



# La gestion transdisciplinaire du risque dans un système intégré d'approches du contrôle

## cas du secteur de l'habitat social

Stéphane ANTOINE

Institut de Socio-Economie des Entreprises et des ORganisations ( Université de Lyon)  
et Equipe d'Analyse des Organisations (EAO) ( Université de la Réunion )

B.P. 3 - 12, rue Félix Guyon  
97 461 SAINT DENIS DE LA REUNION

tél: 02-62-94-74-36 fax : 02-62-20-91-89

Email : [stephane\\_antoine@sidr.fr](mailto:stephane_antoine@sidr.fr)

<p><b>Résumé</b> : Comment faire dialoguer en matière de gestion du risque, les démarches de contrôle de gestion, d'analyse financière, de contrôle interne et de qualité ? A partir d'une analyse des significations du risque, nous nous interrogerons sur les convergences et les spécificités de ces différentes disciplines pour tendre vers un système intégré d'approches du contrôle par les processus conciliant efficience , efficacité , sécurité , solvabilité, conformité dans l'organisation. Après une brève présentation de la problématique du risque dans le secteur de l'habitat social, nous vous développerons comment le gérer au travers d'une instrumentation qui s'articule suivant trois niveaux : planification ; gestion-simulation ; suivi au quotidien-autocontrôle. Enfin , nous soulignerons l'importance des acteurs dans la gestion du risque par une évolution de l'approche de spécialistes vers un développement de l'autocontrôle chez les opérationnels pour mieux appréhender les risques .</p>	<p><b>Abstract</b> : How to make dialogue as regards risk management, steps of control of management, financial analysis, internal audit and quality? From an analysis of the significances of the risk, we will wonder about convergences and specificities of these various disciplines for tending towards an integrated system of approaches of control by the processes reconciling efficiency, effectiveness, safety, solvency, conformity in the organization. After a short presentation of the problems of the risk in the social housing , we will develop you how to manage it through instrumentation which is articulated according to three levels: planning; management ; self-checking. Lastly, we will describe the importance of the actors in the risk management by an evolution of the approach of specialists towards a development in the self-checking at the operational ones to minimize the risks.</p>
<p><b>Mots clés</b> : base de données - contrôle - critère - évaluation - habitat social - impact - provision - risque - système intégré d'approches du contrôle .</p>	<p><b>Key Words</b> : base data - control - evaluation - social housing - impact - provision - risk - integrated system of approaches of control.</p>

## **Introduction :**

Dans un secteur d'activité comme l'habitat social, le risque est au cœur de nos activités : financier : aménagement et portage d'opérations, financement des groupes d'habitations sur trente ans ; gestion : impayés locataires, vacance, grosses réparations ; juridique : attributions, marchés avec appels d'offre, responsabilité civile, garantie décennale, ... Comment faire dialoguer en matière de gestion du risque, les démarches de contrôle de gestion, d'analyse financière, de contrôle interne et de qualité ? Pourquoi sont-elles dans la plupart des cas mises en œuvre de façon isolée sans coordination véritable ?

A partir d'une analyse des significations du risque dans le domaine de la gestion, du juridique et de la finance, nous nous interrogerons sur les convergences et les spécificités de ces différentes disciplines pour tendre vers un système intégré d'approches du contrôle par les processus conciliant efficacité, efficacité, sécurité, solvabilité, rentabilité dans l'organisation. Après une brève présentation de la problématique du risque dans le secteur de l'habitat social, nous vous développerons comment le gérer au travers d'une instrumentation qui s'articule suivant trois niveaux : planification ; gestion-simulation ; suivi au quotidien-autocontrôle. Enfin, nous soulignerons l'importance des acteurs dans la gestion du risque par une évolution de l'approche de spécialistes vers un développement de l'autocontrôle chez les opérationnels pour mieux appréhender les risques.

## **1-1' approche transdisciplinaire du risque :**

Le risque peut être défini comme une situation dommageable liée à l'activité quotidienne de l'entreprise dont la survenance est incertaine et l'impact préjudiciable à l'entreprise ou à ses parties prenantes. Le risque est inhérent à toute action, à toute implication économique. D'une discipline à l'autre, on constate une signification spécifique du risque. Cependant, des convergences existent également pour une intégration des différentes démarches de contrôle en vue d'une gestion plus globale du risque.

### **1-1- Les significations du risque en gestion, en droit et finance**

#### **1-1-1-*Le risque en gestion***

Durant la Révolution industrielle (1820-1920), ce fut l'ère de la comptabilité industrielle avec une focalisation sur les opérations du fait de la standardisation des productions, la fabrication en masse (notion d'économies d'échelle) avec une absence de toute préoccupation de gestion des flux, des délais voire de la qualité. C'est l'époque du Fordisme avec l'application des méthodes des coûts complets, des coûts standards et des budgets.

