

Benabdella.-Demaria.S, « Vers une dynamique de la convention « coût historique » sous l'effet de l'application des normes comptables IAS/IFRS ? ».

Sadi.N, Epistémologie de la normalisation comptable dans les pays en transition à l'économie de marché : l'expérience d'un PVD du Sud à ex-orientation Socialiste : l'Algérie, Communication Congrès AFC, Grenoble, 2012

Ngantchou.A, « Le Système Comptable OHADA : Une réconciliation des modèles « européen continental » et « anglo-saxon » ?

Ledouble.D, « La comptabilité est-elle encore l'algèbre du droit ? », Revue Française de Comptabilité, N° 380, 2005

Le SCF a été mal « vendu » aux entreprises, qui peinent à réussir à domicile, elles trouvent qu'il ne répond pas vraiment à leurs besoins et qu'il n'est qu'une charge supplémentaire et une perte de savoir faire pour leurs comptables et financiers.

Elles ont appliqué, certes, le SCF par obligation, mais en réalité, elles n'ont appliqué que la nouvelle nomenclature en remplacement de l'ancienne en utilisant les logiciels de conversion. De ce fait, La question qu'on se pose est ce que la maîtrise de ces logiciels permet elle seule à l'entreprise de changer son système comptable ?

Conclusion :

L'âme du SCF réside dans ses principes et dans son cadre conceptuel et non pas dans la nomenclature des comptes, d'ailleurs, de nombreux experts algériens pensent qu'on aurait pu éviter le changement de notre nomenclature des comptes, il suffisait juste de l'adapter au SCF.

Tous les investissements qui n'incluent pas le capital humain ne réussissent pas face à la résistance des Hommes. L'application du SCF suppose une ouverture d'esprit des intervenants et une appropriation de ses principes. Dans ce contexte,

Michel Crozier (1977) voit qu'il faut cesser de croire que parce qu'une idée est bonne, elle passera naturellement dans les faits : le changement ne se décrète pas, il est donc nécessaire d'anticiper sur les éventuelles résistances source d'échec pour l'introduction du changement.

Bibliographie :

Robert Obert, « Les IFRS sont elles la cause de la crise financière ? », RFC, novembre 2008.

Marchat .H, le kit du chef de projet, Eyrolles, 2007

Vandangeon-Deumez I., (1998), «La dynamique des processus de changement», Revue Française de Gestion, Vol 120, sept-oct.

Lassegue. P, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz, 11ème éd, 1996

Cabin.P, « L'innovation : croyances et pratiques », Sciences humaines 12/2000 (N°111)

Crozier.M, Friedberg.E, L'acteur et le système, Éditions du Seuil, 1992
Colasse, Harmonisation comptable internationale, dans : Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris, 2000

la résistance des spécialistes algériens qui ont refusé le changement a retardé les travaux de la commission et il a fallu par moment, que le Ministre des Finances tranche dans des questions bloquantes, notamment en ce qui concerne le remplacement de la nomenclature des comptes du PCN par l'actuelle nomenclature basée sur le PCG français.

En effet, la résistance au changement a provoqué la modification des objectifs du SCF qui avait pour ambition, l'application du principe de la juste valeur pour donner une image fidèle de la situation financière de l'entreprise ainsi que de permettre la comparabilité des états financiers des entreprises algériennes à l'échelle internationale pour aboutir au maintien du principe du coût historique en guise de consensus entre les partisans et les résistants au changement.

L'obligation d'application du SCF pour toutes les entreprises algériennes à partir du 01 janvier 2010 a été un choc pour un grand nombre d'entre elles, qui n'ont pas pris les dispositions nécessaires pour réussir le passage d'un système juridico-fiscal qui a duré près de 35 ans, vers un système totalement différent nécessitant une grande capacité d'analyse et d'interprétation des états financiers des intervenants ; le problème qui s'est posé est le manque de qualification faute de formation.

