir un dispositif de management des risques:

- Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- Permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- Il est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque c.-à-d en prenant en compte ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas<sup>1</sup>.

***Illustration des termes fondamentaux composant la définition du management des risques :***

***Un processus :*** ensemble d'activités corrélées entre elles qui utilisent des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants dans le but d'atteindre un objectif.

Le management des risques n'est pas un dispositif statique mais plutôt un enchaînement itératif et continu d'action intégré de chaque activité de l'organisation. Ces actions sont omniprésentes et propre en mode de gestion de l'entité<sup>2</sup>.

Le management des risques, bien que perçu comme tel par certains n'est pas une activité supplémentaire au sein des organisations.

***Déployé par les collaborateurs***<sup>3</sup>: Les collaborateurs d'une organisation englobent « le conseil d'administration, la direction, et les autres membres du personnel ».

Le dispositif de management des risques est mis en œuvre par la direction et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, sous la supervision du conseil d'administration. Les collaborateurs doivent avoir conscience de leurs responsabilités et des limites de leurs autorités.

***Assurance raisonnable***<sup>4</sup>: Cette notion rappelle que les risques sont un pari sur l'avenir et que personne ne peut prédire l'avenir avec précision. Ceci ne signifie pas que l'efficacité d'un dispositif de management est nécessairement limité.

Il peut arriver qu'un dispositif de management des risques, même efficace, connaisse une défaillance. L'assurance raisonnable n'est donc pas une incertitude absolue.

***Appétence pour le risque :*** La construction d'un dispositif de risk management efficace passe par la réalisation d'un diagnostic objectivant le niveau d'appétence réel de l'organisation face aux risques<sup>5</sup>.

- « *Est le niveau de risque global auquel de l'organisation accepte de faire Face, en cohérence avec ces objectifs de création de valeur* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Robert R. MOELLER, COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, understanding the new integrated ERM framework, Wiley, 2007, p51.

<sup>2</sup>IFACI, PRICE WATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et Associés, op-cit, p25.

<sup>3</sup>ibid, p26.

<sup>4</sup>idem, p30.

<sup>5</sup> Pascal Kerebel, op-cit, 2009, p 58

Il reflète sa conception en matière de management des risques et influence sa culture et son approche opérationnelle. L'appétence pour le risque est directement liée à l'organisation, chaque stratégie induit des risques, le dispositif de management des risques permet à la direction de choisir une stratégie en cohérence avec son niveau d'appétence pour le risque.

Certaines organisations expriment leur appétence pour le risque en terme de « cartographie du risque », et elle peut être exprimé en terme qualitatif et quantitatif. La notion d'appétence au risque est fédératrice dans le cadre COSO.

En plus de la notion de l'appétence pour le risque, Le COSO II introduit la notion de tolérance au risque, la tolérance au risque se rapporte aux objectifs de l'organisation, et se définit comme « le niveau de variation que l'entité accepte quant à l'atteinte d'un objectif spécifique »<sup>2</sup>.

Par exemple, une organisation qui vise un objectif de livraison dans les délais de 98%, peut accepter une tolérance (une fourchette de variation) de 97 à 100%.

**1.2 Evolution des pratiques de management des risques**

À l'origine, la « gestion du risque » est apparue dans le secteur industriel: transport maritime, exploitation minière, industrie automobile, nucléaire, pétrolière, chimique, etc. Par la suite, elle s'est développée dans d'autres secteurs tels que la santé, la construction, la production agricole<sup>3</sup>.

Après une phase de foisonnement de démarches et de théories plus ou moins partielles, le management des risques commence à se rapprocher de son âge de maturité qui débouche sur une vision plus globale et plus anticipatrice : il est désormais possible de se retourner en arrière et de regarder le chemin parcouru.

Aujourd'hui la fonction de Risk manager devient une fonction à part entière dont les missions sont progressivement élargies.

**Tableau n° 2 : Evolution des pratiques de management des risques**

| <i>Années 1980-1990</i>   | <i>Années 2000-2010</i>  |
|---|--|
| -On observait les risques sur des périmètres limites, selon des méthodologies et des approches culturelles cohérentes<br>-On se fiait surtout au retour d'expériences interne : les risques étaient gérés par les métiers eux-mêmes, sans consolidation globale ;<br>-L'actionnaire était plus stable et très peu | -Des risques nouveaux apparaissent : leurs identification se fait en temps réel ;<br>-L'environnement rend l'approche globale indispensable ;<br>-La valeur ajoutée pour l'actionnaire »shareholder value » impact la stratégie ;<br>-Les actions de normalisation et de contrôle du législateur deviennent prépondérantes ; |

<sup>1</sup> Larry Rittenberg et Frank Martens, Understanding and Communicating Risk Appetite, Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Janvier 2012,p1.

<sup>2</sup>IFACI, PRICE WATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et Associés, op-cit, p182.

<sup>3</sup>Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, op-cit, 2009, p 8.

|  |   |
|--|---|
| <p>impliqué dans la gestion des risques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pour le contrôle des risques, le gestionnaire des risques était essentiellement un acheteur d'assurances ou l'ingénieur en charge de la sécurité ;</li> <li>-il avait parfois un rôle de préconisateur, d'inspecteur des « travaux finis » :</li> <li>-Efficacité des mesures, priorités identifiables avec une dose de subsidiarité (« faire faire ») ;</li> <li>-Pour le financement des risques, le Risk manager avait recours à des marchés limités et d'accès faciles :             <ul style="list-style-type: none"> <li>-partenariats stables avec les courtiers et les assureurs ;</li> <li>-adéquation des risques et de leurs couvertures d'assurance ;</li> <li>-répartition claire des rôles entre banquiers et assureurs.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La communication interne et externe devient clé (notamment en gestion des crises)</li> <li>-Les procédures se formalisent (prévention, plans de continuité d'activité, suivi des incidents, contrôle de la qualité...)</li> <li>-Il est fait appel à des spécialistes, voire mis en place d'une délégation de gestion ou de contrôle des risques, tout en préservant le management</li> <li>-Les problématiques de consolidation des données, de reporting et d'analyse, de modélisation deviennent critiques et rendent nécessaires un Système informatisé de gestion des risques et des outils scientifiques d'évaluation.</li> </ul> |
|--|---|

**Source :** *Catherine Véret et Richard MEKOUAR, Fonction: Risk manager, pp : 31-32.*

### ***1.3 Le rôle de management des risques***

D'après les définitions retenues précédemment on tire le rôle de management de risque:

- Le management de risque prend généralement le perspective pour identifier les risques qui affrontent l'entreprise et qui échouent la mise en œuvre de sa stratégie et ses objectives<sup>1</sup>.
- Économiser les ressources : le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes sont toutes d'importantes ressources que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres<sup>2</sup>.
- Il est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque;
- Il donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- Il est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper ;
- Les orientations de prévention et de protection à mettre en œuvre par les opérationnels ;
- L'étude des conséquences sur la stratégie économique globale de l'entreprise.

<sup>1</sup> Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation, la revue *Statements on Management Accounting*, p3, 2007 ;

<sup>2</sup> Insurance bureau of CANADA, Introduction à la gestion du risque, MAI 2010, p2 ;

- Faciliter la gestion du changement et Mobilise les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité<sup>1</sup>.
- Améliorer l'utilisation du capital : C'est en ayant une vision claire des risques de l'organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l'allocation<sup>2</sup>.

Une gestion efficace du risque n'élimine pas complètement le risque<sup>3</sup>.

#### ***1.4 Les objectifs de la gestion des risques***

La gestion des risques est un levier de management de l'organisation qui contribue à :

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société<sup>4</sup> : La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs : La gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs ;
- La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision. La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières ;
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société : De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société ;
- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>Olivier Poupart, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Cadre de référence, Autorité des Marchés Financiers, 22 juillet 2010, p6.

<sup>2</sup>IFACI, PriceWaterHouseCoopers, Landwell & associates, op-cit, p 22.

<sup>3</sup>Insurance bureau of CANADA, op-cit, p 3.

<sup>4</sup>Kevin W Knight AM, TRANSITIONING TO THE NEW RISK MANAGEMENT STANDARD, guide ISO 31000:2009; 08/2012.p17 .

<sup>5</sup> Autorite des Marches Financier, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Juin 2010, p9.

**1.5 Le cadre réglementaire de la mise en place de la gestion des risques**

Dans un contexte de crise sur la fiabilité des informations communiquées, par les entreprises, les règles et les recommandations sur la gestion des risques se multiplient. Des réglementations Française et européennes ont répondu aux lois américaines qui à la suite de scandales financiers visaient à restaurer la confiance des actionnaires et du public.

**1.5.1 La loi Sarbanes Oxley Act**

Dans un contexte américain marqué par de nombreux scandales financiers, le gouvernement américain a voté les Sarbanes-Oxley Act (appelée aussi SOX ou SOA) et promulgué le 30 juillet 2002. Ceci afin de modérer la crise majeure de confiance et des pratiques frauduleuses de la fin des années 90.

Les Sarbanes Oxley Act abordent des sujets aussi importants que liés entre eux comme le renforcement de la supervision des comités d'administration et d'audit, l'augmentation de la vigilance et l'indépendance des auditeurs, Néanmoins deux sections de la loi traitent directement de la gestion des risques et du contrôle interne<sup>1</sup> :

- La section 302 : « Corporate Responsibility for Financial Reports » qui renforce la responsabilité des dirigeants en matière de contrôle interne par l'intermédiaire du rapport annuel. Ils doivent entre autre être conscient de tous changements importants dans le contrôle interne et des facteurs associés qui peuvent avoir un impact négatif. Le signataire du rapport annuel est responsable du contrôle interne, évalue ce contrôle dans les 90 jours précédents et rapporte ses constatations ;
- La section 404 « Management Assessment of Internal Control » : C'est certainement la section la plus ambitieuse qui oblige annuellement l'entreprise et les cabinets d'audit concernés à communiquer séparément et de manière indépendante sur le contrôle interne sur l'établissement des états financiers (tous les risques pouvant avoir un impact sur les états financiers, déclinaison fine par processus)<sup>2</sup>.

**1.5.2 La loi de sécurité financière<sup>3</sup>**

Votée le 1er août 2003, la Loi de Sécurité Financière «LSF » est en application depuis le 1er janvier 2003, ce qui a laissé aux entreprises très peu de temps pour réagir. Elles ont donc communiqué dans le cadre de leurs rapports 2003, un ensemble d'informations destinées à se mettre en conformité avec celle-ci.

Le point essentiel de la loi concerne l'obligation faite au Président de rédiger un rapport dans lequel il doit « rendre compte » à la fois des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et des procédures de contrôle interne mises en place par la société. La quasi-totalité des établissements bancaires français a opté pour un rapport plus descriptif qu'évaluatif, un choix conforté par l'absence d'interprétation officielle de la loi et les

<sup>1</sup> Hervé Stolowy et al. Audit financier et contrôle interne L'apport de la loi Sarbanes-Oxley, Lavoisier, 2003/6, n°147, P136.

<sup>2</sup> Ibid., 137.

<sup>3</sup> Frédéric Epitoux, Le contrôle interne: Evolution et perspectives en Suisse. Master in business law de l'Université de GENEVE soutenu en 22.08.2006, p 17.



déclarations récentes de la chancellerie qualifiant le rapport de « descriptif ». Cependant, les pratiques des entreprises internationales et les réglementations étrangères pourraient amener les établissements à modifier leur pratique.

Deuxième élément important de cette loi : le rôle alloué au commissaire aux comptes : il a pour mission d'établir un rapport sur le rapport du Président, "pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière" En revanche, il ne s'intéresse, ni à l'organisation des travaux du Conseil, ni à l'environnement général du contrôle interne, même si celui-ci influe sur l'information comptable et financière.

### ***1.5.3 La loi sur les nouvelles régulations Economique « NRE »<sup>1</sup>***

En France les dispositions de la loi sur les Nouvelles Régulations Economique imposent aux sociétés cotées de communiquer non seulement sur les risques mais aussi sur leurs programmes de réduction du risque à compter le 1er Janvier 2003.

Cette loi instaure que les sociétés françaises cotées devront présenter, dans le rapport de gestion annuel, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

### ***1.5.4 La loi Kon Trag<sup>2</sup>***

En Allemagne, toutes les entreprises cotées sont désormais dans l'obligation légale de mettre en place un processus de gestion de risques Kon Trag.

### ***1.5.6 La transposition de la 8e directive européenne en droit interne français (décembre 2008)<sup>3</sup>***

La 8ème directive européenne sur l'audit légal, en décembre 2008. Elle rend obligatoire la mise en place d'un comité d'audit pour les entités d'intérêt public en charge du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques de la société.

Cette mesure constitue un changement majeur dans la gouvernance des entreprises. Jusque-là, l'identification et la gestion des risques par les organes de gouvernance étaient une préoccupation un peu secondaire, et parmi les documents de référence et les rapports annuels transmis par les entreprises, peu mentionnaient une cartographie des risques.

### ***1.5.7 Implications des travaux du Comité de Bâle II et Bâle III***

En juin, le comité de Bâle II<sup>4</sup> adoptait le nouvel accord sur le contrôle bancaire. De manière générale, l'objectif de l'exercice était d'harmoniser la dotation en fonds propres des banques. Pour se faire, le groupe de travail s'est reposé sur un dispositif à trois piliers, Outre les recommandations qui touchent à l'organisation même des banques, le régulateur Bâle II

<sup>1</sup>Catherine Veret & Rechar Mekouar, op-cit, p 13.

<sup>2</sup> ibid, p 14.

<sup>3</sup> Pascal KEREBEL, management des risques, Eyrolles, édition d'organisation, paris, 2009, p13.

<sup>4</sup> **Comité de Bâle** sur le contrôle bancaire, institué en 1975 regroupe les autorités de surveillance prudentielle et les banques centrales des pays du groupe G10 (13 pays actuellement). Il se réunit généralement à la banque des règlements internationaux à Bâle, où se trouve son secrétariat permanent; L'accord de 1988 dit Bâle I, a établi un ratio minimum de fonds propres applicable aux banques actives sur le plan international. Fondé principalement sur le risque crédit, l'accord impose un niveau minimum de fonds propres effectifs s'élevant à au moins à 8% du montant de leurs actifs et engagements hors bilan, ces derniers sont pondérés par des coefficients de risques individuels

propose des séries de méthodes permettant d'évaluer l'exposition d'une organisation bancaire à tous types de risques : risque de crédit, risque opérationnel, risque de marché.<sup>1</sup>

BALL III<sup>2</sup>: est un dispositif élaboré par le Comité de Bâle pour renforcer les règles internationales en matière de fonds propres et de liquidité, dans le but d'accroître la résilience du secteur bancaire. L'ensemble complet des réformes mises au point par le Comité tire les enseignements de la crise financière. Il vise aussi à améliorer la gestion des risques et la gouvernance, tout en renforçant la transparence et la communication financière des banques et mettre en place des pratiques de provisionnement plus solides.

#### **1.5.8 La directive » SOLVENCY 2 »**

Dans le prolongement de la réforme Bâle II pour les banques, l'Union Européenne a établi un nouveau code réglementaire en matière de gestion des risques pour les compagnies d'assurances. La version définitive de cette réforme, baptisée Solvency II (ou « Solvabilité II »), est attendue courant 2009, pour une mise en application prévue en 2012<sup>3</sup>.

Par rapport à la directive « Solvency I », cette deuxième version propose de mesurer plus finement le risque réel de la compagnie, en laissant le choix du niveau d'adaptation interne, le « Solvency » généralise la mesure du risque opérationnel, introduit le Solvency Capital Requirement (SCR) et entraîne un contrôle accru du régulateur. La réforme doit permettre d'ajuster les besoins en fonds propres selon la nature des risques : souscription, marché, gestion actif-passif, opérationnels.<sup>4</sup>

#### **1.5.9 Le cadre réglementaire de gestion de risque en Algérie**

Pour l'Algérie il n'y a pas de réglementation qui parle de gestion de risque, proprement dite, que le secteur bancaire, ou dans ce mouvement, il n'est pas en reste.

L'activité bancaire comporte une prise des risques. Pour cela, deux pôles sont mis pour encadrer la pratique de gestion de risque, les règles prudentielles du Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) et Instructions élaborées par la Banque centrale.

Le dispositif réglementaire algérien en matière prudentielle a été progressivement élaboré et mis en application. En effet,<sup>5</sup>dès 2002, le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) a édicté le Règlement 2002-03 du 28/10/2002 portant **contrôle interne** des banques et des établissements financiers. Comme il se doit, ce règlement annonce, dès le premier article, son objet : « *Le présent règlement a pour objet de définir le contenu du contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place, en particulier, les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance et maîtrise* ». L'article 3 définit le contenu de ce contrôle interne, détaillé sur 45 longs articles, qui comprend :

- un système de contrôle des opérations et des procédures internes;
- une organisation comptable et du traitement de l'information;

<sup>1</sup>Deniau P, Renoux E, la cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? ,Revue d'économie Financière, Juin 2006, Vol. 84, p2.

<sup>2</sup>Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires, juin 2011, pp: 2-3.

<sup>3</sup> Pascal KEREBEL, op-cit, p13.

<sup>4</sup> Site internet : [www.sia-conseil.com](http://www.sia-conseil.com) vu le 24/01/2012.

<sup>5</sup>Règlement n° 2002-03 du 28/10/2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

- des systèmes de mesure des risques et des résultats;
- des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques;
- un système de documentation et d'information.

Jusqu'avant la promulgation de l'ordonnance 10-04 du 26/08/2010, modifiant et complétant l'ordonnance 03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit, le cadre légal du contrôle interne était d'ordre **réglementaire**. Mais depuis, il y est élevé au niveau de la loi.

Rappelons tout d'abord que l'article 97 de l'ordonnance 11-03 dispose que : « *Les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par règlement pris par le Conseil, de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants et des tiers ainsi que l'équilibre de leur structure financière* »<sup>1</sup>.

On remarque que cette panoplie de règlements prône et incite la prise en compte et la gestion de l'ensemble des risques de l'entreprise de façon organisée et formalisée.

On outre, ces règlements se versent dans deux assiettes, le premier est le contrôle : Efficacité des opérations, Fiabilité des états financiers, Respect des lois et de et règlements, et l'autre assiette est celle de gestion du risque: identification des événements pouvant affecter l'entreprise en fonction d'objectif, Analyse qualitative et quantitative du risque ; or la première assiette se trouve dans la deuxième assiette.

## **II. La fonction Risk manager**

Instaurer une gestion des risques d'entreprise revient dans la plupart des cas, à mettre en place une organisation et des méthodes afin de pouvoir maîtriser et piloter les risques. Pour un dirigeant d'entreprise, mettre en place un cadre d'« Enterprise Risk Management » (ERM) doit lui permettre de donner un maximum de confort sur la solidité et le respect de « l'appétit au risque » de son organisation à l'égard de ses actionnaires, de son conseil d'administration, des régulateurs et de toutes les autres parties prenantes en lien avec l'entreprise.

### **II.1 Le positionnement de la fonction**

Derrière la définition de management des risques, il apparaît en que la fonction de *risk manager* est une fonction difficile à imposer aux organisations. Non seulement parce que ses missions sont floues, mais aussi parce qu'il est perçu comme étant un « frein aux affaires »<sup>2</sup>.

L'insertion de la fonction dans l'organisation varie elle aussi selon les entreprises (le secteur d'activité, la taille, la culture, etc.)

*Au niveau fonctionnel* : le *risk-manager* est rattaché soit au niveau de décision, soit à celui des opérations. *Au niveau hiérarchique*: contrairement à d'autres fonctions que l'on retrouve toujours à la même place, le *risk-manager* se « promène » dans les organigrammes d'une société à l'autre. Il est au mieux un des collaborateurs directs du Directeur Général (21% des *risk-managers* rattachés au Président / Directeur Général, étude d'Ernst&Young, 2003), signal de l'importance de de la fonction, ou au pire un responsable des assurances.

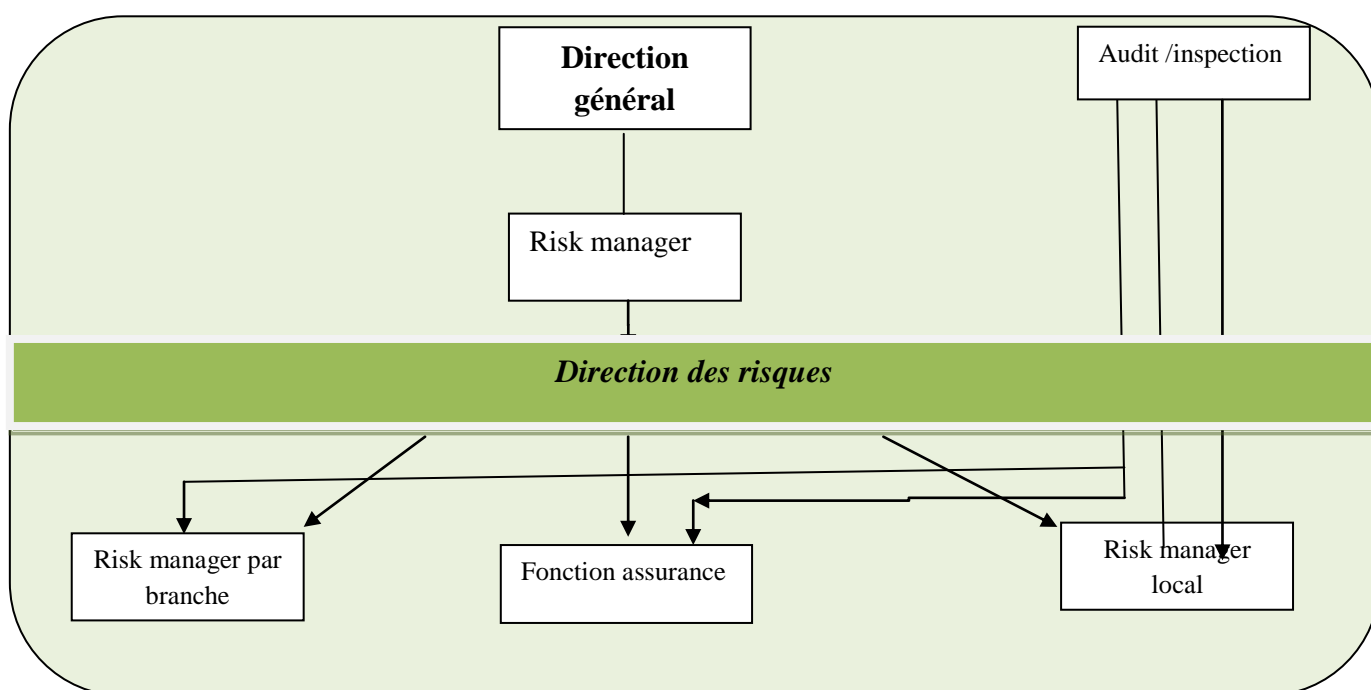
<sup>1</sup>Site internet [www.banquealgerie.dz](http://www.banquealgerie.dz) consulté le 03/02/2012.

<sup>2</sup> Olivier Hassid, *op-cit*, p 38.

Entre ces deux extrêmes, le champ des possibles est large : on observe des rattachements à la direction financière (44% des *risk-managers* rattachés aux fonctions financières et administratives, Ernst&Young, 2003), la direction juridique, les directions opérationnelles, l'audit interne voire même à la direction de l'organisation et/ou de la logistique et la direction des achats. Cette question du rattachement de la fonction est en fait une question d'histoire: dans le secteur de l'assurance la question « colle-t-elle encore à la direction générale? C'est aussi une question de périmètre : la gestion des risques est-elle au carrefour de plusieurs compétences? Ou encore une question de stratégie : est-ce une fonction stratégique ou seulement un processus support ? Mais aussi une question de profil : quelle fonction a-t-il occupé dans l'entreprise ou hors de l'entreprise avant d'être *risk-manager* ? Elle devient en fait assez secondaire lorsque la gestion des risques est organisée de manière transversale dans l'entreprise<sup>1</sup>.

Le schéma suivant présente le rattachement le plus naturel de la fonction Risk manager. Mais toujours il faut marquer que ce rattachement se diffère selon le pays, le secteur, la taille de l'entreprise.

**Figure n°1 : le rattachement de risk manager à la direction générale**



**Source:** Cathérine Véret et Richard Mekouar, *Fonction Risk manager*, DUNOD, 2005.

<sup>1</sup> Carolin AUBRY et Marie-Annick MONTALAN, *Comment définir la fonction de Risk-manager, étude pratiques managériales en matière des risques opérationnels*, Laboratoire Gestion et Cognition LGC, 2009, p8

**II. 2 La responsabilité du risk manager<sup>1</sup>**

Le rang de la responsabilité de la fonction risk manager doit être assigné dans la stratégie de l'organisation, la direction de l'organisation a la responsabilité de déterminer la stratégie de gestion de risque et elle crée son contexte, pour accomplir une amélioration continue et pour que la responsabilité de risk manager soit bien allouée. Voilà quelques responsabilités de risk manager.

1. la responsabilité de la direction générale envers le risk management:
  - déterminer une approche stratégique de risque et le niveau de l'appétence pour le risque;
  - établir une structure de gestion de risque;
  - comprendre les risques significatifs, ou stratégiques;
  - gérer l'organisation dans la crise.
2. la responsabilité du business unit manager pour le risk management :
  - construire une culture de risque au niveau de l'unité ;
  - assurer l'implantation des recommandations de risk management.
3. la responsabilité des employés pour le risk management:
  - comprendre, accepter et implanter le processus du management des risques ;
  - rapporter les inefficiences, les incertitudes ou les contrôles impraticables ;
4. la responsabilité du risk manager pour le management de risque:
  - développer une politique de management de risque et la mettre à jour ;
  - mettre une documentation sur la politique interne de risque ;
  - La coordination du management du risque et les activités du contrôle ;
  - Compiler les informations sur le risque et les préparer pour la direction.

**III. Le « risk-manager » gestionnaire de risque**

*Risk-manager* est le terme retenu par l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise AMRAE, ses membres se reconnaissant sous cette appellation. Il devrait être celui qui s'affirmera progressivement dans les entreprises. Les intitulés restent variés: directeur des assurances, directeur des risques, directeur de l'audit et du contrôle des risques, *risk-manager*, *Chief Risk Officer (CRO)*...

**III.1 Un problème de définition**

Nous ne trouvons pas de définition du terme risk manager ou gestionnaire de risque dans aucun des grands dictionnaires ou encyclopédies français, ce terme anglo-saxon n'a pas d'équivalent en français.

Contrairement aux fonctions arrivées à maturité comme le contrôle de gestion ou plus récemment les achats qui se définissent, sous la forme d'une fiche de poste, par les tâches et les missions qu'elles réalisent, le périmètre qui leur est confié, la structure qui les porte..., il n'existe pas de référentiel de la fonction de *risk-manager*.

---

<sup>1</sup>The public risk management association AIRMIC, Alarm, IRM, A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000; AIRMIC, Alarm, IRM, 2010, p10.

Selon Michel YAHRI Michel YAHRI<sup>1</sup>- membre du conseil d'administration et ancien président de l'AMRAE<sup>2</sup>, ancien responsable des assurances de la Société Générale- « *Le Risk Manager n'existe pas. La notion de Risk Manager est une étiquette que l'on colle sur de nombreuses fonctions qui sont toutes différentes les unes des autres et qui dépendent en grande partie de la structure dans laquelle les gens opèrent, on ne sait pas encore ce qu'est un Risk Manager. C'est une profession en devenir* ». Son activité « *dépend de la culture et de la structure de l'entreprise. Idéalement, le Risk Manager devrait être un chef d'orchestre qui ferait travailler de manière transversale différents secteurs de l'entreprise dans une connotation risque avec plusieurs rôles : cartographier les différents types de risques, déterminer les risques supportables, mettre en œuvre les activités de protection et de prévention nécessaires puis pour les risques qui ne peuvent être éliminés, déterminer leur transfert ou non à l'assurance*».

Yves CABROLIER - Risk Manager, AXA France<sup>3</sup> confirme : « *Je crois que la caractéristique c'est d'avoir un réseau, d'être écouté et d'avoir une indépendance* »<sup>4</sup>

Il nous semble que la fonction *risk-manager* recouvre des acceptions différentes qui concernent souvent un seul aspect ou un domaine d'action de la gestion des risques. Elle est par ailleurs très hétérogène selon les entreprises.

Toutefois Véret Catherine et Mekouar Richard, décrivent le *risk-manager* à travers les six points suivants<sup>5</sup> :

**-Le risk manager est un homme de terrain :** le risk manager n'intervient pas seulement comme le porteur d'une expertise « risque » agissant dans un processus postérieur à un événement mais aussi piloter en amont toute les actions en lien avec les opérationnels.

**-Le risk manager est un « touche à tout » et « un militant »:** il investigate dans tout les domaines, dispose d'un esprit dirigeant ou du moins faire preuve d'une solide volonté de convaincre. Il lui faut savoir être à contre courant et savoir appuyer la ou ça fait mal ;

**-Le risk manager est un consultant interne:** le rôle du Risk manager se traduit sous forme des missions, récurrentes ou non, de natures très différentes, visant à mettre en place les outils de l'analyse et du suivi des risques. Ces missions ont pour objectif non seulement de répondre aux demandes de la direction générale mais aussi d'affiner l'appréciation de l'impact des décisions managériales à court, moyen et long terme, aussi à évaluer la réactivité dans les situations de crises et de déclencher les bons réflexes à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit typiquement d'un aspect « conseil » ;

**-Le risk manager c'est vous, c'est nous et un peu plus:** tout le monde fait la gestion des risques sans savoir. Le risque manager intervient à tout niveaux et une fois la gestion des risques internes de chaque métier est mieux contrôlée par son responsable, le Risk manager

---

<sup>1</sup> Laurent GUERAUD, Quel est l'apport d'une gestion des risques d'entreprise chez un réassureur traditionnel européen, MBA CNAM/ENASS promotion (2007 – 2009), p24 ;

<sup>2</sup> Association de management des risques et assurances Européenne.

<sup>3</sup> Voir annexe n° 1.

<sup>4</sup> Ibid, p 176.

<sup>5</sup> Catherine Véret et Richard Mekouar, op-cit, pp :47-51.

apporte en complément une vision globale et transversale, enrichie d'expertise et de méthodologie. En fin, il est le chef d'orchestre dans l'application des bonnes pratiques.

L'entreprise doit comprendre que le Risk manager ne peut pas être confiée à tous. ;

**-L'imagination pour pouvoir:** le Risk manager est celui qui imagine des scénarios de risque et des solutions correctrice dont il doit combattre et convaincre ces idées nouvelles ;

**-Le risk manager, un copilote essentiel des risques de l'entreprise:** le Risk manager doit être anticipative, réactive et proactive. Cela signifie que le risk manager reste à l'écoute de son entreprise, mais aussi être en avance de phase et se positionner.

On résulte de ces points, que le risque manager se caractérise comme se suit :

- une grande expérience des métiers de son organisation ;
- un sens de responsabilité ;
- une réelle imagination et un bon analyste ;
- une méthodologie rigueur propre à un aspect conseil.

### **III.2 L'ERM, le management des risques et le Risk manager**

L'ERM est la prise de conscience de la structuration de la gestion des risques. Dans les années 1990, la gestion des risques était un sujet important. Depuis les années 2000, du fait des changements dans l'univers des risques et dans la perception que nous en avons, c'est devenu un sujet structurant pour les entreprises. Pour être pleinement efficace dans un processus ERM, une organisation de Risk Management doit s'appuyer sur des fonctions financières, scientifiques et juridiques mais également sur une large culture d'entreprise. Par conséquence, un dirigeant devrait posséder une culture en Risk Management afin de faciliter les échanges entre juristes, auditeurs et Risk Managers. La gestion des risques est l'affaire de tous. Nombreux sont ceux qui participent à cette approche globale des risques de l'entreprise et donc qui font de l'ERM sans le savoir.

L'approche ERM et l'importance qu'elle prend aujourd'hui vont directement influencer le métier de Risk Manager. Le Risk Manager est donc la première composante de l'ERM au sein de l'entreprise. Il doit être un homme de terrain qui maîtrise les techniques de communication et avoir une connaissance la plus fine possible de son organisation afin de jouer le rôle *d'alerteur* puis aider à la mise en place de solutions et enfin exercer une surveillance des actions mises en place. Son rôle est de faire travailler tout le monde en prenant en compte les enjeux et les risques de l'entreprise. Il doit permettre « la prise de risque en confiance ».

### Section 3: le cadre référentiel de management des risques

Cette section est consacrée à l'étude des principaux référentiels du management des risques, en fournissant une comparaison entre eux, pour enfin nous allons présenter le référentiel le plus répandus dans l'actualité des organisations.

#### *I. Un aperçu sur les référentiels du management des risques*

Lorsque les entreprises parlent de la mise en place de leur programme de « Risk Management », elles ont souvent des difficultés à exprimer en quoi cela consiste. A titre de comparaison, le contrôle interne n'avait pas de définition évidente dans les premières années d'utilisation jusqu'à l'apparition dans les années 1990 du COSO (Committee of Sponsoring Organizations) qui a établi une définition large et reconnue de ce qu'est le contrôle interne pour toutes les entreprises. Il en allait de même pour l'ERM qui avait besoin d'un référentiel afin d'être clairement compris, appliqué et reconnu par tous.

#### *I.1 Origine*

Deux termes sont généralement employés pour désigner des référentiels les « standards » et les « Frameworks ». Pour beaucoup il s'agit de la même chose mais une différence existe :

- Un framework est un ensemble de directives, le plus souvent assez larges. Par exemple des messages donnés par un directeur général concernant le management de l'entreprise.
- Un standard est quelque chose de plus précis, c'est une communication spécifique.

Plusieurs référentiels sont apparus depuis le début des années 1990 qui ont chacun répondu à l'un ou l'autre des besoins inhérents au contrôle interne et à la gestion des risques.

Avec le développement important de l'économie mondiale, à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, la croissance de la complexité des entreprises, la diversité des réglementations, l'apparition de plusieurs scandales financiers et suite aux critiques avancées par la Treadway Commission en 1987.

En 1992, le "Committee of Sponsoring Organizations" de la Treadway Commission a publié son rapport intitulé « *Internal Control – Integrated Framework* », plus connu sous l'appellation "COSO" acronyme du dit comité, dans lequel il a formulé un cadre conceptuel du contrôle interne intégré qui servira de modèle de référence en la matière.

Par la suite, le CoCo (Criteria of Control Board) canadien a émis des recommandations sur le contrôle qui «... comprennent certaines dimensions de la gestion comme l'établissement stratégique et la gestion du risque, que le COSO 1 avait exclues<sup>1</sup> ».

En 1999, un groupe de travail de l'Institute of Chartered Accountants au Royaume Uni ont préparé un document intitulé le rapport *Turnbull* et certifié par la bourse de Londres. Le

---

<sup>1</sup> Bédard J. et Gosselin M, « Perspectives de recherche en contrôle », Finéco, volume 10, 2000, p70.



principe de ce rapport est de donner aux administrateurs les lignes directrices pour concevoir, mettre en pratique et maintenir un système solide de contrôle interne<sup>1</sup>.

Le document propose une structure générale à la maîtrise du contrôle interne. Le rapport *Turnbull* est l'un des premiers rapports à conseiller une approche sur mesure de la gestion des risques en fonction des caractéristiques de l'organisation des risques, le traitement des risques et la surveillance du système sont des éléments du rapport *Turnbull* et qui sont

En 1974 la fédération européenne du risk-management association « federation of european risk management associations » a été créée pour but d'étendre et d'élargir la culture de la gestion des Risques en Europe et de faciliter les échanges entre les Associations Nationales de gestion des Risques en Europe<sup>2</sup>.

FERMA accomplit sa mission par:

- la coordination des meilleures pratiques en matière de gestion des risques, l'éducation et les groupes de travail.
- la représentation au niveau européen, la réalisation d'enquêtes et l'organisation de séminaires sur des sujets qui influencent la fonction des gestionnaires de risques, et la supervision du Congrès « **Risk Management Forum** » en Europe.

L'Autorité des Marchés Financiers Créée par la loi n° 2003-706 de sécurité financière en France, l'Autorité des marchés financiers est issue de la fusion de la Commission des opérations de bourse (COB), du Conseil des marchés financiers (CMF) et du Conseil de discipline de la gestion financière (CDGF)<sup>3</sup>.

L'AMF est une autorité publique indépendante qui a pour mission de veiller à la protection de l'épargne investie en instruments financiers, à la bonne information des investisseurs et à l'intégrité des marchés financiers ;

L'AMF a défini un certain nombre de critères définissant le dispositif de contrôle qui se déclinent en un guide méthodologique en janvier 2007 intitulé le cadre référentiel du contrôle interne.

Pour préparer ce cadre<sup>4</sup>, le groupe de travail avait à l'origine examiné les deux référentiels connus à savoir le COSO1 et le «Turnbull guidance» britannique. Ce cadre n'a pas vocation à être imposé aux sociétés ni à se substituer aux réglementations spécifiques en vigueur dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur bancaire et le secteur des assurances.

L'AMF<sup>5</sup> a confié, en septembre 2009, à un groupe de travail la rédaction d'un guide sur les comités d'audit et l'adaptation du cadre de référence établi en 2007 à l'initiative de l'AMF afin de le compléter utilement d'une partie relative à la gestion des risques. Ce guide est appelé le cadre de référence de la gestion de risque.

Bien qu'étant dans la même ligne, cette nouvelle édition publiée en Juin 2010 apporte des améliorations considérables au cadre de référence de 2007.

Cette édition s'appuie également sur les évolutions constatées dans les principaux référentiels internationaux en particulier COSO II et la norme ISO 31000.

---

<sup>1</sup> Catherine véret et Mekaour richard , *op-cit*, p 13.

<sup>2</sup>Site internet : [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu) , consulté le 20/02/2012.

<sup>3</sup>Site internet : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org) consulté le: 25/02/2012.

<sup>4</sup> AMF, *Cadre de référence : Le dispositif de Contrôle Interne*, Janvier 2007.p 3.

<sup>5</sup> AMF, *Cadre de référence : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, juin 2010, p4.

**I.2 Une comparaison entre les référentiels**

Pour comparer entre les cadres de référence existants en matière de gestion des risques ; nous proposons le tableau suivant :

**Tableau n°3: Les différents référentiels pour le contrôle interne et la gestion des risques**

| <b>REFERENTIEL</b>  | <b>COSO1</b> | <b>COCO</b> | <b>TURNBULL</b> | <b>FERMA</b> | <b>COSO 2</b> | <b>AMF</b> |
|---|--------------|-------------|-----------------|--------------|---------------|------------|
| <b>Date de publication</b>  | 1992         | 1995        | 1999            | 2003         | 2004          | 2007/2010  |
| <b>Pays d'origine</b>   | USA          | CANADA      | UK              | EU           | USA           | EU         |
| <b>Objectifs du Contrôle Interne et de la gestion des risques</b> |              |             |                 |              |               |            |
| Réalisation et optimisation des opérations                        | X            | X           |                 |              | X             | X          |
| Fiabilité des informations financières                            | X            | X           |                 |              | X             | X          |
| Conformité aux lois et réglementation en vigueur                  | X            | X           | X               |              | X             | X          |
| Couverture des risques  |              |             | X               |              | X             |            |
| Qualité de reporting interne et externe                           |              |             | X               | X            | X             |            |
| Définition de la stratégie de gestion des risques                 |              |             |                 | X            | X             |            |
| Appréciation / évaluation des risques                             |              |             | X               | X            | X             | X          |
| Choix du traitement du risque                                     |              |             |                 |              | X             | X          |

**Source:** établi de l'article Alex Dali, Les enjeux de la norme ISO 31000 en gestion des risques, la tribune de l'assurance, n° 133, février 2009, p 60.

## ***II. Principes et lignes directrices de la nouvelle norme ISO31000 de management des risques***

Nous avons trouvés important de présenter la norme ISO 31000, et aussi en raison de son application large en Europe.