La période 1920-1970 voit l'émergence et la diffusion du contrôle de gestion avec pour précurseur la General Motors dont la réforme de la gestion financière qui est en vérité du contrôle de gestion " *a donné à la compagnie un contrôle de ses opérations compatible avec une décentralisation de la conduite de celle-ci* " <sup>1</sup>. On assiste à un déplacement du point focal de l'entreprise, de la production vers le marché avec une diversification de la clientèle et de l'offre, le ciblage des marchés. La période 1950-1970 contribue à la conceptualisation des pratiques où " *le contrôle de gestion est défini comme un processus orienté selon des directives fixées par la planification stratégique. Objectif, moyens matériels et financiers sont pour ainsi dire donnés ( ... ) . Le processus du contrôle de gestion vise à rendre possible la stratégie avec le maximum d'efficacité et d'efficience*" <sup>2</sup>. Durant cette période se développent les méthodes de choix d'investissements (VAN, TRI, ...), les structures divisionnelles et la direction par objectifs, les approches de direct costing, simple ou évolué, le système de prix de cessions internes.

<sup>1</sup> SLOAN A. (1966), *Mes années à la General Motors*, Hommes et Techniques.

<sup>2</sup> ANTHONY R.N. (1965), *Planning and Control Systems : a framework for analysis*, Boston Graduate School of Business Administration, Harvard University.

La période 1970 à nos jours est l'ère de la refondation avec la fin des "trente glorieuses" et le début de la crise. C'est l'apparition de la structure matricielle afin de contourner l'obstacle du cloisonnement des responsabilités et de coupler les fonctions de l'entreprise avec ses projets. C'est la critique des indicateurs de gestion qui se focalisent sur la performance à court-terme et rendent myopes les managers pour penser une stratégie d'où la création des concepts de facteur-clé de succès et de chaîne de valeur ( M. PORTER ). C'est l'époque de la comptabilité analytique qui selon le Plan Comptable Général de 1982 ( titre III ) doit *fournir "tous les éléments de nature à éclairer les prises de décision , doit être adaptée exactement à la structure organique de l'entreprise et aux activités d'exploitation particulières qu'elle exerce "*. Face à la mondialisation des marchés , aux nouveaux modes de production, à la croissance des activités de support , au raccourcissement du cycle de vie des produits apparaît la nécessité de faire évoluer la comptabilité de gestion concentrée principalement sur le calcul des coûts. C'est la naissance de la comptabilité par activité qui s'articule autour de quatre logiques : logique de valorisation ( recherche des causes de la consommation des ressources par l'entreprise et par les activités , procédure d'attachement des coûts des ressources aux activités ) ; logique de coordination ( cohérence entre le système de calcul des coûts de revient et le système de budgétisation ) ; logique d'ingénierie organisationnelle (reconstruire l'entreprise pour en faire un système efficace et efficient ) ; logique de pilotage ( indicateurs de performance pour chaque activité et suivi de ces indicateurs ).

L'activité de gestion recouvre donc trois ensembles d'actions nécessairement intégrés : choisir les objectifs , pour l'entreprise ou pour un sous-ensemble de celle-ci ; déterminer et agencer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ; mettre en place les instruments permettant d'évaluer les méthodes employées et les résultats effectivement obtenus . Cela revient à dire que le contrôle de gestion doit s'assurer que les actions ont été menées de façon économique ( se procurer les ressources au moindre coût ), efficiente (utiliser les moyens disponibles de la manière la plus productive sans gaspillage ) ou efficace ( aller dans le sens des objectifs de l'organisation ). *"Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive"* <sup>3</sup>.

### **1-1-2-Le risque juridique :**

Au cours des trente glorieuses, les managers cherchaient à maîtriser le fonctionnement de leur entreprise en imposant des systèmes centralisés. Le contrôle était essentiellement axé sur les résultats et complété par des contrôles de procédures. La fonction contrôle interne avait pour but d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise, la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.

Au début des années soixante-dix , la boîte noire s'est transformée. Les causes multiples à l'origine de cette crise sont bien connues : fin de l'après guerre, secousses sur les marchés de matières premières, développement des échanges internationaux et de la concurrence, développement des marchés financiers. Comme l'a souligné Ph. LORINO (1991) <sup>4</sup>, « *on est passé d'une approche du contrôle centrée sur les ressources et les responsabilités à une approche centrée sur les processus et les compétences* ». Passer du curatif au préventif, organiser le changement, tenir tête à la concurrence, recréer un environnement humain propice à la performance, rétablir la confiance du public dans le fonctionnement et la direction des entreprises : telles sont les tâches auxquelles sont confrontées les responsables du contrôle dans et du contrôle sur l'entreprise. Afin de donner une vision commune aux acteurs de ce qu'est le contrôle dans l'entreprise, ses objectifs, ses multiples dimensions et les niveaux impliqués, la conception d'un cadre d'organisation est alors nécessaire. C'est à l'élaboration d'un tel référentiel que se sont attelées à la fin des années 80, les organisations professionnelles américaines regroupant les praticiens du contrôle de gestion, de la finance d'entreprise, de l'audit interne, de l'audit externe et du droit des sociétés et les enseignants spécialisés dans ces domaines <sup>5</sup>.

<sup>3</sup> D'après la définition du Conseil National de la Comptabilité, 1982 .

<sup>4</sup> LORINO Ph.(1991),"Le contrôle de gestion a-t-il besoin d'une théorie économique", n°2 , C.E.P.P.

<sup>5</sup> COOPERS AND LYBRAND, IFACI (1994), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation.

La définition du contrôle interne devient alors , selon IFACI (1994) : " *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d' Administration , les dirigeants et le personnel d' une organisation , destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants: la réalisation et l'optimisation des opérations ; la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur "* .

