

L'audit du management du risque au sein de l'entreprise publique algérienne (E.P.E.)

Dr. Fatiha DAOUD
Maître de conférences B
EPSECG d'Oran
fatiha.daoud@yahoo.fr
DR. Mohamed elmoubarek
Maître de conférences A
Université de Sidi Bel Abbès
Email : moub46@gmail.com

Résumé :

Le présent article s'intéresse à l'évaluation de la gestion du risque dans l'entreprise et la sincérité du Risk manager, par une tierce personne étrangère à l'entreprise dont on peut garantir son impartialité (il s'agit des bureaux d'Audit et de conseils). Il faut savoir que le Risk manager a une grande influence sur son devenir.

L'entreprise est confrontée en permanence à des risques de diverse nature et chaque type de risque a ses propres conséquences avec différents degrés sur le résultat de l'entreprise. Les outsiders sont les paramètres les plus redoutables pour le risk manager car leur maîtrise est très difficile pour l'entreprise d'une façon générale.

L'intervention de l'audit dans le jugement de l'acte du manager n'est pas facile mais reconnaître de telles situations est une appréciation tant souhaitée par le risk manager afin de pérenniser la confiance au sein des investisseurs et du capital-risque.

L'audit de la gestion du risque est très bénéfique pour les associés et investisseurs car il offre la faculté d'une visibilité (à court ou moyen terme) du résultat attendu. Afin d'éviter tout dérapage, l'auditeur doit évaluer et revoir les décisions prises et les confrontées avec ce qu'il devait se faire par rapport aux règles, méthodes et techniques reconnues dans le domaine.

Mots-clés : Audit du management, évaluation du risque, économie algérienne, entreprise, Bourse, marchés publics, mathématiques financières.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى تقييم تسيير المخاطر في المؤسسة والى أهمية مخاطر المسير التي تعتبر مساهمة تقييمية للطرف الأجنبي عن المؤسسة، الذي يمكن أن نضمن حياده (نعني بذلك مكاتب التدقيق والاستشارة) من الأعمال الأساسية، علما بان لإدارة المخاطر من طرف المسير تأثير كبير على مستقبلها. تواجه المؤسسة على نحو مستمر مخاطر على اختلاف أنواعها، لكل منها عواقب خاصة بدرجة مختلفة على نتائج المؤسسة. حيث تعتبر مخرجات المؤسسة من العوامل الجد مهمة بالنسبة لإدارة مخاطر المسير، باعتبار أن التحكم فيها من العناصر الجد صعبة.

تدخل التدقيق في تحكيم قرارات المسير، يعتبر من الأمور الصعبة للحكم على أي وضعية تسبب فيها المسير، لكن معرفة هذه الحالات هو تقدير حسب مرغوب من طرف مدير المخاطر للحفاظ على الثقة بين المستثمرين ورأس المال الاستثماري.

مراجعة إدارة المخاطر هو مفيد جدا للشركاء والمستثمرين لأنها توفر خيار الرؤية (على المدى القصير أو المتوسط) والتعرف على النتيجة المتوقعة. من أجل منع الوقوع في انزلاق، يجب على المراجع تقييم القرارات ومواجهة ما يجب القيام به بالرجوع الى القواعد، الأساليب والتقنيات المعترف بها في هذا المجال.

كلمات مفتاحية: إدارة التدقيق، تقييم المخاطر، الاقتصاد الجزائري، المؤسسة، سوق رؤوس الاموال، الصفقات العمومية الرياضيات المالية.

1. Introduction : Aujourd'hui la discipline du management des risques s'institutionnalise, avec ses centres de recherche, ses formations et ses "risk managers".

La société aspire à une diminution des risques parce qu'on doit protéger les intérêts des investisseurs et du capital-risque. La meilleure façon de le faire, ce n'est pas de dénoncer les dangers et boudier l'aventure en réclamant le risque zéro, c'est-à-dire la sécurité absolue qui est un leurre et engendre des sociétés figées. C'est au contraire, adopter une attitude responsable et positive : identifier les risques, les reconnaître, en mesurer l'extension et nous interroger sur la manière dont la science peut les gérer. Le risque est indissociablement lié à l'entreprise humaine et aux progrès technologiques, sanitaires, sociaux. La meilleure manière de se protéger, c'est d'appréhender le risque, sous toutes ses formes, afin de l'intégrer dans le processus de décision de l'entreprise et d'en faire un véritable outil de pilotage.