### ***II.1 Appréciation sur la norme***

Les standards du Risk Management sont apparus en Australie et en Nouvelle-Zélande en 1995, au Canada en 1997 et au Royaume Uni en 2003. Tous ces standards ont été recensés et étudiés par des organismes tels l'ISO (International Organization for Standardization) pour répondre au besoin d'avoir un standard mondial pour le Risk Management et, en définitive, donner naissance à un framework plus large<sup>1</sup>.

Cette norme, a été publiée en novembre 2009 et a été élaborée par un groupe de travail composé notamment de conseillers techniques de plus de 20 pays.

Contrairement aux systèmes de management normalisés existant dans les domaines de la qualité (ISO 9001), de l'environnement (ISO 14001), de la santé et la sécurité au travail (OHSAS 18001), ou de la responsabilité sociétale (SA 8000), qui permettent de maîtriser les risques propres à un domaine particulier, la norme ISO 31000 permet un management global des risques. Elle a été élaborée pour fournir des principes et des lignes directrices du management des risques ainsi que les processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel<sup>2</sup>.

Actuellement, la famille ISO 31000 comprend :

- ISO 31000:2009 -Management du risque - Principes et lignes directrices ;
- ISO/IEC 31010:2009 - Gestion des risques - Techniques d'évaluation des risques ;
- ISO Guide 73:2009 - Management du risque -Vocabulaire.

Le but de la norme ISO 31000:2009 est de s'appliquer et de s'adapter à "tout public, toute entreprise publique ou privée, toute collectivité, toute association, tout groupe ou individu." Il ne s'agit en aucun cas d'uniformiser les pratiques, ni de créer un système de management parallèle. Au contraire, la norme ISO 31000 propose un référentiel unique pour les organisations de tout secteur et de toute taille, veut dire »harmoniser les démarches en termes de principes et de Processus ». Il s'agit d'un nouvel outil de management, qui n'est pas destiné à être utilisé à des fins de certification, et qui permettra aux entreprise d'identifier et de gérer les risques.

---

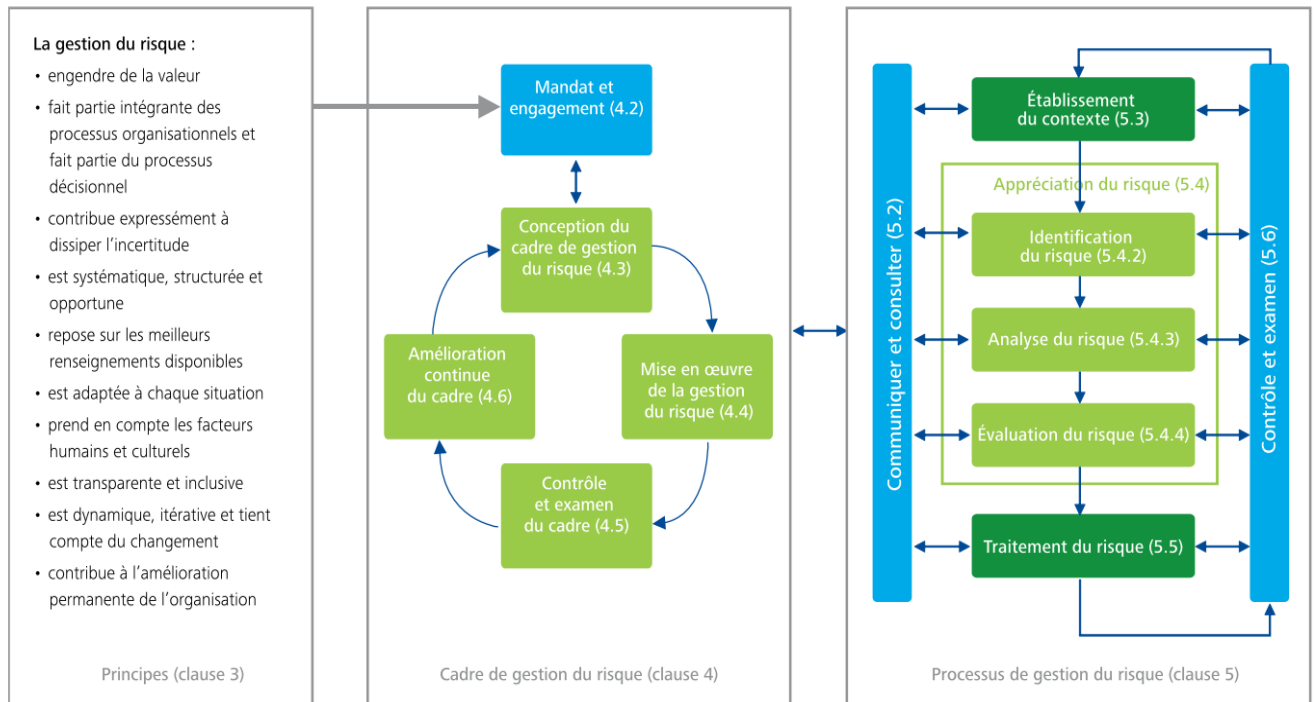
<sup>1</sup> Philippe Noirot et Jacques Walter, Contrôle interne Des chiffres porteurs de sens, édition AFNOR, paris, 2010 p 19.

<sup>2</sup>Site internet : [WWW.cfo-news.com](http://WWW.cfo-news.com), consulté le 20/01/2012.

II.2 Structure de la norme ISO 31000

La norme est structurée en trois parties, à savoir les principes, le cadre organisationnel et le processus de management (voir schéma) <sup>1</sup>:

Figure n°2 : La relation existante entre les principes, le cadre et le processus de gestion du risque



**Source:** The public risk management association, AIRMIC, Alarm, IRM, A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000; 2010.

II.2.1 Les principes<sup>2</sup>

Répondent à la question: Pourquoi fait-ton du management des risques ?

Les principes régissant le processus de gestion du risque établissent les valeurs et la philosophie sous-tendant le processus. Les principes appuient une vision complète et coordonnée du risque qui s'applique à l'ensemble de l'organisation. Les principes de gestion du risque lient le cadre et la pratique de gestion du risque aux objectifs stratégiques de l'entité. Les principes aident également à harmoniser la gestion du risque et les activités de l'organisation.

<sup>1</sup>The public risk management association, AIRMIC, Alarm, IRM, A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000; Op-cit, p10

<sup>2</sup> Alex Dali, Les enjeux de la norme ISO 31000 en gestion des risques, la tribune de l'assurance, n° 133, février 2009, p 60.

### **II.2.2 Le cadre<sup>1</sup>**

*Répond à la question : Comment intégrer le management des risques dans la stratégie de l'organisation?*

La norme met l'accent sur la mise au point d'un cadre qui permettra d'intégrer totalement la gestion du risque à l'organisation. Le cadre garantit que le processus appliqué à l'échelle de l'entreprise est appuyé, itératif et efficace, autrement dit, que la gestion des risques sera une composante active des processus, politiques et valeurs ainsi que de la culture régissant la gouvernance, la stratégie et planification, la gestion et la préparation des rapports.

### **II.2.3 Le processus de gestion du risque<sup>2</sup>**

*Réponde à la question : Comment intégrer, au niveau opérationnel, le management des risques de la stratégie de l'organisation?*

Le processus de gestion du risque intègre les étapes du processus traditionnel de gestion du risque, dans le modèle ISO, ces étapes sont incontournables pour le processus de gestion des risques individuels et des portefeuilles de risques. Par contre, contrairement au processus traditionnel, le modèle ISO comprend deux éléments différents, soit « établir le contexte » et « sans cesse communiquer et consulter ». Avant d'attirer le processus d'évaluation du risque, vous devez établir avec précision le contexte, ce qui définit la portée du processus et les critères régissant le risque. Par la suite, en plus des étapes de base du processus, la norme ISO prévoit deux fonctions clés qui doivent être exécutées sans cesse tout au long du processus de gestion des risques, à savoir 1) la communication et la consultation qu'il faut intégrer au processus et qui font appel aux intervenants tant internes qu'externes et 2) la surveillance et l'examen qui se font sans cesse pendant le processus.

La norme ISO 31000 est un outil pour faire de la gestion des risques une composante centrale de la réussite d'une organisation et un volet significatif des principaux processus, par exemple, planification, gestion et gouvernance.

### **II.3 Comparaison entre la norme ISO31000 et le COSO II**

Les deux normes ont davantage de points en commun que de points contradictoires. **La norme rejoint le COSO 2** sur plusieurs points, tels que<sup>3</sup> :

- L'appétence au risque ou « risk appetite ».
- Le positionnement du risque dans la structure.
- Les responsabilités et les objectifs d'une organisation.

---

<sup>1</sup>Alex Dali, *op-cit*, p 61.

<sup>2</sup> Gilles Motet, *ISO31000 en10question, les cahiers de la sécurité industrielle*, FONCSI, mai 2009, p 4.

<sup>3</sup>Jacques Walter et philippe Noirot, *Contrôle interne, Des chiffres porteurs de sens*, *op-cit*, p 21

Tableau n°4: Les divergences clés entre ISO31000 et COSO

| <i>Terme ou description clé</i>        | <i>ISO 31000:2009</i>   | <i>Cadre COSO</i>   |
|--|---|---|
| <i>Portée</i>                          | Cette norme internationale énonce des principes et des lignes directrices génériques sur la gestion des risques. Cette norme internationale ne vise donc pas une industrie ou un secteur en particulier.  | Cette définition est intentionnellement vaste. Elle tient compte des concepts clés fondamentaux sur la manière dont les entreprises gèrent le risque, fournissant une base aux fins de l'application dans l'ensemble des organisations. Elle met directement l'accent sur l'atteinte des objectifs et sert de point de départ pour déterminer l'efficacité de la gestion du risque. |
| <i>Processus de gestion du risque.</i> | De manière soutenue et itérative :<br>Communiquer et consulter<br>-Établir le contexte<br>-Évaluation du risque :<br>- Identification<br>- Analyse<br>- Évaluation<br>-Traitement du risque<br>De manière soutenue et itérative:<br>Surveiller et examiner. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement interne</li> <li>- Établissement des objectifs</li> <li>- Définition des événements</li> <li>- Évaluation du risque</li> <li>- Mesure d'intervention face au risque</li> <li>- Activités de contrôle</li> <li>- Information et communication</li> <li>- Surveillance.</li> </ul>   |
| <i>Aspect</i>                          | Elle ne concentre pas sur l'aspect financier et du reporting, elle est destinée pour toutes les organisations, et dans toutes les secteurs : industrie, sante, commerciales, protection de l'environnement...   | Il s'appuie sur les concepts de contrôle financier interne de la loi Sarbanes-Oxley. Il vise à améliorer le rendement de l'organisation en intégrant mieux la gestion du risque, la stratégie, le contrôle et la gouvernance.   |
| <i>Mettre en œuvre</i>                 | Si on n'a pas réussi à mettre le modèle COSO en œuvre de manière intégrale, on pourra passer à la norme ISO sans perdre du terrain.   | Si on mit en œuvre intégralement le modèle du COSO, il se pourrait qu'il ne soit d'aucune utilité d'envisager la possibilité de passer à la norme ISO – en autant qu'on reconnaisse les lacunes du modèle du COSO et qu'on prenait les mesure nécessaires pour les compenser.   |

**Source :** modifier par l'étudiante, de l'article de Dorothy Gjerdrum et Mary Peter «La nouvelle norme internationale sur la pratique de la gestion du risque », la revue gestion du risque n°21, mars 2011, p12.

L'ISO 31000 propose une approche générique du Management des risques mais ne préconise pas de moyens opérationnels de mise en œuvre. Cette norme suggère de bonnes questions pour aborder le sujet complexe de la gestion des risques et non de bonnes pratiques pour y répondre. Ils y trouvent au contraire un vocabulaire et un cadre global pour les situer<sup>1</sup>.

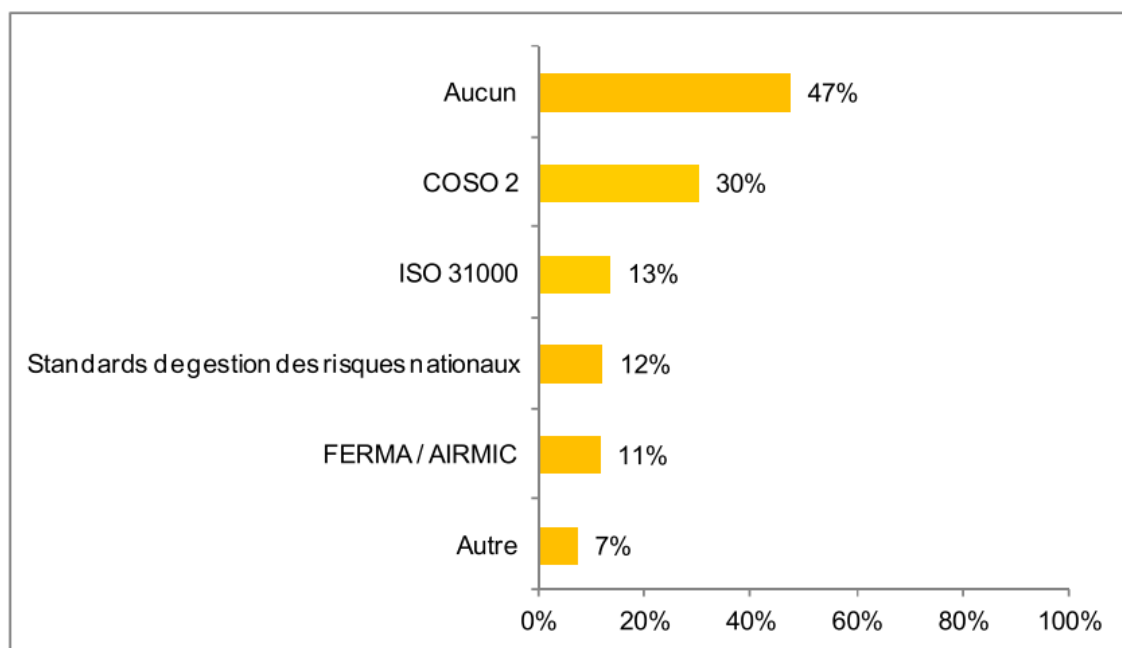
#### II.4 La tendance des référentiels de gestion de risque en Europe<sup>2</sup>

Dans cette panoplie de référentiels, les organisations adoptent un référentiel par la voie réglementaire ou selon les bons pratiques d'un référentiel, pour cela, on va présenter une étude sur les référentiels appliqués dans la gestion des risques en Europe.

Selon les résultats de la cinquième étude de l'association FERMA sur la gestion des risques en Europe en 2010, en collaboration avec Ernst&Young et AXA Corporate Solutions, menée dans 16 pays, représente un panel de 782 sociétés cotées et non cotées, de 13 secteurs différents. Pour analyser l'évolution de l'environnement du risk management en Europe depuis 2008, et déterminer le niveau de maturité des pratiques de risk management dans les entreprises européennes.

Les résultats sont présentés dans le schéma suivant :

**Figure n° 3 : La tendance des référentiels de gestion de risque en Europe**



**Source:** Dominique Pageaud, Ernst&Young, Regin Demoulin, AXA CORPORATE Solution, tendance et pratique de gestion de risque en Europe une étude comparative, AMRAE, 2010, p6.

Il n'existe pas de véritable standard indiscutable en matière de gestion des risques et de nombreuses entreprises européennes ne font toujours référence à aucun standard dans leur pratique :

<sup>1</sup> Gillies Motet, ISO31000 en 10 questions, *op-cit*, p 2.

<sup>2</sup> Ferma, Dominique Pageaud, Ernst&Young, Regin Demoulin, AXA CORPORATE Solution, *tendance et pratique de gestion de risque en Europe une étude comparative*, AMRAE, 2010, p5.

- Plusieurs standards de gestion des risques sont utilisés à l'instar de COSO2 (30%) ou du modèle Ferma/Airmic ou assimilés (23%) et le standard ISO31000 demeure à ce stade une référence mineure (13%).

D'après tout ce qu'on a présenté et les résultats de l'étude on trouve, qu'aucune norme ne peut couvrir la totalité d'un sujet en détail. Il faut donc faire des choix selon ses propres besoins. N'importe quel professionnel, quel que soit son domaine, devrait être au courant des normes qui le concernent. Leurs contenus ou les philosophies sur les quels sont basées ces normes doivent faire partie de la boîte à outil du professionnel, prête à être utilisée au moment convenable.<sup>1</sup>

Cependant, on peut juger que le « COSO 2 » C'est aujourd'hui le référentiel le plus répandu dans les entreprises et le plus complet en terme d'objectifs visés pour appréhender une gestion des risques efficaces aussi il s'applique à tous les secteurs d'activité de l'entreprise, et permet d'avoir une vision consolidée de la qualité du contrôle interne, on outre il est de plus nommément cité dans certaines réglementations comme par exemple SOX , ainsi que les 4<sup>o</sup> et 7<sup>o</sup> directives européennes portant sur le contrôle interne ou la 8<sup>o</sup> directive européenne portant sur l'existence d'un comité d'audit.

Sans oublier<sup>2</sup>, que le système COSO présente l'intérêt d'être accepté par tous les grands auditeurs (PricewaterhouseCooper, Deloitte, BDO, Ernst&Young...).

### ***III. Le dispositif de management des risques »processus de management des risques »***

Le COSO, ayant reconnu, par la suite, le caractère fondamental de la gestion du risque, a publié un référentiel pouvant être utilisé par les dirigeants afin d'évaluer et d'améliorer la gestion des risques au sein de leurs entreprises. Ce projet a abouti à la publication d'un rapport intitulé: « Enterprise Risk Management-Integrated Framework », introduisant ainsi un nouveau concept, celui de l'Entreprise Risk Management (ERM).C'est le COSO 2.

Le nouveau référentiel COSO2, exige une approche logique et globale de l'appréciation des risques, approche qui résume en huit éléments les conditions d'un contrôle interne bien maîtrisé, représentés dans la figure n°3.

#### ***III.1 Concepts de base***

Le framework « COSO 2 » est issu du « COSO 1 » (totalement dédié au contrôle interne).

Le nouveau référentiel COSO2 (2004) a permis d'affiner et de compléter les différents éléments identifiés, en approfondissant plus particulièrement le ventre mou de la pyramide, c'est-à-dire l'évaluation des risques. On lui substitue alors une notion nouvelle, celle d'Entreprise Risk Management (ERM), ou gestion globale des risques.

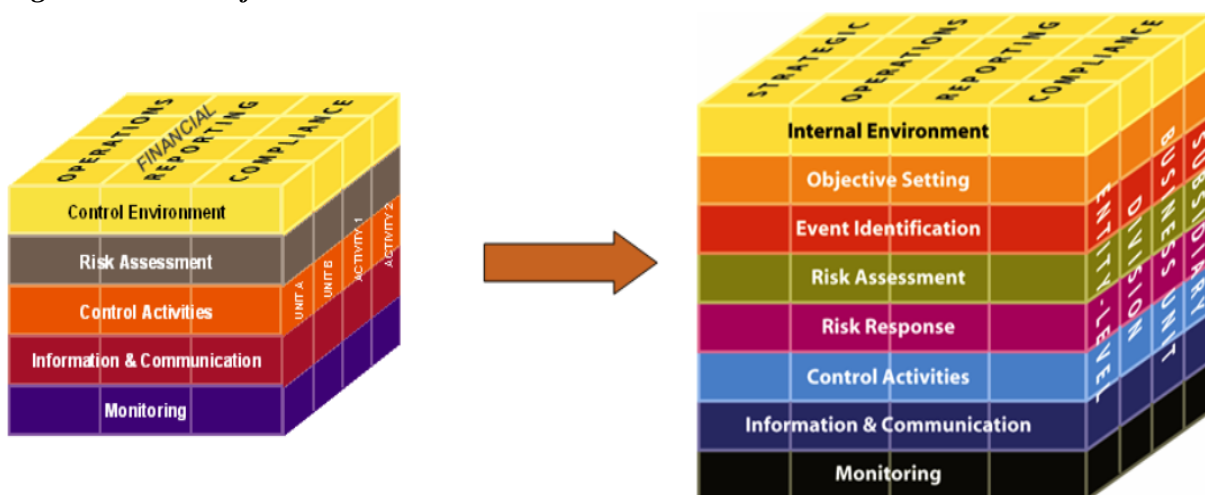
---

<sup>1</sup> Ernst Jan Oud, Normes et référentiels internationaux Application aux technologies de l'information, FOCUS, la revue n 79, Juin 2005, p24.

<sup>2</sup> Bruno HODITTE, RISK MANAGEMENT, Dear prudence, Profacility GUIDE 2012, p 14.



Figure n° 4: les référentiels COSO I et le COSO II

Le cube du COSO ILe cube du COSO II

Source : site internet : [www.COSO.org](http://www.COSO.org)

L'ERM est défini comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques conformément au « risque d'appétit », en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ». La gestion des risques apparaît donc comme un préalable nécessaire pour un bon contrôle interne. De plus, ce dernier est considéré comme un sous-ensemble de l'ERM.

Comme le présenter la figure n°3, Le modèle COSO 2 se présente sous forme de matrice à trois axes. L'approche composantes/objectifs/organisation se révèle très complète. Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de management des risques qui représentent ce qui est nécessaire à leur réalisation. La relation est illustrée par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube. Chaque axe du modèle COSO (composante, objectifs, organisation) est à appliquer à l'entreprise dans sa globalité.<sup>1</sup>

- **L'axe des Objectifs** : se décline à partir des objectifs globaux et stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise.
- **L'axe des composantes** : est l'axe structurant de l'entreprise. Les Flux financiers, ainsi que tous les processus doivent être étudiés de bout en bout. A partir d'un fait générateur, il est nécessaire de suivre le cheminement de l'actif matériel ou immatériel jusqu'à sa sortie de l'entreprise et/ou sa transcription comptable.
- **L'axe organisation** : permet selon les délégations de responsabilités au sein de l'entreprise, de décliner, piloter et consolider les informations au niveau de granularité pertinent. La pérennité de l'axe organisation est courte. En effet, les changements

<sup>1</sup> Philippe NOIROT & Jacques WATER, le contrôle interne pour créer de la valeur, op-cit, p.55

d'organisation fréquents peuvent de révéler perturbant si on ne prend pas les précautions qui s'imposent au niveau du contrôle interne.

### **III.2 Les huit éléments de dispositif de management des risques**

**1. Un environnement interne favorable :** c'est la substitution de l'environnement de contrôle dans l'ancien référentiel.

Le COSO II définit l'environnement interne de la manière suivante <sup>1</sup>:

« L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère».

L'environnement interne désigne le contexte au sein duquel les autres éléments du management des risques sont appliqués. Il s'agit de la réunion des capacités et des moyens qui vont créer les conditions favorables à la prise en compte d'une juste appréciation des risques.

Les éléments de l'environnement interne comprennent :

- *La culture en matière de management des risques de l'organisation* : est l'ensemble de croyances et d'attitudes partagées caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toute ses activités, depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien.
- *Son appétence pour le risque* : est le niveau de risque global qu'une organisation accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur. Il reflète la culture de l'organisation en matière de risque, influence la culture ambiante ainsi que le mode de gestion, l'appétence au risque est conditionnée par les objectifs de manière générale, et plus particulièrement par la déclinaison par objectifs stratégiques de la vision ou des ambitions de l'entreprise.
- *L'intégrité et les valeurs éthiques* <sup>2</sup> : Il s'agit du code de conduite fondé sur des priorités ainsi que des valeurs servant à atteindre les objectifs fixés par l'organisation, le comportement éthique et l'intégrité des dirigeants sont le fruit de la culture d'entreprise.
- *La compétence du personnel* : est le reflet des connaissances et des attitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises à chaque poste.
- *La politique de délégation de pouvoirs et de responsabilités* : Elle concerne la manière dont les individus et les équipes sont autorisés et incite à prendre des initiatives pour aborder et résoudre des problèmes, ainsi que les limites de leurs pouvoirs.
- *l'organisation et le développement des collaborateurs* <sup>3</sup> : les activités relative aux ressources humaines, notamment le recrutement, la gestion de carrière, la formation, les évaluations individuelles, le conseil, la promotion, la rémunération et les actions d'amélioration véhiculent des messages aux employés sur les exigences en matière d'intégrité d'éthique et de compétences.
- *Structure organisationnelle* : est le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs généraux sont planifiées, exécutées, contrôlées et suivies. Le

<sup>1</sup> IFACI, PriceWaterHouseCoopers, Landwell & associates, op-cit, p39.

<sup>2</sup> Ibid, p 43.

<sup>3</sup> Idem, p 6.

style de direction a naturellement une incidence sur la conduite des affaires de l'organisation et sur le niveau de risques accepté.

La définition de l'environnement interne fait clairement référence à la culture de l'entreprise, l'organisation et l'ensemble des collaborateurs. Sont donc associés étroitement la direction générale de l'entreprise qui définit la culture d'entreprise, les organes de gouvernance et l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Cela pourra se traduire par exemple :

- Par la production d'un code des manuels d'éthique et des règles de procédures qui reflèteront les valeurs de l'entreprise.
- Par la formation et la sensibilisation des collaborateurs à la gestion des risques

**2. La Fixation des objectifs :** Chaque entreprise a une mission à réaliser. Bien que l'entreprise cherche à créer de la valeur pour ces parties prenantes, cette finalité doit être traduite par des objectifs.

La fixation des objectifs assure que le management et le personnel de l'organisation ont une vision claire, précise et commune de ce que l'organisation veut réaliser, cela peut harmoniser leur action, de plus la définition des objectifs de l'entreprise permet d'identifier les facteurs qui peuvent empêcher d'atteindre ces objectifs, ce qui présente des risques.

« 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 qu'avec son appétence pour le risque. <sup>1</sup>»

Dans cette optique, l'ERM catégorise les objectifs selon leurs importances:

- **Objectifs stratégiques :** La mission de l'organisation expose dans ses grandes lignes ce que l'entité souhaite réaliser. Quel que soit le terme utilisé-mission, vision, ou objet- Un objectif stratégique est un objectif « high-level », qui soutient et concourt à la mission/vision de l'organisation. Les objectifs stratégiques reflètent les choix du management quant à la recherche de création de valeur par l'organisation pour ses parties prenantes.

Les objectifs stratégiques sont déclinés en trois catégories possibles d'objectifs:

- **Objectifs opérationnels :** ils concernent l'efficacité et l'efficience des activités d'une organisation, notamment les objectifs de rentabilité et la protection des actifs contre des pertes ;
- **Objectifs de reporting :** ils concernent la fiabilité du reporting interne et externe et se rapportent à des informations financières et non financières ;
- **Objectifs de conformité :** ils concernent le respect des lois et de réglementation et dépend de facteur externe.

**3. Identification des événements :<sup>2</sup>** « Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la

---

<sup>1</sup>Benoit pigé, qualité de l'audit, enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations, de boek, 2011, p 50.

<sup>2</sup>Benoit pigé, op-cit, 2011, p 51.

distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus d'élaboration des objectifs». Cet élément est fondamental dans un dispositif ERM : l'identification des risques est un préalable indispensable à la recherche des causes de risque. Sont impliquées les directions des risques et surtout les directions métiers et opérationnelles. Il est nécessaire d'établir une nomenclature des risques, un registre contenant la définition du risque, sa cause, son impact, ses propriétaires.

**4. *Evaluation des risques*** : « Les risques sont analysés tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués »<sup>1</sup>.

Il s'agit de l'évaluation des facteurs internes et externes qui impactent la performance de l'entreprise qu'ils soient stratégiques ou opérationnels. Toute une série de problématique intervient à ce niveau : nature d'impact, méthode d'évaluation, type d'échelle à utiliser. Une cartographie des risques et des contrôles doit aider à cette évaluation<sup>2</sup>.

Il est possible d'utiliser un modèle d'évaluation du niveau de risque en fonction de sa probabilité d'occurrence et de l'importance de ses impacts.

**5. *Traitement des risques***<sup>3</sup> : « 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 »

L'objectif est de réduire le risque, soit le contrôler, soit l'externaliser. Le top management a défini le niveau d'acceptation du risque en fonction de l'appétence et de la politique de gestion des risques.

**6. *Activités de contrôles*** : « Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques »<sup>4</sup>

Il s'agit de mettre en place un ensemble de règles et procédures qui permettent aux actions de gestion des risques établies par le management d'être appliquées en temps réel. Cela implique tous les acteurs de l'entreprise, à différents niveaux comme par exemple les délégations de pouvoir ou les politiques de souscription; les contrôles des systèmes d'information ou la réconciliation de comptes.

Pour être efficaces, les activités de contrôle doivent être appropriées; fonctionner de manière cohérente, conformément aux plans, tout au long de la période; respecter un équilibre entre coût et bénéfices; être exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs du contrôle.

Les activités de contrôle sont présentes à travers toute l'organisation, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Elles englobent toute une série d'activités orientées vers la détection et la prévention, aussi diverses que:

- Revue du management ;

---

<sup>1</sup>Philippe noiro et jacques walter, le contrôle interne pour créer de la valeur, op-cit, pp :96-97.

<sup>2</sup> Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, op-cit, 2009, p76 ;

<sup>3</sup>Benoit pigé, op-cit, 2011, p51.

<sup>4</sup> INTOSAI, Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public de Belgique, 2004, p 31.

- Supervision directe d'une activité ou d'une fonction;
- La séparation des fonctions (entre autorisation, traitement, enregistrement, vérification);
- Les contrôles physiques;
- Séparation des tâches;
- Les indicateurs de performance;
- La supervision (affectation, analyse et approbation, directives et formation) ;
- Traitement de l'information.

Les organisations doivent atteindre un équilibre adéquat entre les activités de contrôle orientées vers la détection et celles qui visent la prévention.

Des actions correctives sont un complément indispensable aux activités de contrôle en vue de la réalisation des objectifs.

**7. Information et communication :** « Les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et horizontalement au sein de l'organisation de manière efficace<sup>1</sup> ».

Les informations importantes et pertinentes doivent être communiquées en temps voulu aux décideurs, c'est-à-dire à la Direction Générale. Tous les acteurs produisant du reporting sont inclus dans cette chaîne.

La nécessité de considérer que les informations sont issues des événements passés, présents et futurs. Cette vision doit notamment permettre<sup>2</sup>:

- une comparaison des performances de l'organisation (passées, et potentielles futures) et l'identification des évolutions et tendances de l'activité de l'organisation ;
- l'aide à la détection des potentiels événements futurs qui affectent le profil de risques actuel de l'organisation, ce profil de risques devant donc être rapproché de l'« appétence au risque ».

Tout au long du processus, il faut communiquer et consulter avec et auprès des intervenants tant internes qu'externes.

**8. Monitoring, pilotage<sup>3</sup> :** Le dispositif de management des risques fait l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence de ces éléments au fil du temps, par le biais d'opérations courantes de pilotage, d'évaluation spécifiques ou d'une combinaison des deux.

Les opérations courantes de pilotage s'inscrivent dans le cadre des activités courantes du management. L'étendue et la fréquence des évaluations spécifiques dépendent principalement de l'appréciation des risques et de l'efficacité des procédures de pilotage.

Les opérations courantes de pilotage sont généralement réalisées par les opérationnels

---

<sup>1</sup> Cours des comptes, Manuel de vérification de l'évaluation de la gestion des risques, méthodologie d'audit, Volume 3, septembre 2009, p 30.

<sup>2</sup> Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, DSGC comptabilité et audit, manuel et application, Dunod, paris, 2009, p 52.

<sup>3</sup> Laurent GUERAUD, op-cit, p 28.

ou fonctionnels, qui doivent porter toute l'attention requises à l'information qu'ils reçoivent. Ils s'attachent à confirmer les corrélations, à détecter les incohérents et à apprécier les autres conséquences, pertinentes des données qu'ils revoient. Ainsi, ils détectent des problèmes et en effectuent le suivi en faisant appel aux expertises nécessaires afin de déterminer si des mesures correctives, ou toute autre action, s'imposent.

Les opérations courantes de pilotage se distinguent des opérations requises par les procédures opérationnelles de l'organisation.

Si les opérations courantes de pilotage procurent des informations importantes sur l'efficacité des autres éléments du dispositif de management des risques.

#### *IV. Les limites de management des risques*

Les dispositifs de gestion des risques aussi bien conçus et aussi bien appliqué comportent néanmoins certaines limites. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances humaines ou de simples erreurs<sup>1</sup>.

Outre les facteurs exposés ci-dessus, ces limites résultent :

- de la nécessaire prise en compte du rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques, et de la mise en place des contrôles,
- de la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques.
- d'allocation des ressources, autrement dit, si les risques ne sont pas correctement évalués et priorisés, l'entreprise peut perdre du temps à gérer des risques de sinistres qui ont peu de chances de survenir ;

Une des principales difficultés de la gestion des risques est qu'elle n'est pas "une science exacte", ainsi :

- Il n'est pas possible de prévoir sur le long terme sans admettre une part d'incertitude,
- Le risque est présent à toutes les étapes d'un processus et peut prendre des formes très diverses avec des origines internes et/ou externes,

En raison de ces limites le conseil d'administration ou la direction générale ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

---

<sup>1</sup>Guide de l'AMF, 14 juin 2010, op-cit, p13.

### *Conclusion*

L'entrée dans le XXI<sup>e</sup> siècle a mis en évidence l'importance des risques dans les organisations et dans les entreprises en particulier.

Terrorisme, faillite de la gouvernance d'entreprise, développement du risque informationnel avec l'essor formidable d'Internet, et le risque de réputation, obligent les entreprises à investir ou réinvestir de manière forte dans le champ du management des risques. Cette prise en compte de management des risques est incitée par la réglementation telle que la loi SOX, LSF, NRE ou par les résultats des bonnes pratiques.

Plusieurs référentiels sont apparus aux Etats Unis, en Europe, en Australie, d'où les organisations ont un défi de choisir entre eux, et d'après une petite comparaison entre ces cadres référentiels «framework» nous avons trouvé que le référentiel COSO II est le référentiel le plus complet en terme théorique, et à travers les études menées par des grands cabinets d'audit, il reste le plus pratiqué et présente l'intérêt d'être accepté par tous les grands auditeurs (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, BDO, E&Y...). Dans le même sens des référentiels, il nous a signalé une récente norme sur le management des risques c'est la norme ISO31000, qui présente un processus facile à appliquer et à intégrer dans l'organisation. En plus la norme propose une approche générique du management des risques mais ne préconise pas de moyens opérationnels de mise en œuvre aussi, il faut pas omettre que l'objectif primordial de référentiel COSO est la fiabilité de reporting financier d'une part et que le thème de ce mémoire est lié à l'information financière, Pour ces raisons, nous avons choisis le référentiel COSO II, pour le présenter en détail et pour mener l'étude pratique.

Le COSO II présente le processus du management des risques dans huit éléments qui peut se traduire dans le premier lieu dans la fixation des objectifs, identification, évaluation, traitements des risques ces dispositifs se baignent dans l'environnement interne de l'organisation, dont la culture de risque est l'élément concepteur, ces composants de processus se relient l'une de l'autre par le système de communication et de pilotage.

## ***Chapitre2 : L'information financière et comptable et management des risques***

Comme c'est défini dans le premier chapitre, 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<sup>1</sup> et les processus dont le processus de production et de la communication de l'information financière et comptable est un processus fondamental dans la vie de l'organisation.

Ceci étant dit, on ne saurait évoquer le sujet de management de risques liés à l'information financière et comptable, sans parler des raisons qui incitent l'organisation à mettre en place ce processus. A cet effet, la première section de ce présent chapitre, traitera l'information financière et comptables et ces caractéristiques, la deuxième section répond à la question pourquoi l'existence de management de risque de l'information financière et comptable et dans la dernière section on provoquera les types de ce risque et les systèmes qui influencent sur ce processus.

---

<sup>1</sup> IFACI, PRICE WATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et Associés, *op-cit*, p24.



## Section1 : LE SYSTEME COMPTABLE ET FINANCIER ET L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

Il en ressort que l'objectif essentiel de l'information financière et comptable est celui d'image fidèle, c'est-à-dire de produire aux utilisateurs interne ou externe et à l'ensemble des gestionnaires, une information comptable qui soit la plus fidèle possible à la situation financière et patrimoniale réelle de l'entreprise.

La qualité de l'information comptable et financière publiée dépend en grande partie de la fiabilité et de la régularité de la transmission et de l'exhaustivité de l'information élaborée dans les « processus amont », de production comptable et d'arrêté des comptes donc de système d'information comptable.

### *I. Le nouveau mode comptable -SCF et normes IAS/IFRS-*

La comptabilité <sup>1</sup>est un langage utilisé pour exprimer la réalité économique ou financière de son environnement. Elle est de ce point de vue « un instrument de communication et d'information ». L'environnement comptable se caractérise depuis la révolution industrielle par une mondialisation des échanges de plus en plus forte. «La mondialisation crée des mutations profondes au sein de l'environnement de la comptabilité ». «La comptabilité est effectivement est un système d'information et si nous serons plus précis la comptabilité est la pratique des théories générales de l'information dans le domaine des activités économiques"<sup>2</sup>.

Le développement de l'informatique et des télécommunications avec l'apparition de l'Internet et la déréglementation, initiée depuis le début des années 1980, ont amélioré la fluidité des capitaux. Enfin, une évolution de l'organisation des marchés avec la financiarisation de l'économie comme résultat du développement des marchés financiers et des investisseurs institutionnels ont permis une influence grandissante des facteurs financiers (le court-terme) au détriment des facteurs économiques (le long terme).

L'évolution de la théorie et des pratiques comptables est en fait une adaptation aux mutations de son environnement. C'est selon l'influence des facteurs environnementaux, on démembrer deux principaux systèmes comptables. Le système de l'Europe continentale, et le système anglo-saxon.<sup>3</sup>

Avec le niveau actuel de la mondialisation et la prééminence du système anglo-saxon, des organismes de normalisation comptables privés (International Accounting Standard Board IASB et Financial Accounting Standard Board FASB) sont créés pour développer un référentiel comptable unique accepté par l'ensemble de la communauté internationale. La

---

<sup>1</sup>Colloque international sur la « Crise financière internationale, Ralentissement économique mondial et Effets sur les économies euro-maghrébines», Exposure Draft, Juillet 2009, P15.

<sup>2</sup>American Institute of Certified Public Accountants AICPA, *Déclaration de la comptabilité de baseThéorie*. New York: publication de l'AICPA, 1966.

<sup>3</sup> Colloque international sur la « Crise financière internationale, Ralentissement économique mondial et Effets sur les économies euro-maghrébines. » *op-cit*,P16 ;

SEC américaine (Securities and Exchange Commission) a donné des instructions au FASB de s'aligner sur le processus de normalisation internationale en collaborant étroitement avec l'IASB. Allant dans le même sens, le FRC (Financial Reporting Council), organisme britannique indépendant chargé d'améliorer la gouvernance et la présentation des informations financières des entreprises, a réagi positivement à la décision du SEC de permettre aux entreprises américaines d'utiliser les IFRS<sup>1</sup>.

Dans le même sens, L'Algérie a décidé d'adapter son Plan Comptable National (PCN) de 1976 à l'environnement comptable national et international actuel en optant les normes IAS/IFRS. Le cadre légal de cette réforme et les modalités d'application sont fixés par la loi n° 07-11 du 15 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007<sup>2</sup> portant le Système Comptable Financier (SCF). Les modalités d'application des dispositions de cette loi sont fixées dans le décret exécutif n° 08-156 du 20 Joumada El Oula 1429 correspondant au 26 mai 2008<sup>3</sup>. Enfin, l'arrêté du 23 Rajab 1429 correspondant au 26 juillet 2008<sup>4</sup> est venu fixer les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes. L'entrée en vigueur du nouveau Système Comptable Financier SCF a été le premier janvier 2010.