La plupart des codes de "Corporate Governance" ont pendant longtemps contingenté les missions du contrôle interne au contrôle des aspects financiers de l'entreprise. Une nouvelle étape est franchie en 1999 avec le rapport Turnbull ( "*Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Code*") qui va au-delà en incitant les dirigeants et les administrateurs à maîtriser et à contrôler tous les risques , bien sûrs financiers, mais plus globalement d'exploitation, de conformité.

### 1-1-3-Le risque financier

Durant la période 1890-1910, à l' initiative des praticiens ( milieu bancaire et milieu boursier) on assiste à la naissance de l' analyse financière comme discipline opératoire. C'est le développement de l' approche patrimoniale marquée par la référence à la question de la solvabilité et à la maîtrise du risque de faillite. Les notions de garantie, de surface financière, de structure de bilan, d'équilibre emplois et ressources sont alors développées.

tableau n° 1 : les trois approches en analyse financière <sup>6</sup>

	<b>approche patrimoniale</b>	<b>approche fonctionnelle</b>	<b>approche « pool de fonds »</b>
<b>enjeux théoriques :</b>			
orientation problématique majeure	* évaluation du risque de faillite ou de la probabilité d'une défaillance	* analyse en termes d'équilibre partiel relatif à chaque domaine de gestion	* analyse de la combinaison des ressources et du portefeuille d'actifs
concepts clés	* solvabilité * liquidité des actifs * exigibilité des dettes	*ajustement et performance par grande fonction	* coût du capital * structure financière * rendement des actifs
<b>enjeux relatifs à l' application des approches :</b>			
point de vue privilégié	* appréciation de la viabilité d'une entreprise, du point de vue de ses partenaires	* localisation des sources de la performance et des facteurs de vulnérabilité	* allocation des ressources .
applications opératoires caractéristiques	* analyse-crédit par les banques * analyse du risque de défaut chez un partenaire commercial	* contrôle interne ou autodiagnostic	* évaluation de l'entreprise par un investissement en fonds propres
<b>enjeux relatifs aux instruments d' analyse :</b>			
méthodes caractéristiques	* dégagement de la structure par terme du bilan	* dégagement de la structure fonctionnelle des états financiers	* dégagement de la relation entre la structure financière et le coût du capital

Dans les années soixante et soixante-dix, c' est l'apparition de l'approche fonctionnelle sous l'impulsion des travaux conduits par certains organismes d'études financières ( ex : la Centrale des Bilans de la Banque de France <sup>7</sup> ) et des travaux conduits dès 1974 en vue de la révision du Plan comptable publié en 1982. On assiste au développement des professions d'ingénieur-conseil et

<sup>6</sup> D'après COHEN E.(1994), *Analyse financière*, Economica

<sup>7</sup> Banque De France (1988), *La méthode d'analyse financière de la Centrale de Bilans* , édition Banque De France

d'analyste financier préoccupés davantage par l'évaluation de titres et la perception du risque de portefeuille. L'accent est alors mis sur la rentabilité. L'analyse s'opère par les flux transitant dans l'entreprise articulés autour de quatre fonctions majeures : fonction d'exploitation ( cycle de base constitutif de l'activité courante); fonction de répartition ( flux hors exploitation ) ; fonction d'accumulation ( processus de formation et d'accumulation du capital ) ; fonction financière (ajustement entre moyens et besoins de financements induits sur court et long terme ).

Dans la deuxième moitié des années soixante-dix apparaît la formulation de la méthodologie de l'approche « pool de fonds »<sup>8</sup> qui rejette la différenciation des flux . Elle est tournée vers le rôle que le coût du capital assume dans la prise de décision financière et dans les choix relatifs à la composition du portefeuille d'actifs , à la combinaison des ressources , à la structure des résultats. Se développent les concepts de liquidité d'exploitation et d'appréciation de la valeur de l'entreprise.

## **1-2- Vers un système intégré d'approches du contrôle :**

Comment alors concilier efficacité , efficacité , sécurité , solvabilité, conformité dans l'organisation ?

C'est appréhender les domaines et systèmes significatifs du risque et à travers ces derniers, les flux d'information financière qui y circulent. Ces flux sont pris en compte de l'initialisation des opérations dont ils sont l' expression en terme financier, jusqu' à leur traduction dans les comptes. L'appréhension et la compréhension de ces flux déterminent la nature et l' étendue de ses contrôles. Cette démarche dynamique par les flux, induit une approche de la société contrôlée par activité et à l'intérieur des activités par les diverses fonctions qui concourent à leur réalisation. Telle est la démarche préconisée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes<sup>9</sup> en matière de contrôle.

L' analyse des processus c'est-à-dire l'enchaînement de tâches, d'activités ou d'opérations réalisées par des entités différentes ( services , départements , ...) à l'aide de moyens (humains, équipements , matériaux , procédures , informations ...) en traitant des objets de gestion (informations, contrats , dossiers , commandes , factures , inventaires , règlements ...) en vue de résultats attendus (services ou produits ) permet une approche globale du risque à la fois sous les angles de gestion, juridique et financier .