Devant un accroissement des risques dans tous les secteurs, il est apparu nécessaire que l'entreprise adopte une évaluation séquentielle ou permanente de la démarche du risk manger.

L'audit est très prisé par l'entreprise contemporaine qui affronte en permanence différents risques et qui veille à les éviter ou du moins à minimiser leurs conséquences sur ses résultats.

L'audit d'une entreprise ou d'un projet intègre une évaluation approfondie et ponctuelle processus de management des risques. Seule cette démarche permettra de confirmer les résultats affirmés, les coûts et les délais optimisés avancés par le risk manager et de le conforter dans ces positions.

Méthode adoptée : nous essayons de développer la présente recherche à travers une étude combinatoire analytique et critique tout en utilisant des méthodes statistiques.

2. Management de risques

La mise en place d'une démarche de management des risques projet apparaît donc comme indispensable à la réussite de celui-ci.

Le management des risques doit être présent tout le long du cycle de vie d'un projet : programmation, conception, passation des marchés, exécution des travaux, exploitation, maintenance et démolition. Il doit être transparent, dynamique et partagé pour éviter tout transfert Caché de risque et obtenir ainsi leur traitement optimum : il doit être axé sur leur détection le plus

en amont possible et sur le contrôle de l'efficacité des parades prévues.

L'examen des divers modèles utilisés pour décrire le management du risque nous a conduits à choisir un modèle très intéressant qui consiste à ajuster la roue de **Deming** à notre problématique spécifique des risques : c'est la démarche de Le Ray (2006) exposé dans son ouvrage intitulé : « Gérer les risques. Pourquoi ? Comment ? ».

Nous distinguons d'une part ce qui a trait à l'**évaluation** (identification et quantification) et au **diagnostic**, et d'autre part, ce qui concerne sa **planification** et son **traitement** (mitigation et financement).

Le **risk management** au sens moderne du terme est une matière assez nouvelle. Suivant qu'il est utilisé par la doctrine, dans le monde de l'entreprise, ou dans le langage courant, il ne revêt pas la même signification. Il est donc important de définir les termes de risque, gestion des risques et *risk manager* avant de poursuivre tout développement.

2.1. Définition du risque : Le risque est l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage. Présenter, aussi, par d'autre comme suit : Le risque est constitué par tout événement susceptible de faire perdre de l'argent à l'entreprise. Un incendie dans un atelier, la perte de parts de marché, un mauvais positionnement stratégique, de mauvaises décisions stratégiques, mauvaises appréciations de situations de crises sont des risques qui peuvent affecter la santé financière d'une entreprise. La définition suivante rassemble tous les événements possibles qui peuvent affecter le devenir de l'entreprise, en effet le *Cabinet Ernst & Young*¹ donne la définition suivante : « Le risque est la menace qu'un événement, une action, ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur ».

2.2. Gestion des risques : Aujourd'hui, l'attention portée à la gestion des risques dans l'entreprise s'est accrue. Ceci se traduit simultanément par un cadre réglementaire renforcé et par une pression grandissante des marchés pour une prise de conscience des entreprises de la nécessité de maîtriser leurs risques.

Plus généralement appliquée aux entreprises, la gestion des risques s'attache à identifier les risques qui pèsent sur les actifs (financiers ou non), les valeurs ainsi que sur le personnel de l'entreprise.

¹ Cette définition est issue de l'ouvrage « Comprendre et gérer les risques » de Franck Moreau, qui reprend les définitions conçues et admises au sein du cabinet Ernst Young.

La gestion des risques dans l'entreprise passe par l'identification du risque résiduel², son évaluation, le choix d'une stratégie de maîtrise et un contrôle.

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

2.3. La mission d'audit est organisée selon la nature du risque : Effectivement chaque mission d'audit a un objet dont dépendent ces conclusions, car l'auditeur est tenu par les délais et les moyens mis à disposition.

L'audit efficace est celui qui arrive à concilier objectifs et moyens. Dans les missions d'audit du risque management le principal objet est d'évaluer l'exercice convenable des attributions du risk manager qui est une personne engagée pour identifier les risques significatifs que rencontre une société et pour prescrire des techniques efficaces pour les manager.