Tout en s'alignant sur la normalisation comptable internationale, son cadre conceptuel et ses principes, le législateur a tenu compte de la spécificité nationale optant pour une introduction graduelle des IAS/IFRS. Le cadre conceptuel international d'inspiration anglo-saxonne, s'est mis ouvertement au service d'un capitalisme actionnarial organisé autour des marchés financiers, par opposition au capitalisme patrimonial de l'Europe continentale organisé autour d'une intermédiation financière classique.

A la différence du PCN de 1976, le législateur algérien a clairement défini les concepts en reprenant certaines définitions de l'IASB, et en apportant certaines clarifications pour simplifier son application et tenir compte de la spécificité de l'environnement comptable national. Les principaux concepts utilisés dans le cadre conceptuel international et repris par la réglementation algérienne sont :

1- respect des principes comptables généralement admis : « Le système comptable financier comporte un cadre conceptuel de la comptabilité financière, des normes comptables et une nomenclature des comptes permettant l'établissement des états financiers sur la base des principes comptables généralement reconnus et notamment : comptabilité d'engagement, continuité d'exploitation, intelligibilité, pertinence, fiabilité, comparabilité, coût historique, prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique » (L'Art. 6 de la loi n°07-11).

2- Les caractéristiques qualitatives de l'information financière sont reprises par l'art 8 du décret exécutif n°08-156 du 26-05-2008 : « l'information fournie dans les états financiers<sup>5</sup> doit revêtir les caractéristiques qualitatives de pertinence, de fiabilité, de comparabilité et d'intelligibilité » (Décret exécutif n° 08-156 du 26-05-2008).

<sup>1</sup> Site internet: [www.RFC.org](http://www.RFC.org) consulté le 20/05/2012.

<sup>2</sup> Journal Officiel n°74 du Dimanche 15 Dhou El Kaada 1428 Correspondant au 25 novembre 2007 ;

<sup>3</sup> JO n° 27 du Mercredi 22 Joumada El Oula 1429 Correspondant au 28 mai 2008 ;

<sup>4</sup> JO N° 19 du Mercredi 28 Rabie El Aouel 1430 Correspondant au 25 mars 2009 ;

<sup>5</sup> Les états financiers sont un ensemble complet de documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle ainsi qu'une information utile de la situation financière (bilan), de la performance (compte de résultat) et de la trésorerie (tableau de flux de trésorerie) de l'entreprise à la fin de l'exercice.

3 – La notion d'image fidèle est clairement définie. Dans l'art.11 du décret exécutif n°08156, l'image fidèle est celle qui traduit les connaissances des dirigeants de leur entité. «... L'image fidèle des états financiers doit traduire la connaissance que les dirigeants ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés... ». Image fidèle : les états financiers doivent dans le respect des principes et règles comptables satisfaire à l'objectif d'image fidèle, en donnant des informations pertinentes sur la situation financière, sur la performance et sur la variation de la situation financière de l'entité. Pour cela les informations présentées dans les états financiers doivent correspondre à la réalité des transactions. Reprise dans l'article 19 du même décret d'ailleurs, la pertinence est, généralement, liée à l'utilisateur de l'information.

« Les états financiers doivent, par leur nature et leur qualité et dans le respect des principes et des règles comptables, satisfaire à l'objectif d'image fidèle en donnant des informations pertinentes sur la situation financière, la performance et la variation de la situation financière de l'entité ».<sup>1</sup>

Ce caractère obligatoire de l'application de la comptabilité selon les nouvelles dispositions de ce référentiel a été renforcée par la loi des finances complémentaires pour 2009, qui précise dans son article 6 que : « les entreprises doivent respecter les définitions édictées par le système comptable financier, sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles pour l'assiette de l'impôt ».

Le nouveau système comptable représente une évolution qualitative vers la modernisation du contenu de la fonction comptable et également un véritable changement aux incidences multiples impliquant l'ensemble des fonctions « direction générale, directions opérationnelles, communication financière, comptabilité, contrôle de gestion, système d'information, fiscalité, juridique, trésorerie, ressources humaines » qui transformera totalement le contenu conceptuel, technique et procédural du corpus comptable et doit être qualifié de révolution pour le monde économique et financier et donc va bien au-delà des sujets comptables.

Ce nouveau système comptable financier a été mis au point par le conseil national de comptabilité algérien « CNCA », en collaboration avec des professionnels algériens et avec le conseil national de comptabilité français. Ce dispositif englobe dans les faits plusieurs éléments<sup>2</sup>:

- Un ensemble de normes comptables plus détaillées qu'auparavant plus très inspirées des IFRS.
- Un plan de comptes modernisé, qui converge fortement vers l'actuel plan de comptes français « PCG », dont en maintenant certaines spécificités algériennes.
- La mise en place d'un certain nombre de principes ou d'obligations formelles, notamment en termes de consolidation et d'annexes comptables.

Le système comptable financier ne se limite donc pas à une déclinaison des IFRS en Algérie, mais est potentiellement porteur d'une modification profonde des pratiques

<sup>1</sup> Colloque international sur la « Crise financière internationale, Ralentissement économique mondial et Effets sur les économies euro-maghrébines », op-cit, p 30.

<sup>2</sup> KPMG, guide investir en Algérie, p 140, Alger 2010.

comptables, de l'organisation des entreprises et de la pratique des affaires. Il introduit en effet des besoins et des possibilités nouvelles, à titre d'exemple :

- Introduction de la « juste valeur » avec des possibilités récurrentes de réévaluation ;
- Organisation d'une plus grande transparence financière des entreprises et des groupes des sociétés, avec notamment un plus grand focus sur le concept d'image fidèle.

Le système d'information financière et comptable est, en amont, alimenté par des données sur le monde réel pour les transformer et produire, en aval, des informations pour la prise de décisions.

**Figure n°5 : le système d'information financière et comptable**



**Source:** Aoumeur AKKI ALOUANI, Crise financière : l'information comptable est elle coupable ? Colloque international sur la « Crise financière internationale » Octobre 2000.

## II. Impact du SCF sur les systèmes d'information

Le système comptable financier est un changement complet de référentiel qui ne se limite pas à un simple exercice de réconciliation comptable en raison de sa compatibilité avec les normes comptables internationales IAS-IFRS. Pour cette raison, le SCF ne s'arrête pas à un changement de nomenclature, il a introduit de profonds changements au niveau des définitions, des concepts, des règles de comptabilisation et d'évaluation et de la nature et du contenu des états financiers, ou il présente deux enjeux stratégiques du passage aux SCF qui sont les systèmes d'information et la communication financière. Le changement de référentiel comptable est en effet un vrai défi stratégique et opérationnel pour les directions générales. Il n'est un pas un simple retraitement de données financières. De la simple communication financière aux politiques de financement plus complexes et aux orientations stratégiques de développement les plus importantes, en passant par l'organisation, les processus et les systèmes de gestion et d'information, les entreprises doivent aujourd'hui décider en pensant IFRS<sup>1</sup>.

Les états financiers font partie du processus d'information financière, nécessitent une remontée systématique d'informations opérationnelles. Il faut donc enrichir les comptes rendus d'opérations comptables et probablement selon le contexte de l'entreprise, les transactions de bases.

<sup>1</sup> Muriel Nahmias, *l'essentiel des normes IAS-IFRS*, éditions d'organisation 2004, p 51.

L'information comptable sera elle-même, calculée, agrégée ou ventilée en respectant ces nouvelles directives en prenant en compte que le SCF impose une vision économique, interpelle chaque entreprise sur la comptabilité de ses états de pilotage interne avec cette nouvelle présentation, cela nous oblige à s'interroger sur les moyens d'assurer cette cohérence, et ce, pour que les systèmes d'informations vont devoir véhiculer un volume accru d'informations dans des conditions qui garantissent leur fiabilité et sécurisent les délais de reporting.

Pour rendre la remonté systématique des informations facile et dans le temps opportun et pour que le système d'information comptable puisse en bénéficier, il est recommandé à notre avis, d'utiliser de manière rationnelles des progiciel de gestion intégré « PGI, en anglais ERP, Entreprise Ressource Planning », ce dernier représente un ensemble des modules applicatifs intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise « comptabilité, finance, commerciale, achats et stocks, production, ressources humaines » et permettant aux acteurs de l'entreprise de travailler sur une base de données unique.

On va essayer dans cette partie d'examiner les principaux systèmes d'information à l'œil du SCF, à savoir le système de consolidation, le système comptable, le système de gestion de trésorerie, la gestion des immobilisations, l'administration du personnel, le système de gestion commerciale et le système de pilotage.

### ***II.1. Le système comptable***

En principe le SCF a un impact sur l'information financière, en pratique seul un nombre limité d'entre elles a une incidence sur le système informatique comptable, autrement dit les normes liées aux opérations courantes, c'est-à-dire les normes relative aux stocks, aux immobilisations corporelles, aux immobilisations incorporelles, aux effets des variations du cours des monnaies, aux produits des activités ordinaires, avantage du personnel, coût d'emprunt ainsi la dépréciation d'actifs. Parmi ces dernières, seules les normes des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles, et la dépréciation d'actifs auront éventuellement un impact significatif<sup>1</sup>.

### ***II.2. Le système de la gestion des immobilisations***

Il s'agit principalement le traitement immobilisations corporelles et incorporelles concernant la dépréciation d'actifs, subventions, coûts d'emprunt, contrat de location de financement, immeubles de placement. Les principales différences portent en particulier sur la définition, les règles d'amortissement et la valorisation d'un actif immobilisé. L'approche par composants est systématisée de même que l'affectation des immobilisations aux unités de gestion.

En ce qui concerne les principaux impacts, et outre la modification du paramétrage concernant le reclassement de certains frais immobilisés en frais d'exploitation et vice versa, les dispositions du SCF imposent une gestion réellement nouvelle des immobilisations.

---

<sup>1</sup> Michel Baizet et Frédéric Doche, *normes IAS-IFRS, que faut-il faire ? Comment s'y prendre ?*, éditions d'organisations, paris, 2004, p 565.

Dans la pratique, pour les entreprises ayant un volume significatif d'actifs immobilisé, ce système devra être adapté en profondeur. La principale difficulté porte sur l'analyse en composants et la gestion de plusieurs plans d'amortissements variables dans le temps<sup>1</sup>.

### **II.3. Le système de gestion du personnel**

Le référentiel SCF comprend une section spécifique pour le traitement des avantages octroyés au personnel, cela représente une différence majeure par rapport l'ancien référentiel à savoir le PCN, cette différence consiste à inscrire au bilan des engagements liés aux avantages du personnel tels qu'ils sont prescrits par le SCF.

Dans ce cadre, les entreprises doivent s'assurer que les méthodes qu'elles ont appliquées jusqu'ici sont bien conformes au nouveau référentiel SCF, et, à défaut, les adapter. Les principaux impacts induits par le SCF se situent dans :

- La collecte et l'enrichissement des données du personnel relatives aux avantages à long terme ;
- La création de nouvelles procédures « calcul des avantages, génération des écritures comptables ». Toutefois, compte tenu des volumes, l'automatisation des procédures de génération des écritures comptables n'est absolument pas une priorité.

En résumé, les modifications concernant ce système seront marginales pour peu que l'entreprise ait réalisé l'inventaire des avantages du personnel, utilise les méthodes d'évaluation prescrites et comptabilise déjà son passif social.

### **II.4. Le système de gestion de trésorerie**

Il s'agit principalement des traitements qui concernent les instruments financiers en matière de comptabilisation et d'évaluation. Les principales différences portent principalement sur :

- L'enregistrement au bilan des instruments dérivés ;
- Les règles d'évaluation des actifs et passifs financiers ;

Notons que les modifications interviendront tant sur les données que sur les procédures opérationnelles et comptables du système.

Notons enfin que les travaux dans le système de trésorerie dépendront pour une grande partie de l'importance et de la complexité des activités financières de l'entreprise. Elle doit mener une analyse approfondie de ses contrats, par exemple pour identifier ceux qui doivent être requalifiés d'instruments financiers ou pour identifier les classes donnant naissance à des dérivés incorporés.

---

<sup>1</sup>Michel Baizet et Frédéric Doche, *op-cit*, 2004, p569.

### **II.5. Le système de gestion commerciale**

Les principales modifications susceptibles d'avoir un impact sur le système de gestion commerciale sont les traitements des contrats de construction, la reconnaissance de revenu. La comptabilisation du revenu des contrats de prestations ne peut plus s'effectuer à l'achèvement, mais doit obligatoirement être faite à l'avancement selon l'article 113-2 du SCF.

Les principaux impacts porteront sur la comptabilisation du chiffre d'affaires, et donc affecteront très vraisemblablement le système comptable à la fois dans le fait générateur de l'écriture comptable et dans les éléments justificatifs de l'écriture permettant de constituer la piste d'audit.

Dans la pratique pour éviter les difficultés à posteriori sur le mode de comptabilisation du revenu, une solution consiste à introduire ces conditions au cœur des systèmes de gestion commerciale. Ainsi, les règles de gestion permettant de déterminer les indicateurs de performance des équipes commerciales ou de fixer leurs rémunérations seront alignées sur les dispositions du SCF. Plus spécifiquement, les entreprises gérant des contrats de construction auront à vérifier que le système d'information permet le découpage par secteur d'activité des contrats concernant plusieurs secteurs. Elles devront en tout état de cause, s'assurer que leur système permet la saisie de budget détaillé par contrat, le calcul ainsi que la comptabilisation des revenus, des coûts, travaux en cours et éventuellement des pertes à terminaison.

On conclut que l'incidence sur les systèmes d'information est véritable selon les entreprises, celle-ci dépend de plusieurs facteurs, notamment :

1. L'importance des impacts comptables identifiés, ceux-ci sont variables selon les entreprises, et sur le secteur d'activité.
2. La qualité des systèmes d'information existants, en effet, le groupe de travail doit s'assurer de la homogénéité ou non des référentiels et système d'information existants, cerner les nombres de sources de données et ses volumes, constater la qualité des flux comptables et enfin estimer la capacité des systèmes existants à évoluer pour répondre aux exigences dont l'entreprise a besoin.
3. La complexité des solutions choisies pour répondre aux besoins des retraitements autorisés et traitements des impacts à la source « système d'information en amont ou en aval de la chaîne d'information ».
4. Diagnostic du système d'information financier, élaboration d'une matrice d'impact de système d'information, par besoin fonctionnel, et ce, grâce à une évaluation qualitative du système d'information concerné.

Aussi, l'impact est énorme sur l'organisation de la collecte d'information, notamment celles non chiffrées, permettant la prise de décision « relative aux litiges, traitements des impacts, obtention des business plans... », les systèmes de gestion de la production, gestion des stocks, gestions des ressources humaines.

### III. L'information financière et comptable

L'information un mot souvent employé, mais ses acceptions sont aussi des plus confuses. Jamais, dans toute l'histoire de l'humanité, l'information n'a été aussi présente dans toutes les activités des individus. Et jamais l'information n'a été à ce point facteur de transformation en profondeur de nos mentalités et de nos pratiques. Et plus que jamais la question du « sens » est posée.

Cerner le sens de l'actuelle information<sup>1</sup> nous semble difficile, nous sommes dans une époque où on parle que de l'ère de l'information, société de l'information et, où tout le monde, assiste à une tendance vers cette dernière. Celle-ci tendant à devenir un produit en soi. Mais dire qu'elle est pour les pays industrialisés le deuxième poste d'exportation après l'aéronautique, et elle est appelée sous peu à en devenir le premier. Même la définition des spécialistes du management des connaissances –tel que JEAN- MAURICE BRUNEAU et JEAN FRANÇOIS PUJOS, « dans son sens le plus courant, une information est un fait nouveau, un renseignement<sup>2</sup> ou une connaissance<sup>3</sup> résultant d'une observation<sup>4</sup>». Est engloutie par la définition des experts de l'intelligence économique<sup>5</sup>. Tel que PATRICE ALLAIN DUPRE ET NATHALIE DUHARD qui la définissent -pour ne citer qu'eux – « L'information est un vocable protéiforme, l'un de ces mots phares significatifs de l'agitation et de la déstabilisation de notre univers économique»<sup>6</sup>.

Toutes ces définitions que nous n'en avons pas citées dans ce travail, vu l'innombrabilité des facteurs liés à l'information que ce soit l'information facteur d'augmentation de productivité, facteur de compétitivité, ils tournent dans la même sens.

#### III.1 Valeur de l'information

L'information constitue pour l'entreprise un appât aussi important que les matières premières, et les équipements pour produire efficacement. Il rajoute qu'elle revêt une importance stratégique si l'entreprise cherche:

- à accroître ses parts de marchés ; (viser les marchés)
- à assurer la qualité ou la sécurité de ses produits, (viser la concurrence)
- à étendre les produits existants (viser l'environnement).

---

<sup>1</sup> L'information dans son aspect technique : est une représentation subjective de signes, de signaux, et de données qui sont des ensembles de symboles susceptibles d'être perçus par l'être humain, les symboles les plus utilisés sont des données, des images et des sons.

L'information a une dimension technique et une dimension sémantique, la dimension technique (tel que chiffre, mot, image etc.) la dimension sémantique (c'est le sens, le savoir, la connaissance qu'elle véhicule).

<sup>2</sup> Le renseignement peut être défini comme l'ensemble des moyens visant à obtenir l'information sur l'environnement des organisations.

<sup>3</sup> La connaissance : ce sont des informations enregistrées de manière définitive et structurée pour une éventuelle intervention.

<sup>4</sup> JEAN- MAURICE BRUNEAU et JEAN FRANÇOIS PUJOS, Le management des connaissances dans l'entreprise, organisation, édition organisation, Paris, 1992, P18.

<sup>5</sup> L'intelligence économique se définit comme l'ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information en toute l'égalité utile aux acteurs économiques.

<sup>6</sup> Djamilia Elidrissi et Ali Elidrissi, CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION À LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : le cas des banques, la revue de sciences de gestion, n°241, janvier-février 2010, p56.



MARTINET BRUNO a été plus technique. Il a décrit la valeur de l'information par la formule suivante :

**Figure n° 6: la formule de la valeur de l'information**

$$\text{Valeur de l'information} = \left[ \begin{array}{c} \text{Bonne} \\ \text{analyse} \\ \text{des besoins} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Pertinence} \\ \text{et qualité} \\ \text{des sources} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Qualité} \\ \text{de} \\ \text{l'analyse} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Diffusion} \\ \text{et} \\ \text{Feed-back} \end{array} \right] \times (\text{Sécurité})$$

**Source :** MARTINET BRUNO ET MARI YVES M, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, édition organisation, Paris, 1995, P 15.

### III.2 Particularités des informations comptables

Les informations comptables à enregistrer ont un certain nombre de particularités :

Information  
financière  
Et  
comptable

- Date (le jour de l'événement comptable)
- Nature (le type d'opération : ventes, achat, règlement, etc.)
- Montant exprimé en dinar algérien.
- Le tiers ou la contrepartie concernés (clients, fournisseurs, banque, salariés, services fiscaux, etc.)
- Document justificatif (Factures, reçus, tickets, etc.)
- L'activité de l'entreprise qui est à l'origine de l'opération

### III.3 Les caractéristiques de l'information financière et comptable

Pour donner une image fidèle et réaliste de l'entité, les états financiers doivent présenter une information complète et utile. Cette information doit répondre aux quatre principales caractéristiques suivantes :

**Intelligibilité :** L'information contenue dans les états financiers doit être compréhensible par toute personne ayant des connaissances de base dans le domaine, et ayant la volonté d'étudier l'information. Cependant les informations complexes et qui sont pertinente ne doivent pas être excluent au seul motif qu'elles seraient difficile à comprendre pour certains utilisateurs.

**Pertinence <sup>1</sup>:** Si elle est capable d'influencer les décisions économiques de ces utilisateurs tout en les aidant à évaluer les évènements passés, présents ou futurs ou à confirmer ou à corriger leurs évaluations passées. La pertinence de l'information est influencée par sa nature et son importance.

<sup>1</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, édition d'organisation, Septième édition, 2010, p145.

**Fiabilité**<sup>1</sup>: L'information est fiable quand elle n'est pas entachée d'erreur ni de biais important et que les utilisateurs peuvent lui faire confiance pour représenter fidèlement ce qu'elle est censée représenter ou ce qu'on pourrait s'attendre raisonnablement à la voir représenter. La fiabilité de l'information correspond aux critères :

*Image fidèle*: pour être fiable, l'information doit présenter de façon fidèle les transactions ;

*Prééminence du fond sur la forme*: Si l'information représente fidèlement les transactions elle doit être nécessairement comptabilisée en accord avec la réalité économique et non seulement selon leur forme juridique ;

*Neutralité* : l'information doit être dépourvue que possible de subjectivité ;

*Prudence* : est la prise en compte d'un certain degré de précaution dans l'exercice des jugements nécessaires pour préparer les estimations dans des conditions d'incertitude ;

*Exhaustivité* : l'information dans les états financiers, doit être exhaustive autant que le permettent le souci de l'importance significatif.

**Comparabilité** : Les utilisateurs doivent être en mesure de comparer les états financiers d'une entreprise dans le temps afin d'identifier les tendances de sa situation financière et de sa performance. Et ils doivent également être en mesure de comparer les états financiers des entreprises différentes à fin d'évaluer, de façon relative, leurs situations financières, leurs performances.

La fiabilité de l'information financière et comptable est garantie en fonction du cadre dans lequel est traitée l'information de base <sup>2</sup>.

## Section 2 : INCITATIONS AU MANAGEMENT DES RISQUES LIES A L'INFORMATION FINANCIERE COMPTABLE

Les informations sont des ressources de valeur qui, si elles sont correctement traitées, peuvent offrir perspicacité et valeur ajoutée, capables de générer fidélité des clients, productivité et avantage concurrentiel.

### ***I. Importance de l'information financière et comptable***

Selon une acception internationalement reconnue, la norme ISO 9000 définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques nécessaires à satisfaire des exigences ». Selon le contexte, ces besoins peuvent être spécifiés par des réglementations (par exemple : performance, fiabilité, sécurité, etc.) ou, au contraire, peuvent nécessiter l'identification de besoins implicites relatifs à la satisfaction des utilisateurs<sup>3</sup>.

La comptabilité est une partie du système d'information général d'une entité économique. Elle utilise les fonctions de collecte, le traitement, la catégorisation des événements dans le but de fournir des informations pertinentes aux fins de la note tenue, diriger l'attention et la prise de décision. Les systèmes d'information comptables sont considérés comme importantes dans les mécanismes d'organisation qui sont critiques pour l'efficacité de la gestion des décisions et le contrôle organisationnel.

<sup>1</sup> Ali NEFZAOU, cadre d'établissement des états de l'entreprise, centre de publication universitaire, 2008, p118-120.

<sup>2</sup> MENARD Jean Paul, automatiser le travail comptable, édition d'organisation, paris, 1976, p 19

<sup>3</sup> Jean-François Castaet Hervé Stolowy, DE LA QUALITE COMPTABLE : MESURE ET ENJEUX, 16 mars 2012, revue halshs economica, pp : 2-3.

S'agissant de la qualité de l'information associée aux états financiers, le cadre conceptuel élaboré de 1978 à 1985 par le Financial Accounting Standards Board (FASB) a été le premier, comme le souligne Colasse, à apporter des réponses aux questions suivantes : Quels doivent être les objectifs de la comptabilité ? Quelles doivent être les caractéristiques qualitatives de l'information comptable ? A cette fin, le SCF a défini un ensemble cohérent de caractéristiques qualitatives requises de l'information comptable, structurées autour de l'utilité pour la prise de décision, comme c'était présenté.

La qualité de l'information financière est un sujet qui a été largement discuté dans la littérature comptable et financière. La plupart des théories de l'entreprise affirment que la qualité de l'information financière (la fiabilité permet de réduire l'asymétrie d'information entre l'entreprise et ses actionnaires. Et d'autre part, qu'elle permet de réduire le coût du capital à travers la réduction des coûts de transactions dans l'entreprise et le niveau du risque chez les investisseurs.<sup>1</sup>

La théorie de l'agence considère la qualité de l'information financière publiée comme moyen efficace pour réduire les coûts de surveillance des dirigeants par les investisseurs et les créanciers. Pour éviter tout conflit avec les différents partenaires de l'entreprise et préserver ses intérêts personnels, le dirigeant choisit une stratégie de divulgation volontaire de certaines informations. En conséquence, il serait un incitatif pour le dirigeant de publier une information financière de qualité pour bénéficier de l'effet positif qu'entraîne la divulgation volontaire dans la réduction des coûts d'agence<sup>2</sup>.

Outre la théorie de l'agence, la théorie des signaux a contribué également à l'explication de l'importance de la qualité de l'information financière divulguée pour les investisseurs. En effet, dans un contexte d'asymétrie informationnelle entre les investisseurs externes et dirigeant d'entreprise, ces derniers ont intérêt à se signaler, par le biais de la qualité de l'information divulguée au marché financier sur les perspectives de rentabilité de leur entreprise pour obtenir de bonnes conditions de financement et pour réduire leur coût de financement.

En effet, étant donné que les entreprises se concurrencent sur le marché de capitaux, les dirigeants sont incités à signaler la qualité de leur entreprise aux investisseurs qui cherchent à évaluer concrètement les titres proposés. L'information est ainsi utilisée pour réduire l'incertitude liée aux cash-flows de l'entreprise et dans le but d'améliorer les décisions d'investissement. Le marché financier réagit favorablement à la qualité et la quantité des informations publiées sur le capital immatériel car les investisseurs disposent ainsi des informations sur les perspectives de rentabilité de l'entreprise. Dans ce sens, les travaux de Deng, Lev et Narin (1999), Lev et Sougiannis (1996) soulignent l'utilité de l'information en matière des projets de recherche et développement pour l'évaluation des entreprises par les marchés financiers.

---

<sup>1</sup>ALI MEZGHAN et ELLOUZE. AHMED, *gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière*, revue de l'IHEC de sefax, 2005, P 12 ;

<sup>2</sup> *ibid*, p3.

Huber fait valoir que, l'intégration des systèmes d'information comptable conduit à la coordination dans l'organisation qui, à son tour, augmente la qualité des décisions. Certaines recherches montrent cependant que l'efficacité des systèmes d'information comptable dépend de la qualité des sorties du système d'information qui peuvent satisfaire les besoins des utilisateurs<sup>1</sup>.

### ***1.1 La typologie des utilisateurs et de leurs besoins***

Selon l'IASB, les utilisateurs des états financiers comprennent les investisseurs actuels et potentiels, les membres du personnel, les prêteurs, les fournisseurs et autres créanciers, les clients, l'Etat et les organismes publics, et le public. Ils utilisent les états financiers afin de satisfaire certains de leurs besoins différents d'information.

Selon le cadre conceptuel du SCF, les états financiers constituent le principal moyen de communication de l'information financière aux différents utilisateurs internes et externe de l'entreprise.

#### **1.1.1 Utilisateurs internes**

- *Les dirigeants*: Les managers sont les premiers concernés par les informations contenues dans les états financiers. Ils utilisent la comptabilité financière comme un outil de gestion qui fournit les informations correspondant au minimum nécessaire à la maîtrise de l'entreprise notamment en ce qui concerne la situation financière, la performance et l'évolution de la situation de l'entreprise. Bien entendu, les dirigeants de l'entreprise peuvent disposer, en plus de l'information comptable, d'autres informations de gestion qui les aident dans leurs activités de planification, de prise de décision et de contrôle.

Néanmoins, de nombreuses petites et moyennes entreprises se limitent à la comptabilité financière auquel cas l'information comptable constitue leur outil de gestion principal

De même, dans les petites et moyennes entreprises de type fermé ou familial, les managers et les actionnaires sont également les mêmes personnes. Dans ce type d'entreprise, les états financiers sont utilisés, essentiellement, à des fins de pilotage et de gestion.

- *Les salariés*: les salariés et leurs représentants sont intéressés par une information sur la stabilité et la rentabilité de leurs employeurs. Ils sont également intéressés par des informations portant sur la défense et le développement de la part de marché favorisant le maintien des emplois ainsi que le niveau des rémunérations.

#### **1.1.2 Utilisateurs externes**

- *Les investisseurs*<sup>2</sup>: ce sont en général les apporteurs de capitaux avec droit de propriété. Les investisseurs ne constituent pas un groupe homogène. Ils peuvent présenter des différences à plusieurs niveaux:

- La durée d'investissement qui peut être le court terme, le moyen terme ou le long terme.
- L'importance des capitaux qu'ils sont susceptibles de placer sur le marché (investisseurs institutionnels / investisseurs individuels).

<sup>1</sup>Huber.G, Une théorie des effets des technologies de l'information avancée sur Conception organisationnelle, de renseignement et prise de décision, *Management Academy*, 1990, pp : 47-71.

<sup>2</sup> Ali NEFZAOUI, op-cit, p110.

- Leur attitude envers le risque et leur stratégie d'investissement est fonction du degré de diversification de leur portefeuille.

- La capacité ou la compétence technique pour l'analyse et l'interprétation de l'information comptable.

- Les anticipations qu'ils font sur la solvabilité et la rentabilité des entreprises.

Les personnes qui fournissent les capitaux à risque et leurs conseillers sont concernés par le risque inhérent à leurs investissements et par la rentabilité qu'ils produisent. Ils ont besoin d'informations pour les aider à évaluer leur patrimoine et à décider quand il convient d'acheter, de conserver ou de vendre.

-*Les prêteurs*<sup>1</sup>: les prêteurs sont intéressés par une information qui leur permettra de déterminer si leurs prêts et les intérêts qui y sont liés seront payés aux échéances.

-*Les fournisseurs et autres créanciers*: les fournisseurs et autres créanciers sont intéressés par une information qui leur permettra de déterminer si les montants qui leur sont dus leur seront payés à bonne date.

Les fournisseurs et créanciers courants de l'entreprise seront vraisemblablement intéressés par celle-ci pour une période plus courte que les prêteurs, à moins que leur continuité ne soit affectée par la continuité de l'entreprise lorsque celle-ci est un client important.

-*Les clients*: les clients sont intéressés par une information sur la continuité de l'entreprise, en particulier lorsqu'ils ont des relations à long terme avec elle, ou bien qu'ils en dépendent.

-*Le gouvernement et la haute administration*: les gouvernements et leurs administrations sont intéressés par la répartition des ressources et, en conséquence, par les activités des entreprises. Ils ont également besoin d'informations afin de réglementer les activités des entreprises, de définir les politiques fiscales et d'obtenir la base de la comptabilité nationale et des statistiques économiques.

-*Le public*<sup>2</sup>: les entreprises affectent de multiples façons le public. Par exemple, elles peuvent contribuer de façon substantielle à l'économie locale notamment en employant plusieurs personnes ou en recourant à la sous-traitance.

Les états financiers peuvent intéresser le public en fournissant des informations sur les tendances et les évolutions récentes de la prospérité de l'entreprise et sur l'étendue de ses activités.

L'information financière et comptable joue deux rôles importants : un rôle informationnel et un rôle contractuel, ce dernier permet de contrôler la bonne exécution des contrats entre l'organisation et ses partenaires.

L'ensemble de ces utilisateurs, actuels ou potentiels, intègre l'information comptable dans leur processus décisionnel selon un degré variable d'importance en fonction des circonstances et de la nature de la décision à prendre.

Néanmoins, l'aptitude à faire un bon usage de l'information comptable suppose que l'utilisateur ait une connaissance suffisante de la comptabilité et de la nature et contraintes des activités de l'entreprise étudiée ainsi que des limites de la comptabilité financière.

<sup>1</sup> Wolfgang Dick, Franck Missonier-Piera, comptabilité financière en IFRS, Pearson éducation, France, 2006, p3.

<sup>2</sup> Wolfgang Dick, Franck Missonier-Piera, op-cit., 2006, p 3.

## II. La prise en conscience du risque comptable

Il est difficile de nier le rôle considérable joué par l'information comptable dans le processus d'allocation des ressources<sup>1</sup> et par conséquent, dans le fonctionnement de nos sociétés. Lors des assemblées générales annuelles, le bilan et le compte de résultat des entreprises sont systématiquement présentés aux actionnaires (ou sociétaires). Dans les banques, l'information comptable est toujours analysée, décortiquée, avant d'accorder un crédit aux entreprises. Enfin, le montant des impôts payés par les entreprises est également calculé à partir des informations comptables.

Dans la plupart des cas, l'information financière présente un certain risque d'être une présentation non fidèle de ce qu'elle vise à représenter. Ceci n'est pas du à une intention<sup>1</sup>.

L'information comptable et financière diffusée par les entreprises est-elle fiable ? Plusieurs exemples récents de dissimulations comptables aux Etats-Unis (Enron, Tyco, WorldCom) et en Europe (Parmalat en Italie, Ahold aux Pays-Bas) ont semé le doute sur la qualité des états financiers. Si ces exemples extrêmes de risque de l'information financière et comptables sont rares, ils indiquent à quel point l'information comptable constitue un enjeu pour les dirigeants d'entreprises. Or, sans enfreindre les règles comptables, ces dirigeants ont la possibilité d'influencer la présentation et le contenu des états financiers. En effet, la latitude dont les managers disposent dans leurs décisions leur permet de façonner l'information comptable dans le respect du cadre légal. En particulier, le résultat comptable est une variable sur laquelle les dirigeants peuvent souhaiter agir. On parle alors de gestion des résultats.<sup>2</sup>

### II.1 Etats des lieux sur les risques liés à l'information financière et comptable

Les scandales financiers qui ont frappé récemment certaines entreprises dans le monde, ont contribué à relancer l'intérêt du public pour les débats en matière de comptabilité et de gouvernance d'entreprise.

#### Les scandales financiers :

L'étude de la faillite frauduleuse d'ENRON et d'autres, permet de bien mettre en relief la relation entre l'information financière et comptable avec ces scandales et démontre un grand besoin en matière de la gestion de ces risques.

##### 1. Cas ENRON<sup>3</sup>:

ENRON, né de la fusion en 1985 de HOUSTON NATURAL GAS & INTERNORISH, était à l'époque un opérateur de gazoduc. Lorsque le marché Américain de l'énergie a été déréglementé, ENRON s'est alors transformé en une société de négoce d'énergie, achetant aux producteurs au meilleur prix et revendant aux distributeurs. Une telle activité de teneur de marchés impose d'intervenir massivement sur les marchés de dérivés énergétiques et financiers.

Dans les années 1990, ENRON était l'une des stars favorites de Wall Street.

<sup>1</sup> Ali nefzaoui, *op-cit*, p118.

<sup>2</sup> Yves Mard, VERS UNE INFORMATION COMPTABLE PLUS TRANSPARENTE : l'apport des recherches portant sur la gestion des résultats, Comptabilité et Connaissances, France, 2005, pp : 14-17.

<sup>3</sup> Bertrand RICHARD et Dominique MIELLET, la dynamique de gouvernement d'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, pp : 2-3.

Début 2002, la faillite d'ENRON, qui est l'une des plus marquantes de l'histoire économique américaine, a eu pour conséquences:

- le licenciement de 21 000 employés;
- la remise en cause de la future retraite de ces derniers car leurs fonds de pensions étaient massivement investis en titre ENRON.

L'origine de la chute de ce géant du négoce énergétique semble, à première vue, résider dans :

- un surendettement (500 millions \$) causé par des transactions et des montages qui, après avoir été dissimulé hors bilan, s'est révélé désastreux. Les pratiques comptables utilisées ayant permis de masquer pendant longtemps une partie substantielle des risques;
- une politique d'éclatement de l'endettement sur des filiales non consolidées qui remontaient les revenus à la maison mère;
- une rentabilité qui était apparente et non réelle, car une partie des coûts n'était pas consolidée.

L'éclatement de la bulle a précipité non seulement l'entreprise Enron mais aussi le cabinet d'audit Arthur Andersen, complice. Plus d'une tonne de documents compromettants ont été détruits par le cabinet d'audit de renommée mondiale quasi séculaire.

La débâcle d'ENRON prouve que bien souvent les actionnaires et les investisseurs n'ont pas les moyens pour évaluer la qualité et l'indépendance du conseil d'administration chargé de les représenter et de défendre leurs intérêts.

## 2. Cas de Worldcom<sup>1</sup>

La société, qui était devenu le second opérateur longue distance des États-Unis à la suite d'une longue série d'acquisitions entre 1994 et 1998.

Certaines dépenses facturées par les opérateurs régionaux n'ont pas été prises en compte. De "dépenses courantes" (line cost expenses), ces charges ont été comptabilisées en "dépenses en capital", en totale contradiction avec les normes comptables GAAP (Generally Accepted Accounting principles).

Une manipulation qui a gonflé artificiellement les bénéfices de la société d'un bon tiers: 3,055 milliards de dollars pour l'exercice 2001, et 797 millions pour le premier trimestre 2002. Soit au total, 3,8 milliards de dollars de bénéfices évaporés!

Cette manipulation des comptes a permis à Worldcom d'afficher un résultat net de 1,4 milliard en 2001 et de 130 millions pour 2002.

Ce scandale à toucher aussi le cabinet Arthur Andersen, le commissaire aux comptes Américain qui a validé les cinq trimestres de comptes truqués. À la suite de la note de reconnaissance de Worldcom, Arthur Andersen a aussitôt dégagé toute la responsabilité de la manipulation comptable sur le directeur financier Scott Sullivan. Ainsi ce géant vient de battre le record d'Enron, et dans les deux cas, les irrégularités comptables permettaient de cacher de lourdes pertes et d'afficher des bénéfices.

---

<sup>1</sup>Site internet : [www.zdnet.fr](http://www.zdnet.fr), consulté le 20-11-2011.

### 3. Le cas de Vivendi Universal <sup>1</sup>

Le géant français Vivendi Universal serait aussi question de malversations de comptes comptables. Les procès qui se préparent – de la part des investisseurs français et américains surtout – s'annoncent retentissants et rappellent déjà l'épisode Enron.

L'affaire, qui fait grand bruit à la Commission des opérations de Bourse (COB), commence en octobre 2001. A cette époque, afin de se conformer aux conditions posées par la Commission européenne au rapprochement entre Vivendi, Seagram et Canal +, Vivendi Universal cède à deux sociétés britanniques environ 96 % de sa participation dans BSKyB<sup>2</sup>, soit près de 400 millions de titres.

Le 16 novembre 2001, une première réunion a lieu au siège de la COB pour savoir comment cette opération doit être traitée dans les comptes de Vivendi Universal. Peut-elle être ou non déconsolidée des comptes ? La question est, à l'époque, d'une très grande importance pour le groupe, ce dernier n'a pas décidé du sort réservé aux "survaleurs" dans ses comptes. La prise en compte de l'opération BSKyB modifie les résultats d'un montant de 1,5 milliard d'euros et accroît l'endettement. S'il y a déconsolidation, le groupe reste toujours bénéficiaire. En revanche, si cette dette doit être intégrée dans les comptes, le groupe, pour la première fois, bascule dans le rouge, ce qui risque de constituer un électrochoc sur les marchés financiers.

Au demeurant, le problème n'est pas très compliqué à trancher. Dans le cas présent, les règles comptables obligent absolument à consolider l'opération dans les comptes du groupe.

Pourtant, ce n'est pas le choix que fait l'état-major de Vivendi Universal. Le cabinet Andersen est chargé de préparer un traitement comptable, qui permet de maintenir le groupe bénéficiaire. Le Monde a ainsi eu connaissance d'une note du cabinet Andersen, en date du 19 février, qui valide ce montage.

L'affaire, pourtant, choque certains des spécialistes du dossier. En particulier, selon des informations confidentielles recueillies à la COB, le chef de la doctrine du cabinet Salustro découvre le traitement et s'en indigne. Il alerte alors Edouard Salustro, l'ancien patron du cabinet, qui est depuis quelques temps un peu en retraite, lui aussi se montre choqué : "C'était une présentation comptable ultrasophistiquée, admet-on à la COB. Elle permettait au groupe de bénéficier tout à la fois des avantages comptables Français, des avantages comptables Américains et des avantages fiscaux Britanniques. Aux Etats-Unis, cette présentation aurait peut-être pu être admise, mais elle était parfaitement incompatible avec nos règles.