Quelles sont alors les convergences-spécificités c'est-à-dire pour les convergences les caractéristiques ou éléments que les disciplines de gestion, juridique ou financière ont en commun (caractère "universel") et qui permettent de dégager des imbrications et des synergies ; pour les spécificités les caractéristiques ou éléments propres à chaque discipline et qui apportent une richesse, une complémentarité dans leur regroupement ? Pourquoi les démarches de ces différentes disciplines sont dans la plupart des cas mises en œuvre de façon isolée sans coordination véritable ? Peuvent-elles s'intégrer dans un système global de contrôle ?

C'est différencier la pluridisciplinarité par l'exercice de plusieurs fonctions côte à côte qui se bornent à la juxtaposition de personnes porteuses de ces différentes spécialités et où la création d'une synthèse entre celles-ci est peu fréquente ; de la transdisciplinarité où plusieurs personnes de disciplines distinctes travaillent ensemble ce qui suppose de franchir certains obstacles : comprendre ce que dit l'autre ; de réfléchir sur les liens interdisciplinaires entre les acteurs-partenaires et de fournir un travail considérable d'aller et retour vers l'autre.

---

<sup>8</sup> LEVASSEUR M.(1979), *gestion de trésorerie*, Economica à compléter par une présentation explicite et actualisée de cette approche et de son instrumentation dans l'ouvrage de CHARREAUX G.(1992), *Gestion Financière*,3<sup>ème</sup> édition Litec.

<sup>9</sup> Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes(1997), *Les contrôles dans les sociétés anonymes d'HLM*, édition CNCC.

## 1-2-1-les convergences -spécificités contrôle de gestion / analyse financière

tableau n° 2 : grille de convergences / spécificités contrôle de gestion et analyse financière

convergences :	spécificités:	
	contrôle de gestion :	analyse financière :
* objectif commun : rentabilité de l'entreprise.	* fonction généraliste	* fonction pointue de spécialiste
* distinction court-terme / long terme	* notions de dépenses et recettes	* notions de flux et d'encaissement
* source commune d'informations : la comptabilité	* périodicité : échéances périodiques – missions récurrentes	* périodicité : missions ponctuelles – caractère intermittent
* indépendance de la fonction		
* pas le pouvoir de décision	* utilisateurs : l'entreprise (Direction - encadrement - opérationnels).	* utilisateurs : les tiers (actionnaires, banquiers, fournisseurs, ...)
* contingence générique de l'approche	* valeurs privilégiées : efficacité efficience - productivité	* valeurs privilégiées : solvabilité – liquidité

modèle grille de convergences/spécificités: © ISEOR<sup>10</sup>

### les convergences principales :

- ◆ Les fonctions contrôle de gestion et analyse financière ont un objectif commun : la rentabilité par la recherche de l'équilibre de l'exploitation pour le contrôle de gestion ; la production de richesses pour l'analyse financière.
- ◆ Les deux fonctions distinguent le long-terme et le court-terme : fonds de roulement / besoin en fonds de roulement pour l'analyse financière ; planification, prévisions et tableaux de bord quotidiens pour le contrôle de gestion.
- ◆ La comptabilité est la source commune d'informations même si on parle de comptabilité de gestion et de comptabilité financière avec chacune certaines données spécifiques qui sont de plus en plus regroupées au sein d'une comptabilité intégrée.
- ◆ Le contrôle de gestion et l'analyse financière ont une indépendance du fait de leur rattachement à un haut niveau hiérarchique.
- ◆ Aucune des fonctions ne possède le pouvoir de décision (opérationnels du contrôle).
- ◆ Les deux approches utilisent une certaine universalité de leur discipline mais supposent également des aspects de contingence générique dans leur mise en œuvre.

### les spécificités importantes :

- ◆ La fonction contrôle de gestion peut être exercée par des opérationnels pour les activités opérationnelles alors que l'analyse financière est une fonction pointue de spécialistes.
- ◆ On parle de dépenses et de recettes liées au volume d'activité pour le contrôle de gestion ; de flux de trésorerie d'encaissement et de décaissement pour l'analyse financière.
- ◆ Les missions du contrôle de gestion sont récurrentes avec des échéances périodiques ; elles sont ponctuelles avec un caractère intermittent pour l'analyse financière.
- ◆ Le contrôle de gestion a une vocation interne avec pour utilisateurs : la Direction Générale, l'encadrement et les opérationnels alors que l'analyse financière est tournée vers l'extérieure avec pour utilisateurs : les actionnaires, les banquiers, les fournisseurs.
- ◆ Le caractère réglementaire du contrôle de gestion est très faible alors qu'il est plus présent pour l'analyse financière faisant l'objet de nombreux audits et analyses externes.