L'audit doit savoir qu'il existe de nombreuses classifications de risques dont l'utilisation diffère suivant les entreprises. Par exemple, les risques peuvent être classés suivant leur nature :

- De nature économique, ils résultent d'un brusque changement dans l'environnement économique de l'entreprise
- S'ils sont opérationnels, ils sont liés à un dysfonctionnement dans les processus industriels ou de production de l'entreprise
- Ils peuvent aussi survenir d'un événement naturel
- Ou bien être liés à une action volontaire ou involontaire de l'homme.

Mais les risques peuvent aussi être classés selon qu'ils touchent aux actifs financiers ou qu'ils sont opérationnels ou de conformité. Par exemple, parmi les **risques financiers**, nous pouvons trouver :

- Ceux liés aux crises monétaires et financières : les risques pays.
- Les risques de contrepartie, liés au non-respect d'une obligation par un cocontractant.
- Ceux de taux de crédit s'ils évoluent défavorablement
- Ceux de change avec la variation des cours des monnaies
- Ceux de marché et de la loi de l'offre et de la demande
- Les risques sur la facilité à acheter ou à revendre un actif : c'est-à-dire de liquidité.

Le comité de Bâle³ a sa propre définition du **risque opérationnel** : c'est un « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes

² Le risque zéro n'existe pas : la part de risque qui n'est pas toujours soit maîtrisée, soit identifiée, est cette part de risque « résiduel »

³ Le Comité de Bâle ou « Comité de Bâle sur le contrôle bancaire » est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des Dix » (G10) au sein de la Banque des règlements internationaux à Bâle.

ou d'événements externes ». Dans ce cadre particulier les risques opérationnels ont donc un champ d'application très large. Les accords de Bâle les classent en 8 catégories :

1. Fraude interne
2. Fraude externe
3. Sécurité de systèmes
4. Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail
5. Clients, produits et pratiques commerciales
6. Dommages aux actifs corporels
7. Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes
8. Exécution, livraison et gestion des processus

Les risques de **conformité**, concernent :

- Les aspects légaux et réglementaires
- Les risques de sanction : administrative, judiciaire, disciplinaire
- Le risque de réputation
- Le non-respect de la déontologie

3. Réorganisation de l'économie algérienne : la crise multi démentielles que l'Algérie a vécu au cours des années 90 nous montre que l'entreprise était au centre de ce marasme, effectivement plusieurs d'entre elles avaient fermé ses portes et d'autres avaient bénéficié de plans de restructurations. Notons que le taux de chômage avait atteint des proportions très inquiétantes 17.2 % en 1989 puis monté à 20.2 % en 1991.

Nous présentons, à titre d'illustration, la situation d'ensemble des entreprises relevant du Fonds de participation « Industries Diverses » telle qu'elle se présentait entre 1990 et 1991 avant et après assainissement financier effectué courant 1990.

L'entreprise publique a nécessité une classification en fonction de certain nombre d'élément de la situation financière du fait de l'application des directives des institutions internationales (FMI et Banque Mondiale) qui exigeaient de l'Algérie une nouvelle organisation plus efficace afin de limité le déficit budgétaire.

Tableau n°01 : Degré de classification des entreprises publiques

| Niveau | classification | Description |
|--------|----------------|---|
| 1 | Mineure | Entreprises excellentes : Pas d'influence ou de conséquence négative bonnes performances : CA : Réduction quantitative non nocive Coûts : augmentation légère, perturbation du système productif Résultat : pas d'incident |
| 2 | Modéré | Entreprises en difficultés conjoncturelles : écart sur la quantité important induit une diminution importante du CA. |
| 3 | Majeure | Entreprises viables (récupérables) : ateliers de production en arrêt fréquent. Restructuration est souhaitable et déficit semi chronique |

| | | |
|---|----------------|--|
| 4 | Catastrophique | Entreprises non viables : Non atteinte des objectifs fixes : quantités prévues et résultats attendus. Déficits chroniques. Déstructuration et déséquilibre financier |
|---|----------------|--|

4. Application statisticienne : Le paysage économique algérien compte plus de 750 000 entreprises de différentes tailles et d'origine de capitaux (toutes catégories confondues). en 1988, on comptait plus de 7028 entreprises publiques nationales E.P.E.⁴ . La classification de ces entreprises, en fonction de leur performance et situation financière, avait révélé 42,8% d'entreprises dissoutes et/ou disparues et 37,4% entreprises a rééquilibrées à travers un assainissement financier (aide financière de l'Etat).