---

<sup>1</sup> Site internet : [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr), consulté le 20 /4/2012 ;

<sup>2</sup> British Sky Broadcasting Group plc (alias BSKyB) est un opérateur de [télévision par satellite](#) britannique qui a été créé en 1990 par fusion de [Sky Television](#) et [British Satellite Broadcasting](#).



## II.2 les Conséquences de ces scandales aux Etats Unis et dans le Monde<sup>1</sup>

L'année 2002 a été marquée par des scandales financiers aux Etats Unis, les plus connus concernant les sociétés cotées ENRON , WORLD COM, GLOBAL CROSSING ou IMCLONE. Les manipulations comptables qui ont été relevées, principalement la comptabilisation anticipée de produits et la non-dépréciation d'actifs, portent sur plusieurs milliards de dollars et ont porté gravement atteinte à la crédibilité des marchés financiers, dont la capitalisation boursière s'est effondrée. Ces scandales ont également eu pour conséquence la disparition de l'un des principaux cabinets mondiaux d'audit, ARTHUR ANDERSEN.

Plus récemment encore les marchés financiers ont été pénalisés par la révélation de manipulations comptables dans les comptes des filiales américaines du distributeur néerlandais AHOLD, et d'autres pays ont également été concernés par des affaires de ce type, qui mettent en casse la sécurité financière et ont entraîné des mesures en faveur d'un meilleur gouvernement d'entreprise et d'une meilleure sécurité financière au niveau mondial.

### II.2.1 Les Causes des Scandales Financiers

Les enquêtes menées dans le cadre de ces affaires ont permis de mettre en lumière une série de dysfonctionnements altérant le traitement de la chaîne de l'information financière:

- Sur l'information financière proprement dite:

Le référentiel comptable américain (US GAAP) comprend des milliers de pages de normes comptables, contenant des règles détaillées traçant clairement la frontière entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Dans une économie où les rémunérations des dirigeants sont de plus en plus axées sur la performance financière, des comptables ou des juristes créatifs ont pu développer des produits et des méthodes comptables dont l'unique objectif est de respecter la lettre de ces règles mais non leur esprit.

- Sur le contrôle légal des comptes<sup>2</sup>

De nombreuses défaillances ont été relevées, tant en ce qui concerne le système d'évaluation réciproque (peer review) des cabinets d'audit que l'efficacité de l'organisme public chargé du contrôle de la profession, le fonctionnement des comités d'audit ou l'indépendance des auditeurs perçue comme insuffisante. En particulier est montrée du doigt la pratique consistant pour un cabinet à être chez un même client à la fois auditeur et conseil et tirer de cette dernière activité de conseil un chiffre d'affaires et des marges significatives par rapport à l'activité d'audit.

- Sur le gouvernement d'entreprise

Deux exemples permettent d'apprécier les lacunes des règles américaines:

Il était possible pour un administrateur de société de se faire consentir un prêt par sa société pour acquérir des actions de ladite société dans le cadre d'un plan d'achat. Par ailleurs il a été

<sup>1</sup> Jean FRANCOIS et georges LAXINAIRE , *The Certified Accountant* , Avril 2004 –n° 18, P50.

<sup>2</sup> Le site internet : [www.nyse.com](http://www.nyse.com), consulté le 03\05\2012.

montré qu'un fonds de pension avait tendance à investir massivement en actions de cette société, sans qu'il y ait limite prudentielle. Dans tous les pays du monde, un effort doit être fait, qui est encouragé par la Banque mondiale, l'OCDE, le groupe ISAR de l'ONU, l'IFAC, et bien d'autres institutions, pour renforcer la bonne " corporate governance " ou gouvernement d'entreprise.

- Sur la transparence du marché financier international

Les produits dérivés deviennent de plus en plus complexes et leur négociation, lorsqu'elle s'effectue sur un marché non réglementé est insuffisamment surveillée. Ainsi ENRON pouvait créer des dérivés sur contrats d'énergie valorisés selon un modèle connu et pratiqué du seul ENRON.

Les Mesures Prises aux Etats Unis L'Administration et le Parlement américain ont rapidement pris des mesures pour sécuriser la chaîne de l'information financière. Tout d'abord, à l'occasion d'une conférence de presse du 9 juillet 2002 le Président George W BUSH a annoncé un renforcement de l'arsenal pénal à l'encontre des dirigeants trahissant la confiance du public et a exprimé un certain nombre de souhaits en matière de transparence de l'information. Ceux-ci ont été matérialisés sous la forme de la loi sur la réforme de la profession comptable et sur la profession des investisseurs, plus connue sous le nom de " Loi SARBANES OXLEY ", du nom de ses deux initiateurs, votée fin juillet 2002 qui a pour principal objectif de combler les insuffisances dans la législation fédérale en matière d'information financière et de viser ainsi à restaurer la confiance des investisseurs dans les marchés financiers.

Il concerne principalement

- La révision comptable

Un Comité public de surveillance comptable des sociétés (Public Company Accounting Oversight Board ou PCAOB) de cinq membres dont deux professionnels comptables est créé et placé sous la tutelle du régulateur, la SEC. Il est chargé, avec pouvoirs d'assignation et de sanctions, de la supervision des cabinets d'audit dans les domaines de l'audit, du contrôle qualité, de la déontologie et des normes d'indépendance. Un système d'inspection piloté par le PCAOB remplacera la revue par les pairs des auditeurs. Les activités non-audit suivantes pour le même client sont désormais interdites :

- Tenue comptable ;
- Conception et mise en place de systèmes d'information;
- Services d'évaluation ou de valorisation ;
- Services d'actuariat;
- Externalisation de la fonction audit interne;
- Fonctions de gestion ou de ressources humaines;
- Courtage, conseil en investissement, services de banque d'investissement;
- Services juridiques et spécialisés non liés à l'audit.

### *II.2.2 Les Conséquences en Europe*

Dans un premier temps on pouvait penser que les dysfonctionnements rencontrés étaient spécifiques aux Etats Unis et que les économies européennes disposaient de barrières suffisamment efficaces pour les éviter.

Il s'est cependant avéré que si des protections supérieures à celles existant aux Etats Unis étaient en place, elles étaient insuffisantes et qu'il fallait renforcer davantage la sécurité de la chaîne de l'information financière.

C'est pourquoi la Commission Européenne a proposé lors du sommet d'Oviedo en avril 2002 une série de mesures orientées dans 5 directions, nous proposons qui touche l'information financière et les investisseurs:

Les sociétés cotées européennes, ainsi que les Banques et les Compagnies d'assurance devront présenter des comptes consolidés établis selon le référentiel IAS/IFRS à partir de janvier 2005. La commission fera pression sur l'IASB pour que soient prises en compte les préoccupations de l'Union, désormais premier " client " de l'IASB.

Une concertation sera recherchée avec les autorités américaines pour une acceptation sans retraitement aux Etats Unis des comptes des sociétés européennes établis conformément au référentiel IAS/IFRS. Dans le même temps la commission apporte son soutien au projet de convergence IAS/ US GAAP's de l'IASB.

Ces affaires et le procès qui s'en suivit sont hautement instructifs. Ils sont d'ailleurs à l'origine de nouvelles lois et règles comptables afin de mieux encadrer dirigeants et audits et d'assurer une meilleure transparence des comptes, comme la loi Sarbanes Oxley, les nouvelles règles comptables IAS IFRS<sup>1</sup>.

Et les investisseurs <sup>2</sup>?

Malgré les améliorations à apporter aux différents mécanismes de régulation dans la production et le contrôle de l'information financière, les principaux arbitres du système capitaliste restent les investisseurs. Enron, WorldCom et leurs homologues ont été sanctionnés par la chute de leur cours de bourse avant toute chose. Bien sûr, il faut que ces investisseurs disposent de données financières stables et dûment vérifiées par des auditeurs parfaitement indépendants. Mais cela suffira-t-il à éviter de nouvelles catastrophes ?

Hélas, il n'est pas nécessaire de remonter très loin dans l'histoire des marchés pour répondre par la négative. En effet, la bulle Internet des années 1995-2000 (aux Etats-Unis ; en Europe elle a éclaté au même moment mais avait commencé beaucoup plus tard, en 1999) n'a été que très marginalement alimentée par des manipulations comptables. Les comptes de la quasi-totalité des sociétés Internet étaient effrayants, avec des pertes égales à plusieurs fois le chiffre d'affaires : cela n'a pas empêché les investisseurs de leur attribuer des valeurs extravagantes, de plusieurs dizaines, voire parfois plus de cent fois le chiffre d'affaires du dernier exercice écoulé. Ces valeurs très élevées étaient certes fondées sur un optimisme général et des

---

<sup>1</sup> Site internet : [www.piloter.org](http://www.piloter.org) consulté le 10 juin 2012.

<sup>2</sup> Nicolas VERON, Matthieu AUTRET, Alfred GALICHON, L'information financière en crise, Comptabilité et capitalisme, Séminaire : PHILOSOPHIE & MANAGEMENT, université Paris dauphine, 2004, p 15.

prévisions de croissance très élevées pour tous les marchés liés à l'Internet, mais aussi sur des faiblesses intrinsèques de l'exercice des professions liées à l'investissement en actions<sup>1</sup>.

### Section 3 : GERER LES RISQUES DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLES

La question de la gestion des risques de l'information financière et comptable est donc primordiale pour les entreprises et ne saurait se limiter à la seule expertise des Directions Comptables et financières. Il convient en effet de travailler en amont de ces Directions pour garantir une maîtrise de ces risques qui, la plupart du temps, prennent naissance dans l'ensemble des processus de gestion des entreprises.

#### I. *Les Risques liés à l'information financière et comptable*

La fiabilité des informations comptables et financières fait partie des objectifs fondamentaux de tout dispositif de management des risques.

Les risques liés à cette problématique et leurs conséquences peuvent être très divers et impacter différents niveaux ou acteurs de l'entreprise :

- Communication financière erronée ;
- Paiements à tort ;
- Non-respect de la réglementation (comptable, fiscale... ) ;
- Mauvaise évaluation des engagements financiers ;
- Pertes financières ;
- Détournement d'actifs ;

La liste ne peut être exhaustive ! Mais ces risques sont au cœur des préoccupations des entreprises, au-delà des obligations réglementaires qui s'imposent à elles (Loi de Sécurité Financière, Loi Sarbanes Oxley, Solvency II....) car ils constituent un des points clé dans la recherche de sécurité et de transparence vis-à-vis des parties prenantes.

Les risques de l'information financière, ce sont des risques de plusieurs types, qui reviennent au non efficacité des procédures du contrôle interne qui ont mis en place, ou le risque de la non-conformité qui peuvent se classer en deux catégories, les risques d'erreurs et les risques de fraudes.

#### I.1 **Définition de l'information financière non conforme**<sup>2</sup>

Il est difficile de catégoriser ou de déterminer avec précision la nature de l'information financière non conforme. En effet, la distinction entre une pratique (que celle-ci soit appelée « gestion des données » ou « manipulation » dans la littérature) se situant à l'intérieur des

<sup>1</sup> NICOLAS VÉRON, Après Enron et WorldCom: information financière et capitalisme, commentaire, N°99, AUTOMNE 2002.

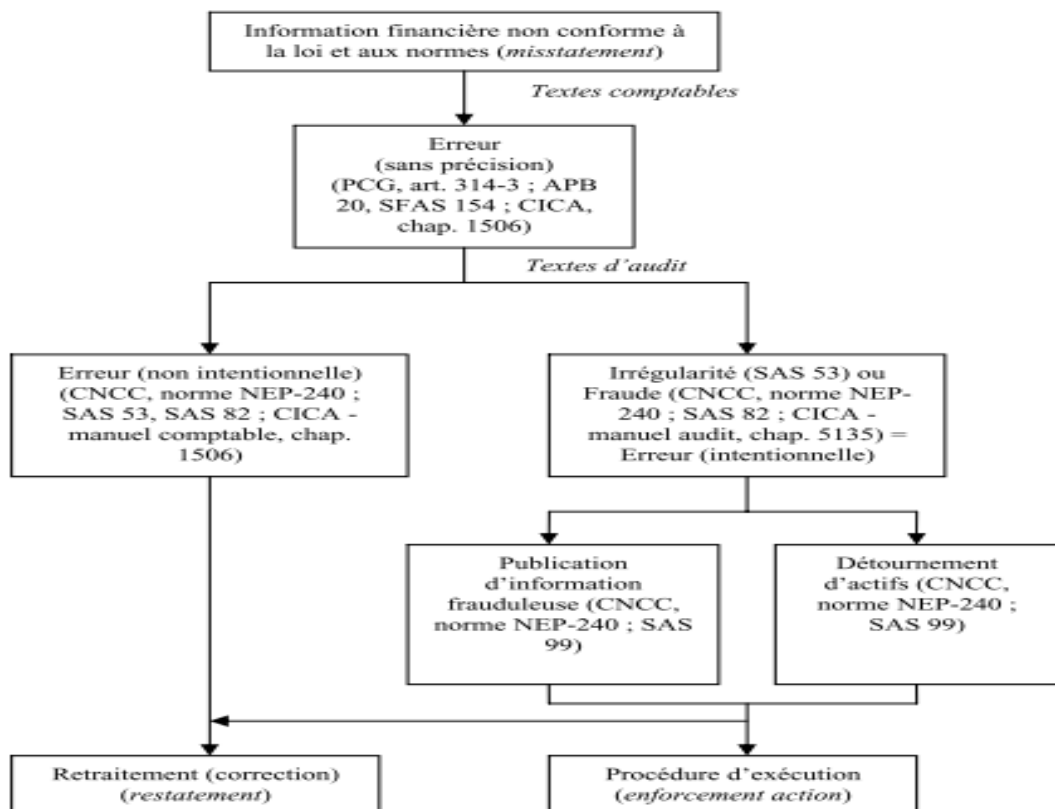
<sup>2</sup> Nadia Smaili, Réal Labelle et Hervé Stolowy, la publication d'une information financière non conforme à la loi et aux normes : déterminants et conséquences, revue de comptabilité, HEC Montréal, Canada, 22 septembre 2008, pp : 4-6

balises légales ou réglementaires et une pratique non conforme à la loi et aux normes nécessite un jugement sur le caractère légal ou non de la décision ou du choix comptable de l'entreprise. Nous partirons du principe que cette distinction est tout de même possible pour nous concentrer sur les risques non conformes.

Il convient maintenant de définir la notion de pratique « non conforme ». Il apparaît que les textes comptables ont une vision globale de cette pratique qu'ils se limitent à qualifier l'erreur. En revanche, les textes d'audit opèrent une distinction selon le caractère non intentionnel ou intentionnel de la pratique mise en cause. La figure 2 résume ces deux approches en montrant la différence existant entre les notions d'erreur et d'irrégularité/fraude.

Nous nous référons aux textes de comptabilité et d'audit pour définir ces termes en vigueur en France, aux Etats-Unis et au Canada. Nous pensons en effet qu'il est important d'exposer les définitions car nous avons remarqué qu'il existait une certaine ambiguïté dans la définition de ces termes dans la recherche académique. Notre analyse montre que certaines contradictions dans les résultats empiriques proviennent du fait que les auteurs qui travaillent apparemment sur les mêmes objets d'étude (retraitements, fraudes) utilisent en réalité des cas distincts, du fait d'une ambiguïté dans la définition de ces termes. D'où l'importance de définir clairement les termes d'erreur, de retraitement et de fraude.

**Figure n° 7 : Type d'information non conforme :**



**Source :** Nadia Smaili, Réal Labelle et Hervé Stolowy, la publication d'une information financière non conforme à la loi et aux normes : déterminants et conséquences, revue de comptabilité, HEC Montréal, Canada, 22 septembre 2008, p6.

### 1.1.1 Textes comptables : l'erreur au sens large

Des erreurs peuvent survenir à l'occasion de la comptabilisation, de l'évaluation, de la présentation ou de la fourniture d'informations sur des éléments des états financiers.

En France les états financiers ne sont pas conformes aux normes, s'ils contiennent soit des erreurs significatives soit des erreurs non significatives commises intentionnellement pour parvenir à une présentation particulière de la situation financière, de la performance financière ou des flux de trésorerie d'une entité.

Une erreur comptable<sup>1</sup> : constitue une erreur comptable toute irrégularité, inexactitude purement objective de faits matériels (erreurs de fait) ou de l'interprétation erronée de textes fiscaux (erreurs de droit) par un contribuable de bonne foi. Contrairement à la décision de gestion.

Aux Etats-Unis, la norme « Changements comptables et corrections d'erreurs », de 2005, précise qu'une erreur dans les états financiers déjà publiés est « une erreur dans la reconnaissance, l'évaluation, la présentation ou la publication dans les états financiers qui résulte d'erreurs mathématiques, d'erreurs dans l'application de principes comptables, ou de l'oubli ou de la mauvaise utilisation de faits qui existaient au moment de la préparation des états financiers ». La norme ajoute qu'un « changement de principe comptable non accepté en faveur d'un principe comptable généralement accepté est une correction d'erreur<sup>2</sup>. La norme ne distingue pas les erreurs non intentionnelles de celles ayant un caractère intentionnel<sup>5</sup>.

Au Canada, une erreur peut résulter d'un traitement ou d'un calcul erroné, d'un oubli, d'une interprétation erronée des faits ou d'une fraude. Dans la version révisée du chapitre 1506 du Manuel de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA)<sup>3</sup>, l'organisme responsable de normalisation, on adopte la définition donnée dans la norme IAS 8 (IASB 2003), qui cadre avec l'utilisation de ce terme dans les principes comptables américains. Lorsqu'une erreur est découverte, l'information à fournir aux utilisateurs des états financiers consiste à retraiter les états financiers comme si l'erreur ne s'était jamais produite<sup>7</sup>.

### 1.1.2 Textes d'audit : distinction erreur/fraude<sup>4</sup>

Contrairement aux textes comptables évoqués ci-dessus, les textes d'audit établissent une distinction entre les notions d'erreur et de fraude qui, schématiquement, correspond aux caractères non intentionnel et intentionnel de la pratique comptable mise en cause.

En France, les notions de fraude et erreur ont été introduites en matière d'audit légal par le Conseil national des commissaires aux comptes (CNCC 2003) lors de la mise en conformité, le 3 juillet 2003, des normes CNCC avec les normes IFAC. Cette norme a été remplacée par la norme d'exercice professionnel 240, homologuée par arrêté ministériel du 10

<sup>1</sup>Site internet : [www.france\\_banque.com](http://www.france_banque.com), consulté le 20/5/2012

<sup>2</sup>Manuel du FASB 2005, § 2.

<sup>3</sup> Institut canadien des comptables agréés (ICCA). En anglais : Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)

<sup>4</sup> Mohamed HAMZAoui, *Gestion de risque de l'entreprise et contrôle interne*, village mondiale, 2005, p119.

avril 2007. La nouvelle norme utilise, comme l'ancienne, le terme d'anomalies pour englober les « erreurs » et les « fraudes ». Cependant, le terme « erreur » n'est plus défini. De même, le nouveau texte ne définit plus la fraude. La nouvelle norme précise toutefois que le texte s'applique « aux fraudes susceptibles d'entraîner des anomalies significatives dans les comptes, à savoir : les actes intentionnels portant atteinte à l'image fidèle des comptes et de nature à induire en erreur l'utilisateur de ces comptes ; et le détournement d'actifs ».

Aux Etats-Unis, la norme d'audit la norme SAS 82, introduise sans ambiguïté une distinction entre le caractère non intentionnel et intentionnel de la pratique irrégulière. Enfin, le nouveau texte SAS 99 définit la fraude comme un acte intentionnel qui résulte en la publication d'une information inexacte et significative dans les états financiers. Cette norme distingue ensuite deux types de fraudes : les informations incorrectes qui proviennent d'une publication d'information frauduleuse (par exemple la falsification d'écritures comptables) et les informations incorrectes qui proviennent d'un détournement des actifs (par exemple, le vol d'actifs ou l'imputation de charges frauduleuses).

Au Canada, le chapitre 5135 du manuel de l'ICCA sur la responsabilité de l'auditeur relativement à la prise en compte des fraudes distingue la fraude de l'erreur et décrit les deux types de fraudes qui sont pertinentes pour l'auditeur, à savoir les inexactitudes résultant d'un détournement d'actifs et celles résultant d'une information financière frauduleuse. C'est également le caractère intentionnel ou involontaire de l'acte à l'origine de l'inexactitude contenue dans les états financiers qui permet de distinguer la fraude de l'erreur.

En conclusion, nous remarquons que selon ces trois pays, l'erreur est une manipulation de l'information financière non intentionnelle alors que les fraudes ont toutes un caractère intentionnel.

L'un des enjeux clés des prochaines années sera de déterminer comment fournir aux parties prenantes et l'investisseur en particulier, l'information sur le risque dont ils ont besoin pour s'y retrouver dans ce panorama du risque auquel l'innovation financière ne cesse d'ajouter de nouvelles dimensions<sup>1</sup>.

## ***II. Les raisons de manipulation de l'information et comptable***

Pascale Lapointe et Michel Magnan rappellent qu'une des principales motivations de la manipulation comptable est la maximisation du bien-être des dirigeants ; ces derniers cherchent notamment à optimiser les primes calculées sur les bénéfices comptables. Cette situation amène naturellement ces auteurs à s'interroger sur le rôle joué par le conseil d'administration dans les entreprises, qui doit en principe limiter le comportement opportuniste des dirigeants et, par conséquent, la manipulation des comptes.

Sans remettre en cause cette motivation managériale, Gaetan Breton et Alain Schatt estiment que d'autres raisons permettent d'expliquer les manipulations comptables. En particulier, dans les entreprises disposant d'un actionnaire de contrôle, la volonté de transférer de la richesse de certaines parties prenantes (Fisc, banques, salariés, clients) vers ces

---

<sup>1</sup> Nicolas Véron, *Une crise de l'information sur les risques*, Le Journal des Finances, Bruxelles, Semaine du 1er septembre 2007.

actionnaires est réelle. La manipulation par les dirigeants vise alors à modifier la perception de ces parties prenantes pour maximiser les intérêts des actionnaires<sup>1</sup>.

Par ailleurs, Paul André, Walid Ben-Amar et Claude Laurin discutent de la manipulation dans le contexte spécifique des fusions-acquisitions. Leur revue de littérature permet notamment d'aboutir à deux conclusions. D'une part, les dirigeants manipulent les comptes afin de ne pas être la cible d'une offre publique et, d'une part, les acquéreurs tentent d'afficher ex post les résultats anticipés et annoncés avant le déclenchement de l'opération. Les résultats obtenus par Daniel Coulombe et Charlotte Disle confirment la diversité d'objectifs poursuivis par les dirigeants en matière de manipulation comptable<sup>2</sup>.

Si ces auteurs montrent que de nombreuses raisons peuvent conduire les dirigeants à afficher une situation financière différente de la situation « réelle » de l'entreprise, il est nécessaire de s'interroger sur les conséquences de ces comportements sur l'allocation des ressources dans l'économie.

### *III. Les conséquences de ces manipulations comptables*

Bien que les marchés financiers intègrent continuellement une multitude d'informations pour valoriser les entreprises, il apparaît cependant, selon Michel Albouy et Stéphane Perrier, que les investisseurs sont démunis face à certaines manipulations. Ainsi, il faut reconnaître que d'importantes erreurs d'évaluation peuvent résulter de ces comportements et que ces erreurs sont probablement plus importantes lorsque les analystes financiers utilisent des méthodes d'évaluation basées sur les bénéfices, tel que le Price Earning Ratio (PER)<sup>3</sup>.

Pascal Dumontier adopte une position originale. Il reconnaît que la manipulation comptable peut conduire à une mauvaise évaluation, mais il estime qu'elle présente également certains avantages. En particulier, dans un contexte d'asymétrie d'information, les dirigeants véhiculent de l'information privé au marché financier en utilisant la flexibilité inhérente aux principes et règles comptables. Cependant, cet auteur conclut que le transfert informationnel sur les opportunités de croissance des entreprises ne peut s'opérer que pour des manipulations non-frauduleuses<sup>4</sup>.

En fin de compte, il apparaît que le risque de mauvaise évaluation des entreprises et, par conséquent, de mauvaise allocation des ressources dans l'économie, n'est pas négligeable dans certains cas. Dès lors se pose la question des moyens à mettre en œuvre pour limiter un tel comportement socialement indésirable.

Or, sans en frein les règles comptables, ces dirigeants ont la possibilité d'influencer la présentation et le contenu des états financiers. En effet, la latitude dont les managers disposent dans leurs décisions leur permet de façonner l'information comptable dans le respect du cadre

---

<sup>1</sup> Alain SCHATT et Gaetan BRETON, Quel avenir pour l'information comptable?, La revue de l'Université de Franche-Comté, 2002, p 23.

<sup>2</sup> Yves Mard, op-cit, pp : 14-17.

<sup>3</sup> ibid, p16.

<sup>4</sup> schipper. k, commentary on earnings management, accounting horizons, 3 December (1989), pp: 91-102.



légal. En particulier, le résultat comptable est une variable sur laquelle les dirigeants peuvent souhaite réagir. On parle alors de gestion des résultats.

#### ***IV. Les principaux systèmes et activités contribuant à la gestion des risques liés à l'information financière et comptable***

##### ***IV.1 Contrôle interne et management des risques***

Si on se réfère aux travaux du COSO, le risque a d'importance repercussions sur le processus de contrôle interne. A défaut de procédures de gestion adéquates, les risques peuvent, s'ils se matérialisent, compromettre la réalisation des objectifs et l'efficacité des contrôles. Dans le dispositif intégré que propose COSO I, chacune des composantes d'un contrôle interne efficace (à l'exclusion de l'évaluation des risques) contribue dans une certaine mesure dans le management des risques, ce dispositif (comme c'est présenté dans le premier chapitre) regroupe l'ensemble des procédures qui permettent de s'assurer que les directives des dirigeants sont appliquées et que les mesures nécessaires sont prise pour gérer les risques liés à la réalisation des objectifs.

Le management des risques est fédérateur et le contrôle interne est une assurance raisonnable de la bonne réalisation des objectifs de l'organisation<sup>1</sup>. Il nous semble sage de faire remarquer que le contrôle interne trouve ces sources dans le management des risques et plonge profondément ses racines dans les activités opérationnelles<sup>2</sup>. Le management des risques englobe le contrôle interne, alors que le modèle COSO présente l'évaluation des risques comme composante du contrôle interne, en effet l'évaluation des risques est l'une des activités du processus de management des risques<sup>3</sup>. En revanche, le contrôle interne est l'une des attitudes possible face aux risques, l'un des moyens à la disposition du management pour le rendre acceptable par l'entreprise<sup>4</sup>.

---

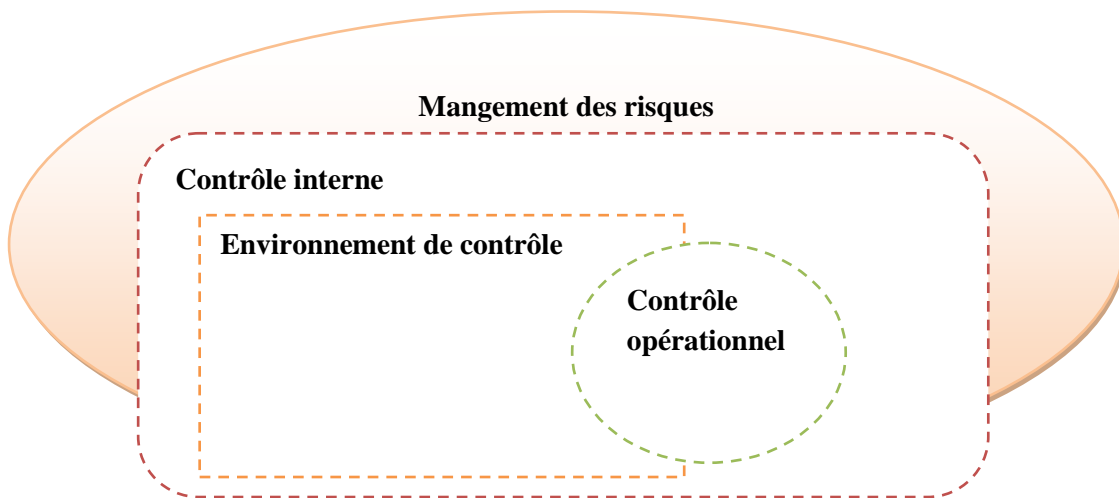
<sup>1</sup>Etienne BARBERIE, Mieux piloter mieux utiliser l'audit, l'apport de l'audit aux entreprises et organisations, édition MAXIMA, paris, 1999, p 12 ;

<sup>2</sup> PHELIPE Noiro et JACK Walter, le contrôle interne pour créer de la valeur, op-cit, p14

<sup>3</sup> Ibid, p 65.

<sup>4</sup> PHELIPE Noiro et JACK Walter, 100 questions pour comprendre le contrôle interne, Edition Afnor, paris, 2005, p32.

**Figure n°8: positionnement des éléments liés au contrôle interne et management  
Des risques**



**Source :** Philip noiro et jack walter, 100 question pour comprendre le contrôle interne et agir, édition Afnor, 2005, p 22.

#### ***IV.2 Le contrôle interne comptable et le management des risques liés à l'information financière et comptable:***

Le contrôle interne comptable et financier est l'outil privilégié pour assurer la qualité de l'information financière et comptable.

Cette démarche consiste en la mise en place de dispositifs pérennes pour maîtriser les risques comptables, dont la survenance pourrait avoir un impact sur l'objectif de qualité comptable, et, par voie de conséquence, pour obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donnent une «image fidèle» de la situation financière et patrimoniale de l'établissement<sup>1</sup>.

##### ***- Les objectifs du contrôle interne comptable et financier :***

Les objectifs du contrôle interne comptable et financier consistent à :

- Assurer en permanence une bonne maîtrise des risques liés à l'information financière et comptabilité pouvant avoir une incidence significative sur l'efficacité de l'entreprise et assurer une bonne compréhension des facteurs clés de performance de la comptabilité;
- Assurer un pilotage efficace des activités comptables permettant d'apporter en permanence la preuve que la fonction comptable atteint les objectifs qui lui sont assignés (efficacité) et contribue efficacement à la réalisation des objectifs et stratégies de l'entreprise (productivité et efficacité);
- Assurer une bonne collaboration de la fonction comptable avec l'ensemble pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

D'après ces objectifs, on conclut que le contrôle interne comptable et financier est la réponse organisationnelle du management des risques liés à l'information financière et comptable.

<sup>1</sup> DGFP de la république française, la maîtrise des risques comptables et financiers dans les établissements publics et nationaux, guide de référence, Mars 2009, p8.

### IV.3 Audit interne et management des risques

La nouvelle définition de l'audit interne reprend bien la notion de risque, nous allons voir concrètement comment cela se traduit. L'évaluation des risques, la détermination de niveaux de risque acceptable ou tolérable et la définition de stratégies de contrôle adéquates font partie des principales responsabilités des dirigeants. Le rôle de l'audit interne est d'émettre un avis indépendant sur l'adéquation, l'application et l'efficacité du dispositif mis en place par les dirigeants.

Selon l'avis de l'IIA<sup>1</sup> UK, le management des risques n'est pas semblable aux autres fonctions ou activités de l'entreprise, telles que les achats, les ventes ou la paie. Les risques sont inhérents à toute opération de gestion, et leur management devrait faire partie intégrante de tous les processus de gestion. Le management des risques n'est pas un système isolé et non intégré, mais une composante à part entière de toutes les activités.

Cette constatation a deux conséquences importantes. Il convient d'adopter une approche « transversale » à l'échelle de l'organisation toute entière pour examiner le dispositif global au sein duquel les risques spécifiques sont gérés et le management des risques doit être considéré comme un sujet à part entière de l'audit interne dans tous les domaines d'activité de l'organisation<sup>2</sup>.

Comme processus de cette importance, qui doit contribuer à l'amélioration de son efficacité pour ses parties prenantes, le risk management doit être périodiquement audité par une entité indépendante. De plus il a un accès à une quantité d'informations qui, si elles étaient utilisées à mauvaises décisions, pourraient déstabiliser gravement l'entreprise.

Alors, les auditeurs internes au niveau de risques d'entreprises et en particulier aux risques liés à l'information financière et comptable, vérifient que<sup>3</sup>:

- L'entreprise possède un système efficace d'identification, d'évaluation, de surveillance et de maîtrise des risques liés à l'information financière et comptable importants ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- Le processus est rentable, c'est-à-dire exercé à un coût disproportionné par rapport aux gains réalisés sur les coûts des risques ;
- les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.
- Les mesures décidées pour réduire le risque sont opérationnelles (contrôle interne, contrôle interne comptable, contrôle de qualité, plans de continuité d'activité...).

L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré<sup>4</sup>. L'audit interne donne une assurance raisonnable que les échecs ou les dysfonctionnements éventuels, qui ne peuvent pas être totalement exclus sont le résultat

<sup>1</sup> IIA « Institute of Internal Auditors » est un institut établi en 1941, dédié à l'établissement de standards professionnels d'audit interne.

<sup>2</sup> Jacques Renard, *op-cit.*, 2010, p149.

<sup>3</sup> La norme ISA 2120 Management des risques.

<sup>4</sup> FERMA « Fédération of European Risk Management Associations », le référentiel de la gestion des risques, 2003, P24.

d'une absence de gestion, il est primordial de donner cette assurance d'une façon régulière au dirigeants et en indépendance surtout dans les risques critiques.<sup>1</sup> Mais il convient de préciser que l'objectif prioritaire de l'audit interne est l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le produit fini<sup>2</sup>.

Dans l'autre part, le management de risque influence sur l'audit interne, les auditeurs internes reconnaissent que leurs travaux sont également affectés par les risques et les incertitudes, les fonctions de contrôle et d'audit interne ne sont pas des processus sans risques.

#### *Synthèse d'analyse de la différence entre management des risques et audit interne :*

On constat bien à quel point les deux processus management des risques et audit interne sont voisins : la définition d'une stratégie et les propositions de solutions sont autant de préconisations pour atteindre les objectifs de l'entreprise : en cela, le risk manager prépare le terrain pour l'auditeur interne. Elles vont même jusqu'à se confondre lorsqu'il n'y a pas de risk manager, même si l'auditeur n'a pas tout à fait la compétence requise. La norme 2100<sup>3</sup> précise bien que dans ce cas l'audit interne doit jouer un rôle proactif en participant à la mise en place d'un processus de management des risques dans le cadre d'une mission de conseil. Toutefois<sup>4</sup>:

- Le rôle de l'audit interne ne saurait se confondre avec celui du risk manager ;
- C'est au management qu'incombe la responsabilité majeure de la gestion des risques, laquelle ne peut être déléguée. L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le « produit fini ». En amont le risk manager – lorsqu'il existe – contribue à élaborer et à mettre en place le processus sous la responsabilité de la direction générale et du management auxquels il a été proposé.

Le risk manager reste son métier, l'identification, l'évaluation et le traitement des risques, se livre à de savants calculs de mesure et de probabilités, l'auditeur interne n'a pas à aller jusqu'à ce niveau de détail. Il le fait parfois poussé par des directions générales qui perçoivent mal son rôle. Et c'est pourquoi il n'est pas inutile de rappeler la fonction de chacun des acteurs:

- Le risk manager identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, propose la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection ;
- Le manager opérationnel applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (contrôle interne) ;
- L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin. Mais il n'est pas concerné par l'élaboration et la mise en place d'une gestion globale des risques.

---

<sup>1</sup>BOUCHIOUANE Mohamed, mémoire pour l'obtention de diplôme de master, Audit interne et management des risques, ESC de Lille, 2002, pp : 45-46.

<sup>2</sup> FERMA, Risk Management Associations, op-cit, P23.

<sup>3</sup> Les normes d'audit interne « International Internal auditing IIA »,

<sup>4</sup> Jacques Renard, op-cit, p115.

Cela dit, là où il n'y a pas de risk manager, il n'est pas anormal de voir se créer des confusions, l'auditeur interne devant suppléer à l'absence de cartographie. Il fera au mieux pour identifier les risques, mais ne pourra se détourner à ce travail car le principe demeure : *la démarche de l'audit interne est une approche par les risques*. Les normes professionnelles sont sur ce point sans ambiguïté, elles indiquent très clairement la route à suivre en donnant à l'identification des risques une portée limitée mais non négligeable : pour l'auditeur interne la mesure du risque est un outil de planning. Et c'est un outil de planning à deux niveaux<sup>1</sup>:

- Au niveau de l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité tout entière. C'est la macro-évaluation qui va permettre la réalisation du plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques de chaque activité. Cette macro-évaluation se réalise à partir de la cartographie des risques, s'il y en a une ; sinon l'auditeur devra développer des méthodes de substitution : ces questions seront analysées dans la cinquième partie ;
- Au niveau de l'analyse des risques de chaque activité. C'est la micro-évaluation, ou l'auditeur met en œuvre dans chaque mission d'audit pour établir le planning de ses travaux.

Mais on perçoit bien que le préalable idéal est l'existence d'une cartographie sur laquelle l'auditeur interne pourra s'appuyer.<sup>2</sup>

Le tableau suivant résume les grandes lignes qui font la différence entre l'audit interne et le management des risques.

**Tableau n° 5: la comparaison entre l'audit interne et le management des risques.**

|   | <u>Audit interne</u>   | <u>Risk management</u>  |
|---|--|---|
| <b>Cadre de référence usuels</b>        | -IIA, COSO I, COSO II, « cadre de référence AMF »,                             | - COSO II, Cadre de référence FERMA, AMRAE  |
| <b>Cartographie des risques</b>         | -L'exploite pour établir son programme annuel d'audit                          | -En charge de l'établir   |
| <b>Par rapport au concept de risque</b> | -Expert de l'identification des risques spécifiques à chaque entité auditée.   | -Expert de l'identification et de la qualification (impact /probabilité) des risques globaux. |
| <b>Mode d'intervention</b>              | -Va sur le « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée | -Intervient à distance et par un réseau de correspondants.                                    |

**Source :** modifié du J.VERA, P.SCHCK et O.BOURRAOUILH-PARÉGE, *Audit interne et référentiels de risques*, Éditions DUNOD, Paris 2010. P42.

<sup>1</sup> Luc LAURENS, Françoise JANICHON et Thierry VAN SANTEN, séminaire sur « frontière entre audit et gestion des risques », 2007.

<sup>2</sup> Jacques renard, op.cit, pp : 155-156

Alors, chacun dans leur domaine, audit et Risk Management contribueront ensemble à sécuriser et donc à maîtriser les risques, quelque soit liés à l'information ou autres risques.

#### ***IV.4 Audit externe et management des risques liés à l'information financière et comptable***

Les auditeurs externes sont appelés à jouer un rôle crucial pour le bon fonctionnement des parties prenantes. Par le contrôle qu'ils exercent sur la fiabilité de l'information divulguée auprès des investisseurs, ces professionnels sont présumés pouvoir rendre compte de la qualité de l'information des entreprises avec indépendance, objectivité et intégrité<sup>1</sup>. Dans ce souci le management des risques liés à l'information financière et comptable et la démarche de l'audit externe fondée sur l'approche par les risques se réunissent dans l'objectif de d'identification et d'évaluation des risques, liés au processus de production de l'information financière et comptable.

L'examen du contrôle interne par l'auditeur interne ou externe, leurs permettent de déterminer dans quelle mesure, ils pourront s'appuyer sur ce contrôle interne, pour définir la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux. Ils pourront orienter leurs missions de contrôle, à partir des rapports et la cartographie des risques produite par le risque manager<sup>2</sup>.

Donc les auditeurs externes doivent apprécier de manière fiable, le dispositif de management des risques.