<sup>10</sup> ISEOR : Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations ( Université de Lyon), www.iseor.com

## 1-2-2-les convergences -spécificités contrôle de gestion / contrôle interne

tableau n° 3 : grille de convergences / spécificités contrôle de gestion et contrôle interne

convergences :	spécificités :	
	contrôle de gestion :	contrôle interne :
* caractère "universel": assistance à l'ensemble des activités de l'entreprise * pas le pouvoir de décision * indépendance de la fonction * finalité commune : pérennité de l'organisation * informations produites par l'un utiles pour l'autre	* objectif : exploitation de l'information, conception du système d'information * périodicité : échéances périodiques missions récurrentes * valeurs privilégiées : l'efficacité - l'efficience l'économie * pas d'audit de la fonction	* objectif : maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle * périodicité : missions ponctuelles caractère intermittent * valeurs privilégiées : la sécurité - la sincérité - l'intégrité * audit externe obligatoire de la fonction

### les convergences principales :

- ◆ Les deux fonctions ont un caractère universel de par leur assistance à l'ensemble des activités de l'entreprise.
- ◆ Aucune des deux fonctions ne possède le pouvoir de décision, il ne s'agit que d'opérationnels du contrôle.
- ◆ Le contrôle de gestion et le contrôle interne ont une indépendance du fait de leur rattachement à un haut niveau hiérarchique.
- ◆ La pérennité de l'organisation est assurée tant par le contrôle de gestion qui veille à la cohérence entre les actions quotidiennes et les stratégies définies sur le long terme ; tant par le contrôle interne par la réalisation et l'optimisation des opérations sur le long terme et par la maîtrise des risques majeurs.
- ◆ Si le contrôle de gestion utilise l'information comptable et financière, le contrôle interne peut apporter une garantie sur la qualité du système d'information : pertinence, fiabilité des indicateurs. Les rapports produits par le contrôle interne peuvent fournir des informations stratégiques pour la compréhension des processus pour le contrôle de gestion. De même, le contrôle de gestion est, de par sa connaissance du terrain, en mesure d'orienter le travail du contrôleur interne sur les risques à déceler au sein de l'organisation.

### les spécificités importantes :

- ◆ Les objectifs divergent : le contrôle interne vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs ; le rôle du contrôleur de gestion porte essentiellement sur l'exploitation de l'information : il est le concepteur du système d'information de l'entreprise.
- ◆ Les missions du contrôle de gestion sont récurrentes avec des échéances périodiques ; elles sont ponctuelles avec un caractère intermittent pour le contrôle interne.
- ◆ le contrôle interne a tendance à privilégier la sécurité au détriment de l'efficacité alors que le contrôle de gestion agit davantage sur la productivité, l'efficacité de l'organisation, en négligeant la sécurité.
- ◆ L'appréciation du contrôle interne fait l'objet d'un audit légal externe (commissariat aux comptes) alors que la fonction contrôle de gestion est peu auditée.
- ◆ la fonction de contrôle interne est une fonction de spécialiste peu décentralisée et participative alors que la fonction contrôle de gestion se le veut davantage notamment au sein des activités opérationnelles.

### 1-2-3-les convergences -spécificités contrôle de gestion / qualité

tableau n° 4 : grille de convergences / spécificités contrôle de gestion et qualité

convergences :	spécificités :	
	contrôle de gestion :	qualité :
* notion commune de coût	* orientation vers la Direction Générale et les opérationnels	* orientation interne vers l'organisation et externe vers le client
* implication des acteurs	* information synthétique et pertinente	* surabondance de l'information (en assurance qualité notamment)
* champ couvert : l'organisation	* distinction court/long terme	* processus continu
* analyse des processus	maîtrise des activités	amélioration performances
* source d'informations : la comptabilité de gestion	* pas de certification	* certification de la fonction qualité
* périodicité continue d'intervention	* destinataire : organisation en interne	* destinataires : organisation interne et les clients

#### les convergences principales :

- ◆ Le contrôle de gestion et la qualité utilisent dans leur référentiel la notion de coût : coûts fixes / variables, coût réel / coût préétabli, ... pour le contrôle de gestion ; coût d'obtention de la qualité de conformité et non conformité pour la qualité.
- ◆ La maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité est l'affaire de tous les acteurs dans l'entreprise. Il s'agit donc de fonctions décentralisées, participatives.
- ◆ Ces deux fonctions couvrent l'ensemble de l'entreprise : activités opérationnelles et fonctionnelles.
- ◆ La comptabilité par activité et la qualité recherchent l'amélioration de la performance par l'analyse et l'amélioration des processus.
- ◆ La matière première du contrôle de gestion et de la qualité est la comptabilité de gestion qui est complétée pour la qualité par des informations plus qualitatives.
- ◆ Les missions du contrôle de gestion et la qualité sont récurrentes avec des échéances périodiques.

#### les spécificités importantes :

- ◆ La destination du contrôle de gestion est axée vers la Direction Générale et les opérationnels alors que pour la qualité, il y a certes une destination interne vers l'organisation mais l'orientation est avant tout externe vers le client.
- ◆ L'objectif du contrôle de gestion est avant tout une information synthétique et pertinente alors qu'on constate parfois une surabondance de l'information en assurance qualité notamment.
- ◆ L'amélioration des performances est un processus continu pour la qualité alors que le contrôle de gestion fait la distinction entre le court-terme et le long terme pour l'optimisation des activités.
- ◆ La fonction qualité peut faire l'objet d'une certification, gage de qualité auprès des tiers alors que le contrôle de gestion fait rarement l'objet d'évaluation, d'audit.
- ◆ Si le contrôle de gestion a avant tout une vocation en interne de maîtrise des activités pour les différents services, la qualité apporte une valeur ajoutée tant pour l'organisation interne que pour les clients de l'entreprise.