En effet, les entreprises, dans la foulée, ont investi dans des logiciels de conversion PCN-SCF mais pas dans les utilisateurs, elles n'ont fait l'effort, jusque là, que pour remplacer les comptes du PCN par ceux du SCF, mais l'esprit de la réforme n'est pas encore introduit dans les pratiques des praticiens de la profession comptable, sauf pour une minorité d'entre eux.

Chaque projet a besoin de ses Hommes pour réussir, le PCN avait les siens, qui l'ont porté et protégé jusqu'à en faire un système résistant à tout changement pendant 34 ans.

En plus, la comptabilité en normes IAS/IFRS dans les pays développés, en Europe notamment, n'a pas fait ses preuves, au contraire, un grand nombre d'auteurs voient que c'est l'une des causes de la crise financière qu'ils traversent en ce moment . De ce fait, peu sont les professionnels algériens qui défendent son bien fondé et même à l'université, peu sont les professeurs qui maîtrisent ce nouveau système.

blème important. C'est une communication qui privilégie la forme et le fond, car si l'information reste synthétique, elle doit être factuelle.

- La communication opérationnelle est celle qui va faire fonctionner le projet, c'est une communication qui va privilégier la pertinence de l'information (le fond), l'information sera par ailleurs détaillée.
- La communication Promotionnelle à double objectif, car elle doit permettre à la fois de « vendre » le produit aux clients du projet (le SCF dans notre cas), et elle doit permettre de maintenir la motivation des acteurs dans ce type de communication, l'information ayant parfois un contenu moins factuel que dans les 2 autres types de communication.

Le manager chargé d'introduire et de piloter le changement du système comptable en entreprise, présente un plan d'action à l'issue des étapes précédentes du projet.

Le plan d'action va comporter un plan de formation répondant au besoin réel des utilisateurs déterminé à l'occasion des entretiens que le manager a effectué au tout début de sa mission.

Ce plan d'action doit contenir également, des propositions techniques relatives à l'adaptation des systèmes d'information de l'entreprise aux nouvelles obligations SCF, certaines entreprises ne disposant même pas d'un système d'information, seules des applications non reliées entre elles leurs permettent d'établir leurs états financiers, sont obligés de redéfinir leur politique en la matière.

Il est impératif pour les entreprises de prendre en considération les implications de l'adoption du SCF sur les systèmes de prévision budgétaire, les systèmes de rémunération et de bonus et sur la gestion des indicateurs clefs de performance.

Telles sont les grandes lignes que devraient suivre les entreprises algériennes pour l'application du SCF. Néanmoins, un grand nombre de ces dernières n'ont effectué aucune démarche dans l'espoir de faire retarder encore son application grâce à la résistance au changement qui a causé un retard de deux années après l'approbation de la loi en 2007.

Il est à noter que les travaux de réforme du système comptable ont débuté en 2001 en application des recommandations du Fonds Monétaire Internationale (FMI) qui a financé les travaux de la commission de réforme, mais

- Les passifs ;
- Les déchirés ;
- Les indifférents ;
- Les insatisfaits (grognons) ;
- Irréductibles.

A chaque type, le manager doit entretenir l'action adéquate parmi les quatre actions suivantes :

- La formation ;
- La documentation ;
- La communication ;
- Le soutien au démarrage pour ceux qui n'adhéreront jamais au projet.

Nous avons évoqué supra, les risques liés au changement du système comptable pour les entreprises ; ces risques sont d'ordre technique et d'ordre comportemental.

Pour le SCF, les risques techniques sont dus essentiellement à la déconnexion entre un système comptable reposant sur l'image fidèle d'une part, et d'autre part, le droit de l'entreprise et le système fiscal qui reposent toujours sur la prééminence de la forme juridique sur l'approche économique.

Outre les risques techniques et de gestion de projet, le manager effectue une analyse des risques et inclut les risques liés aux types de populations précités.

Il est à signaler que la communication est un facteur clef de la conduite du changement et de la conduite de projet, elle commence avant de lancer le projet et se poursuit tout au long de sa mise en œuvre.