Tableau n° 02 : Classification des entreprises publiques (EPE)

| Classe | Evaluation entreprises | Nbre | Etat | Description | Secteurs |
|--------|------------------------|-------|--------|---|---|
| A | Excellente | 415 | 5,9% | Entreprises stratégiques | Energie, pétrochimie et agroalimentaire |
| B | Bien | 977 | 13,9 % | Capital ouvert à l'association étrangère | Banques, assurances et autres |
| C | Moyenne | 2 628 | 37,4 % | Rééquilibrées : assainissement comptable et financier | Entreprises, transport, bâtiments et commerciales |
| D | Mauvaise | 3 008 | 42,8 % | Dissoutes et disparues | Entreprises bâtiments et commerciales |
| Total | | 7 028 | 100% | | |

4.1. Les résultats de l'autonomie des EPE : Ce tableau montre clairement combien la situation financière des entreprises publiques passées à l'autonomie s'est détériorée en une année après avoir été pourtant assainie.

Tableau n°03 : résultats de l'assainissement des EPE million DA

| | Actif net | Fonds Roulement | Trésorerie |
|----------------------|-----------|-----------------|------------|
| Situation avant 1990 | + 76 | - 1.717 | - 3.986 |
| Situation après 1990 | + 4.978 | + 2.708 | + 1.586 |
| Situation 1992 | + 604 | + 1.512 | + 668.5 |

Source : Fonds de participation Industries Diverses, novembre 1992.

⁴ Entreprises Publiques Economiques, sans inclure

- Les établissements publics à caractère économique et commercial tel que sonnelgaz, epior ...
- Les entreprises locales et régionales qui étaient très importantes en nombre.

La situation désavantageuse de ces entreprises persiste malgré les efforts consentis par les pouvoirs publics afin d'améliorer leur structure financière. Par contre, celles qui avaient bénéficié d'ouverture de capital (entreprises mixtes) dans la plus part ont une situation avantageuse comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°04 : situation des entreprises publiques 2005-2012

| Libellé | EPE | EPE mixte |
|------------------------------|-------------|---------------|
| Résultat bénéficière | 5% | 80% |
| Financièrement | aidées | autofinancées |
| Production | constante | amélioration |
| Conflits socioprofessionnels | instabilité | satisfaction |

Beaucoup de critiques ont été formulées quant à leurs réussites telles que :

- L'avantage du secteur d'activité à savoir la pétrochimie, la cimenterie et les hydrocarbures ;
- Application des réformes structurelles : compressions des effectif, l'abandon des produits non rentables pourtant nécessaires pour l'économie nationale...
- Application stricte des normes internationales de gestion.

4.2. Évolution des taux de défaillance des EPE : le tissu des entreprises publiques connaît une évolution inquiétante de déficit chronique (bankroute non déclarée). L'analyse de l'évolution des taux de défaillance et de leur impact économique par secteurs sur la population, les taux de défaillance d'entreprises les plus élevés, en 1998 comme pour les deux années précédentes, concernent les secteurs des transports, de l'industrie et du bâtiment, tandis qu'au contraire les secteurs du commerce de détail, de l'hôtellerie et de la restauration affichent des taux de défaillance parmi les plus bas. Alors que le nombre de défaillances avait régulièrement et fortement diminué de 2008 à 2010, une recrudescence des défaillances est apparue à partir de 2015.

Il est difficile de mesurer les pertes globales pour l'économie résultant des défaillances : les montants dus au moment du règlement judiciaire ne sont pas connus, une partie est ensuite récupérée. Les seules sources statistiques proviennent du centre national du registre de commerce (CNRC) et l'office national des statistiques (ONS).