## 1-2-4-les convergences -spécificités analyse financière / contrôle interne

tableau n° 5 : grille de convergences / spécificités analyse financière et contrôle interne

convergences :	spécificités :	
	analyse financière :	contrôle interne :
* complémentarité pour l'entreprise des acteurs externes (auditeurs, banquiers) à l'appréciation des deux fonctions  * caractère réglementaire  * fonctions pointues de spécialistes  * notion commune : la sécurité de l'information financière  * source d'informations : la comptabilité financière  * périodicité : missions ponctuelles caractère intermittent	* évaluation financière  * approches patrimoniale, fonctionnelle ou "pool de fonds"  * champ couvert : activités mobilisatrices de ressources financières  * informations financières	* appréciation qualitative, quantitative et financière  * approches système ou par les risques  * champ couvert : toute l'entreprise  * informations qualitatives, quantitatives et financières

### les convergences principales :

- ◆ Ces deux fonctions sont à la fois assurées par l'entreprise de façon volontaire et par des acteurs externes (commissariat aux comptes, banquiers, inspection financière,..) pour l'appréciation des fonctions de façon obligatoire.
- ◆ L'analyse financière et le contrôle interne sont marqués par leur caractère réglementaire (normes professionnelles, ...)
- ◆ Il s'agit de fonctions pointues très techniques de spécialistes.
- ◆ La notion de sécurité est commune aux deux fonctions : apprécier la situation financière, les risques d'insolvabilité pour l'analyse financière ; fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières pour le contrôle interne.
- ◆ La comptabilité financière ou comptabilité générale qui recouvre l'ensemble des processus pour l'élaboration des documents de synthèse (bilan, compte de résultat et annexe) est la source principale d'informations pour les fonctions d'analyse financière et de contrôle interne.
- ◆ Les missions d'analyse financière et de contrôle interne sont ponctuelles avec un caractère intermittent.

### les spécificités importantes :

- ◆ Les matériaux de l'analyse financière sont essentiellement des chiffres financiers alors que ceux du contrôle interne sont de nature qualitative, quantitative et financière.
- ◆ L'analyse financière a généralement une approche patrimoniale ou fonctionnelle ; le contrôle interne, une approche système ou par les risques.
- ◆ Le contrôle interne couvre l'ensemble des activités de l'entreprise alors que l'analyse financière a un champ d'intervention plus restrictif (activités mobilisatrices de ressources financières notamment, ...).
- ◆ Utilisant la comptabilité financière pour ces deux fonctions, le contrôle interne a recours à une nature d'informations plus large : qualitative et quantitative.

### 1-2-5-les convergences-spécificités analyse financière / qualité

tableau n° 6 : grille de convergences / spécificités analyse financière et qualité

convergences :	spécificités :	
	analyse financière :	qualité :
* notion commune de création de valeur	* notion centrale : le risque	* évaluation des risques minimisée
* conformité à des normes, des standards	* fonction centralisée de spécialistes	* association de l'ensemble du personnel de l'entreprise
* orientation vers l'extérieur avec leurs clients respectifs	* valeurs privilégiées : solvabilité - liquidité	* valeurs privilégiées : conformité - satisfaction
* pas le pouvoir de décision	* informations financières	* informations qualitatives, quantitatives principalement
* audit externe des deux fonctions	* périodicité : missions ponctuelles - caractère intermittent	* périodicité : échéances périodiques - missions récurrentes
	* distinction court/long terme	* processus continu dans le temps

#### les convergences principales :

- ◆ La finalité de l'analyse financière et de la qualité réside dans la création de valeur en optimisant les ressources tant matérielles qu'humaines.
- ◆ Les deux fonctions s'articulent autour de normes professionnelles établissant des référentiels par principaux secteurs d'activité.
- ◆ L'orientation des deux fonctions est essentiellement axée vers l'extérieur : banquier, actionnaire, administration fiscale pour l'analyse financière et clients pour la qualité.
- ◆ Aucune des deux fonctions ne possède le pouvoir de décision, il ne s'agit que d'opérationnels du contrôle.
- ◆ L'analyse financière et la qualité font l'objet régulièrement d'évaluation externe (inspection, audit, certification, ...).

#### les spécificités importantes :

- ◆ L'analyse des risques est l'une des notions centrales de l'analyse financière, par contre, elle semble être ignorée dans la démarche qualité.
- ◆ L'analyse financière est une fonction centralisée de spécialistes peu participative alors que la qualité associe l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- ◆ Si la matière première de la qualité est de l'information qualitative et quantitative essentiellement, l'analyse financière se nourrit principalement d'éléments financiers.
- ◆ L'intervention en analyse financière se déroule de façon ponctuelle avec un caractère intermittent alors que la mise en œuvre de qualité s'effectue de façon continue dans le temps avec des missions récurrentes.
- ◆ Le raisonnement en analyse financière dissocie le court-terme du long-terme en matière de rentabilité et de performances alors que la qualité prône un processus continu d'amélioration des performances dans le temps.