En effet, dans les manuels de gestion, la communication représente un élément important à considérer lorsqu'il s'agit de gérer un projet ou un changement, elle constitue un facteur clef de succès lorsqu'il s'agit de vivre et de faire vivre à d'autres un événement nouveau pour l'entreprise

Tout projet a besoin de trois types de communication :

- La communication décisionnelle, qui permet de faire des arbitrages dans le projet au fur et à mesure de son avancement, ou en cas de pro-

vailler sur les acteurs qui sont affectés directement ou indirectement par ce changement.

Intégrer le changement au sein des organisations doit se faire via le mode projet, c'est-à-dire, dans notre cas, faire du nouveau système comptable financier, un projet à réaliser par les managers tenant compte de la spécificité de chaque entreprise et en respectant la culture de celle-ci.

Le mode projet est une démarche d'intervention participative et d'écoute active avec une capacité à faire évoluer les pratiques du leadership et la capacité d'entraînement, d'implication de tous les acteurs du projet et participation aux groupes de travail et aux entretiens

En se basant sur les données analysées dans les premières étapes, recherche documentaire et l'analyse de l'existant, le manager passe à la phase diagnostic afin de bien cerner le projet et d'aller aux principales causes d'un éventuel échec du projet.

La matrice de diagnostic porte sur les axes de travail qui sont : le management de Projet, les méthodes, l'environnement et les moyens.

L'analyse par la matrice de diagnostic permet de compléter l'analyse par la matrice FFOR de manière plus approfondie, le manager suit, donc, une démarche analytique. Cette analyse permet de faire une synthèse du diagnostic sur l'état de l'entreprise en faisant ressortir, d'une part, les points forts que doit utiliser le manager pour réaliser le projet de l'intégration du SCF et d'autre part, les points faibles qu'il doit prendre en considération et auxquels, il doit trouver les solutions adéquates.

La non compatibilité entre le SCF et le Système fiscal va conduire les entreprises à faire des arbitrages dans leurs choix comptables qui vont dans le sens des exigences fiscales, d'où le risque de la perte de sens des innovations majeures du SCF mais la solution pour pallier à cette situation ne se trouve pas au niveau micro économique, au contraire, elle nécessite des travaux d'harmonisation SCF-fiscalité et droit au niveau macro économique et/ou politique.

Quant aux risques comportementaux, le manager doit les identifier à travers les entretiens avec les différents acteurs dans la phase de diagnostic, il pourra alors dessiner la « cartographie des acteurs » et classer les huit (08) types de populations, à savoir :

- Les engagés ;
- Les hésitants ;
- Les opposants ;

légale à un modèle de représentation fidèle, représentent un changement radical du système comptable algérien.

Ce changement ne pouvait pas s'introduire sans risques sur l'entreprise en tant que système social tels que les risques liés à la divergence entre le système fiscal et le système comptable et/ou le risque de résistance des préparateurs et utilisateurs des états financiers devant être appliqués selon les nouvelles règles.

Le changement est un phénomène systémique. Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique action et réactions, négociations et coopération .

Tout changement a besoin d'être accompagné en passant par des étapes inévitables en organisation.

Les acteurs en organisation sont souvent attachés à des éléments non formalisés qui constituent le pacte implicite de toute organisation. Celui-ci existe quasiment toujours entre une organisation et ses membres. Jamais formalisé, il conditionne souvent les attitudes et sert de cadre de référence à de nombreuses décisions. Seules les personnes disposant d'une certaine ancienneté dans l'entreprise l'appréhendent.

Le pacte implicite rend possible ou impossible certaines évolutions. Dans un projet de changement, c'est une des premières choses qu'il faut savoir identifiée.

Au-delà de la complexité comptable, l'adoption du SCF représente un véritable enjeu pour l'entreprise : communication financière et évolution des indicateurs de performance, systèmes d'information, formation... sont des axes concernés par ce changement.