5. Performance financière et certification des comptes : effectivement la situation financière de l'entreprise joue un rôle important dans la certification de ces comptes. La performance satisfait tous les acteurs de l'entreprise par contre l'opposé retrace des conflits permanant avec des retards dans la production des documents et états financiers dont résulte des refus et retards dans la certification des comptes. Comme, il est clairement établi dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°05 : Certification des états financiers des EPE

| Classe | Evaluation entreprises | Certifier | Refus sous réserve | Refus | Total |
|--------|------------------------|-----------|--------------------|-------|-------|
| A | Excellente | 82% | 16% | 2% | 100% |

| | | | | | |
|---|----------|-------|-------|-------|------|
| B | Bien | 78% | 14% | 8% | 100% |
| C | Moyenne | 56.3% | 32.2% | 11.5% | 100% |
| D | Mauvaise | 43% | 35% | 22% | 100% |

Un refus de visas, par l'audit externe, est une sanction directe du manager et de son staff dirigeant et une sonnette d'alarme pour les actionnaires et le conseil d'administration. Les conséquences sont claires ; la restructuration et redressement ou bien la dissolution comme prévu par le code de commerce. Par contre, les entreprises classées en C et D n'ont jamais fait l'objet de mesures draconiennes pourtant leur déficit est parfois chronique.

5.1. Certification et introduction en bourse : certes la création de la bourse des valeurs en Algérie est relativement récente, créée par texte 1990 et installée en 1997, mais n'empêche que le peu d'entreprise introduit devait augmenter afin d'absorber un nombre important d'entreprise.

Malgré les avantages fiscaux, que le législateur algérien a offerts depuis 2014, leur nombre n'a pas évolué⁵ (introduction en capital de deux entreprises publiques et quatre entreprises privées).

Nous considérons que les entreprises principalement publiques ne réunissent pas les conditions fondamentales, telles que :

- La certification des bilans financiers chaque semestre et n'ont pas chaque année ;
- L'exigence de la transparence dans les procédures d'élaboration des stratégies ;
- L'adoption par les organes de surveillance des bilans certifiés et des rapports d'activités ;
- La publication de l'information financière⁶ ;
- Reddition des comptes au niveau des chambres de commerce du tribunal et n'ont pas du registre de commerce ;
- La dépenalisation de l'acte de gestion décidé en 2014.

Au vu, de l'expérience et des avantages stratégiques dont jouissent quelques entreprises publiques. La bourse d'Alger devait avoir un dynamisme sans précédent au cours de la décennie 2000.

Nous déduisons, par analogie, qu'en matière de certification des comptes, de ces entreprises publiques, il existe une carence flagrante au niveau des comptes de ces entreprises.

5.2. Formes de certification des comptes

Au cours d'une mission d'audit et de certification, on est confronté à trois cas de figure :

- Certification totale (sans erreur)
- Certification sous réserves

⁵ Défisicalisation des dividendes, non-paiement de l'IBS et de l'IRG.

⁶ Comme l'exige la loi 88/01 du 01/01/1988 relative à l'autonomie de l'entreprise et le code du commerce de 1993.

- Refus de certification (observations graves)

Un audit de certification peut se confronter, lors d'une de ces missions, à une situation de certification sous réserve et qui sous certaines conditions se transformer en acceptation ou en refus de certification selon la nature des observations retenues.

On suppose que les observations relevées obéissent à la configuration suivante :

- Erreur d'affectation de compte ;
- Erreur d'imputation comptable ;
- Erreur de forme (tenue de documents comptables et procédures de gestion).

5.3. Les contrats de performance au sein des entreprises publiques : Missions et responsabilités des cadres dirigeants sont définies dans un contrat de performance⁷ ainsi que les objectifs et les résultats, conditionnés par la rétribution et les moyens mis à la disposition du cocontractant. À la notion d'obligation de résultat on appose la notion d'obligation de moyens.

Principes de base de la relation de travail liée au régime spécifique des dirigeants d'entreprises est la délégation de pouvoir.

La conjonction des intentions des investisseurs et des gestionnaires est concrétisée par : la négociation. Élément pivot dans la nouvelle approche de la relation de travail, la négociation est un moment privilégié dans ce lien contractuel, qui va porter sur les points essentiels :

- les objectifs à atteindre dans le cadre d'une action d'ensemble ;
- les obligations mutuelles ;
- les pouvoirs et la rémunération.

Les gestionnaires (cadres) sont mis, depuis la restructuration des entreprises, devant des situations souvent complexes. Autrement exprimé, ils exercent, dans des contextes très différents, des rôles divers car ils gèrent souvent dans l'incertitude.