## 1-2-6-les convergences-spécificités contrôle interne / qualité

tableau n° 7 : grille de convergences / spécificités du contrôle interne et de la qualité

convergences :	spécificités :	
	contrôle interne :	qualité :
* limite commune : assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs  * nécessité d'adapter ces deux démarches à chaque entreprise  * implication des acteurs  * conformité à des normes (instauration et respect des procédures)  * moyens communs nécessaires à la mise en oeuvre : système documentaire  * pilotage du système et diversité des champs couverts : l'organisation	* orientation vers l'entreprise et vers le Conseil d'Administration  * importance de l'évaluation des risques  * objectifs opérationnels (assurance raisonnable, réalisation et optimisation des opérations) + autres objectifs :  fiabilité informations financières conformité lois et réglementations en vigueur  * instrument de maîtrise	* orientation vers l'entreprise et vers le client  * évaluation des risques minimisée  * objectifs opérationnels tournés vers l'entreprise et l'extérieur : la certification    * instrument d'amélioration

### les convergences principales :

- ◆ Tout système, aussi bien pensé soit-il, a ses limites quant à la réalisation complète de ses objectifs. Il en est ainsi du contrôle interne et de la qualité qui n'assurent qu'une assurance raisonnable aux bénéficiaires.
- ◆ Les normes qui s'imposent au contrôle interne et à la qualité décrivent toutes deux des exigences à satisfaire. Elles ne sont pas explicitées ni formulées en termes descriptifs sur la façon de faire.
- ◆ La réussite de la mise en place du contrôle interne ou de la qualité dans les organisations repose sur deux éléments importants : l'engagement de la direction générale et l'implication et la motivation de l'ensemble du personnel.
- ◆ La nécessité d'instaurer et de respecter des procédures est omniprésente dans les deux démarches.
- ◆ Les deux systèmes de contrôle s'appuient l'un et l'autre principalement sur un système documentaire important (organigrammes, procédures, définitions de fonctions, instructions de travail, documents d'enregistrement des informations, ...).
- ◆ Les champs couverts par les deux démarches concernent toute l'organisation. Le pilotage au sens des dispositifs de mesure des performances est une notion commune aux deux fonctions.

### les spécificités importantes :

- ◆ Pour la qualité, l'objectif primordial est l'établissement d'une relation de confiance avec le client alors que pour le contrôle interne la relation de confiance est avec les dirigeants et le Conseil d'Administration.
- ◆ L'analyse des risques est l'une des cinq composants du contrôle interne par contre elle semble être ignorée dans la démarche qualité.
- ◆ Si le contrôle interne a des objectifs opérationnels concernant la réalisation et l'optimisation des opérations comme la qualité ; ses préoccupations concernent également la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur d'où des objectifs plus larges.

De l'analyse des convergences et spécificités des fonctions de contrôle comparées deux à deux, il en ressort un certain nombre de critères que nous avons dégagés :

figure n° 1 : **critères de convergences / spécificités des fonctions de contrôle**

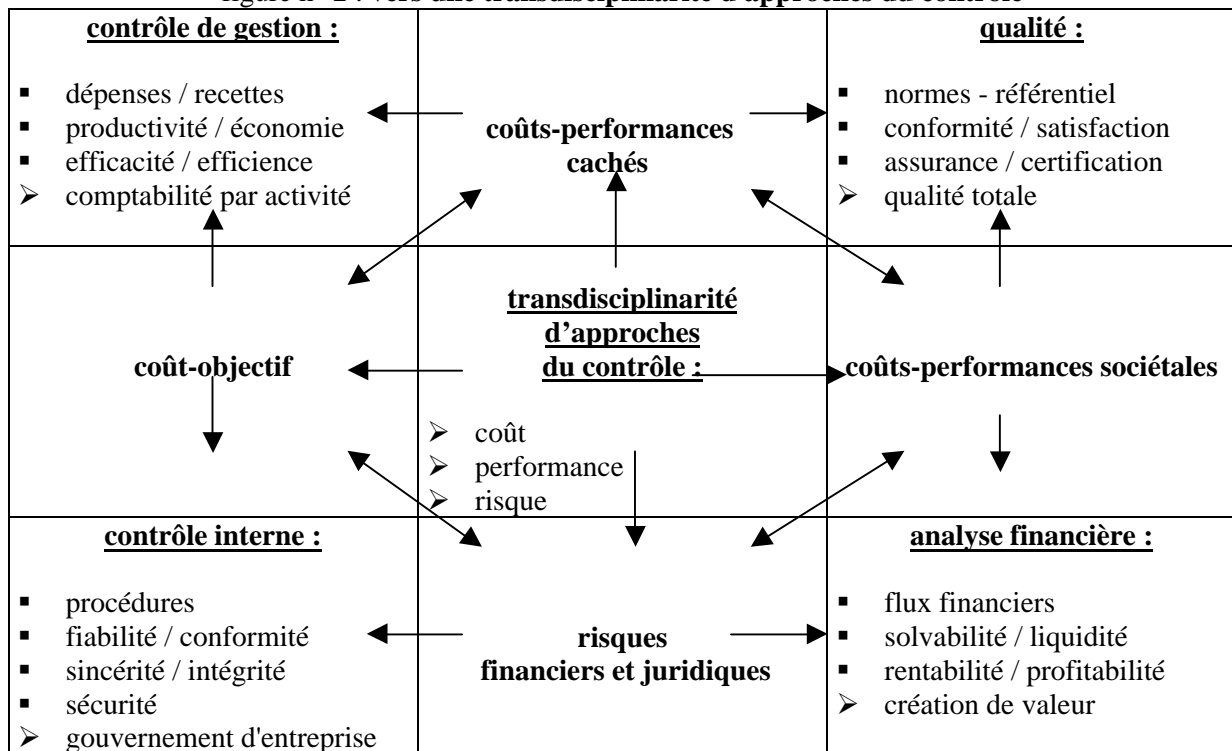
- L'indépendance de la fonction
- L'absence de pouvoir de décision de la fonction
- Le champ fonctionnel couvert (toutes les fonctions ou non de l'entreprise)
- L'audit externe de la fonction
- Le caractère réglementé ou non de la fonction
- Une fonction généraliste ou de spécialiste
- Une fonction centralisée ou décentralisée (implication des acteurs)
- La distinction court-terme / long terme
- La périodicité d'intervention (récurrent ou intermittent)
- La contingence générique de l'approche
- Les sources d'informations : comptabilité de gestion ou comptabilité financière
- La nature de l'information : qualitative, quantitative et financière
- Les valeurs privilégiées
- Les utilisateurs ou destinataires de la fonction