L'audit externe permet aussi de valider la qualité des informations publiées concernant la gestion des risques de l'entreprise.

#### ***IV.5 Contrôle de gestion et management des risques***

Le contrôle de gestion, très étroitement lié dans la plupart des organisations actuelles au processus des performances, soit par la comparaison au budget (sorte de « mise en chiffres » des objectifs) soit par la mesure intrinsèque d'indicateurs de performances plus scientifiques<sup>3</sup>, d'où le management des risques est un processus qui a pour but de créer et sauvegarder la valeur de l'entreprise qui passe par son efficacité et son efficacité alors sa performance.

Le contrôle de gestion a une influence sur le management des risques, il comprend la surveillance et le pilotage du processus de gestion des risques. Il assure la continuité et l'amélioration du processus conformément aux principes de la politique de gestion des risques. Le contrôle de gestion des risques met en évidence les écarts par rapport aux objectifs de la politique de gestion des risques. Il sert en outre à évaluer les effets des mesures.

---

<sup>1</sup> Raymonde Crête, Jean Bédard et Stéphane Rousseau, *op.cit*, p 235.

<sup>2</sup> Mohamed Hamzaoui, *op.cit*, p36 ;

<sup>3</sup> Philippe Noiros, Jack Walter, *Le contrôle interne pour créer de la valeur*, *op.cit*, p81.

An outre, les rapports constituent un élément important du contrôle de gestion. Ce dernier suppose un système fonctionnel et uniforme de rapports et de documentation, basés sur des informations actuelles et objectives fournies par le gestionnaire du risque que se trouve dans les documents et rapports suivants :

- Le catalogue des risques ;
- La liste des risques ;
- Le profil des risques ;
- Les plans d'action ;
- La statistique des dommages<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La Confédération des finances république de France, politique de gestion, guide de la gestion des risques, Décembre 2005, p3.

## **Conclusion**

L'entreprise, dans la recherche de la valeur, utilise plusieurs ressources dont l'information présente le carburant pour vivre. Les systèmes d'information peuvent être vus comme un ensemble organisé de ressources permettant la collecte, le traitement, le stockage et la transmission de l'information afin de favoriser la prise de décision de façon optimale<sup>1</sup>.

Similairement, les systèmes d'information financiers et comptables peuvent être envisagés comme des systèmes permettant la collecte et la diffusion de l'information financière, permettant l'exercice d'un contrôle effectif quant à l'utilisation des ressources (notamment financières) et contribuent à mesurer la valeur et la performance de l'organisation.

Les systèmes d'information financiers et comptables doivent fournir une information de qualité, les principales caractéristiques pour avoir une information de qualité sont résumées dans : la fiabilité, la pertinence, la comparabilité, l'intelligibilité, tels que présentés dans le SCF le nouveau référentiel comptable algérien. Ces caractéristiques qualitatives sont les qualités qui rendent l'information financière utile.

Durant ces dernières années, l'information financière est devenue l'épine dorsale d'une économie capitaliste basée sur le libre-échange. L'information financière sert de langage commun à divers parties prenantes même ceux dont les intérêts sont divergents.

Aussi, On constate que la gravité de la problématique de l'information financière a été remise sur le devant de la scène, surtout après la découverte de nombreux scandales. Ainsi peut-on faire référence notamment aux scandales résultant de manipulations comptables qui se sont produits aussi bien en Europe (Parmalat, Ahold, etc) qu'aux états unis (ENRON, WORLDCOM...).

Tous ces soucis, à inciter les organisations à renforcer son système de gestions de risques, au-delà la règlementation qui prône et oblige dans des cas les organisations à mettre en place un processus efficace pour gérer les risques liés à l'information financière et comptables, tel que la loi SOX et LSF.

Ces risques s'ils ont produits, sont groupés dans deux familles : risques liés à l'inefficacité des procédures mis en place par l'entreprise, ou bien des risques de non-conformité, ces derniers peuvent se classer dans deux catégories : l'erreur et la fraude, l'erreur est une manipulation de l'information financière non intentionnelle alors que les fraudes ont toutes un caractère intentionnel.

L'organisation pour faire face aux risques, le management des risques liés à l'information financière et comptable a des liens avec toutes les fonctions qui contribuent dans le processus de production et communication de l'information financière autant que fédérateur qui gère ces risques, mais il faut évoquer que ce processus base sur autres processus et fonctions tel que le contrôle interne comptable, audit interne et externe et contrôle de gestion pour identifier, évaluer et traiter les risques liés a l'information financière et comptable. D'où on voit une complémentarité entre eux pour gérer ces risques.

---

<sup>1</sup> Reix R, *Système d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris, 2004, p 25.



*Chapitre3 : Algérie Télécom et le management des risques liés  
A l'information financière et comptable*

Pour consolider notre étude théorique, on abordera, en premier étape, dans ce présent chapitre une description générale d'une société évoluant dans le secteur des télécommunications à savoir Algérie télécom, puis une description détaillée de son système d'information, et la direction des finances et comptabilité où se déroule notre étude pratique, et en deuxième partie nous allons la subdiviser en deux volets :

Le premier consiste à identifier et analyser l'environnement interne de la structure chargée de la production et la communication de l'information financière et comptable, c'est la division des finances et comptabilité « DFC »; et le deuxième volet traite :

- L'élaboration de la cartographie des risques liés à l'information financière et comptable « IFC » pour le cycle achat/fournisseurs ;
- Traitement des risques majeurs à ce processus ;
- Communication sur les risques.

## **Section 1 : PRESENTATION D'ALGERIE TÉLÉCOM ET LA DIVISION FINANCE ET COMPTABILITE**

Dans un premier temps nous allons présenter Algérie télécom afin qu'on arrive à révéler l'importance de la direction de finance et comptabilité dans la macro structure d'Algérie Télécom, puis en deuxième temps, nous allons arborer la direction de finance et comptabilité pour arriver d'une part à percevoir l'importance de l'information financière et comptable d'où la nécessité de gérer ces risques, et d'autre part pour discerner une partie de l'environnement interne et le niveau d'appétence d'Algérie télécom pour les risques liés à l'information financière et comptable.

### **I. Algérie Télécom**

Algérie Télécom est une entreprise publique économique (EPE) sous le statut juridique d'une société par actions (SPA) à capitaux publics, opérant dans le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, après une restructuration du secteur des postes et télécommunications algérien, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications pour relever le défi de l'ouverture du marché de télécommunications annoncée dans les réformes engagées par le pays. A ce titre, l'entreprise s'est vue contrainte de séparer les activités postales de celles des télécommunications. Son siège social est sis à route nationale n° 5, Cinq Maisons, El Harrach, Alger. Cette réforme amenée par la loi n° 2000/03 du 05 août 2000, a eu comme résultats :

- Le ministère des PTT (Poste, Télégraphes et Téléphones) qui devient le ministère des technologies d'information et de communication ;
- La création de l'autorité de la régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence ;
- La création de deux opérateurs Algérie poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprises autonomes.

Algérie Télécom est une société par action où l'état représente le seul actionnaire, la société par un président élu par le conseil d'administration et l'assemblée générale. Ce dernier, est représenté par le ministère des technologies d'information et de communication. Sur proposition de l'assemblée générale, le président et le conseil d'administration déterminent les orientations économiques d'Algérie télécom.

*Son organisation :*

Le groupe Algérie Télécom est organisé en filiales spécialisées de dimensions nationales. Il s'agit de:

- La filiale de téléphonie mobile « Algérie Télécom Mobilis».
- La filiale des télécommunications par satellite « Algérie Télécom Satellite».

### ***1.1 L'organisation structurelle d'Algérie Télécom***

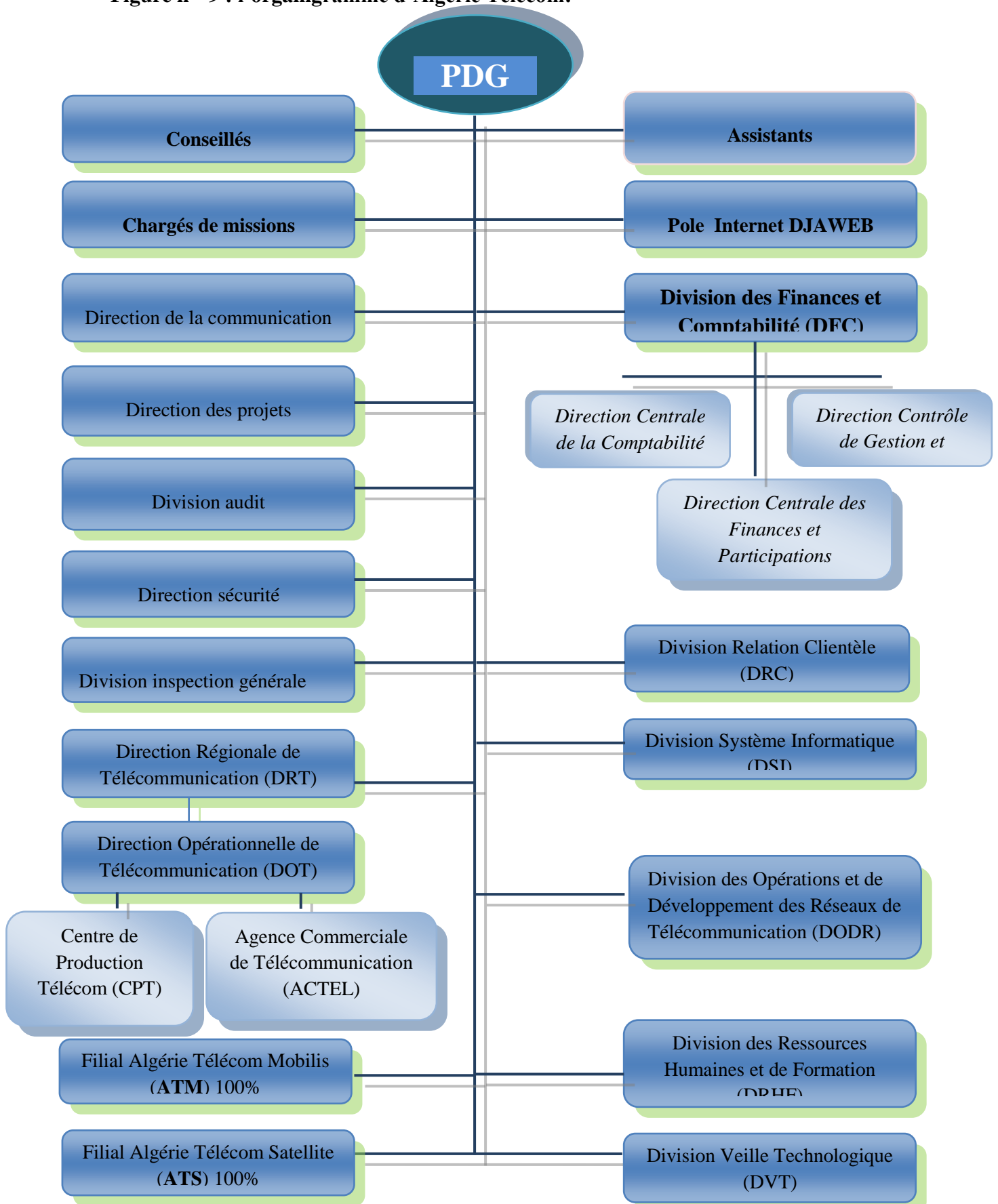
Algérie Télécom est organisée en direction centrale ou générale, dont le siège sis à la route nationale n°5, Cinq Maisons, El Harrach, Alger, et en Directions Régionales de Télécommunications (DRT). Ces dernières sont composées de trois à cinq Directions Opérationnelles de Télécommunications (DOT) qui sont des directions autonomes.

Chaque DOT englobe à son tour un nombre précis de:

- Agences commerciales de télécommunications (ACTEL), qui assurent le rôle d'intermédiaire entre Algérie Télécom et ses abonnés ;
- Centres de production Télécom (CPT) qui se chargent de l'installation, l'assainissement et de la maintenance technique ;
- A cette structure s'ajoutent deux filiales, l'une chargée de téléphonie mobile « ATM Mobilis » et l'autre chargée des télécommunications spatiales «AT Satellite».

Enfin, on peut schématiser l'organisation structurelle du groupe Algérie Télécom par l'organigramme suivant :

Figure n ° 9 : l'organigramme d'Algérie Télécom:



Source : par l'étudiante et documents de la division des finances et comptabilité.

## ***1.2 Les activités, missions et objectifs d'Algérie Télécom<sup>1</sup>***

### ***1.2.1 Les activités d'Algérie Télécom***

Les activités majeures d'Algérie Télécom sont :

- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de la télécommunication.
- Fournir des prestations et mettre à la disponibilité de ses clients tous ses produits (transport et échange d'informations audiovisuelles, de données numériques,...) ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tous les opérateurs des réseaux d'assurer la communication entre les clients ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur le territoire, dans le respect des règles d'égalité, de continuité et d'adaptation.

### ***1.2.2 Les missions et responsabilités d'Algérie Télécom***

Les missions d'Algérie Télécom sont nombreuses, nous citerons essentiellement les plus importantes :

- Optimiser l'exploitation de ses infrastructures, son réseau et moderniser ses méthodes de gestion ;
- Engager des relations d'affaires avec les opérateurs économiques intéressés par le secteur des télécommunications et des multimédias ;
- Rechercher des partenariats extérieurs pour saisir les opportunités offertes par les évolutions des technologies de l'information et de la télécommunication ;
- Participer à la promotion de la société de l'information en Algérie ;
- Préserver et développer sa dimension internationale sur le double plan de l'interconnexion et des relations de coopération transfrontalière.

Les responsabilités d'Algérie Télécom s'exercent dans les domaines suivants :

- Le soutien des actionnaires en valorisant leur patrimoine ;
- L'anticipation des besoins des clients en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et conserver leur confiance ;
- La satisfaction de l'attente (les attentes) du personnel en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun car la réussite d'Algérie Télécom dépend de l'engagement de tous.

### ***1.2.3 Les objectifs d'Algérie Télécom***

En développant son parc d'abonnés et en acquérant des parts de marchés par l'introduction des nouvelles technologies, Algérie Télécom a pour objectifs de :

- Devenir leader sur le marché des télécommunications et participer au développement national ;
- Développer un réseau de télécommunications national fiable ;
- Accroître l'offre des services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;

---

<sup>1</sup> Document interne de la division des finances et comptabilité

- Fournir, développer et augmenter la qualité des services offerts et la gamme des prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine. Ceci est devenu nécessaire dans un environnement très concurrentiel où exercent de nombreux opérateurs.

### I.3. Perspectives de développement

Comme tout secteur de télécommunications, le marché algérien va continuer à subir de profonds changements au cours des prochaines années, notamment dans le mobile et dans l'Internet haut débit.

Les perspectives de développement d'Algérie Télécom à l'horizon sont perçues à travers une évaluation objective de ses forces et faiblesses, des opportunités qui s'ouvrent devant elle mais aussi les menaces qui risquent de ralentir sa progression.

Figure n° 10: forces, faiblesses, opportunités et menace d'Algérie Télécom



Source : par l'étudiante.

#### I.3.1. Forces et faiblesses

- *La principale force de l'entreprise réside dans la qualité et la densité de ses réseaux*

Algérie Télécom est un acteur important dans le secteur des télécommunications en Algérie. Elle possède un portefeuille complet d'activités (fixe, mobile, internet) tournées vers tous les segments de la clientèle (grand public, entreprises) et d'usage personnel, domestique et professionnel.

La densité, la modernité et l'étendue du backbone d'Algérie Télécom, fibre optique ou en faisceaux hertziens, offre, en terme d'avantages comparatifs, par rapport à la concurrence, un motif de réelle satisfaction.

A l'international, les capacités en câbles sous-marins se sont renforcées par la mise en service du SMW4 Annaba – Marseille qui offre des opportunités plus grandes en matière de capacités équivalant à 400 STM1. Avec ce câble sous-marin, Algérie Télécom a pu procéder à l'extension du réseau international, avec des points d'atterrissage éventuels multiples qui permettent la mise en place d'offres diversifiées en matière de trafic de terminaison et de liaisons louées internationales.

La réalisation, au cours de l'année 2007, de la liaison sous-marine Oran – Carthagène et la participation durant la période couverte par le business plan au futur Sea Me We 5, consolideront certainement la position d'AT sur ce segment du marché.

- ***Ses faiblesses résident dans le décalage qu'il y a entre la rapidité des mutations technologiques et les lenteurs dans l'appropriation du savoir-faire.***

La réactivité de l'entreprise en matière d'appropriation de nouvelles technologies, particulièrement dans la partie services, reste très lente au regard de la rapidité et de la fréquence des mutations qui affectent les technologies des télécommunications.

La mise en œuvre de solutions techniques ne se traduit pas souvent et rapidement par des offres de services, faute de « maîtrise » suffisante des différents processus.

Atténuer le poids de cette « tare » constitue un préalable à tout plan de relance de l'entreprise.

- ***Ses faiblesses résident également dans l'absence d'un système d'information fédérateur de l'ensemble des briques existantes.***

L'absence de système d'information fédératif de l'ensemble des « briques » n'a pas permis à ce jour à AT de disposer d'un outil fiable d'aide à la prise de décision en temps réel.

L'intranet, proposé par AT à ses clients, n'est pas développé entre les services tant centraux que décentralisés, ce qui rend son degré de réactivité, ou de pro activité, très faible par rapport aux mutations que connaît son environnement technologique et concurrentiel.

### **1.3.2 Opportunités et menaces**

- ***Les opportunités :***

Les opportunités qui s'offrent à l'entreprise restent incontestablement les faibles taux de pénétration de la téléphonie fixe, du haut débit et des réseaux d'entreprises (Intranet).

Grâce à son positionnement unique, en sa qualité d'opérateur historique, Algérie Télécom détient des atouts indéniables dans l'ensemble des champs d'activité du secteur pour relever le défi. Ceci est concrétisé par l'existence au sein d'AT de nouveaux services à très haut débit (FTTX et WIMAX) et à valeurs ajoutées (IP CENTREX, VPN...).

- ***Les menaces proviennent surtout des mutations technologiques et concurrentielles :***

Il s'agit essentiellement de risques liés à l'absence de visibilité suffisante sur l'évolution de la technologie et du marché des télécommunications. La mise en œuvre d'une politique de veille stratégique avec tout ce qu'elle induit comme veilles, technologique, concurrentielle ou commerciale, devient vitale pour l'entreprise.

## II. présentation de la division des finances et comptabilité :

La division des finances et comptabilité, s'organise en trois directions , direction des finances et participation, direction de budget et contrôle de gestion et direction de comptabilité ;

Figure n° 11 : organnigramme de la division des finance et comptabilité



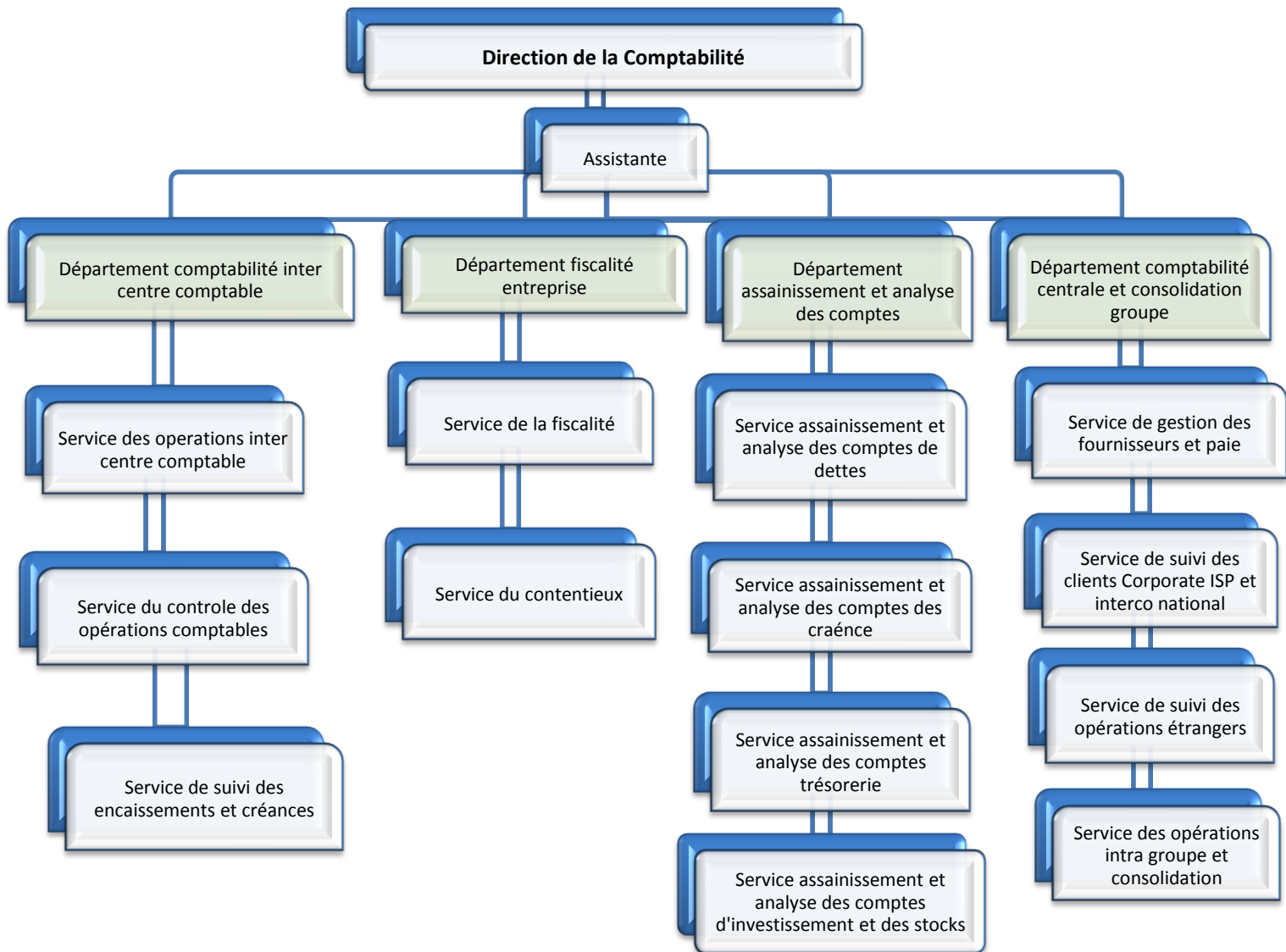
Source : Document de la direction de comptabilité.



### II.1. présentation de la direction comptabilité

La direction de comptabilité fait partie de la division de finance et comptabilité comme le démontre l'organigramme d'Algérie télécom présenté dans la section précédente

Figure n°12 : L'organigramme de la direction de comptabilité



Source : document de la direction de comptabilité.

## ***II.2 Description des tâches des services de la direction de la comptabilité***

La direction de comptabilité est subdivisée sur quatre département comme se suit :

### ***II. 2. 1 Département de la comptabilité inter centre comptable***

#### **Service des opérations inter centre comptable**

- Il assure le suivi de tous les comptes de liaison inter centre comptable ;
- Le suivi de la comptabilisation de consommations des stocks, les transferts des équipements et stocks reçus du siège ;
- Tenir un fichier pour tous les transferts effectués et le faire rapprocher avec les structures métiers et le service d'analyse et assainissements des investissements et stocks ;

#### **Service du contrôle des opérations comptables**

- Le suivi de l'application des procédures et le respect des règles comptable en vigueur ;
- Préparation des états financiers par DOT ;
- Travailler en collaboration avec les services du département analyse et assainissement des comptes pour analyser les comptes des DOT et l'assainissement.

#### **Service de suivi des encaissements et créances**

- Assurer le suivi des encaissements au niveau des Actels et le respect des procédures en vigueur ;
- Assurer le suivi des créances en fonction des encaissements et les opérations d'assainissement ;
- Assurer le rapprochement des comptes CCP des Actels avec les encaissements GAIA en collaboration avec le service assainissement et analyse des comptes de trésorerie du département analyse assainissement.

### ***II.2.2. Département fiscalité d'entreprise***

#### **Service de fiscalité**

- Assurer les déclarations mensuelles fiscales et parafiscales ;
- Passation des écritures comptables relatives aux déclarations fiscales et parafiscales ;
- Elaboration de la liasse fiscale et parafiscale ;
- Mise en application des dispositifs relatifs à la fiscale du groupe Algérie Télécom ;
- Assurer la coordination entre la société mère et ces filiales pour le volet fiscal en collaboration avec le service des opérations intra groupe et consolidation du département de la comptabilité du groupe, procédure et consolidation.

#### **Service du contentieux fiscal**

- Le suivi du contentieux fiscal et parafiscal ;
- Régularisation des comptes fiscaux en collaboration avec le service d'analyse et assainissement des comptes de dette.

### **II.2.3. Département analyse et assainissement des comptes**

#### **Service assainissement et analyse des comptes de dette**

- Préparer mensuellement les analyses intégrales des comptes de dette du siège et les DOT en collaboration avec le service du contrôle des opérations comptable des DOT pour la centralisation des analyses des comptes et les structures de la direction des finances ;
- Assainir les comptes de dettes du siège ainsi que les DOT en collaboration avec le service du contrôle des opérations comptables des DOT ;
- Tenir à jour la balance auxiliaire ainsi que la balance âgée des fournisseurs.
- Analyser et assainir les comptes d'attente relatifs à la dette ;
- Préparer les écritures comptables d'assainissement et les soumettre à la validation du chef département.

#### **Service assainissement et analyse des comptes des créances**

- Préparer mensuellement les analyses intégrales des comptes des créances du siège et les DOT en collaboration avec le service du contrôle des opération comptables des DOT pour la centralisation des analyses des comptes et les structures de la direction des finances et les structures commerciales ;
- Assainir les comptes des créances du siège ainsi que les DOT en collaboration avec le service du contrôle des opérations comptables des DOT et les structures commerciales ;
- Analyser et assainir les comptes d'attente relatifs à la dette ;
- Préparer les écritures comptables d'assainissement et les soumettre à la validation du chef de département.

#### **Service assainissement et analyse des comptes d'investissement et stocks**

- Tenir le fichier d'investissement du siège et les DOT en collaboration avec le service du contrôle des opérations comptables des DOT ;
- Préparer les écritures relatives aux transferts d'équipements et stocks effectués du siège aux DOT ;
- Passation des écritures relative aux consommation des stocks du siège et centres rattachés ;
- Centralisation des états de consommation mensuels des stocks des DOT ;
- Préparer les écritures relatives aux dotations d'amortissements et provision et les soumettre à la validation du chef de département ;
- Faire des rapprochements avec les structures métiers et le patrimoine pour les transferts effectués aux DOT ;
- Tenir un fichier des transferts et le rapprocher avec le service du suivi des investissements et stocks des DOT.

**Service assainissements et analyse des comptes de trésorerie**

- Tenir à jour les états de rapprochements de tous les comptes de trésorerie du siège ;
- Identification des encaissements et décaissements figurant sur les états de rapprochements collaboration avec les structures de la direction des finances et les structures commercial ;
- Préparer les écritures régularisation et les soumettre à la validation du chef de départements ;
- Récupération de toutes les informations nécessaires à assainissement des comptes de dettes et créances et les transmettre aux services du département chargés de l'analyse et assainissement ;
- Fournir les encaissements mensuels au service de la fiscalité pour la déclaration fiscal.

**II.2.4. Département de la comptabilité centrale et consolidation groupe**

**Service de gestion des fournisseurs locaux et paie**

- Contrôle de conformité des dossiers transmis par la direction métiers ;
- Passation des écritures relatives aux fournisseurs locaux ;
- La classification et l'archivage des pièces comptables ;
- Suivi des contrats et marchés ;
- Contrôle de conformité des dossiers transmis par la direction métiers ;
- Passation des écritures relative aux fournisseurs étrangers ;
- La classification et l'archivage des pièces comptables ;
- Suivie des contrats et marchés.

**Service de suivi des clients ISP et interconnexion national**

- Comptabilisation des écritures relatives aux ISP et les clients d'interconnexion nationale;
- Suivie des conventions;
- Travailler en collaboration avec les autres départements de la direction pour l'élaboration états demandés;
- Comptabilisations des écritures relatives aux clients corporate;
- La classification et l'archivage des pièces comptables;

**Service de suivi des opérateurs étrangers**

- Comptabilisation des écritures relative aux clients et opérateurs étrangers ;
- Suivi des balances des clients étrangers ;
- La classification et l'archivage des pièces comptables.

**Service des opérations intra groupe et consolidation**

- Comptabilisation des écritures relatives aux opérations intra groupe;
- Faire les rapprochements périodiques avec les structures des filiales;
- Récupération des informations financières et comptables des filiales;
- Préparer les écritures de consolidation des comptes du groupe ALGERIE TÉLÉCOM

### **II.3 Vision générale sur la direction comptabilité**

La direction de la comptabilité au sein de l'entreprise Algérie Télécom s'occupe de la fonction comptable. De ce fait :

La direction de la comptabilité d'Algérie Télécom travaille sur des activités administratives « la paie, la gestion des stocks, la gestion des immobilisations,... » En essayant de traduire tous les flux et mouvements de produits par les centres concernés dans le Système comptable.

Et pour en arriver elle suit quatre étapes :

1. La collecte de l'information ;
2. Le traitement de l'information ;
3. Contrôle de l'information ;
4. La diffusion de l'information.

La direction de la comptabilité a organisé sa comptabilité de telle sorte qu'elle permet :

- La saisie complète et l'enregistrement de toutes les opérations;
- La conservation des données de base;
- La disponibilité des informations élémentaires;
- La restitution de l'information en temps opportun sous forme d'états dont la production est prévue ou requise;
- Le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement.

Pour en arriver, elle a mis :

1. Des procédés et moyens de traitement de l'information :

La comptabilité d'AT est tenue au moyen d'un système Informatique Oracle Finance qui satisfait les exigences de sécurité et de fiabilité requise en la matière « sauvegarde des données, existence d'un chemin de révision... » De restituer sur papier sous forme directement intelligible toute donnée entrée dans le système d'Information Oracle Finance.

2. Elaboration d'un plan de compte Interne :

Le plan des comptes d'AT rassemble dans un ordre logique le mouvement des comptes à utiliser. Il définit leur contenu et précise les règles particulières de leur fonctionnement.

Le nouveau plan de compte SCF d'Algérie Télécom tenu en compte de son activité « télécommunications » et sa taille « grande entreprise »<sup>1</sup>.

3. Manuel comptable de l'entreprise :

Le manuel de comptabilisation d'Algérie Télécom décrit l'organisation comptable de l'entreprise, les méthodes de saisie et de traitement des informations, les règles de fonctionnement des comptes pour toutes les classes comptables<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>L'arrêté du ministère des finances du 28 juillet 2008 notamment ses sections consacrées à la détermination de la nouvelle nomenclature des comptes et ses principes de fonctionnements, le plan comptable d'Algérie Telecom du contexte PCN et l'instruction n° 02 du conseil national de comptabilité du 29 octobre 2009 relatif à la première application du système comptable financier 2010.

La tenue des livres comptables obligatoires :

4. Algérie Télécom tient les livres obligatoires qui sont dans le SCF :
  - Un livre journal ;
  - Un grand livre ;
  - Un livre d'inventaire « qui reprend les états financiers exigés par la réglementation ».

La direction se dispose de plusieurs journaux auxiliaires mais les plus utilisés sont:

- Journal auxiliaire des achats à terme et au comptant :

- Achat matières et fournitures ;
- Matières et fournitures consommées ;
- Service.

-Journal auxiliaire des ventes à terme et au comptant :

Par exemple : Réalisation des travaux de canalisation pour les sociétés.

-Journal auxiliaire des stocks entrées et sorties.

- Journal auxiliaire de caisse dépenses et recettes.
- Journal auxiliaire de banque dépenses et recettes.
- Journal auxiliaire de CCP Dépenses et recettes.
- Journal auxiliaire des opérations diverses : En trouve dans ce journal :

Inter unité, transfert de charge, CNAS, caisse régie ou CCP.

## **Section2 : LE SYSTEME D'INFORMATION FINANCIER ET COMPTABLE FACE AUX EXIGENCES DU NOUVEAU SCF**

### ***1. Le système d'information de l'entreprise***

Avec l'entrée en vigueur des dispositions du système comptable financier qui est basé sur un système d'information fédérateur, Algérie Télécom s'était intéressée par son réaménagement et ce pour arriver à générer l'information fiable dans le temps opportun.

Le système d'information, devenu l'élément critique et structurant, impliqué chez les opérateurs de télécommunications, non seulement un saut technologique mais une évolution de l'organisation et des processus. Algérie Télécom vit actuellement cette situation et doit réussir ce challenge.

Lorsqu'une entreprise a accumulé un grand nombre d'applications et de bases de données tout à la fois disparates et plus ou moins redondantes, au cours de projets qui se sont étalés dans le temps ; il devient nécessaire d'engager un processus de structuration de son système d'information.

Cette opération consiste à cartographier le système d'information de l'entreprise afin de répondre à un triple objectif: le rationaliser, le rendre modulaire et réactif.

---

<sup>1</sup>Ce manuel a été élaboré en se basant sur l'arrêté du ministère de finances de 26 juillet 2008 notamment sa partie consacrée aux règles de fonctionnement des comptes, et ce, en prenant en considération les spécificités organisationnelles liées à notre entreprise Algérie Telecom.

Cette démarche s'accompagne souvent d'une modélisation des processus de l'entreprise. Toutes les bases de données et applications de l'entreprise sont alors recensées, ainsi que les fonctions qu'elles remplissent.

Ainsi construit, le système d'information sera modulaire et intégré. Il sera ainsi plus facile de faire évoluer les applications, indépendamment les unes des autres. De plus, cela assurera une meilleure fluidité des informations entre applications ; ce qui facilitera les changements d'organisation, en particulier pour aller vers un modèle orienté processus. Les nouveaux projets pourront en outre s'appuyer sur ces services communs. Plus généralement, ils devront s'inscrire dans le référentiel d'urbanisation.

La mise en place d'un système d'information performant, oblige de situer les axes prioritaires, aussi bien pour assurer l'interopérabilité des métiers que pour les fiabiliser et les rendre « communicants » entre eux. Le processus de mise à niveau et d'urbanisation de système d'information permet de formaliser les activités d'Algérie Télécom, d'en faciliter le contrôle, la gouvernance et l'effort d'amélioration, et de créer les conditions idéales pour partager l'information.

### *1.1. les objectifs de système d'information*

Le système d'information d'Algérie Télécom est un système dynamique où les différentes composantes doivent se compléter et se relier entre elles. Dans une organisation déconcentrée comme l'est AT, l'unicité des bases d'information ne peut être garantie.

Le système d'information prend en compte cette répartition de l'information en respectant trois différents objectifs :

- Minimiser la duplication de l'information ;
- Gérer la dynamique des échanges entre tous les éléments qui le composent ;
- Rendre possible une consolidation des informations quelles que soient leurs localisations.

### *1.2 Schéma du système d'information d'Algérie Télécom*

Le système d'information est constitué de plusieurs « briques » ; l'accès à l'information se fait dans un format unifié, quel que soit la base de données source. Les Briques constituant le du système d'information :

- **H.R ACCESS** : progiciel intégré, ouvert et évolutif de gestion des Ressources Humaines, de la paie et de la gestion des temps et activités.
- **ORACLE FINANCES** : système intégré de gestion financière et matérielle, il s'occupe de :
  - la planification des ressources de l'entreprise,
  - La gestion comptable d'Algérie Télécom.
- **INTERCO** : système de gestion de l'interconnexion des réseaux des télécommunications
- **SUBEX** : système de gestion des fraudes sur les réseaux des télécommunications, son but est d'augmenter le revenu.
- **GAIA** : système de gestion commerciale, financière et technique du réseau d'Algérie Télécom, il s'occupe de :

- La relation avec les clients ;
- la facturation.
- **SOLUTION LOTUS DOMINO**: comporte la messagerie, l'annuaire d'Algérie Télécom, agenda, workflow ;
- **SITE WEB**: comporte le site web officiel d'Algérie Télécom ;
- **APACHE** : serveur Web ;
- **FA** : gestion des immobilisations.

## *II. Le paramétrage du système Oracle selon les exigences du SCF*

Algérie Télécom utilise le progiciel de gestion intégré « PGI ou ERP » Oracle pour permettre à leurs utilisateurs une gestion unique, cohérente des données en temps réel « via l'interanet », il permet également la gestion et l'automatisation des applications et des transactions de comptabilité et de finances.

En fait, ce progiciel représente un ensemble de modules applicatifs intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise « notant que au niveau d'Algérie Télécom il est utilisé uniquement pour la gestion des flux comptables, contrairement à ses capacités réelles qui a pour objet également la gestion et le suivi des flux commerciaux, achats et stocks, ressources humaines... », car comme on savait que ce progiciel n'est pas un produit spécifique mais une application informatique formée de modules fonctionnels standards développés par un éditeur pour répondre aux besoins de multiples entreprise. Il est cependant personnalisable, car paramétrable.

Avec l'entrée en vigueur des dispositions du système comptable financier, Algérie Télécom était obligée de le paramétrer pour être conforme à ses dispositions. Dans ce cadre, l'équipe de pilotage « celle qui a la vocation technique de cet ERP » et en collaboration avec celle qui a la vocation comptable et financière, et après avoir s'assurer que ce logiciel est en mesure d'accompagner la conversion en SCF en matière notamment de sa réponse aux exigences édictées par le décret exécutif n° 09-110 du 07 avril 2009, ont fait quelques paramétrages, ceux-ci avaient concerné les point suivants :

1. La création d'une nouvelle base de données SCF qui comporte les mêmes modules que celle du plan comptable d'Algérie télécom ;
2. L'injection dans cette nouvelle base de données le nouveau plan comptable du système comptable financier élaboré par l'équipe de travail, en prenant en considération les caractéristiques de la société ;
3. La création d'un nouveau journal « appelé journal des retraitements », pour en passer les écritures de translation « de compte à compte » et les écritures de retraitements ;
4. Dans le cadre du contenu du décret exécutif n° 09-11 du 07 avril 2009, ce dernier a fixé les conditions de la tenue de comptabilité au moyen de système informatiques et ce, pour toutes les entités entrant dans le champ d'application de la loi organique 07-



11 du 25 novembre 2007 portant le système comptable financier, notamment son article 11 qui stipule que : « le progiciel doit établir des états strictement conformes aux dispositions légales et réglementaires qui le régissent ». Répondant à cette obligation l'équipe de travail a paramétré ce progiciel pour qu'il puisse établir en plus du bilan et du compte de résultats, le tableau des flux de trésorerie et l'état de variation de capitaux propres ;

5. S'assurer que le logiciel Oracle répond aux exigences de la mise en œuvre du SCF notamment en matière de gestion des immobilisations corporelles et incorporelles, des instruments financiers...etc.

Comme tout projet d'entreprise, l'adoption de ce nouveau référentiel a nécessité quelques travaux préliminaires qui sont :

- L'élaboration d'un planning de réalisation ;
- Les formations d'Algérie Télécom sur le système comptable financier ;
- La mise en place de certaines procédures de gestion comptable ;
- Le système d'information ;
- Le paramétrage du système Oracle selon les exigences du SCF ;
- La création d'une commission interne de réévaluation.

### **III. La détermination d'un planning de réalisation :**

Afin d'assurer une migration réussie et dans les délais légaux au nouveau référentiel comptable, à savoir le système comptable financier, et afin de permettre aux centres comptables de reprendre les travaux comptables selon les dispositions du SCF, la direction générale d'Algérie Télécom AT représentée par son groupe de travail ou son équipe de pilotage, a mis en place un planning de réalisation qui contient 13 tâches.

A noter que ce groupe de travail a été chapeauté par un conseiller de la direction générale d'AT, il a regroupé aussi bien des cadres supérieurs que des exécutants de l'entreprise que ce soient des fonctionnaires de la direction de comptabilité ou de la sous-direction de projet du progiciel de gestion intégré Oracle. Ce groupe vise la supervision des avancements des travaux et la communication informationnelle.