5.3.1. Le rôle des conseils d'administration : Dans les entreprises publiques l'organe de gestion le plus important est le conseil d'administration, un organe de gestion (décisions stratégiques) et de surveillance (approbation des résultats du PDG et des comptes financier).

Le choix de la plupart des membres qui y siègent obéit souvent à des considérations autres que de compétences. Plusieurs personnes sont présentes dans plusieurs conseils d'administration, soit à titre d'administrateur ou de présidents.

Ces situations rendent difficile la mission des conseils d'administration de par les interférences qui naissent et qui rendent très difficile, voire impossible la mise en place de mécanismes qui auraient pour conséquence une plus grande rationalité de gestion.

La problématique de la qualité managériale est vaste. Elle renvoie aux méthodes de choix et de sélection de dirigeants d'entreprises. Dans notre pays, ces méthodes semblent confuses. Sachant

⁷ Un décret exécutif N° 90-290 du 29 septembre 1990, conformément à l'article 4 de la loi n°90 - 11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, est venu asseoir une assise législative et réglementaire liée au régime spécifique des relations de travail concernant les cadres dirigeants.

que le critère de compétence est difficile à cerner, les critères qui prévalent sont de nature extra-managériale...

5.3.2. Rémunération des cadres dirigeants : Depuis l'adoption de l'autonomie de l'entreprise 1988 la rémunération du premier dirigeant de l'entreprise publique relève à la fois du domaine réglementaire et de la libre négociation pour ce qui relève du mandat social du PDG.

Le législateur algérien est parti du principe, mieux rémunérer le cadre de l'entreprise consiste à reconnaître financièrement l'importance des fonctions assumées et des prestations fournies par ce même responsable. Il va sans dire évidemment que mieux le rémunérer est aussi lui assurer une protection contre toutes formes de tentations (?).

En outre, la rémunération que perçoit le cadre, il existe ce qui est partie fixe soit 50%, et aussi ce qui est défini comme partie variable au revenu, liée à la réalisation des objectifs.

Il existe dans la pratique, ce que ont appelé "avantages en nature" qui, dans beaucoup de cas, représentent 10 à 15% des salaires mais souvent incontrôlables en l'absence de normes.

5.3.3. La rémunération des patrons des entreprises publiques : Relevons que la réalité salariale des patrons des entreprises publiques peine encore à se concilier avec l'obligation de résultats et la dépénalisation de l'acte de gestion. En l'absence d'un véritable "marché des dirigeants" et d'une politique salariale nationale adaptée aux normes internationales en la matière.

L'inégalité salariale, au sein de l'entreprise publique, est une réalité. D'après l'Office national des statistiques (ONS), le salaire mensuel moyen d'un employé, s'élève à 29 400 DA et 100 000 DA pour les dirigeants.

Nous assistons, au creusement du fossé entre le salaire mensuel d'un P-DG d'une entité telle que Sonatrach, Sonelgaz et Air Algérie, et d'une entreprises de taille plus modeste.

Cela en rappelant que les uns comme les autres n'ont pas les mains libres pour concevoir et piloter leur propre entreprise encore moins d'établir une corrélation entre les performances de l'entreprise et le salaire du patron.

Il est utile de dire, que l'interférence dans la gestion courante des entreprises, les rémunérations des dirigeants, évoluent dans un environnement et, autour d'un système hybride, mi- réglementaire, mi- marchand. Si en effet la question des rémunérations des dirigeants des entreprises, ne relève pas du politique.

Conclusion

En raison des limites inhérentes des données sur les démarches de missions d'audit de conseils ou de certification, il est difficile d'appliquer à l'évaluation du Risk manager l'approche de validation, qui est souvent utilisée pour élaborer des modèles de risque. Les méthodes précises d'exécution des contrôles à posteriori font partie des méthodes portant essentiellement sur un panel de comptes choisies sur des critères intelligents et inspirés du contexte effectif de l'entreprise tout en considérant la variante temps (la mission est limitées dans le temps).