L'acceptation et l'appropriation du nouveau système comptable financier par les préparateurs des états financiers nécessitent la capacité, les compétences et le recul pour être sur de l'opération à comptabiliser et que la méthode utilisée et/ou le traitement envisagé est cohérent avec les règles du nouveau système comptable , pour ce faire, il est indispensable de tra-

passifs immobilisés, actifs et passifs financiers et certains actifs d'exploitation .

De ce fait, on peut dire que la comptabilité selon le nouveau Système Comptable Financier est une « comptabilité financière en coût historique » selon une expression de Pérochon .

Le SCF est donc un compromis entre deux modèles comptables : le modèle continental porté par la France et l'Allemagne et le modèle anglo-saxon prôné par l'IASB.

Les normes IFRS représentent ainsi une nouvelle étape dans le processus d'harmonisation comptable initié par ces pays dont l'Algérie, son application a suscité des débats contradictoires parfois dans le monde de la recherche, elles sont souvent considérées comme un changement radical ou un changement de paradigme .

Les états financiers à présenter selon le SCF sont : le bilan, le compte des résultats, le tableau des flux de trésorerie, le tableau de variation des capitaux propres et les notes annexes.

Les états financiers doivent être présentés selon les caractéristiques suivantes :

Nature	Caractéristique
Caractéristique qualificative de base	-Intelligibilité -Pertinence -Fiabilité -Comparabilité
Caractéristique qualificative fondamentale	-image fidèle -prééminence de la substance sur la forme
Caractéristique dérivée	-prudence -neutralité -exhaustivité -non-compensation -importance relative

Source : adapté par l'auteur à partir de MAILLET Catherine, LE MANH Anne, « Les normes comptables internationales IAS/IFRS », Editions Foucher, Paris, 2004, PP 54-55

Ces caractéristiques reflétant une transition d'un modèle de conformité

L'harmonisation comptable est : « un processus institutionnel, ayant pour objectif de mettre en convergence les normes et les pratiques comptables nationales et, par conséquent, de faciliter la comparaison des états comptables produits par les entreprises de pays différents. » .

Le changement du système comptable, concernant toutes les structures organiques de l'entreprise, est un projet à réaliser suivant toutes les étapes de son introduction au sein des organisations à partir de la communication jusqu'à la revue de projet, tout en respectant les étapes de l'accompagnement au changement qui est le passage obligatoire pour la réussite de tout projet.

Le système comptable et financier d'un pays n'est autre que le miroir de l'activité économique dudit pays, l'adapter aux changements est une obligation dans la mesure où toutes les règles régissant l'activité devraient en découler.

Pour ce faire, l'Algérie a décidé de faire table rase avec le PCN en adoptant le SCF en vigueur depuis le 01/01/2010 par la loi n°07-11 du 25 novembre 2007 portant système comptable financier et ses textes d'application qui abroge, entre autre, l'ordonnance n°75-35 du 29 avril portant Plan Comptable Nationale.

Les autorités comptables et financières algériennes ont choisi de rompre définitivement avec le PCN pour donner plus de chance au SCF d'être appliqué en gardant en même temps des principes du PCN tels que l'enregistrement des investissements sur la base de leur valeur historique et non sur la « juste valeur », l'âme même du projet SCF selon IAS/IFRS et n'a pas pu être appliqué à cause de plusieurs raisons dont l'absence d'organisme fiable de valorisation des actifs.

La juste valeur est définie comme « le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre parties bien informées, constantes et agissant dans des conditions de concurrence normale (IAS 16.). Elle s'oppose à l'évaluation dite au coût historique consistant à respecter la valeur nominale comptabilisée lors de la transaction diminuée des amortissements et des pertes de valeurs éventuelles » . Mais en dépit du fait que le coût historique demeure la règle de valorisation des actifs et passifs de l'entreprise, la juste valeur peut être appliquée pour valoriser les actifs et

L'introduction du nouveau système comptable et financier en Algérie depuis 11er janvier 2010 répond bien évidemment à un besoin réel exprimé par les entreprises algériennes à travers le développement des activités économiques après l'ouverture de cette dernière sur le monde extérieur. Néanmoins, et d'après des spécialistes, ce besoin ne nécessite en aucun cas une rupture totale avec l'ancien système et le changement de la nomenclature des comptes, notamment.