On peut récapituler les tâches de ce groupe comme se suit :

- Elaboration d'un nouveau plan de comptes selon les exigences du SCF ;
- Validation du plan de comptes. ;
- Mapping du nouveau plan de comptes avec l'actuel ;
- Paramétrage et mise à jour du système de comptabilité ;
- Retraitement des comptes de l'exercice 2009 et préparation du bilan 2009SCF ;
- Alimentation du système par les écritures de l'exercice 2010.
- Etablissement de rapports financiers tests 2010 SCF ;
- Corrections des anomalies;
- Validation des tests;

- Migration vers l'environnement production;
- Formation.

Dès l'apparition du projet du nouveau système comptable financier, la division des moyens et finances de la direction générale d'Algérie Télécom s'est intéressée à la formation de son personnel sur ce nouveau référentiel. L'objectif souhaité par cette mesure est d'assurer la transition vers celui-ci grâce aux personnes formées et ce, pour éviter de faire appel aux cabinets externes spécialisés dont les honoraires peuvent s'avérer assez coûteux.

Pour atténuer le programme de basculement et la formation, AT a mis en place certaines procédures de gestion comptable. Cet axe consiste à mettre en place les procédures suivantes:

- La procédure de gestion des investissements ;
- La procédure de gestion des stocks ;
- Les procédures comptables ;
- Le projet de la structure de la comptabilité analytique.

Algérie Télécom cherche également à préserver et à développer sa dimension internationale et à participer à la promotion de la société de l'information en Algérie. Toutes ces exigences incitent Algérie Télécom à posséder un organigramme renforcé par une direction de finance et comptabilité bien structurée et un system d'information performant, d'où la nécessité de gérer ces risques liés à l'information financière et comptable.

### **Section 3 : GERER LES RISQUES LIES A L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE SELON LE REFERENTIEL COSO II**

A fin de mener à bien la pratique de gestion des risques liés à l'information financière et comptable, notre travail est divisé en deux étapes, la première consiste à analyser l'environnement général de la structure chargée de la production et la communication de l'information financière et comptable c'est la division des finances et comptabilité « DFC »; et la deuxième étape traite :

- L'élaboration de la cartographie des risques liés à l'information financière et comptable « IFC »pour le cycle achat/fournisseurs ;
- Traitement des risques majeurs à ce processus ;

Notons que :

Notre but ce n'est pas de réaliser une cartographie exhaustive mais de proposer une démarche pour gérer les risques en général, et les risques liés à l'information financière et comptable en particulier.

**I. L'évaluation de l'environnement général de l'élaboration de l'Information Financière et Comptable selon les éléments du dispositif de gestion de risque COSO II**

Nous avons élaboré un questionnaire pour objectif, d'une part d'analyser et d'évaluer le dispositif du management des risques selon le référentiel COSO II et à identifier les risques liés à l'information financière et comptable qui se situent au niveau de ce dispositif.

**I.1. Questionnaire général sur les éléments du dispositif de gestion des risques**

Ce questionnaire est destiné aux organes de gestion et de pilotage.

| Procédures  | 1 <sup>1</sup> | 0 <sup>2</sup> | Détail  |
|---|----------------|----------------|---|
| <b>I. Fixation des objectifs:</b>   |                |                |   |
| 1-La direction a-t-elle fixé des objectifs en matière d'information financière et comptable avec les parties adéquates ?  | X              |                | 1-l'objectif principal de la DFC est de finaliser les états avant le 30 avril ;   |
| 2-Les objectifs liés à l'information financière et comptable sont-ils communiqués de façon efficace aux collaborateurs de la structure et à la hiérarchie appropriée?   | X              |                | 2- il n'y a pas une communication au sens propre de mot, à partir du moment où chaque collaborateur a ses tâches prédéterminées qui sont mentionnées dans la fiche de poste de chaque employé au sein de la structure ;                     |
| 3-La société a-t-elle définit des objectifs stratégiques en matière de gestion des risques ?  |                | X              | 3- il n'ya pas une politique au niveau de la DFC, cela est expliquée par la non existence d'une structure de management des risques (risk manager), d'autant que la structure d'audit interne n a pas élaboré la cartographie des risques ; |
| 4-La société a-t-elle définit des objectifs stratégiques en matière de gestion des risques liés à l'information financière et comptable?                                |                | X              |   |
| <b>II .Environnement interne de management des risques et appétence pour le risque<sup>3</sup>:</b>   |                |                |   |
| 1-Les responsabilités en matière de gestion des risques dans l'établissement de l'information financière sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ? |                | X              | 1-du moment où il n'y a une stratégie de gestion des risques il n'y aura pas de responsabilité en matière de gestion de risque ; néanmoins, chaque collaborateur est responsable sur ses tâches ;   |
| 2-Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement de l'information financière?               |                | X              |   |
| 3-Pour ces principaux risques identifiés, la société réalise-t-elle une analyse de la probabilité d'occurrence du risque et   |                | X              |   |

<sup>1</sup> Le numéro « 1 » signifie la réponse « oui » ;

<sup>2</sup> Le numéro « 0 » signifie la réponse « non » ;

<sup>3</sup> L'appétence pour le risque est le niveau de risque que l'entité est prête à accepter pour atteindre ses objectifs ;

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>d'impact?</p> <p>4-Les risques majeurs dans le processus d'établissement de l'information financière sont-ils traités ?</p> <p>5-Font-ils l'objet d'actions spécifiques de la part de l'organe de gestion?</p> <p>6-Le Conseil d'administration a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques liés à l'information financière et comptable ?</p> <p>7-Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés ?</p> <p>8-Existe-t-il un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable ?</p> <p>9-Existe-t-il un suivi permettant d'adapter les ressources humaines et les compétences à la taille et à la complexité des opérations ainsi qu'à l'évolution des besoins et contraintes ?</p> <p>10-La direction accorde-t-elle une importance à l'audit interne?</p> <p>11-La direction consulte-t-elle ses auditeurs internes 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 ?</p> |  |  |  |
| <p><b>III. Activités de contrôle:</b></p> <p>1-Existe-t-il un manuel de procédures comptables et des instructions décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches comptables, ainsi que les calendriers à respecter ?</p> <p>2-La direction veille-t-elle à ce que les anomalies ou faiblesses majeures de contrôle interne communiquées par les Commissaires aux Comptes soient prises en considération dans les actions correctives mises en œuvre par la société ?</p> <p>3-Existe-t-il des contrôles réguliers et/ou</p>   |  |  | <p>5- le souci actuel de la DFC est de renforcer son effectif, vu le volume des opérations et leurs complexités ;</p> <p>8- il n' ya pas un processus préétablit pour les ressources matériel, mais la fourniture des moyens matériels est selon les besoins en aval ;</p> <p>9- il y a un programme de renforcement des ressources humaines ;</p> <p>10-la structure de l'audit interne n' a jamais effectuer une mission au niveau de la structure ;</p> <p>11- actuellement la DFC ne consulte pas ses auditeurs internes sur les risques significatifs relatifs au contrôle interne ;</p> <p>1-il existe un manuel de procédure mais il n'a pas actualisé, pour chaque collaborateur a ses taches assignées et chaque employé de la DFC, doit terminer ses instances dans les délais ;</p> <p>2-les recommandations et les sujétions du contrôle interne proposés par le commissaire sont pris en considération par la DFC ;</p> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p>inopinés pour s'assurer que le manuel de procédures comptables est respecté?</p>  |   | X |  |
| <p>4-Existe-t-il une séparation des taches entre les activités de contrôle, de détention, d'enregistrement et d'ordonnancement ?</p>   | X |   |  |
| <p><b>IV. Système d'information:</b></p>   |   |   |  |
| <p>1-Les systèmes d'information relatifs à l'information financière et comptable font-ils l'objet d'adaptation pour évoluer avec les besoins de la société ?</p>                     | X |   | <p>1-le système Oracle finance fait l'objet d'adaptation avec les finalités de la structure ; néanmoins à l'heure actuelle cet ERP n'arrive pas à éditer certains états exigés par la réglementation tels que : l'état de variation des capitaux propre ; aussi certains modules connaissent une lourdeur pour son application tels que le module par commande ;</p> |
| <p>2-Une gestion des demandes et des incidents est-elle mise en œuvre ?</p>  | X |   |  |
| <p>3-Existe-t-il des procédures et des contrôles permettant d'assurer la qualité et la sécurité de l'exploitation du système d'information ?</p>                                     | X |   |  |
| <p>4-Assurer la maintenance et le développement (ou du paramétrage) des systèmes de comptabilité?</p>  | X |   | <p>4- la maintenance et le développement du système sont scindés à la structure Oracle. Finance ;</p>  |
| <p>5-des systèmes alimentant directement ou indirectement les systèmes comptables?</p>   | X |   | <p>5-tel que le système GAIA, qui gère les encaissements ;</p>   |
| <p>6-Les obligations de conservation des informations, données et traitements informatiques concourant à l'élaboration des états financiers et comptables sont-elles respectées?</p> | X |   |  |
| <p><b>V. Communication financière:</b></p>   |   |   |  |
| <p>1-Existe-t-il un échéancier récapitulant les obligations périodiques de la société en matière de communication comptable et financière aux organes de pilotage ?</p>              | X |   |  |
| <p>2-La société a-t-elle identifié les obligations en matière de communication sur les risques dans l'établissement de l'information financière ?</p>                                | X |   | <p>2- lorsqu'il n' ya pas de stratégie de gestion des risque il n'y aura aucune communication sur ce sujet ;</p>   |
| <p>3-Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur communication?</p>  | X |   |  |
| <p>4-Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, existe-t-il des procédures de diffusion visant à assurer leur prise en compte par les filiales ?</p>                    | X |   | <p>4-Absence des procédures visant à consolider les comptes et de faire communiquer les états .</p>  |
| <p>Cet échéancier précise-t-il:</p>  |   |   |  |
| <p>-la nature et l'échéance de chaque obligation périodique ;</p>  | X |   |  |
| <p>-les personnes responsables de leur établissement.</p>  | X |   |  |

## 1.2. Analyse du questionnaire

### Les points forts :

- Existence d'un organigramme bien structuré et respecté ;
- Responsabilités clairement établies, décisionnel sans ambiguïté ;
- Style de direction : Opportun au contrôle interne
- Existence d'une gestion des compétences et des collaborateurs bien formés ;
- Respect de délais d'arrêt des comptes ;
- L'adaptation et le développement de l'ERP aux évolutions de l'entreprise ;

### Les points faibles (les risques) :

- Absence d'une stratégie qui fixe préalablement :
  - Les objectifs en matière de l'information financière (IFC) de la division et leurs communications ;
  - Des objectifs en matière de gestion des risques liés à l'établissement des comptes ;
  - Les ressources humaines, matérielles et informationnelles adéquates pour la réalisation des objectifs ;
- L'organe de pilotage « conseil d'administration » n'est pas au courant des risques concourants la production de l'IFC,
- Absence des missions d'audit interne au niveau de la DFC qui peut fragiliser le contrôle interne ;
- Absence des contrôles régulier ou irrégulier qui risquent le non respect des procédures mises en place ;
- Non actualisation du manuel des procédures ;
- Absence d'une modélisation adaptée de l'ERP Oracle-finance selon les obligations légales et les besoins de l'IFC,
- Absence d'une communication efficace, entre DFC et organe de gestion « conseil d'administration », organe de pilotage « DFC » et ces collaborateurs, DFC et les structure métiers ;
- Absence d'un processus bien défini pour la consolidation des comptes ;
- Absence d'une culture des risques ;

L'analyse précédente nous recueille les résultats suivants :

- L'opportunité d'Algérie télécom d'avoir les ressources humaines qualifiées et un style de direction adéquats avec la performance des collaborateurs ;
- Cadre global comportemental est favorable pour bâtir une culture des risques saines ;

Donc avec tous ces ingrédients, l'environnement interne de l'organisation encourage très efficacement une culture des risques si elle sera mise en œuvre efficacement par les organes de pilotage et de gestion, et consolidés par des systèmes de communication adéquates.

Pour les risques identifiés, nous proposons les suivantes recommandations qui sont d'ordre global :

- Cerner les objectifs opérationnels et stratégiques de la division et les communiquer aux personnes adéquates ;

- Renforcer le système d'information de façon à ce que les informations utiles sont identifiées, collectées et communiqué sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leur responsabilités ;
- Renforcer la communication qui doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace ;
- Mettre en place un processus de management des risques et impliquer les organes de gestion et tous les collaborateurs de la division, ce dispositif doit être piloté, et son pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une structure de Risk manager si elle sera créée; notamment il faut définir une stratégie claire de gestion des risques ;
- Renforcer la culture des risques par la formation, la communication sur le management des risques, la sensibilisation des personnels de la DFC de l'importance de l'information financière et comptable et l'utilité de la gestion de ces risques ;
- Le processus de gestion des risques est périodiquement évalué par l'audit interne ;
- Les responsables de DFC doivent formaliser les procédures dans un manuel et valider ce dernier puis le communiquer aux personnels, cette prise de connaissance à pour objectif le respect et l'application effective des procédures, en général, pour la rédaction du manuel, la contribution d'un consultant externe tel un cabinet d'expertise est très bénéfique.

## **II. Notions sur la cartographie des risques**

Traditionnellement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas. Le terme ne constitue pas une vraie nouveauté « un instrument de gestion des risques Introduit récemment dans la panoplie du *risk Manager*.

Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale ou holistique introduite au cours des dix dernières années aux Etats-Unis sous l'acronyme ERM (*entreprise risk management*)<sup>1</sup>».

### **II.1 La place de la cartographie des risques dans le processus de management des risques**

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des objectifs de différentes natures aussi importants les uns que les autres. Ces objectifs sont les suivants :

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de management des risques adéquat<sup>2</sup> ;
- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et de sa prise de décision ;

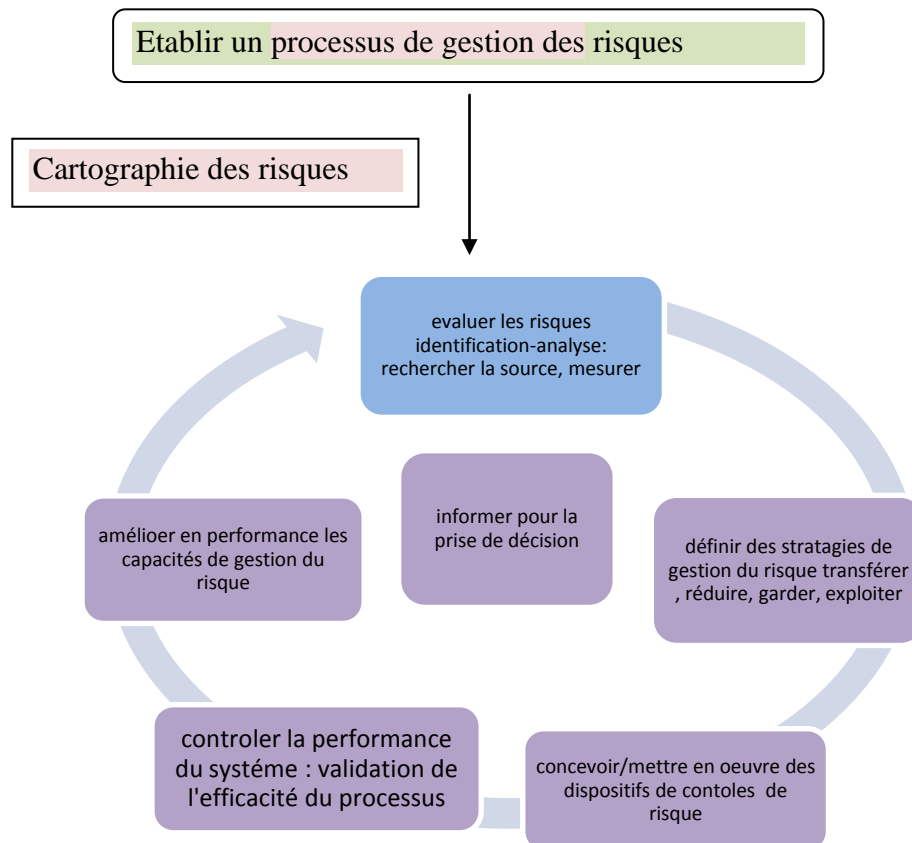
---

<sup>1</sup>S. Gautier, J.P.Louisot, *Diagnostic des risques*, édition Afnor, Saint-Denis 2004, P98 ;

<sup>2</sup>Site internet : [www.fimarkets.com](http://www.fimarkets.com); consulté le 20/10/2012.

- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs ;
  - Veiller à la bonne image de l'organisation ;
- La cartographie des risques est un puissant outil de pilotage interne.

Figure n°13 : La place de la cartographie des risques dans le processus de management des risques



Source : Loubet V, De la cartographie des risques au plan d'audit. Mastère spécialisé Audit Interne et contrôle de gestion, ESC Toulouse, 2002.

L'élaboration d'une cartographie des risques correspond à des étapes bien précises. A chacune d'entre elle, le « cartographe » sera confronté à des choix de méthodologie. Nous nous attacherons dans cette partie à la méthode qui nous semble la plus pertinente : celle qui passe par l'identification des processus de l'organisation. Bien entendu, il existe des procédés différents qui peuvent amener au même résultat.

Le développement peut être divisé en quatre grandes parties :

- répertorier les processus ;
- identifier les risques associés ;
- évaluer les risques ;
- réaliser la cartographie de manière graphique.

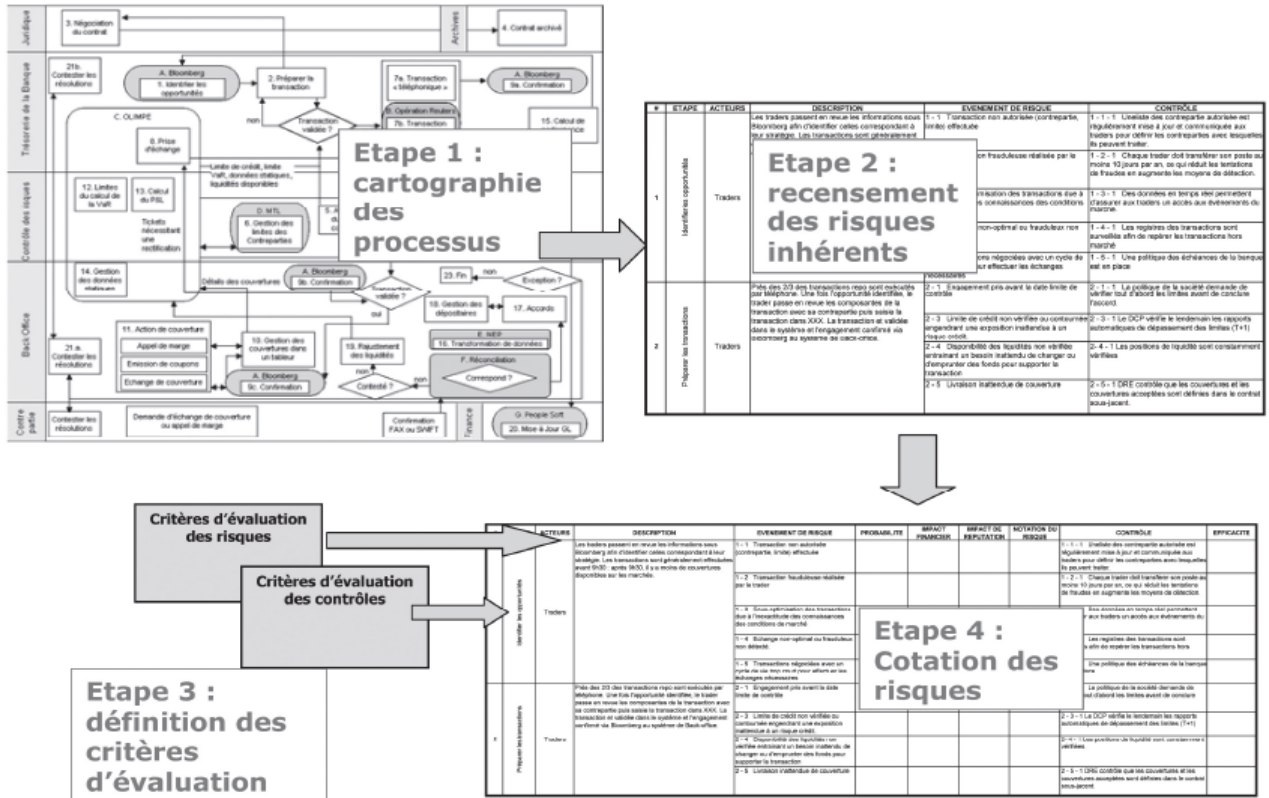
Il existe trois grandes familles de processus<sup>1</sup> :

<sup>1</sup>IFACI, La cartographie des risques. Les cahiers de la recherche ; 2002, p 10.



- les processus métiers (ou processus de réalisation) : la vente, la souscription, la production ;
  - les processus supports : la RH, la finance, la comptabilité, l'informatique et la Logistique ;
  - les processus managériaux (ou de pilotage) : stratégie, plan d'actions, budget.
- Le graphe suivant illustre les différentes étapes d'élaboration de la cartographie :

Figure n°14 : Les étapes pour l'élaboration de la cartographie des risques



Source : Philippe Deniau et Etienne Renoux, la cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire, ou outil de pilotage ? Revue d'économie financière, 1 5/06/06, p10.

**Le choix de niveau de détails des processus :**

Il s'agira donc de définir le niveau de précision de description. Un détail des processus trop léger amènera à une mauvaise interprétation de la nature et du niveau de risque. Trop de détails dans la description conduirait à de la confusion pour définir les risques à associer. De plus, les efforts en termes de coûts et de temps consacrés à cette tâche, seraient alors beaucoup trop importants au regard du bénéfice qu'apporte l'exercice<sup>1</sup>.

Il est important dans ce type de découpage d'aller de la globalité à des détails. C'est à dire de partir de processus généraux (appelé encore macro processus) et de descendre progressivement vers des sous processus ou sous-système lorsque l'on exige un degré de maille plus élevé. En procédant de la sorte, il est possible de fournir à chaque acteur de l'entreprise des informations qui correspondent à son niveau de décision. Par exemple, la

<sup>1</sup>Gillot JN, *la gestion des processus métiers*, 2004, p23.

direction générale a besoin d'une vision plus globale de l'entreprise qu'un responsable de secteur, qui se concentrera essentiellement sur les éléments qui sont directement sous sa responsabilité.

Il existe plusieurs techniques de représentation des processus. Nous avons répertorié selon l'analyse des flux de processus (telle qu'elle est explicité dans le COSO report II)<sup>1</sup>.

## II.2. L'identification des risques

Il n'ya pas un risque sans avoir un objectif, cela consiste que la fixation des objectifs est une condition préalable à l'identification et l'évaluation des risques; le processus d'identification des risques est continu et répétitif.

L'identification des risques consiste en un inventaire complet et détaillé des risques. Identifier les risques d'un groupe de façon objective et rationnelle est difficile, c'est pourquoi le cartographe du risque n'a pas le droit de fonder sa cartographie sur un ressenti subjectif basé sur sa personnalité et son vécu professionnel. Il doit au contraire appuyer sa démarche sur plusieurs outils d'identification des risques, comme : les entretiens, les visites de sites, les questionnaires<sup>2</sup>;

« L'identification des risques est une opération difficile et décisive dont il faut admettre, à priori et sans frustration, l'échec partiel puisque tous les risques ne seront jamais mis en évidence. Il ne faut donc se priver d'aucune méthode. Aucune d'elles n'est exclusive, bien au contraire : elles sont toutes complémentaires. »<sup>3</sup>

### **Approche Top-down et Bottom-up:**

La phase d'identification peut être réalisée par des méthodes ou approches différentes, deux grands types d'identification peuvent être utilisés, il s'agit de l'identification top-down et l'identification bottom-up:

- **L'identification Bottom-Up** : Quel'on pourrait qualifier de « **microscopique** » (ou « ascendante », il s'agit d'effectuer une remontée des risques identifiés par les personnes les plus proches possibles de l'activité, donc du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Cette approche présente l'avantage d'être très objective, puisque s'appuyant sur les risques observés concrètement sur le terrain au plus près des tâches, avec les acteurs quotidiens des processus ;

Tâches élémentaires → processus → domaines → métier.

- **L'identification Top-Down**<sup>4</sup>: que l'on pourrait qualifier « **macroscopique** » ou « descendante », dans laquelle les risques sont identifiés et évalués au niveau des macro-processus ou processus principaux (sans aller dans le détail des procédures / activités / opérations) ;

Métier → domaines → processus → tâches élémentaires.

<sup>1</sup> Philippe Deniau et Etienne Renoux, op.cit, p16 ;

<sup>2</sup> Pascal Kerebel, op.cit, p 19;

<sup>3</sup> Le Ray Jean, Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ? Édition AFNOR, paris, 2006, p 95 ;

<sup>4</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA et Daniel ZÉGHAL, management des risques de l'entreprise : ne prenez pas le risque de ne pas le faire !, La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, 2009, P22 ;

Cette approche est plus « subjective », étant donné qu'elle n'est pas réalisée auprès des acteurs de terrain en référence à leurs activités quotidiennes, mais elle permet d'interroger un nombre limité de responsables (direction et responsables de grands processus) et ainsi d'obtenir rapidement une identification et une évaluation des principaux risques « perçus » par la direction de l'établissement. Cette démarche est idéale pour l'élaboration d'une cartographie thématique.

Il peut être intéressant de mixer les deux approches afin d'améliorer le réalisme et l'objectivité de l'exercice.

L'identification se fait par plusieurs techniques ; tel que : *L'analyse historique* : l'étude des événements passés est riche d'enseignements, *Entretiens, sondage et enquêtes (questionnaires), Brainstorming, Comparaisons sectorielles; (benchmarking), Analyse de scénario*<sup>1</sup>.

Le tableau ci-dessous résume en quoi les deux approches apportent une réponse différente à l'identification des risques.

**Tableau n°6 : Comparaison des approches Bottom-up et Top-down**

| Etapes                       | Top down  | Bottom-up   |
|------------------------------|---|---|
| <b>1<sup>er</sup> Etape</b>  | <p><b><u>Analyse des risques</u></b></p> <p>L'identification des risques se fait par les membres du comité de direction, les dangers sont donc recensés en fonction de la stratégie suivie par l'entreprise</p>   | <p><b><u>Identification des processus</u></b></p> <p>Le niveau de détail est approprié en fonction des objectifs de la cartographie. Il détermine ainsi, le niveau hiérarchique des interlocuteurs à rencontrer. L'identification peut prendre la forme de <b>questionnaires</b> ou <b>entretiens</b> ouverts permettant une plus grande liberté dans l'approche des processus par les opérationnels.</p> |
| <b>2<sup>eme</sup> Etape</b> | <p><b><u>Rattachement des risques aux processus</u></b></p> <p>Mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité de la cartographie. Les risques mis en évidence au niveau de cette démarche doivent être rattachés aux processus activité.</p> | <p><b><u>Identification des risques</u></b></p> <p>Identification des risques des activités et des risques liés aux interactions de ces activités.</p>  |
|                              | <b><u>Evaluation et Hiérarchisation des risques de l'organisation</u></b>   |   |
| <b>3<sup>eme</sup> Etape</b> | Approche qui ne nécessite pas une   | Grace à cette approche nous avons une   |

<sup>1</sup> Ferma, cadre de référence de gestion des risques, *op-cit*, p 14.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>analyse poussive des processus. L'examen des risques stratégiques permet également de s'assurer de la prise en compte plus immédiate des processus transversaux ou managériaux, ce qui peut être plus en adéquation avec la direction générale.</p> <p>L'approche est moins précise tant dans l'identification des risque que dans leur quantification. Les opérationnels sont moins associés et cela limite donc leurs implication</p> | <p>bonne connaissance de l'entreprise et cela permet de l'utiliser à d'autres fins (démarche qualité par exemple).</p> <p>Nous obtenons aussi un recensement plus exhaustif des risques.</p> <p>La consultation des opérationnels pour la réalisation permet d'obtenir une implication satisfaisante.</p> <p>C'est une démarche consommatrice de temps. Elle s'avère couteuse en termes de compétences et de systèmes car la collecte des données nécessite souvent le recours à des outils adaptes.</p> |
|--|--|--|

Source : IFACI, groupe professionnel. La cartographie des risques. Les cahiers de la recherche, 2002.

### II.3. L'évaluation des risques

Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du risque, appelé également fréquence et du montant de l'événement potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision.<sup>1</sup>

Dans l'évaluation, il s'agit de choisir entre les couples<sup>2</sup>:

- Probabilité / gravité ;
- Gestion du risque / importance par rapport aux objectifs de l'organisation.

Il n'y a pas une grande différence entre les deux choix car un risque à probabilité faible est un risque bien géré, et un risque qualifié d'important par rapport aux objectifs de l'organisation est sans doute un risque de forte gravité.

Un risque se mesure par le produit de ces deux grandeurs, son niveau de criticité peut être mesuré par la formule suivante<sup>3</sup>:

$$\text{CRITICITE DU RISQUE} = \text{PROBABILITE} \times \text{GRAVITE}$$

A partir de cette constante le gestionnaire ou le manager du risque peut considérer un risque comme inacceptable au-delà d'un montant fixé par la direction.

Puis, Le choix du type d'axe : il s'agit de déterminer le type d'échelle de mesure :

- Qualitatif (bon, moyen, faible) ;
- Semi quantitatif (1, 2, 3, 4) ;

<sup>1</sup>Oulivier Hassid, *op-cit*, p55.

<sup>2</sup>Philippe Walter et JACK noirot, Contrôle interne, *Des chiffres porteurs de sens*, *op-cit*, p 54;

<sup>3</sup>Nichan margossian, Risques professionnels, caractéristiques, réglementation et prévention 2e édition, Paris, DUNOD, 2006, p 5.

- Quantitatif (pertes engendrées en Kilo Dinar Algérien).

#### **Les techniques d'évaluation:**

Les techniques d'évaluation sont diverses, pratiquement, la collecte d'information sur les risques identifiés peut se faire par interviews avec envoi de questionnaires personnalisés selon le type de fonction accompagnés par la matrice des risques. visite et observatoire, Entretiens, sondages et enquêtes, l'analyse historique, le retour d'expériences et la traçabilité.

### **III. Mise en œuvre de la cartographie des risques liés à l'information financière et comptable cycle achat fournisseur et assimilés / Algérie Télécom**

Dans cette étude, nous allons baser sur l'approche Bottom-up, et comme processus le processus de production de l'information financière et comptable « IFC » en précisant le sous processus achat/fournisseur;

Plusieurs étapes sont à parcourir afin d'aboutir à la conception de la cartographie des risques liés à l'IFC du processus achat /fournisseur.

#### **III.1. L'identification et l'évaluation des risques**

L'identification des risques se fait à partir de l'inventaire de toutes les taches du ce processus ainsi qu'à travers des entretiens avec les différents collaborateurs de la DFC dont participent à produire et communiquer l'IFC:

- Personnels du service gestion fournisseurs et paie ;
- Personnels de service assainissement et analyse des comptes d'investissement et des stocks ;
- Personnels de service assainissements et analyse des comptes de dettes ;
- Personnels Service des operations inter centre comptable ;
- Personnels de département de contrôle de gestion ;
- Personnels de département de budget ;
- Personnels de département de suivi et contrôle ;
- Personnels de département de trésorerie.

Pour l'évaluation, il est nécessaire d'apporter une attention toute particulière au nombre de niveaux que l'on souhaite établir pour chaque axe (probabilité d'occurrence et impact) :

- Une échelle à 3 niveaux (faible, moyen, fort) ne laisse que peu d'alternative dans la classification. Ce type d'échelle à tendance à concentrer l'impact (ou la probabilité) vers les centres c'est-à-dire vers la classe MOYENNE.
- Une échelle à 5 niveaux offre, à l'inverse, plus d'alternative. L'effet est inverse puisque on peut observer une désertification du milieu au profit des extrêmes.

Pour cette double évaluation, nous pouvons s'attacher néanmoins à réduire la subjectivité des critères qualitatifs et se contenter d'une échelle qualitative à cinq positions pour mesurer :

**Impact:** Non significatif, Mineur, Modéré, Majeur et Très significatif ;

**Probabilité d'occurrence :** Quasiment certain, Probable, peu probable, Possible, Rare.

- **Le modèle des tableaux :**

Les colonnes des tableaux sont organisés comme suit :

**Tâches élémentaires/sous domaines :** Représentent un inventaire des taches de processus ;  
D'après la norme ISO 9000:2000, un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

Dans cette étape, l'existence de processus est une aide précieuse.

- Logique enchaînement ;
- Vision complète, non limitée par les responsabilités des acteurs ;
- Clarté des responsabilités.

**Objectifs/finalités :** ce sont les objectifs de chaque tâche ;

**Evènements/risques :** ce sont les risques inhérents. A chaque étape du processus on associe ensuite les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner la non réalisation des objectifs du processus (en terme de fiabilité d'information, ou en terme de délais) ;

**Impact brut :** Pour chaque événement le risque est évalué l'impact brut, c'est les conséquences de matérialisation des risques sur les objectifs avant toute mesure d'atténuation ou de couverture ;

**Dispositif de contrôle interne :** A chaque risque on associe les éventuels moyens de protection ou de contrôle mis en place ;

**Impact résiduel:** est celui qui résulte du risque brut en tenant compte des protections et des contrôles mis en place ;

Pour cet évaluation nous nous contentons d'une échelle qualitative à cinq positions pour mesurer l'impact: Non significatif, Mineur, Modéré, Majeur et Très significatif ;

**Probabilité d'occurrence :** Pour mesurer la probabilité d'occurrence on se contente d'une échelle qualitative à cinq positions:

**Quasiment certain:** Evènement attendu dans la plupart des cas ;

**Probable :** Evènement probable dans la plupart des cas ;

**Possible:** Evènement devant se produire à un moment donné ;

**Peu probable:** Evènement risquant de se produire à un moment donné ;

**Rare:** Evènement risquant de se produire dans des cas exceptionnels.

Pour faciliter la tâche de l'évaluation lors qu'il y a une évaluation qualitative, nous définissons un « code » qui servira de référentiel, pour les cinq niveaux, comme se suit :

**Tableau n°7 : les codes d'évaluation de l'impact et la probabilité d'occurrence**

| Le code | Impact            | Probabilité d'occurrence |
|---------|-------------------|--------------------------|
| 1       | Non significatif  | Rare                     |
| 2       | Mineur            | Peu probable             |
| 3       | Modéré            | Possible                 |
| 4       | Majeur            | Probable                 |
| 5       | Très significatif | Quasiment certain        |

**Source :** par l'étudiante

Lorsque nous n'avons pas pu réunir les collaborateurs de même centre comptable pour consolider leurs évaluations de l'impact et la probabilité d'occurrence, nous nous sommes limité à calculer la moyenne des évaluations données par ces collaborateurs; à fin d'obtenir une évaluation intuitive correcte du risque.

Tableau n° 8: L'identification et l'évaluation des risques:

| Taches/sous domaine   | Objectif/finalités   | Evènements/risques   | Impact brut  | Dispositif de contrôle interne   | Impact résiduel                      | Probabilité D' Occurrence        |
|---|--|--|--|--|--------------------------------------|----------------------------------|
| Réception de dossier de demande de paiement <sup>1</sup> par l'assistant du DFC                                       | -La conformité des dossiers transmis par la direction métiers à la réglementation en vigueur ;<br>-cohérence entre les pièces transmises.  | - La non-conformité de dossier par rapport aux règles ;<br>- perte des dossiers.<br>-lourdeur dans le traitement des dossiers <sup>2</sup> . | -Etats financiers erronés ;<br>- perte financière <sup>3</sup> ;<br>-perte des fournisseurs.<br>-Non respect des clauses contractuelles. | -Enregistrer la réception de dossier dans le courrier arrivé ;<br>-toute transaction se faite par un bordereau d'envoi puis il sera accusé lors son réception. | <b>1.5</b><br><b>1.5</b><br><b>1</b> | <b>1</b><br><b>1</b><br><b>3</b> |
| -Transmettre le dossier au directeur de la comptabilité et faire un constat général ;                                 | - La conformité des dossiers transmis par la direction métiers à la réglementation en vigueur ;<br>-cohérence entre les pièces transmises. | -La non-conformité du dossier par rapport aux règles ;<br>- perte des dossiers.  | - Non-respect des délais de paiement<br>-Non respect des clauses contractuelles.   | -Enregistrer la réception de dossier dans le courrier arrivé.  | <b>1</b><br><b>1</b>                 | <b>1</b><br><b>1</b>             |
| -Transmettre le dossier au chef de département comptabilité centrale et élaborer une fiche de contrôle <sup>4</sup> . | - La conformité des dossiers transmis par la direction métiers à la réglementation en  | -La non-conformité du dossier par rapport aux règles ;<br>- perte des dossiers.  | - Non-respect des délais de paiement ;<br>-Non respect des clauses contractuelles ;  | -Enregistrer la réception de dossier dans le courrier arrivé.<br>-Lorsque le système   | <b>1</b><br><b>1</b>                 | <b>1</b><br><b>1</b>             |

<sup>1</sup> Demande de paiement : contient les informations suivantes : N° et date de la demande, Objet de la dépense, Nature et référence des pièces, Montant en chiffre et en lettre, Nom du fournisseur, Mode de règlement, Nature de paiement (chèque; espèce...). Voir annexe » 2 ».

<sup>2</sup> La demande de paiement, a un circuit long avant d'être enregistré dans la direction; elle se transmet de l'assistant de divisionnaire pour vérification et enregistrement dans le courrier arrivé, ensuite au divisionnaire, puis elle se transmet à l'assistant de la direction de comptabilité pour les mêmes raisons que l'assistant du divisionnaire, de même elle se transmet au directeur de comptabilité pour vérification et en fin, elle se transmet au service gestion des fournisseurs et paie.

<sup>3</sup> Non-respect des délais de paiement provoque des litiges avec les fournisseurs (intérêts de retard, pénalités, arrêts de livraison...)

<sup>4</sup> Voir annexe n° 3.



|  |   |  |  |   |          |          |
|--|---|--|--|---|----------|----------|
|  | vigueur ;<br>-cohérence entre les pièces transmises   |  |  | prévoit des non-conformités, il les communique à la structure métier, si sa réponse est défavorable, un rejet d'opération soit rédigé on deux copies une est transmise à la structure métier et l'autre est listé ; |          |          |
| Transmettre le dossier au service gestion des fournisseurs et paie.  | -La conformité des dossiers transmis par la direction métiers à la réglementation mit par AT ;<br>-cohérence entre les pièces transmises.<br>-La conformité de dossier par rapport aux clauses du marché, convention ou contrat signé par le fournisseur. | -absence d'une procédure de vérification <sup>1</sup> .    | -Etats financiers erronés<br>-perte financière ;<br>-perte des fournisseurs. | -vérification de la conformité du dossier ;   | <b>4</b> | <b>1</b> |
| Vérifier l'existence de fournisseur dans la base de données de système d'information ORACLE.FINANCE et Contrôler les comptes des | -Information financière et comptable fiable et au temps réel ;<br>-Suivi l'échéance des dettes.   | -absence d'une procédure de vérification des fournisseurs; | -situation des dettes par fournisseur est erronée <sup>2</sup> .             | -Existence d'une base de données mis à jours, ORACLE.<br>-au cas d'un nouveau fournisseur une demande de création d'un nouveau  | <b>1</b> | <b>1</b> |

<sup>1</sup> Dans ce niveau la vérification de la conformité de dossier par rapport aux règles a une importance intime.