Les documents de référence qui se rapportent au risque manager mentionnent également que les comparaisons par rapport aux analyses comparatives pertinentes constituent une autre technique de validation du risque liées à la gestion. Les analyses comparatives peuvent révéler l'uniformité avec celles d'autres organisations semblables. Certaines analyses comparatives proposées renferment une comparaison des éléments suivants :

- Les exigences de transparence de choix dans l'octroi de services (marchés publiques) d'une société donnée pour le risque opérationnel par rapport aux exigences semblables imposées à des pairs proches ;
- Les exigences d'exécutions des engagements contractuels en conformité avec les principes de qualité admis par les certifications ISO ;
- Les extrants des méthodes d'évaluation du risque manager par rapport aux scénarios défavorables extrêmes mais réalistes.

Il est vrai que l'évaluation de l'acte de gestion du manager est souvent critique par le contrôle a posteriori (audit externe) du fait que ce dernier ne prend acte que des résultats obtenu et selon un cheminement généralement admis par les process de gestion saine en dépit du contexte (normal, crise, urgence...) auquel le manager avait été contraint d'agir.

Bibliographie :

- Schick P., Vera J., Bourouilh Parège O., Audit interne et référentiels de risque : gouvernance, management des risques, contrôle interne, Dunod 2010, Paris.
- Lionel C., Valin G., Audit et contrôle interne : aspects financiers opérationnels et stratégiques, Paris Dalloz 1992 4 ed.
- Hamzaoui M., Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, normes ISA200, 315, 330 et 500, Paris, Pearson Education, 2005.
- Combes J., M. Labrousse M.C./Arnaud Ph., Audit financier et contrôle de gestion : fondements et cas pratiques, Paris, Publi union Ed 1997.
- Grand B./Verdalle B., Audit comptable et financier, Paris, Economica, 1999.
- Andreff Wladimir, Réformes, libéralisation, privatisation en Algérie, Point de vue d'un outsider en 1988-1994, Confluences Méditerranée, 2009/4 - N°71
- Barrot Pierre, L'Algérie, un pays toujours bloqué, revue Alternatives économiques, 2009/4 (n°279).
- Belaïcha Amine, Création d'un Fonds d'investissement d'État en Algérie : quels enjeux ? , Mondes en développement 2012/3 (n°159) ;
- Biais Bruno, Transparence des marchés, conflits d'intérêts et crise financière, Esprit 2007/10 (Octobre)
- Boujelbene Abbes Mouna, Le biais de l'excès de confiance : explication des anomalies du marché financier, cas du marché français, Revue des Sciences de Gestion 2009/2 (n°236).
- Bouthinon-Dumas Hugues, Le traitement médiatique des affaires de délits d'initiés, Revue internationale de droit économique 2012/2 (t. XXVI)
- Colasse Bernard, Les fondements de la comptabilité (La Découverte, 2012)
- Corpataux José et Crevoisier Olivier, Gouvernance d'entreprise et mobilité/liquidité du Henni Ahmed, La réforme monétaire et financière en Algérie. Enseignements pour une transition vers le marché dans un pays en voie de développement, Confluences Méditerranée, 2009/4 - N°71
- Kichou Lyazid, les privatisations en Algérie sont-elles toujours d'actualités ?, Confluences Méditerranée, 2009/4 - N°71

- Mezouaghi Mihoub et Talahite Fatiha, Les paradoxes de la souveraineté économique en Algérie, Confluences Méditerranée, 2009/4 - N°71
- Adusei-Poku, K. « Operational Risk Management – Implementing a Bayesian Network for Foreign Exchange and Money Market Settlement », University of Göttingen, 2005.
<http://ediss.uni-goettingen.de/bitstream/handle/11858/00-1735-0000-0006-AF0F-F/adusei-poku.pdf?sequence=1>.
- Agena. « Intelligent solutions for quantifying Operational Risk », dans *Agena White Paper*, Agena Ltd., 2004.
http://www.agenarisk.com/resources/technology_articles/Operational_Risk.pdf.
- Alexander, Carol. « Bayesian Methods for Measuring Operational Risk », ISMA Centre, The Business School for Financial Markets, University of Reading, 2000.
<http://www.icmacentre.ac.uk/pdf/discussion/DP2000-02.pdf>.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres – Dispositif révisé –Version compilée », Banque des règlements internationaux, juin 2006. <https://www.bis.org/publ/bcbs128fre.pdf>.