Selon eux, cette rupture a causé une incompréhension et une perte du savoir faire pour beaucoup de praticiens de la fonction comptable, surtout en ce qui concerne l'utilité d'introduire une nouvelle nomenclature, ils y voient une déperdition de leurs connaissances de base et cela est très répondu au niveau des échelons de base de la profession comptable à savoir : les aides-comptables et les chargés des écritures comptables.

Or, ce système inspiré des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) est basé sur son cadre conceptuel totalement différent du PCN, ses nouveautés visent essentiellement à:

- Améliorer la fonction finance à travers une plus grande cohérence dans les politiques comptables ;
- Obtenir d'avantages potentiels d'une plus grande transparence, la comparabilité accrue et une meilleure efficacité ;
- Améliorer l'accès aux marchés des capitaux et de la dette ;
- Simplifier le travail pour préparer les états financiers selon les bases du SCF ;
- Réduire les coûts dans les rapports ;
- Avoir des informations financières cohérentes, comparables et transparentes.

A travers ce tableau ci-dessous, apparait, en bref, la comparaison entre SCF, tel qu'il a été présenté en projet, et le PCN :

PCN	SCF
Vision juridique	Vision économique
Evaluation du patrimoine	Evaluation de la rentabilité
Prééminence du droit sur les faits	Prééminence de la réalité sur la forme
Valeur des actifs au coût historique	La juste valeur des actifs*
Relation de dépendance entre fiscalité et comptabilité	Indépendance de la comptabilité

Source : établi par l'auteur

Réussir le changement sans tout changer : Converger vers une comptabilité financière en Algérie.

P. Amel FASSEKH
Université d'Alger3

ملخص:

يمثل الانتقال من نظام محاسبي تابع لاقتصاد موجه إلى نظام محاسبي مالي خطوة غير مسبوقه بالنسبة للمؤسسات الجزائرية. تم هذا التغيير وفقا لمراحل تطلبت مشاركة كل أعضاء المنظمة. الكلمات المفتاحية: طريق التغيير ، الاتصال ، الراس مال البشري ، النظام المحاسبي و المالي ، تسيير المشاريع

Résumé :

La transition du système comptable national vers un système comptable financier, est une avancée pour les entreprises Algériennes. Ce changement s'est déroulé en engageant tous les acteurs de l'organisation.

Mots clé : conduite du changement, IAS/IFRS, communication, SCF, PCN, capital humain, gestion de projet.

Introduction :

Le changement. Ce concept important est présent dans toutes les compagnes publicitaires contemporaines. C'est une nouvelle forme d'économie qui, a pour maître mot, le savoir et la connaissance.

L'entreprise en tant que système social et noyau de l'économie s'est métamorphosée en donnant plus d'intérêt à son capital humain et en s'éloignant de plus en plus de la philosophie du père de l'économie Adam Smith et ses idées sur « la richesse des nations », titre de son œuvre considérée jusque-là comme la bible de l'économie.

A travers cet article, nous mettrons plus de lumière sur les concepts en vogue tels que le changement, le capital humain dit « immatériel » et la nouvelle donne de l'activité économique et commerciale.

En outre, nous essaierons de démontrer, les étapes des projets d'introduction du changement et la manière de le conduire au sein des organisations ainsi que la boîte à outils utilisée dans les chantiers de ces projets.

Enfin, nous donnerons un exemple du changement qu'ont connu les entreprises algériennes à l'occasion de la première application du Système Comptable et Financier (SCF) obligatoire depuis le 1er janvier 2010.