<sup>2</sup> Ce risque n'a pas un impact sur la qualité de l'information financière et comptable publié dans les états financiers, bien que si ce risque est matérialisé, il donne un état erroné sur ces fournisseurs.

|  |   |  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|--|---|---|
| fournisseurs   |   |  |   | code de tiers fournisseur concerné sera faite à la direction de projet Oracle.   |   |   |
| Passation des écritures relatives aux fournisseurs locaux. | Information financière et comptable fiable. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faute arithmétique ;</li> <li>-omission des factures lors d'une demande de paiement qui comprend plusieurs factures <sup>1</sup> ;</li> <li>-omission de la comptabilisation des pénalités<sup>2</sup>.</li> <li>- Absence d'une procédure de suivi des avances <sup>3</sup>;</li> <li>-Double constatation d'une dette envers un fournisseur</li> <li>-Imputation comptable erronée ;</li> <li>- Pour les charges récurrentes (loyers, assurances...) le montant passé en charge ne correspond pas à la période ;</li> <li>-Enregistrement des factures pour des prestations non encore réalisées ;</li> <li>-Absence d'une gestion de comptabilisation des immobilisations et stock<sup>4</sup>;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Etats financiers erronés;</li> <li>-perte financière ;</li> <li>-perte des fournisseurs.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Le service comptable vérifie la séquence numérique des:</li> <li>Bons de réception, bons de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'il les reçoit tous ;</li> <li>-le système ORACLE ne permet pas la saisie d'une information qui été saisie au paravent ;</li> <li>- Les opérations diverses relatives aux opérations d'achat sont soumises à autorisation avant enregistrement ;</li> <li>-exigence de l'attestation de service fait jointe au dossier de demande de paiement ;</li> </ul> | <p><b>1.5</b></p> <p><b>1.5</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>2.5</b></p> <p><b>1.5</b></p> <p><b>2.5</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>5</b></p> | <p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1.5</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>3.5</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>5</b></p> |

<sup>1</sup>La sous-évaluation se produit lorsqu'il y a une demande de paiement qui comprend plusieurs factures dont la structure ignore une ou plus ; lors de leur comptabilisation ;

<sup>2</sup>La surévaluation se produit ; lorsqu'il y a des avances sur paiement ou lorsqu'il y a un retard de livraison, dont la structure ne comptabilise pas les pénalités adéquates aux fournisseurs.

<sup>3</sup> Cela engendre une surévaluation de la dette.

<sup>4</sup> Les structures métiers transmettent des factures qui ne disposent pas d'information pour la comptabiliser dans les comptes du stock ou les comptes d'immobilisation ;

|  |   |   |   |  |  |  |
|--|---|---|---|--|--|--|
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non classification et non archivage de toutes les pièces comptables;</li> <li>-Dépassement du montant de marché ;</li> <li>-Non exhaustivité des enregistrements;</li> <li>-Absence d'une gestion de la sécurité (contrôles d'accès).</li> <li>-Absence d'une gestion des incidents et sécurité de matériel informatique<sup>1</sup>.</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-il existe une séparation entre module de constatation et de règlement ;</li> <li>- archivage et classification des pièces dans les registres qui convient ;</li> <li>-Lorsque les factures et avoirs sont envoyés aux services pour contrôle, le service comptable garde la trace de ces envois : Pour suivre les retours et pour identifier les factures non enregistrées</li> <li>- Création des comptes utilisateur sur le progiciel ORACLE ;</li> <li>-archivage physique des pièces comptables.</li> <li>-utiliser un antivirus avec licence pour l'ERP ORACLE.FINANCE</li> </ul> | <p>4.5</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>3</p> | <p>4.5</p> <p>2</p> <p>4.5</p> <p>1</p> <p>1</p> |
| -Passation des écritures relative aux fournisseurs étrangers (crédit documentaire) | Information financière et comptable au temps réel et fiable | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les personnes chargées de la comptabilisation ne sont pas régulièrement informées des taux à utiliser ;</li> <li>-séparation entre la direction qui constate la dette et qui constate</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Etats financiers erronés<sup>2</sup>;</li> <li>-perte financière ;</li> <li>-Les montants concernés ne sont pas facilement identifiables</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-consultation des taux de l'internet ;</li> <li>-la constatation de la dette se faite par rapprochement du compte de liaison</li> </ul>   | <p>3.5</p> <p>3.5</p>                          | <p>4</p> <p>5</p>                                |

<sup>1</sup> Absence d'un serveur de secours ;

<sup>2</sup> Sous-évaluation ou la sur- évaluation des actifs ou passif.

|  |   |   |   |   |                                  |                                  |
|--|---|---|---|---|----------------------------------|----------------------------------|
|  |   | les frais d'approche {frais de douane, de transport et de magasinage  | pour permettre l'actualisation des taux en fin de période ;<br>-écart entre la valeur des acquisitions réelles de stock et d'immobilisation et la valeur comptabilisée lors des acquisitions à titre gratuit <sup>1</sup> ;<br>- la non cohérence entre le cours de change constaté pour frais d'approche et pour la dette. | constaté par la Direction des Moyens Logistiques ;<br>-Recouplement interne avec les structures concernées.   |                                  |                                  |
| Vérification des demandes de paiement, faire l'imputation budgétaire par le département budget lorsque la dépense est prévue, si non il mentionne la dépense hors bilan. | -Réalisation de budget notifiée par le premier organe de gestion conseil d'administration | -fausse imputation budgétaire<br>-dépassement du montant prévu pour l'article ;<br>-certain dépenses ne passe pas par le département. | -Ecart entre les réalisations réelles et les réalisations constatées par le département du budget ;   | -la structure métier peut procéder à un transfert, pour un prolongement de la prévision ;<br>-recapitalisation des dépenses de chaque des directions. | <b>1</b><br><b>2</b><br><b>3</b> | <b>1</b><br><b>3</b><br><b>2</b> |
| Vérification du dossier joint à la demande de paiement par le département du contrôle et   | -Information financière et comptable au temps réel et fiable                              | -non actualisation de la réglementation en vigueur ;<br>-discordance entre les interprétations des nouvelles                          | -Etats financiers erronés ;<br>-perte financière.<br>- non respect des délais   | -pour chaque marché le département du contrôle établit une fiche de suivi, et lorsque le paiement   | <b>2</b><br><b>2</b>             | <b>2</b><br><b>1</b>             |

<sup>1</sup> Lorsque la structure signe un contrat avec fournisseur étranger visant l'acquisition des stock ou immobilisations, il y aura toujours une partie des équipements accordé à gratuit a titre en mesure d'accompagnement la structure métier qui travaille avec le dit fournisseur ne transmette pas la facture qu'elle fait l'objet de domiciliation sans paiement, bien évidemment que la facture a une valeur qui sert au dédouanement de la marchandise ou les équipements acquit, cela engendre un écart positif entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable .

|   |   |  |  |  |   |   |
|---|---|--|--|--|---|---|
| suivi des paiements.  |   | <p>réglementations ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- non suivi de paiement des fournisseurs ;</li> <li>-dépassement de montant de marché.</li> </ul>  | <p>contractuels ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-perte des fournisseurs.</li> </ul> | <p>approxime à 80% de montant global, la direction signal ce taux à la direction métier.</p>   | <p><b>1</b></p> <p><b>1</b></p>   | <p><b>1</b></p> <p><b>1</b></p>   |
| L'enregistrement comptable de paiement des fournisseurs par le département de trésorerie dans le journal auxiliaire du paiement et trésorerie ; | <p>-Information financière et comptable au temps réel et fiable ;</p> <p>-suivi de la trésorerie.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faute arithmétique ;</li> <li>-absence d'une procédure de contrôle de demandes de paiement ;</li> <li>-double enregistrement de factures payées ;</li> <li>- paiement d'une facture d'un montant plus de 2 000 000,00 dinar et hors bilan sans un accord préalable de PDG ;</li> <li>-absence d'une gestion de la sécurité (contrôles d'accès) ;</li> <li>-absence d'une séparation des tâches entre l'enregistrement et la détention.</li> </ul> | <p>-Etats financiers erronés ;</p> <p>-perte financière.</p>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifier le montant de l'ordre de virement bancaire, les coordonnées bancaires et le nom du bénéficiaire ;</li> <li>-vérifier la signature des chèques par les organes compétentes;</li> <li>-contrôler les mouvements des comptes bancaires (en devise et en dinars) à travers le brouillard bancaire ;</li> <li>-faire un rapprochement bancaire à travers les relevés bancaire ;</li> <li>- établissement d'un tableau de bord des paiements par structure.</li> </ul> | <p><b>3</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> | <p><b>2</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>3</b></p> |
| Centralisation des comptes des centres inter-comptable par le service des opérations inter centre comptable.                                    | <p>Information financière et comptable fiable au temps réel.</p>                                      | <p>-imputer les charges d'un centre comptable dans un autre centre comptable à tort.</p>   | <p>-Etats financiers erronés ;</p> <p>-perte financière.</p>                                     | <p>-Rapprochement du compte de liaison avec tous les centres comptables mensuellement et annuel et justification des écarts.</p>   | <p><b>1</b></p>   | <p><b>1</b></p>   |

|                               |   |  |  |   |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|---|--|--|
| Clôture des comptes           | Information financière et comptable fiable au temps réel. | -Non exhaustivités de recensement des factures non parvenues concernant des livraisons ou prestations déjà réalisées avant la date de clôture ;<br>-manipulation de l'information financière et comptable <sup>1</sup> ;<br>-non fiabilité de l'inventaire ;<br>-non apurement des provisions constatées par la banque domiciliataire lors de crédit documentaire <sup>2</sup> ; | -Etats financiers erronés.<br>-perte financière. | -recoupement interne avec les structures métiers ;<br>-analyse des comptes des fournisseurs ;<br>-assurer la constatation de toute les factures, et lorsqu'il y a des factures non parvenues, le service constate une facture à recevoir. | <b>1</b><br><b>3</b><br><b>5</b><br><b>3</b> | <b>1</b><br><b>1</b><br><b>5</b><br><b>1</b> |
| La consolidation <sup>3</sup> | Information financière et comptable fiable au temps réel. | -absence d'une procédure de détermination des marges sur stocks, résultats sur cession d'immobilisation ;  | -Etats financiers erronés.                       | -La détermination des marges est approximative ;<br>-les écritures de consolidation sont enregistrées et suivies dans un journal spécifique;  | <b>2</b>                                     | <b>1</b>                                     |

<sup>1</sup> Surévaluation des cours de change pour les dettes en instance de règlement au 31/12/N. La dette en devise non payé doit être actualisé selon le cours de 31 /12/N.

<sup>2</sup> La banque domiciliataire BNA ne restitue pas la provision constatée lors du paiement effectif du fournisseur.

<sup>3</sup> Algérie télécom utilise la méthode d'intégration globale lors de la consolidation des comptes des filiales ATS, Mobilis et la société mère.

### III.2. L'évaluation de la criticité des risques:

L'évaluation des risques est faite d'une manière qualitative, par le produit de deux grandeurs l'impact et la probabilité d'occurrence<sup>1</sup>.

Tableau n°9: Evaluation de la criticité des risques

| N° | Les risques   | Impact     | Probabilité d'occurrence | Evaluation de risques « Criticité |
|----|---|------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1  | - La non-conformité de dossier par rapport aux règles ;   | 1.5        | 1                        | 1.5                               |
| 2  | - perte des dossiers ;  | 1.5        | 1                        | 1.5                               |
| 3  | - <b>lourdeur dans le traitement des dossiers ;</b>   | <b>1</b>   | <b>3</b>                 | <b>3</b>                          |
| 4  | -La non-conformité du dossier par rapport aux règles ;  | 1          | 1                        | 1                                 |
| 5  | - perte des dossiers ;  | 1          | 1                        | 1                                 |
| 6  | -La non-conformité du dossier par rapport aux règles ;  | 1          | 1                        | 1                                 |
| 7  | - perte des dossiers ;  | 1          | 1                        | 1                                 |
| 8  | - <b>absence d'une procédure de vérification ;</b>  | <b>4</b>   | <b>1</b>                 | <b>4</b>                          |
| 9  | -absence d'une procédure de vérification des fournisseurs;  | 1          | 1                        | 1                                 |
| 10 | - Faute arithmétique ;  | 1.5        | 1                        | 1.5                               |
| 11 | - <b>omission des factures lors d'une demande de paiement qui comprend plusieurs factures ;</b>   | <b>1.5</b> | <b>2</b>                 | <b>3</b>                          |
| 12 | - <b>omission de la comptabilisation des pénalités ;</b>  | <b>2</b>   | <b>2</b>                 | <b>4</b>                          |
| 13 | - <b>Absence d'une procédure de suivi des avances ;</b>   | <b>2.5</b> | <b>1.5</b>               | <b>3.75</b>                       |
| 14 | -Double constatation d'une dette envers un fournisseur  | 1.5        | 1                        | 1.5                               |
| 15 | - <b>Imputation comptable erronée ;</b>   | <b>2.5</b> | <b>3.5</b>               | <b>8.75</b>                       |
| 16 | - Pour les charges récurrentes (loyers, assurances...) le montant passé en charge ne correspond pas à la période ;                                | 1          | 1                        | 1                                 |
| 17 | -Enregistrement des factures pour des prestations non encore réalisées ;  | 1          | 1                        | 1                                 |
| 18 | - <b>Absence d'une gestion de comptabilisation des immobilisations et stock;</b>  | <b>5</b>   | <b>5</b>                 | <b>25</b>                         |
| 19 | - <b>Non classification et non archivage de toutes les pièces comptables;</b>   | <b>4.5</b> | <b>4.5</b>               | <b>20.25</b>                      |
| 20 | - <b>Dépassement du montant de marché ;</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>                 | <b>4</b>                          |
| 21 | - <b>Non exhaustivité des enregistrements;</b>  | <b>4</b>   | <b>4.5</b>               | <b>18</b>                         |
| 22 | -Absence d'une gestion de la sécurité (contrôles d'accès) ;   | 1          | 1                        | 1                                 |
| 23 | - <b>Absence d'une gestion des incidents et sécurité de matériel informatique ;</b>   | <b>3</b>   | <b>1</b>                 | <b>3</b>                          |
| 24 | - <b>Les personnes chargées de la comptabilisation ne sont pas régulièrement informées des taux à utiliser ;</b>                                  | <b>3.5</b> | <b>4</b>                 | <b>14</b>                         |
| 25 | - <b>séparation entre la direction qui constate la dette et qui constate les frais d'approche {frais de douane, de transport et de magasinage</b> | <b>3.5</b> | <b>5</b>                 | <b>17.5</b>                       |
| 26 | - <b>fausse imputation budgétaire ;</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>                 | <b>1</b>                          |

<sup>1</sup>bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, *op-cit*, p 12.

|    |  |   |   |    |
|----|--|---|---|----|
| 27 | -dépassement du montant prévu pour l'article ;   | 1 | 2 | 2  |
| 28 | -certain dépenses ne passe pas par le département ;  | 1 | 2 | 2  |
| 29 | -non actualisation de la réglementation en vigueur ;   | 2 | 2 | 4  |
| 30 | -discordance entre les interprétations des nouvelles réglementations ;   | 2 | 1 | 2  |
| 31 | - non suivi de paiement des fournisseurs ;   | 1 | 1 | 1  |
| 32 | dépassement de montant de marché ;   | 1 | 1 | 1  |
| 33 | - Faute arithmétique ;   | 3 | 2 | 6  |
| 34 | -absence d'une procédure de contrôle de demandes de paiement ;   | 1 | 2 | 2  |
| 35 | -double enregistrement de factures payées ;  | 2 | 2 | 4  |
| 36 | - paiement d'une facture d'un montant plus de 2 000 000.00 dinar et hors bilan sans un accord préalable de PDG ;                               | 1 | 1 | 1  |
| 37 | -absence d'une gestion de la sécurité (contrôles d'accès) ;  | 1 | 1 | 1  |
| 38 | -absence d'une séparation des taches entre l'enregistrement et la détention.   | 2 | 3 | 6  |
| 39 | Non exhaustivités de recensement des factures non parvenues concernant des livraisons ou prestations déjà réalisées avant la date de clôture ; | 1 | 1 | 1  |
| 40 | -manipulation de l'information financière et comptable;  | 3 | 1 | 3  |
| 41 | - imputer les charges d'un centre comptable dans un autre centre comptable à tort ;  | 1 | 1 | 1  |
| 42 | non fiabilité de l'inventaire ;  | 5 | 5 | 25 |
| 43 | -non apurement des provisions constatées par la banque domiciliataire lors de crédit documentaire  | 3 | 1 | 3  |
| 44 | -absence d'une procédure de détermination des marges sur stocks, résultats sur cession d'immobilisation.                                       | 2 | 1 | 2  |

Source : par l'étudiante.

L'évaluation de la criticité nous aide d'une part à définir une constante qui peut fixer les limites acceptés par l'organisation, soit pour notre étude le seuil « 3 » ; et d'hierarchiser les risques selon l'ordre d'importance d'autre part.

Les lignes en rouge, se sont les risques qui dépassent le niveau acceptable des risques de l'information financière et comptable ; dont ils doivent être réduit.

### III.3. La représentation graphique »la cartographie des risques«

Une fois les risques sont identifiés et évalués, ils doivent être hierarchisés selon leurs évaluations puis représentés graphiquement.

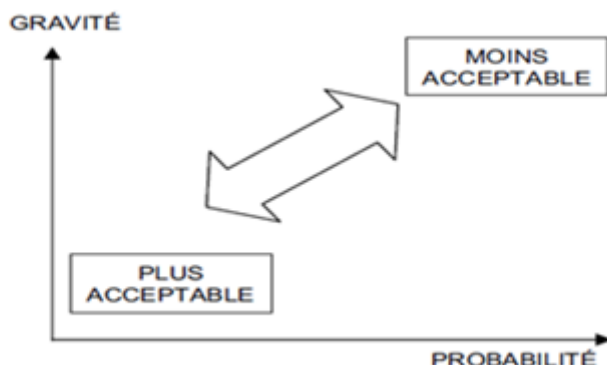
Il existe une multitude de représentations graphiques de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques; la représentation dépend essentiellement de l'objectif de la cartographie des risques<sup>1</sup>, par exemple : Le diagramme à deux axes, la représentation en mode radar ou toile d'araignée et la représentation numérique (pour l'évaluation quantitatif).

<sup>1</sup>IFACI, pracewaterhouseCooper , landwell et associes, op-cit, p223;



La cartographie a deux axes trace des zones d'acceptabilité figurées grossièrement sur le schéma sont affinées afin d'en déduire, comme on le verra plus loin, le plan d'action de maîtrise des risques<sup>1</sup>.

Figure n°15 : la cartographie des risques, diagramme de farmer



Source : Yves Métayer et Laurence hirsch, premiers pas dans le mangement des risques, édition afnor, 2007, p 11.

Dans notre étude nous allons choisir la représentation par diagramme a deux axes, l'impact étant reprise sur l'axe horizontal et la probabilité d'occurrence sur l'axe verticale. C'est la façon la plus commune de représenter la cartographie des risques<sup>2</sup>.

Pour que la cartographie soit plus visible et facile à interpréter les résultats, lorsqu'on a choisis le niveau d'acceptabilité des risques est de trois, nous avons tenté de choisir les vingt sept premiers risques dont le niveau de criticité est plus d'un, comme le montre le tableau.

Tableau n°10: Les risques évalués et hiérarchisés

| Code | Les risques   | Impact | Probabilité d'occurrence | Evaluation des risques « Criticité |
|------|---|--------|--------------------------|------------------------------------|
| A    | -lourdeur dans le traitement des dossiers ;   | 1      | 3                        | 3                                  |
| B    | -absence d'une procédure de vérification ;  | 4      | 1                        | 4                                  |
| C    | - Faute arithmétique ;  | 1.5    | 1                        | 1.5                                |
| D    | -omission des factures lors d'une demande de paiement qui comprend plusieurs factures ; | 1.5    | 2                        | 3                                  |
| E    | -omission de la comptabilisation des pénalités ;  | 2      | 2                        | 4                                  |
| F    | - Absence d'une procédure de suivi des avances ;  | 2.5    | 1.5                      | 3.75                               |
| G    | -Double constatation d'une dette envers un fournisseur                                  | 1.5    | 1                        | 1.5                                |
| H    | -Imputation comptable erronée ;   | 2.5    | 3.5                      | 8.75                               |
| I    | -Absence d'une gestion de comptabilisation des immobilisations et stock;                | 5      | 5                        | 25                                 |
| J    | - Non classification et non archivage de toutes les                                     | 4.5    | 4.5                      | 20.25                              |

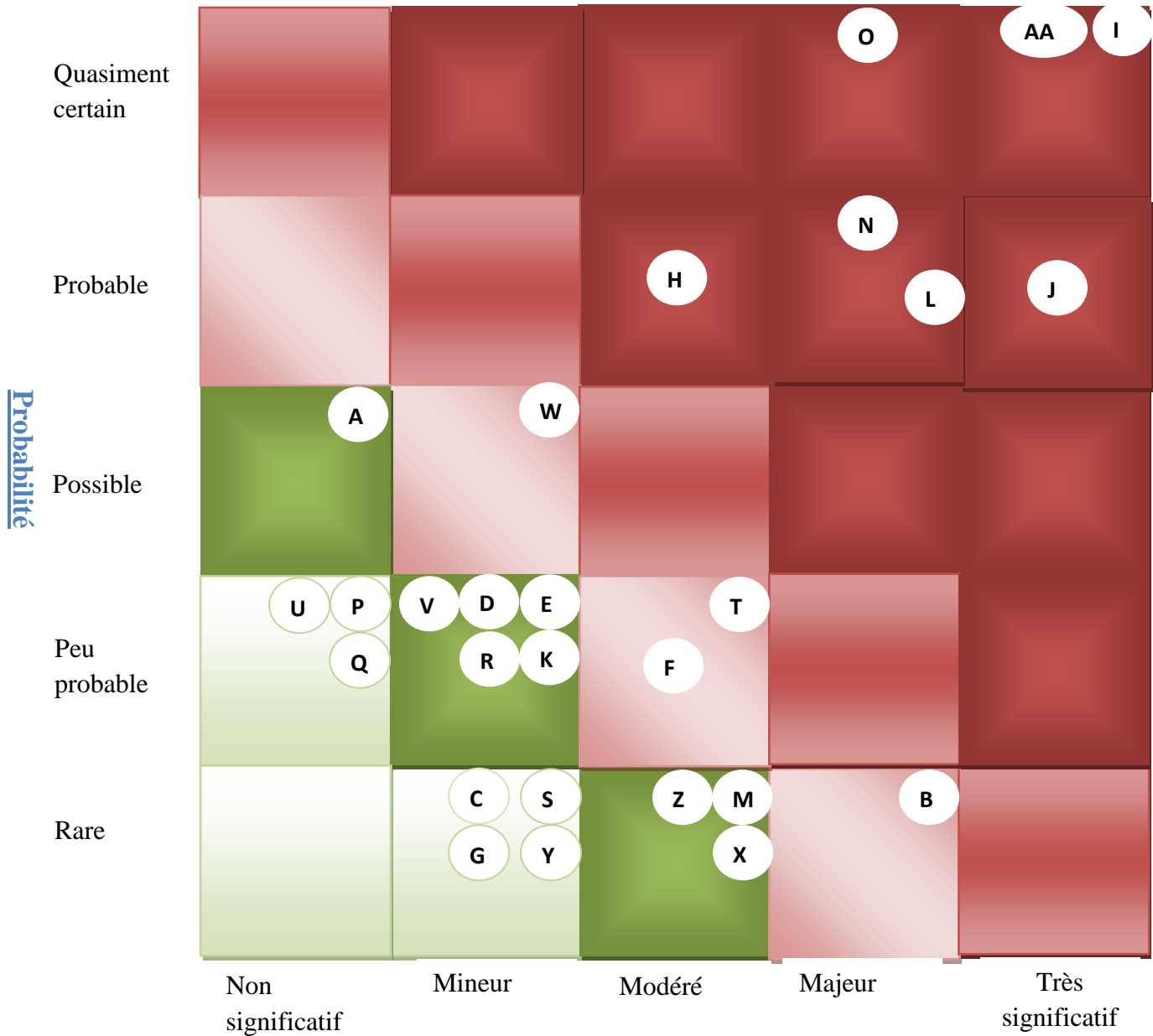
<sup>1</sup> Yves Métayer et Laurence hirsch, op-cit, p 11.

<sup>2</sup>Si cette représentation est efficace pour un type de risque particulier ou pour une comparaison d'un nombre limité de risques entre eux, elle n'est pas adaptée à une représentation exhaustive de tous les risques de l'entreprise. Toutefois, il est possible de contourner cette contrainte en procédant par étape ;

|    |  |     |     |      |
|----|--|-----|-----|------|
|    | pièces comptables;   |     |     |      |
| K  | -Dépassement du montant de marché ;  | 2   | 2   | 4    |
| L  | -Non exhaustivité des enregistrements;   | 4   | 4.5 | 18   |
| M  | -Absence d'une gestion des incidents et sécurité de matériel informatique ;  | 3   | 1   | 3    |
| N  | -Les personnes chargées de la comptabilisation ne sont pas régulièrement informées des taux à utiliser ;   | 3.5 | 4   | 14   |
| O  | -séparation entre la direction qui constate la dette et celle qui constate les frais d'approche {frais de douane, de transport et de magasinage} | 3.5 | 5   | 17.5 |
| P  | -dépassement du montant prévu pour l'article ;   | 1   | 2   | 2    |
| Q  | -certain dépenses ne passe pas par le département ;  | 1   | 2   | 2    |
| R  | -non actualisation de la réglementation en vigueur ;   | 2   | 2   | 4    |
| S  | -discordance entre les interprétations des nouvelles réglementations ;   | 2   | 1   | 2    |
| T  | - Faute arithmétique ;   | 3   | 2   | 6    |
| U  | -absence d'une procédure de contrôle de demandes de paiement ;   | 1   | 2   | 2    |
| V  | -double enregistrement de factures payées ;  | 2   | 2   | 4    |
| W  | -absence d'une séparation des taches entre l'enregistrement et la détention.   | 2   | 3   | 6    |
| X  | -manipulation de l'information financière et comptable;  | 3   | 1   | 3    |
| Y  | -absence d'une procédure de détermination des marges sur stocks, résultats sur cession d'immobilisation.   | 2   | 1   | 2    |
| Z  | -non apurement des provisions constatées par la banque domiciliataire lors de crédit documentaire  | 3   | 1   | 3    |
| AA | non fiabilité de l'inventaire ;  | 5   | 5   | 25   |

Source : par l'étudiante

Figure n° 16 : Cartographie des risques liés à l'information financière et comptable du processus achat/fournisseur



IMPACT

Source : par l'étudiante

Cette matrice «est divisée en zones selon le niveau de risque et la nécessité des contrôles. Une zone de risque acceptable et une zone de risque à réduire.

#### IV. Le traitement des risques

Aujourd'hui il est parfois admis qu'il existe quatre modes de réaction face aux risques, les quatre « T »

- Tolérer ou accepter (le risque à son niveau actuel) ; la stratégie de l'entreprise peut être faite de manière à accepter le risque en son état, dans ce cas elle subira toutes les conséquences. Cette approche ne permet pas de protéger l'entreprise puisqu'aucune volonté de réduction de risque ne se manifeste ;
- Traiter « réduire » (le risque pour en diminuer la sévérité à un niveau acceptable), cela revient à réduire le risque à un niveau décidé par l'entreprise, parmi toutes les méthodes ou attitudes pour faire face aux risques , le contrôle interne est celle qui consiste à mettre en œuvre, en interne de l'organisation les dispositifs nécessaires pour rendre le risque acceptable ;
- Transférer (le risque ou l'activité qui le génère vers quelqu'un d'autre), c'est-à-dire confier le risque à quelqu'un d'autre, le transfert du risque s'établit en cas d'existence d'une assurance contractée avec le dirigeant de l'entreprise<sup>1</sup> ;

Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurances, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité;

- Terminer (l'activité qui génère le risque), ça relève aussi de la stratégie de l'entreprise, cette dernière peut mettre fin à l'activité qui est à l'origine du risque, cette stratégie représente un frein au développement de l'entreprise<sup>2</sup>.

On ne peut pas traiter tous les risques, au moins simultanément et on sait bien que les ressources sont limitées pour cela. Dans notre étude, les risques dont leurs criticités dépassent le niveau d'appétence 3, vont être réduits, par les procédures qui s'affichent dans le plan d'action suivant :

**Tableau n°11 : Le plan d'action pour le traitement des risques**

| <i>code</i> | <i>Centre du risque</i>  | <i>Risque</i>   | <i>Traitement</i>   |
|-------------|--|---|---|
| <b>A</b>    | <b>Tous les centres de circulation des demandes de paiements ;</b> | lourdeur dans le traitement des demandes de paiements ; | -réduit le circuit de circulation des demandes de paiement avant leur enregistrement ;<br>-faire un nouvel ordre pour le circuit des dossiers de demande de paiement, soit : Département contrôle et suivi ensuite département budget puis département comptabilité centrale et en fin département trésorerie ; |
| <b>B</b>    |  | Absence d'une procédure de vérification;                | -formation des collaborateurs de la structure de DFC sur les nouvelles réglementations;<br>-les collaborateurs de service, doivent élaborer une fiche de vérification, qui mentionne toutes les réserves trouvées, et le dossier ne peut pas  |

<sup>1</sup>Pascal Kerebel, *op-cit*, p 40;

<sup>2</sup> Jacques WALTER ; Philippe NOIROT, le contrôle interne pour créer de la valeur, *op-cit*, P : 99.

|          |  |   |  |
|----------|--|---|--|
|          |  |   | être enregistré sans qu'il ne soit joint à cette fiche qui justifier qu'il est déjà vérifié ;<br>- Suivi les fiches de vérifications pour contrôler qu'ils sont recyclées;   |
| <b>D</b> | <p><b>Service gestion des fournisseurs et paie et service assainissement et analyse des comptes d'investissement et des stocks</b></p> | Omission des factures lors d'une demande de paiement qui comprend plusieurs factures. | -Exiger aux fournisseurs de présenter lors de demande de paiement qui comprend plusieurs factures, un état récapitulatif ;<br>-recoupement entre montant réglé sur le module Oracle-règlement et l'ordre de virement établit au fournisseur.   |
| <b>E</b> |  | Omission de la comptabilisation des pénalités ;                                       | -exiger aux structures métier de présenter les pièces probantes au temps opportun accompagnées aux dossiers primitifs.   |
| <b>F</b> |  | Absence d'une procédure de suivi des avances  | -création d'une application dans ORACLE.FINANCE, qui regroupe toutes les avances enregistrées sur le journal avec les informations liées à la dette :<br>« lors de la constatation de l'avance, cette dernière doit être comptabilisée dans le type à compte dans le module AP afin de se renseigner sur l'existence des avances lors de la constatation de la facture appropriée » ;<br>-vérification des contrats, marchés et convention s'ils stipulent des clauses sur l'avance.   |
| <b>H</b> |  | Imputation comptable erronée ;  | - Les comptes fournisseurs doivent être régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles ;<br>-ces erreurs découvertes doit être soumises à un contrôle indépendant et corrigées ;<br>-faire un recoupement mensuel avec les structures métier.  |
| <b>I</b> |  | Absence d'une gestion de comptabilisation des immobilisations et stock ;              | -mettre en place une gestion des immobilisations et stocks :<br>« établir un modèle de check List contient des critères bien définit pour pouvoir classer les acquisitions dans la classe du stock ou d'immobilisation, cette fiche doit être envoyée aux structures, et doit être rempli et jointe à chaque demande de paiement » ;<br>« on se base sur une modification préétablit pour les stocks et les équipements existant ; et pour les nouvelles acquisitions, s'il y aura des difficultés de classification, une commission doit être créé ». |
| <b>J</b> |  | Non classification et non archivage de toutes les pièces                              | -créer une salle pour archiver les pièces comptables enregistrées et validées ;<br>-faire scanner les pièces comptables enregistrées et validées et les conserver dans   |

|           |   |  |  |
|-----------|---|--|--|
|           |   | comptables ;   | une base de données ce qui nécessite de faire extension au serveur ;   |
| <b>M</b>  | <b>Service gestion des fournisseurs et paie et service assainissement et analyse des comptes d'investissement et des stocks</b> | Absence d'une gestion des incidents et sécurité de matériel informatique ;   | - mettre un serveur de plus comme secours et assurer les procédures adéquates pour la gestion de sécurité du matériel informatique ;<br>-doter les micros ordinateurs avec des antivirus actualiser ;  |
| <b>K</b>  |   | Dépassement du montant de marché ;   | -Les comptes fournisseurs doit être régulièrement lettrés et analysés pour identifier les dépassements éventuelles ;   |
| <b>L</b>  |   | Non exhaustivité des enregistrements;  | -gestion de recrutement et formation continuée adapter aux évolutions de l'entreprise;<br>-sensibiliser les structures métier de la nécessité de transmission de toutes les documents justifiants la dette, lors de l'engagement avec le fournisseur ; |
| <b>N</b>  |   | Les personnes chargées de la comptabilisation ne sont pas régulièrement informées des taux à utiliser ;                  | -établissement d'une base de données contient les cours de change de chaque semaine ou utilisation des taux inscrite dans les autres pièces probantes (D 10 par exemple) ;   |
| <b>O</b>  |   | service gestion des fournisseurs et paie et service assainissement et analyse des comptes d'investissement et des stocks | Séparation entre la direction qui constate la dette et celle qui constate les frais d'approche {frais de douane, de transport et de magasinage}  |
| <b>X</b>  |   | Manipulation de l'information financière et comptable  | -renforcer les interventions de l'auditeur interne au niveau de la division ;<br>-le commissaire au comptes doit être qualifié pour trouver les éventuels pratiques ;  |
| <b>Z</b>  |   | Non apurement des provisions constatées par la banque domiciliataire lors de crédit documentaire ;                       | -faire un rapprochement bancaire au moins chaque fin semaine ;<br>-renforcer la relation banque-Algérie télécom, en matière de communication d'information ;<br>-utiliser le E-Banking pour une communication efficace entre BNA et Algérie Télécom ;  |
| <b>AA</b> | <b>Equipe d'inventaire</b>  | Non fiabilité de l'inventaire ;  | -élaborer les décisions de nomination des commissions centrales, régional qui fixe le planning d'inventaire et les sous-commissions qui s'occupent de : recensement on utilisant les papillons, la collecte et la saisie, valorisation du stock;       |

|          |   |   |  |
|----------|---|---|--|
|          |   |   | -l'application du planning prévu, validation et contrôle des sous-commissions par la commission d'inventaire ;<br>-rapprochement comptable-physique et justification des écarts ;<br>-élaboration d'un rapport d'inventaire par la commission centrale, qui sera présenté premier organe de gestion pour prendre une décision pour les écarts non justifiés. |
| <b>R</b> | <b>Département suivi et contrôle (direction des finances)</b> | Non actualisation de la réglementation en vigueur ;                         | -Construire une base de donnée mis à jours chaque mois, dans cette base il faut ajouter les interprétations des experts du domaine, et traiter les interprétations en discordance.   |
| <b>V</b> | <b>Département trésorerie (direction des finances)</b>        | Double enregistrement de factures payées ;                                  | -les comptes fournisseurs doit être régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs éventuelles ;<br>-faire un rapprochement bancaire au moins chaque fin semaine ;  |
| <b>W</b> |   | Absence d'une séparation des tâches entre l'enregistrement et la détention. | -faire séparer la tâche de l'enregistrement et la détention des chèques.   |

Source : par l'étudiante.

### VI. L'actualisation de la cartographie des risques

La cartographie des risques est une photographie de la situation à un instant donné, elle doit donc être actualisée afin de conserver la vision la plus appropriée, car le profil risque de l'entité est en perpétuel changement, et influencé par un certain nombre de facteurs, notamment :

- Les évolutions technologiques, réglementaires et du marché.
- Les nouveaux canaux de distribution
- Les modifications apportées en termes d'organisation et de système.
- Les plan d'actions mis en place (actions correctives ponctuelles, procédures de contrôle récurrentes, transfert du risques...etc.)

L'actualisation de la cartographie permettra alors aux responsables d'observer l'impact de ces facteurs, de réajuster les plans d'actions déjà mis en place, et d'en définir de nouveaux.

L'actualisation de la cartographie des risques est la responsabilité du management ou fonction risk manager, dans Algérie Télécom, l'actualisation de cette carte revient à ces constructeurs.

### ***VII. La communication en matière de gestion des risques***

La communication consiste à exposer clairement la culture et l'approche de l'organisation en matière de gestion des risques. La communication est dépendante de la culture de l'organisation et repose également largement sur les solutions technologiques déployées (messagerie, workflow, intranet, etc.). Elle peut également être diffusée à travers différents supports tels que les manuels, notes internes ou avis affichés.

Chaque collaborateur de la division de comptabilité et finance doit être en mesure de savoir quelle information doit être communiquée, par quel canal et à qui. Ces flux ou ces canaux de communication doivent être en adéquation et en cohérence avec le concept de gestion des risques établi au niveau de la structure.

Les procédures doivent contenir un tableau de circulation d'information qui détermine en fonction de la nature de l'information:

- le fournisseur de l'information;
- le(s) canal (aux) de diffusion;
- le degré de confidentialité de l'information;
- les délais de diffusion;
- les destinataires;
- les actions attendues liées à la diffusion de l'information.

Au niveau de la division des finances et comptabilité, la transmission des informations sur les risques doit passer par des voies de communication ouvertes et une volonté doit être affichée et doit être à l'écoute. Les collaborateurs de la division doivent être convaincus que leur hiérarchie est désireuse d'être informée des problèmes et les gèrera efficacement.

Ces voies de communication doivent être prévues afin de permettre signaler des risques et/ou des problèmes nécessitant un traitement rapide et/ou confidentiel. Cette communication est un reflexe de la culture au niveau de la division ;

Nous pouvons proposer quelques formes possible de communication : la communication par affichage, journal interne, intranet (messagerie) ou bien même des réunions au niveau de la division animés par le risk manager ou le divisionnaire (ou un de ces collaborateurs qui ont chargé de mettre en œuvre la politique de gestion de risque au niveau de la division) ; cette dernière forme est la plus efficace dans une organisation récemment a mis un processus de management des risques.



### **Conclusion :**

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les principaux enjeux pratiques du management des risques liés à l'information financière et comptable au niveau d'Algérie Télécom ; cette entreprise publique à caractère économique opérant dans le marché des réseaux et services de communications électroniques est un groupe de deux filiales ATS et MOBILIS, ainsi la société mère qui détient le Pole Internet DJAWEB et 13 Directions Régionale de Télécommunication (DRT) qui gèrent 52 Directions Opérationnelle de Télécommunication (DOT) ; l'organigramme de la société mère est consolidée par une division des finances et comptabilité »DFC« qui veille à la qualité d'information financière et comptable, cette dernière est dotée d'une structure efficace avec trois directions : la direction de comptabilité, la direction des finances et participations et la direction de budget et contrôle de gestion.

Cependant, cette organisation qui est renforcée par de divers ressources présente une source importante d'information, sans omettre que l'entreprise a une forte concurrence au niveau de marché de télécommunication avec un statut juridique étant société par action à capitaux publics où l'état représente le seul actionnaire l'information financière et comptable a une importance profonde. Autant cet out put est exposé a des risques de plusieurs types : organisationnels, procédurales et humaines, dont la gestion de ces risques est une nécessité fondamentale.

Pour traiter le sujet de la gestion de ces risques notre étude a été subdivisée en deux volets : Le premier consiste à analyser et identifier les risques liés à l'environnement général de la « DFC » en basant sur les éléments du dispositif de management des risques du COSOII ; cette évaluation a été menée par un questionnaire qui était destiné au premier responsable de la structure ainsi le chef département du contrôle de gestion. L'analyse de ce questionnaire a fait sortir des points forts et des points faibles qui présentent des risques, cette analyse est suite par des recommandations s'axent sur le renforcement du système d'information et communication, qui va consolider la culture sur les risques au niveau de la structure, et mettre en place un processus de management des risques on impliquant les organes de gestion et tous les collaborateurs de la division, dont ce processus doit être piloté à travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes par le divisionnaire ou encore par une structure de Risk manager si elle sera créée.

Le deuxième volet a compris l'élaboration de la cartographie des risques liés à l'information financière et comptable « IFC » pour le cycle achat/fournisseurs ; et le traitement de ces risques ; selon les étapes suivantes :

1- *L'identification* : On ne peut pas gérer ce qu'on ne sait pas, pour cela l'identification des risques a été constituée à travers les observations et les entretiens avec les responsables et les collaborateurs des centres de circulation d'information financière et comptable au niveau de la DFC, sans prendre en considération les collaborateurs des services qui rejoigne au processus amont au traitement et communication des données comptables, parce que les collaborateurs de la DFC sont mieux placé pour entretenir à fin d'évaluer et d'identifier ces risques.

2- *L'évaluation* : L'évaluation menée dans cette étude est qualitative, elle renvoi à qualifier les risques identifiées de non significatif, mineur, modéré, majeur ou très significatif en fonction de la probabilité d'occurrence qu'elle est élargée du risque rare au quasiment certain. L'évaluation a été menée par faire des réunions avec les collaborateurs de même centre du processus et faire consolider leurs réponses à fin d'obtenir une évaluation intuitive correcte du risque, et lors que nous ne pouvons pas faire la consolidation de leurs évaluations, on s'est limité à faire la moyenne de ces évaluation.

3-*La hiérarchisation* : Par souci de rationalité, le traitement des risques doit être priorisée, on se basant sur les valeurs de la criticité des risques. Ces valeurs, nous aide d'une part à définir une constante qui fixe les limites acceptés par l'organisation, soit pour notre étude le seuil de « 3 » ; et d'autre part à hiérarchiser les risques selon l'ordre d'importance.

4-*La représentation graphique »la cartographie des risques«*: nous avons choisi la représentation par diagramme a deux axes, l'impact étant reprise sur l'axe horizontal et la probabilité d'occurrence sur l'axe verticale. C'est la façon la plus commun de représenter la cartographie des risques ; le graphe est divisé en zones selon le niveau du risque et la nécessité des contrôles. Une zone du risque acceptable et une zone du risque à réduire.

5-*Traitement des risques* : Les risques dont leurs criticités dépassent le niveau d'appétence 3, vont être réduits, par des différentes procédures selon un plan d'action, ce dernier doit être suivi en permanence.

La cartographie des risques produite est une photographie de la situation à un instant donné, donc elle doit être actualisée afin de conserver la vision la plus appropriée.

Pour mener bien le processus de gestion des risques au niveau d'Algérie Télécom, il doit être afficher clairement dans la stratégie, dont il doit se renforcer par un système d'information et de communication efficace qui peut passer les informations par des voies de communication ouvertes dont la volonté d'organe de gestion ainsi tous les collaborateurs doit être affichée et doit être à l'écoute.

Si, Algérie Télécom a la volonté d'instaurer une gestion des risques d'entreprise, il ne faut pas nier qu'il revient dans la plupart des cas, à mettre en place une organisation et des méthodes afin de pouvoir maîtriser et piloter les risques. Pour un dirigeant d'Algérie Télécom, mettre en place un cadre de management des risques globales, doit lui permettre de donner un maximum de confort sur la solidité et le respect de l'appétit au risque de son organisation à l'égard de son conseil d'administration, ces employés, et de toutes les autres parties prenantes en lien avec l'entreprise.

## CONCLUSION GENERALE

Lorsque les entreprises et le milieu dans lequel elles évoluent deviennent de plus en plus complexes, contraintes et menaces s'accumulent pour générer un flux ininterrompu de réorganisation, de refontes des processus, de plans d'actions et de procédures palliatives. Ces contraintes et ces menaces de toute nature, relèvent de domaines variés et construisent le risque.

Rappelons que la problématique avancée tout au long de ce travail de recherche est »

**« Comment permettre aux entreprises de mettre en place un processus de management des risques liés à l'information financière et comptable et d'en tirer le maximum d'avantages ? »**

A cet effet, notre objectif de cette étude consiste à proposer une démarche appliquée de management des risques et d'en tirer le maximum de leçons sur les exigences de la mise en place de ce processus, à fin qu'il soit efficace et maintenir à créer la valeur de l'entreprise;

Afin de cerner la problématique et réaliser l'objectif, nous avons développé un plan de travail qui se compose de trois chapitres :

Un chapitre préliminaire qui porte des éléments de réponses pour la première, la deuxième, la troisième question secondaire qui concernent à mettre en lumière la notion de risque, le cadre méthodologique en matière de management des risques, ces acteurs et ses référentiels.

Tandis que le deuxième chapitre traite les raisons qui incitent l'entreprise à gérer ces risques liés à l'information financière et comptable et les fonctions et activités de l'entreprise qui l'aide à maîtriser ces risques, à fin de répondre à la quatrième et la cinquième question.

Ainsi que la dernière question est traitée dans le dernier chapitre qui expose la démarche à suivre pour identifier, évaluer et traiter les risques liés à la qualité de l'information financière au niveau d'Algérie Télécom.

### ***Résultats et validation des hypothèses:***

Les résultats obtenus à travers cette étude représentent des réponses sur les questions secondaires et bien sûr la problématique de la recherche, ces résultats nous permettent de tester les hypothèses présentés dans l'introduction générale.

- UN RISQUE est la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact négatif sur la réalisation d'un objectif. Alors, le risque est un événement aléatoire provoquant une perte et/ou mettant en danger un ou plusieurs objectifs ;

Aujourd'hui la nécessité de protéger les engagements, de prévenir et de maîtriser tous les impacts négatifs sur les résultats escomptés, s'affirme de plus en plus. En parallèle une aversion aux risques se développe au sein des entreprises où les incidents domestiques et les

accidents parfois graves sont désormais au cœur des préoccupations ; une partie non négligeable de cet ensemble de démarches est encouragée par un contexte législatif de plus en plus contraignant, par exemple les lois SOX, LSF, NRE et Kon Trag, la directive SOLVENCY II ;

Même en Algérie le législateur a édicté le règlement 2002-03 du 28/10/2002 portant contrôle interne des banques et des établissements financiers.

Dans ce contexte, une gestion explicite des risques permet aux dirigeants et au management de mieux identifier, mesurer et piloter les risques pris.

Lorsque le dispositif de management des risques s'avère être efficacement géré pour chacune des catégories d'objectifs, le conseil d'administration et la direction de l'organisation peuvent considérer qu'ils ont une assurance raisonnable de disposer d'une vision claire sur la façon dont les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise sont en passe d'être atteints, de la fiabilité du reporting et du respect des lois et règlements applicables.

Ces résultats confirment l'hypothèse qui suppose qu'il y a des incitations internes et externes pour gérer les risques.

« 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 » ;

Le management des risques est l'affaire de tous les collaborateurs de l'organisation, mais son organisation et coordination scindée à la direction générale » le management » ou à la fonction risk manager au sein de l'entreprise ;

Le pilotage du dispositif de management des risques par le risk manager (fonction ou le management de l'entreprise) comprend :

- L'animation et la coordination des équipes qui contribuent à la gestion des risques dans l'entreprise ;
- Le parcours de la maîtrise du cercle vertueux<sup>1</sup> du management des risques;
- L'organisation et l'écoute de la veille permanente sur les risques potentiels ou avérés.

Le risk manager n'est pas propriétaire du risk management ; il est en juste *le dépositaire privilégié*. La vie de l'entreprise l'amène à intervenir sur des enjeux extrêmement variés.

Créer le poste de risk manager revient de multiples questions avec des enjeux de pouvoir quelquefois complexes. La structuration de la fonction risk manager doit être conduite comme un réel projet, avec :

- L'implication des décideurs ;
- L'engagement et l'adhésion des opérationnels ;
- Une planification et la mesure des résultats.

Alors le choix d'implantation de la fonction de « risk manager » lié aux plusieurs enjeux parmi eux :

- Culture du risque au sein de l'entreprise;

---

<sup>1</sup> Identification, évaluation, traitement des risques.

- L'objectif attendu de management des risques ;
- Style de management ;
- Ressources et moyen alloués.

Donc, on peut dire que la *deuxième hypothèse* posée dans l'introduction générale n'est pas affirmé par ces résultats.

Le risk manager est le dépositaire d'une vaste gamme de techniques et de solutions avancées servant les objectifs du management des risques.

Dans cette panoplie d'outil la cartographie des risques est l'outil le plus performant et universel d'identification, d'évaluation et d'hiérarchisation des risques, elle apparait comme un outil indispensable pour le Risk Manager et un moyen : de suivi, de communication, de gestion, de pilotage et de choix stratégique pour tout gestionnaire d'entreprise.

Le trame générique d'une cartographie, est composée de quatre étapes: Identifier, évaluer, hiérarchiser et traiter ;

- Pour l'identification, il y a deux types d'identification : approche top-down, c'est la cartographie globale et l'approche bottom-up c'est la cartographie détaillée ; les deux approches ne sont pas exclusives l'une de l'autre ; elles sont complémentaires et toutes deux utiles dans un processus itératif de management des risques. Pour une première cartographie il est conseillé d'élaborer cartographie globale, pour avoir un mappe synthétique des risques, lorsque cette méthode est maitrisée, il devient intéressant pour le risk manager de zoomer sur tout ou parties des risques ; il est important de cibler sa granularité ;
- La hiérarchisation consiste à sélectionner les 10 à 30 risques majeurs à retenir pour une évaluation approfondie ;
- Pour l'évaluation ; il existe deux approches, l'une qualitative et l'autre quantitative c'est la plus objective;
- Le traitement : les différents actions possible au traitement des risques est : Accepter, éviter, transférer ou réduire le risque ; cette dernière peut être décomposée :

*La prévention*, qui regroupe toutes les actions qui diminuent la fréquence du risque et *la protection* qui regroupe toutes les actions qui ont pour effet de diminuer la gravité de risque;

Afin d'assurer la fiabilité des résultats, la cartographie des risques doit être bien dimensionnées et régulièrement réactualisées.

Ce résultat rejoint la *troisième hypothèse* présentée dans l'introduction générale ;

Il en ressort que l'objectif essentiel de l'information financière et comptable est celui d'image fidèle, c'est-à-dire de produire aux utilisateurs interne ou externe, une information comptable qui soit la plus fidèle possible à la situation financière et patrimoniale réelle de l'entreprise.

La qualité de l'information comptable et financière publiée dépend en grande partie de la fiabilité et de la régularité de la transmission et de l'exhaustivité de l'information élaborée dans les « processus amont », de production comptable et d'arrêté des comptes ;

La question de management des risques liés à l'information financière et comptable mérite d'être sérieusement discutée, pour au moins deux raisons.

La première raison est liée aux besoins croissants d'informations par les utilisateurs ; de nombreux utilisateurs ont besoin d'estimer la valeur d'une entreprise. Ainsi lors de l'évaluation les investisseurs potentiels, les analystes financiers et les autres acteurs du marché s'intéressent aussi bien aux résultats de l'organisation. Les résultats comptables sont l'une des variables utilisés. De même l'estimation de cout de crédit dépend en partie de la santé financière de l'entreprise. De la simple évaluation de la situation financière d'une entreprise désireuse de recourir au crédit bancaire jusqu'au système complexe d'évaluation des agences de ratings ; ainsi l'ensemble des autres utilisateurs, actuels ou potentiels, intègre l'information comptable dans leur processus décisionnel selon un degré variable d'importance en fonction des circonstances et de la nature de la décision à prendre.

La seconde raison tient à la qualité de l'information comptable. Bien que celle-ci soit réglementée et normalisée, les scandales récents (Enron, Xerox,...) ont rappelé avec force que les dirigeants ont toujours la possibilité pour faire apparaître dans les comptes une situation financière très (trop) avantageuse. Avec ces manipulations comptables, la question de la confiance à accorder aux comptes des entreprises est posée.

Tous ces raisons à inciter les organisations à renforcer son système de gestions des risques, au-delà la réglementation qui prône et oblige les entreprises à mettre en place un processus efficient pour gérer les risques liés à l'information financière et comptables, tel que la loi SOX et LSF.

***Autres Résultats:***

- La culture des risques n'est pas développée au niveau d'Algérie Télécom, mais cette dernière dispose d'un climat favorable pour qu'elle puisse se développer ;
- Marginalisation du sens du management des risques et cartographie des risques par les personnels d'Algérie Télécom même les responsables;
- Absence d'une vision sur les risques liés à l'élaboration de l'information financière et comptable par Algérie Télécom, bien qu'elle gère des flux de millième de dinar par jour ;
- Il existe une problématique de gestion et de résistance au changement, que d'une véritable interrogation sur le concept et l'intérêt de la cartographie des risques au sein d'Algérie Télécom ;
- Les collaborateurs de l'organisation souvent ne perçoivent pas leurs intérêts dans la réalisation de la cartographie des risques, au contraire, dans la mesure où la cartographie des risques conduira à mettre en évidence les faiblesses dans le dispositif de contrôle interne, elle pourra être perçue comme l'instrument révélateur des imperfections du service ou département, donc mettra en évidence les déficiences de ces derniers aux yeux de la direction.

**Recommandations :**

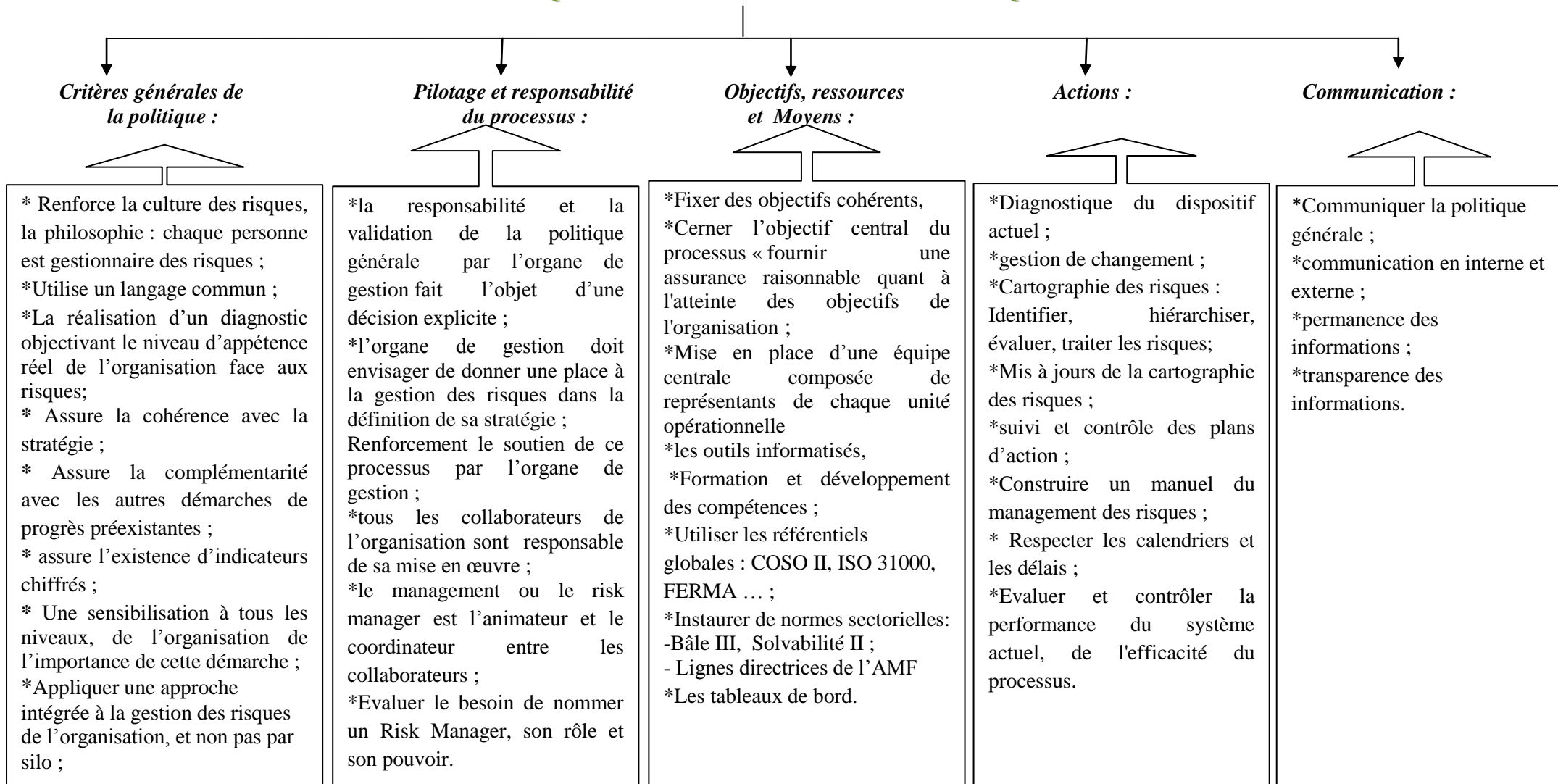
Pour instaurer une efficace gestion des risques liés à l'information financière et comptable, notre étude a abouti aux recommandations suivantes :

- Faire de management des risques un **impératif stratégique** et non pas un simple exercice de conformité;
- Créer une saine culture interne » orienter risque « n'aurait pas pour prétention d'éliminer les incidents et les sinistres, mais elle contribuera à créer un climat où :
  - il fait bon travailler, ce qui élimine ou réduit certains risques ;
  - le réflexe de réduction des risques s'applique, ce qui améliore la qualité des conditions de travail ;
- Renforcer le système d'information, qui présente un déficit pour la qualité de l'information financière et comptable et la réussite de pilotage de processus de management des risques en générale;
- Le management des risques doit disposer d'un reporting complet d'information au fil de l'eau sur tout les événements significatifs qui touchent l'entreprise ;
- Les facteurs clés de réussite du processus d'élaboration de la cartographie des risques sont :
  - l'appui et l'implication d'un responsable de la Direction sont essentiels dans le bon déroulement du l'établissement de cartographie des risques ;
  - la capacité à mobiliser les interlocuteurs sur une période restreinte est également un point sensible ;
  - la création d'un climat de confiance au sein de groupe chargé de l'élaboration de la cartographie et les interlocuteurs, loin des démarches d'audit ou d'inspection.

Pour répondre à la problématique générale, il faut prendre en considération la recommandation suivante ; pour une gestion efficace des risques liés à l'information financière et comptable l'entreprise doit appliquer une approche intégrée de la gestion des risques, et non pas par silo. Autrement dit, le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant, c'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

Nous pouvons conceptualiser, cette démarche intégrée, selon le schéma présent :

**POLITIQUE GENERALE DE MANAGEMENT DES RISQUES**





***Obstacles et difficultés :***

Notre étude sur le thème de management des risques à heurter à plusieurs écueils, notamment:

Le premier écueil, est relatif à la surcharge de travail que peut constituer l'exercice d'élaboration de la cartographie des risques, car la description synthétique des processus, l'identification et l'évaluation des risques, sont un exercice qui prend du temps.

Cette perception sera d'autant plus significative si le processus est mal géré ou une analyse trop fine des processus entrainera des charges de travail disproportionnées par rapport aux objectifs et délais visés.

Le deuxième écueil, est relatif à l'absence de langage commun à établir, car les différents concepts relatifs au management des risques étaient différemment identifiés pendant des années.

***Les perspectives de recherche :***

On peut suggérer d'autres perspectives de recherches pour parachever ce travail, par exemple :

- L'essai d'implantation d'une culture des risques;
- Management des risques et le développement durable ;
- Mise en place de la fonction risk manager ;



**Michel YAHRI**, membre du conseil d'administration et ancien président de l'AMRAE, ancien responsable des assurances de la **Société Générale**

### **Entretien du 23 juin 2008 Comment peut-on définir le Risk Manager ?**

*De mon point de vue, on trouve « des » Risk Manager. Mais « le » Risk Manager n'existe pas. La notion de Risk Manager est une étiquette que l'on colle sur de nombreuses fonctions qui sont toutes différentes les unes des autres et qui dépendent en grande partie de la structure dans laquelle les gens opèrent. La difficulté est d'arriver à dégager, dans l'acceptation commune, le profil d'un Risk Manager. A l'inverse d'un juriste, d'un ingénieur ou d'un comptable, on ne sait pas encore ce qu'est un Risk Manager. C'est une profession en devenir, qui progresse lentement. « COSO 1 » a défini l'existence et le rôle de l'audit dans les entreprises. « COSO 2 » en a décrit les limites et par là même donné une existence au Risk Management, mais pas de manière intrinsèque. La place du Risk Manager est encore imprécise. Les limites de son activité avec les différents responsables de l'audit, de la finance, de l'opérationnel, etc. sont encore floues. Par exemple aujourd'hui on accole souvent la responsabilité de l'audit avec le Risk Management. Etre Risk Manager demande une bonne connaissance des rouages de l'entreprise. Le Risk Manager doit être quelqu'un de senior et doté d'une certaine autorité pour que ses arbitrages et ses directives soient acceptés par tous. L'entreprise se doit également de garantir son indépendance.*

***On observe aujourd'hui une montée en puissance de ce type de poste au sein des entreprises, sous la pression de nombreux acteurs.***

Oui, il y a de plus en plus de pressions externes : agences de notation, régulateurs, AMF, AFNOR, ISO, ... Tous essaient de définir des normes relatives au Risk Management. C'est un mouvement convergent. On trouve maintenant dans les rapports annuels un certain nombre de renseignements relatifs aux politiques de prévention et de protection mises en oeuvre dans les entreprises, indépendamment des questions relatives à l'assurance. Mais ces mentions, qui existent et qui convergent, ne sont pas toutes sous la responsabilité d'une même personne. C'est un patchwork. Il y a également de plus en plus de contraintes externes qui obligent à réunir sous la responsabilité d'une personne la connaissance de l'approche risque des entreprises. Aujourd'hui on accole souvent la fonction de Risk Manager à une autre (audit, juridique, etc..), jusqu'au jour où elle sera indépendante. Pour l'instant c'est un peu prématuré car souvent on ne voit pas comment un Risk Manager pourrait s'occuper à temps complet, surtout quelqu'un de haut niveau.

### **Entretien du 23 juin 2008 Comment peut-on définir le Risk Manager ?**

*De mon point de vue, on trouve « des » Risk Manager. Mais « le » Risk Manager n'existe pas. La notion de Risk Manager est une étiquette que l'on colle sur de nombreuses fonctions qui sont toutes différentes les unes des autres et qui dépendent en grande partie de la structure dans laquelle les gens opèrent. La difficulté est d'arriver à dégager, dans l'acceptation commune, le profil d'un Risk Manager. A l'inverse d'un juriste, d'un ingénieur ou d'un comptable, on ne sait pas encore ce qu'est un Risk Manager. C'est une profession en devenir, qui progresse lentement. « COSO 1 » a défini l'existence et le rôle de l'audit dans les entreprises. « COSO 2 » en a décrit les limites et par là même donné une existence au Risk Management, mais pas de manière intrinsèque. La place du Risk Manager est encore imprécise. Les limites de son activité avec les différents responsables de l'audit, de la finance, de l'opérationnel, etc. sont encore floues. Par exemple aujourd'hui on accole souvent la responsabilité de l'audit avec le Risk Management. Etre Risk Manager demande une bonne connaissance des rouages de l'entreprise. Le Risk Manager doit être quelqu'un de senior et doté d'une*

certaine autorité pour que ses arbitrages et ses directives soient acceptés par tous. L'entreprise se doit également de garantir son indépendance.

***On observe aujourd'hui une montée en puissance de ce type de poste au sein des entreprises, sous la pression de nombreux acteurs.***

*Oui, il y a de plus en plus de pressions externes : agences de notation, régulateurs, AMF, AFNOR, ISO, ...Tous essayent de définir des normes relatives au Risk Management. C'est un mouvement convergent. On trouve maintenant dans les rapports annuels un certain nombre de renseignements relatifs aux politiques de prévention et de protection mises en oeuvre dans les entreprises, indépendamment des questions relatives à l'assurance. Mais ces mentions, qui existent et qui convergent, ne sont pas toutes sous la responsabilité d'une même personne. C'est un patchwork. Il y a également de plus en plus de contraintes externes qui obligent à réunir sous la responsabilité d'une personne la connaissance de l'approche risque des entreprises. Aujourd'hui on accole souvent la fonction de Risk Manager à une autre (audit, juridique, etc.), jusqu'au jour où elle sera indépendante. Pour l'instant c'est un peu prématuré car souvent on ne voit pas comment un Risk Manager pourrait s'occuper à temps complet, surtout quelqu'un de haut niveau.*

## **Bibliographie**

### **LES OUVRAGES**

#### **1. EN FRANÇAIS**

1. Benoit PIGE, qualité de l'audit, enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations, de boek, 2011 ;
2. Bernard BARTHÉLEMY et Philippe COURRÈGES, Gestion des risques ; méthode d'optimisation globale, édition d'organisation, Paris, 2004 ;
3. Bertrand RICHARD et Dominique MIELLET, la dynamique de gouvernement d'entreprise, éditions d'Organisation, Paris, 2003 ;
4. Bédard J. et Gosselin M, Perspectives de recherche en contrôle, édition Finéco, 2000 ;
5. Cathérine VERET et Richard MEKOUAR, Fonction Risk manager, DUNOD, paris, 2005 ;
6. Etienne BARBERIE, Mieux piloter mieux utiliser l'audit, l'apport de l'audit aux entreprises et organisations, édition MAXIMA, paris, 1999 ;
7. Gilbert de Mareschal, La cartographie des risques, édition AFNOR, paris, 2003 ;
8. Gillot JN, la gestion des processus métiers, édition d'organisation, 2004 ;
9. G. Johnson, H. Scholes et F. Frery , Stratégique, Pearson Éducation, 1984 ;
10. Henri-Pierre MADERS et Jean-Luc MASSELIN, Piloter les risques d'un projet, Eyrolles, édition d'organisation, paris, 2009 ;
11. IFACI ,PRICE WATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et Associés, le management des risques de l'entreprise, cadre de référence et techniques d'application, édition d'organisation, paris, 2004 ;
12. Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, édition d'organisation, Septième édition, 2010 ;
13. Jean LE BOISSONNAIS, la gestion des risques dans les projets, Afnor, Paris, 2003 ;
14. Jean- Maurice BRUNEAU et JEAN FRANÇOISPUJOS, Le management des connaissances dans l'entreprise, organisation, édition organisation, Paris, 1992 ;
15. Jean Paul MENARD, automatiser le travail comptable, édition d'organisation, paris, 1976 ;
16. Martinet BRUNO ET Mari Yves M, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, édition organisation, Paris, 1995 ;
17. Michel BAIZET et Frédéric DOCHE, normes IAS-IFRS, que faut- il faire? Comment s'y prendre ?, éditions d'organisations, paris, 2004 ;

18. Mohamed HAMZAOU, Gestion de risque de l'entreprise et contrôle interne, village mondiale, 2005;
19. Muriel NAHMIA, l'essentiel des normes IAS-IFRS, éditions d'organisation 2004 ;
20. Nichan MARGOSSIAN, Risques professionnels, caractéristiques, réglementation et prévention, Paris, DUNOD, 2006 ;
21. Olivier Hassid, La gestion des risques, Dunod, paris, 2008 ;
22. Pascal KEREBEL, management des risques, Eyrolles, édition d'organisation, paris, 2009 ;
23. Patrick Lagadec, La gestion des crises, Mac Graw Hill, 1991 ;
24. Philippe NOIROT et Jacques WALTER, 100 questions pour comprendre le contrôle interne, édition Afnor, paris, 2005 ;
25. Philippe NOIROT et Jacques WALTER, le contrôle interne pour créer de la valeur, édition afnor, 2008 ;
26. Philippe NOIROT et Jacques WALTER, Contrôle interne Des chiffres porteurs de sens, édition AFNOR, paris, 2010 ;
27. P. VERNIMMEN, Finance d'entreprise, Editions Dalloz, Paris, 2005 ;
28. Reix R, Système d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, 2004 ;
29. Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, DSGC comptabilité et audit, manuel et application, Dunod, paris, 2009 ;
30. S. GAUTIER, J.P.LOUISOT, Diagnostic des risques, édition Afnor, Saint-Denis, 2004 ;
31. Wolfgang DICK, Franck Missonier-PIERA, comptabilité financière en IFRS, Pearson éducation, France, 2006 ;
32. Xavier MICHEL, Patrice CAVAILLE et COLL, Management des risques pour un développement durable, DUNOD, paris, 2009 ;
33. Yves Métayer et Laurence Hirsch, premiers pas dans le mangement des risques, édition afnor, paris, 2007 ;

## **2. EN ANGLAIS**

1. Robert R et MOELLER, COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, understanding the new integrated ERM framework, Wiley, 2007;

## ARTICLES DE REVUES

### **1. En Français**

1. Alain SCHATT et Gaétan BRETON, *Quel avenir pour l'information comptable?*, La revue de l'Université de Franche-Comté, 2002 ;
2. Alex Dali, Les enjeux de la norme ISO 31000 en gestion des risques, la tribune de l'assurance, n° 133, février 2009 ;
3. Ali MEZGHAN et Ahmed ELLOUZE, *gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière*, revue de l'IHEC de sefax, 2005 ;
4. Bernard BESSON et Jean Claude POSSIN, *l'intelligence des risques*, Market Management, 2006 ;
5. Bruno HODITTE, *Dear prudence, RISK MANAGEMENT*, Profacility GUIDE, 2012 ;
6. Carolin AUBRY et Marie-Annick MONTALAN, *Comment définir la fonction de Risk-manager, étude pratiques managériales en matière des risques opérationnels*, Laboratoire Gestion et Cognition LGC, 2009 ;
7. Craig CHURCHILL et Dan Coster, *manuel de gestion des risques dans les microfinances*, revue CARE, 2001 ;
8. Danielle MAISONNEVE, *La communication des risques un grand défi*, Revue de l'université du Québec, 2005 ;
9. Deniau P, Renoux E, *la cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?* Revue d'économie Financière, vol 84, Juin 2006;
10. Djamila ELIDRISSI et Ali ELIDRISSI, *contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques*, la revue de sciences de gestion, n°241, janvier-février 2010 ;
11. Dominique PAGEAUD, EARNST & YOUNG, Regin DEMOULIN, Ferma, AXA CORPORATE Solution, *tendance et pratique de gestion de risque en Europe une étude comparative*, AMRAE, 2010 ;
12. Ernst JAN OUD, *Normes et référentiels internationaux Application aux technologies de l'information*, FOCUS, la revue n° 79, Juin 2005 ;
13. Gilles MOTET, *ISO31000 en 10 questions, les cahiers de la sécurité industrielle*, FONCSI, mai 2009 ;
14. Hervé STOLOWY et Al, *Audit financier et contrôle interne L'apport de la loi Sarbanes-Oxley*, revue de Lavoisier, 2003;
15. Huber.G, Une théorie *des effets des technologies de l'information avancée sur Conception organisationnelle, de renseignement et prise de décision*, Management Academy , 1990 ;

16. Jean-François CASTA et Hervé STOLOWY, de la qualite comptable : mesure et enjeux, revue halshs economica, 16 mars 2012 ;
17. Jean-Pierre DUPUY, le risque, la Revue de gestion, Tome 412, 2010 ;
18. Nadia SMAILI, Réal LABELLE et Hervé STOLOWY, la publication d'une information financière non conforme à la loi et aux normes : déterminants et conséquences, revue de comptabilité, HEC Montréal, Canada, 22 septembre 2008 ;
19. Nicolas VÉRON, Après Enron et WorldCom: information financière et capitalisme, commentaire, N°99, AUTOMNE 2002 ;
20. Nicolas VERON, Une crise de l'information sur les risques, Le Journal des Finances, Bruxelles, septembre 2007 ;
21. Philippe DENIAU et Etienne RENOUX, la cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire, ou outil de pilotage ? Revue d'économie financière, JUIN 2006 ;
22. Yves MARD, VERS UNE INFORMATION COMPTABLE PLUS TRANSPARENTE : l'apport des recherches portant sur la gestion des résultats, Comptabilité et Connaissances, France, 2005 ;

## **2. EN ANGLAIS**

1. Institute of Management Accountants, Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation, la revue Statements on Management Accounting, 2007 ;
2. Larry RITTENBERG et Frank MARTENS, Understanding and Communicating Risk Appetite, Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Janvier 2012;
3. Schipper. K, commentary on earnings management, accounting horizons, 3 December 1989;

## **THESES ET MEMOIRES**

### **1. EN FRANÇAIS**

1. Hicham ZMARROU, Le dispositif de maîtrise des risques et le contrôle interne au sein des établissements de crédit CREDIT, Mastère Spécialisé Auditing, Management Accounting and Information System, école de management, ESC LILLE, promotion 2005-2006 ;
2. Laurent GUERAUD, Quel est l'apport d'une gestion des risques d'entreprise chez un réassureur traditionnel européen, MBA CNAM/ENASS promotion (2007 – 2009) ;
3. Mohamed BOUCHIOUANE, Audit interne et management des risques, mémoire pour l'obtention de diplôme de master, ESC de Lille, 2002 ;

## **1. EN ANGLAIS**

1. Frédéric Epitoux, *Le contrôle interne: Evolution et perspectives en Suisse*. Master in business law de l'Université de GENEVE soutenu en 22.08.2006 ;

## **LOIS ET REGLEMENTATIONS**

1. Règlement n° 2002-03 du 28/10/2002 portant sur le contrôle interne des banques et N établissements financiers ;
2. Journal Officiel n°74 du Dimanche 15 Dhou El Kaada 1428 Correspondant au 25 novembre 2007 ; la loi organique 07-11 du 25 novembre 2007 portant le système comptable financier ;
3. Journal Officiel n° 27 du Mercredi 22 Joumada El Oula 1429 Correspondant au 28 mai 2008 ;
4. Journal Officiel n° 19 du Mercredi 28 Rabie El Aouel 1430 Correspondant au 25 mars 2009 ;

## **GUIDES, MANUELS, COLLOQUES ET SEMINAIRES**

### **1. EN FRANÇAIS**

1. American Institute of Certified Public Accountants AICPA, *Déclaration de la comptabilité de base* Théorie, New York: publication de l'AICPA, 1966 ;
2. AMF, Cadre de référence : *Le dispositif de Contrôle Interne*, Janvier 2007 ;
3. Autorité des Marchés Financier, *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, Juin 2010 ;
4. Colloque international sur la « *Crise financière internationale, Ralentissement économique mondial et Effets sur les économies euro-maghrébines* », Exposure Draft, Juillet 2009 ;
5. Comité de Bâle, Bâle *III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires*, juin 2011 ;
6. Cours des comptes du canton de Vaud *Manuel de vérification de l'évaluation de la gestion des risques, méthodologie d'audit*, Volume 3, septembre 2009 ;
7. DGFP de la République française, *la maîtrise des risques comptables et financiers dans les établissements publics et nationaux*, guide de référence, Mars 2009 ;
8. FERMA « Fédération of European Risk Management Associations », *le référentiel de la gestion des risques*, 2003 ;
9. GUIDE 73 Management du risque, *les Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes*, Geneva, ISO/IEC, 2002 ;
10. IFACI, *La cartographie des risques*. Les cahiers de la recherche ; 2002 ;
11. Insurance bureau of CANADA, *Introduction à la gestion du risque*, MAI 2010 ;
12. INTOSAI, *Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public de Belgique*, 2004 ;
13. KPMG, *guide investir en Algérie*, Alger, 2009 ;



14. La Confédération des finances république de France, *politique de gestion*, guide de la gestion des risques, Décembre 2005 ;
15. Luc LAURENS, Françoise JANICHON et Thierry VAN SANTEN, séminaire sur « *frontière entre audit et gestion des risques* », 2007 ;
16. Nicolas VERON, Matthieu AUTRET, Alfred GALICHON, *L'information financière en crise, Comptabilité et capitalisme*, Séminaire : PHILOSOPHIE & MANAGEMENT, université Paris dauphine, 2004
17. Olivier POUPART, *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, Cadre de référence, Autorité des Marchés Financiers, 22 juillet 2010 ;
18. Patrick BOURDICHON, Management *des risques de projet, Intégrer le management des risques*, CURITIBA, 2001 ;

## **2. EN ANGLAIS**

1. Guy CARPENTER, *Enterprise Risk Analysis*, A practical guide to standard models and emerging solutions, 2007;
2. Kevin W KNIGHT AM, *transitioning to the new risk management standard*, guide ISO 31000:2009; 08/2012;
3. The public risk management association AIRMIC, Alarm, IRM, *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*; AIRMIC, Alarm, IRM, 2010;

## **WEBOGRAPHIE**

1. [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org);
2. [www.banquealgerie.dz](http://www.banquealgerie.dz);
3. [WWW.cfo-news.com](http://WWW.cfo-news.com);
4. [www.COSO.org](http://www.COSO.org);
5. [www.effisoft.com](http://www.effisoft.com);
6. [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu);
7. [www.france-banque.com](http://www.france-banque.com);
8. [www.fimarkets.com](http://www.fimarkets.com);
9. [www.nyse.com](http://www.nyse.com);
10. [www.piloter.org](http://www.piloter.org);
11. [www.RFC.org](http://www.RFC.org);
12. [www.sia-conseil.com](http://www.sia-conseil.com) ;
13. [www.zdnet.fr](http://www.zdnet.fr).

Le risque est aujourd'hui une variable centrale de la réflexion stratégique et organisationnelle des entreprises. La question des risques est devenue une préoccupation déterminante pour l'entreprise accrue ces dernières années.

A cet effet, notre objectif de cette étude consiste à proposer une démarche appliquée de management des risques et d'en tirer le maximum de leçons sur les exigences de la mise en place de ce processus, à fin qu'il soit efficace et maintenir à créer la valeur de l'entreprise.

Pour achever cet objectif, nous avons développé un plan de travail qui se compose de trois chapitres.

Un chapitre préliminaire qui porte à mettre en lumière le risque, le cadre méthodologique en matière de management des risques, ses référentiels et ses acteurs.

Tandis que le deuxième chapitre traite les raisons qui incitent l'entreprise à gérer ces risques liés à l'information financière et comptable et les systèmes ainsi les activités de l'entreprise qui l'aident à maîtriser ces risques.

Le dernier chapitre traite la pratique de gestion des risques liés à l'information financière et comptable au niveau d'une entreprise publique, qui est Algérie Télécom. Ce chapitre analyse en premier lieu l'atmosphère générale de management des risques, en se basant sur les éléments du dispositif de COSOII, et en dernier lieu nous avons exposé l'élaboration de la cartographie des risques liés à l'information financière et comptable «IFC » pour le cycle achat/fournisseurs, ainsi que le traitement des risques majeurs.

L'étude révèle que pour instaurer une gestion des risques efficace il faut suivre les points suivants:

- Faire de management des risques un **impératif stratégique** et non pas un simple exercice de conformité;
- Évaluer l'**adéquation des dispositifs du contrôle interne** déjà en place ;
- Améliorer la « **culture du risque** » et la communication sur les risques au sein des organisations;
- Pour la définition des risques :
  - Une définition de risque qui requiert de spécifier les objectifs d'une activité dont l'atteinte pourrait être empêchée par l'occurrence de circonstances incertaines.
  - Une définition de risque qui reconnaît que l'incertitude qui peut compromettre l'atteinte des objectifs peut être négative ou positive.
- Appliquer une approche intégrée à la gestion des risques de l'organisation, et non pas par silo ; Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.
- Se doter d'une solide structure de management des risques :
  - Trois composantes :
    - Le conseil d'administration (rôle de surveillance) ;
    - La haute direction, l'organe de gestion;
    - La fonction de gestion des risques, risk manager ;
- La responsabilité première de la gestion des risques incombe aux unités d'affaires.

Mots clés : management des risques, cartographie des risques, culture de risque, impératif stratégique.