De ces critères, on peut dégager trois critères de convergence pour les quatre fonctions de contrôle : l'indépendance, l'absence de pouvoir de décision, la contingence générique. Pour les autres critères, la synthèse est la suivante. Le champ fonctionnel couvert est l'ensemble des activités de l'entreprise (opérationnelles et fonctionnelles) pour le contrôle de gestion, le contrôle interne et la qualité ; par contre pour l'analyse financière le périmètre est plus restrictif (activités consommatrices de fortes ressources financières notamment, ...). Les fonctions d'analyse financière, de contrôle interne et de qualité font l'objet d'audit externe (inspection, dispositif d'autocontrôle, commissariat aux comptes, certification ...) ; c'est rarement le cas pour le contrôle de gestion. Si l'analyse financière et le contrôle interne peuvent être considérés comme des fonctions à caractère réglementé (normes professionnelles techniques, déontologiques ; responsabilité...), le caractère réglementé est assoupli pour la qualité (normes professionnelles techniques, de sécurité,...) et davantage pour le contrôle de gestion (normes professionnelles techniques essentiellement, ...). Les fonctions de qualité et de contrôle de gestion peuvent être accomplies par des techniciens d'activités opérationnelles d'où un caractère généraliste par rapport aux fonctions de contrôle interne et d'analyse financière qualifiées à caractère spécialiste du fait de connaissances pointues à maîtriser. De plus, ces deux fonctions demeurent très centralisées et peu participatives à l'inverse du contrôle de gestion et de la qualité, fonctions davantage décentralisées impliquant l'ensemble des acteurs et développant l'autocontrôle et la responsabilisation (on peut s'interroger sur l'intérêt de la fonction contrôle interne de suivre cette voie). Quant au découpage court-terme / long terme dans l'analyse, on le retrouve pour les fonctions d'analyse financière et de contrôle de gestion ; l'appréciation temporelle du contrôle suit un processus continu pour les fonctions de qualité et de contrôle interne. L'analyse financière et le contrôle interne interviennent de façon ponctuelle, à la demande, par intermittence alors que le contrôle de gestion et la qualité sont des fonctions plus ancrées dans l'entreprise avec des interventions périodiques et récurrentes. Le contrôle de gestion et la qualité se nourrissent d'informations de comptabilité de gestion alors que le contrôle interne et l'analyse financière puisent leur matière première dans la comptabilité financière. La nature de l'information est principalement qualitative et quantitative pour la qualité, quantitative et financière pour le contrôle de gestion, financière pour l'analyse financière et les trois à la fois pour le contrôle interne. Les utilisateurs ou destinataires des fonctions de contrôle sont l'externe pour l'analyse financière (actionnaires, banquiers, services fiscaux,...), l'interne (acteurs de l'organisation) pour la fonction contrôle de gestion ; pour la qualité et le contrôle interne c'est à la fois l'interne (acteurs de l'organisation) et l'externe (tiers ou clients). Quant aux valeurs privilégiées de chaque fonction de contrôle : productivité, efficacité, efficience pour le contrôle de gestion ; fiabilité, conformité, intégrité, sincérité, sécurité pour le contrôle interne ; solvabilité, liquidité, rentabilité, profitabilité pour l'analyse financière ; conformité, satisfaction, assurance, certification pour la qualité ; elles se fédèrent autour des trois variables-clés du contrôle : le coût, la performance et le risque.

C'est alors aborder le contrôle sous l'angle de la mesure ou de l'évaluation afin d'appréhender ces variables-clés de coûts, performances et risques. Pour chaque variable-clé, c'est définir les critères pour en déduire les caractéristiques ou propriétés. C'est également en mesurer ou en évaluer les impacts c'est-à-dire les effets escomptés sur l'activité. C'est enfin suivre leur évolution dans le temps à l'aide d'indicateurs.

La mesure ou l'évaluation des coûts, des performances et des risques véhiculées par les fonctions de contrôle de gestion, d'analyse financière, de contrôle interne et de qualité aboutissent à un système intégré d'approches du contrôle :

figure n° 2 : vers une transdisciplinarité d'approches du contrôle



Nous nous limiterons dans cette communication, pour l'analyse de l'instrumentation de ce système intégré d'approches du contrôle à la variable-clé du risque illustrée au travers du secteur de l'habitat social.

## 2 - La gestion du risque : illustration au sein du secteur de l'habitat social

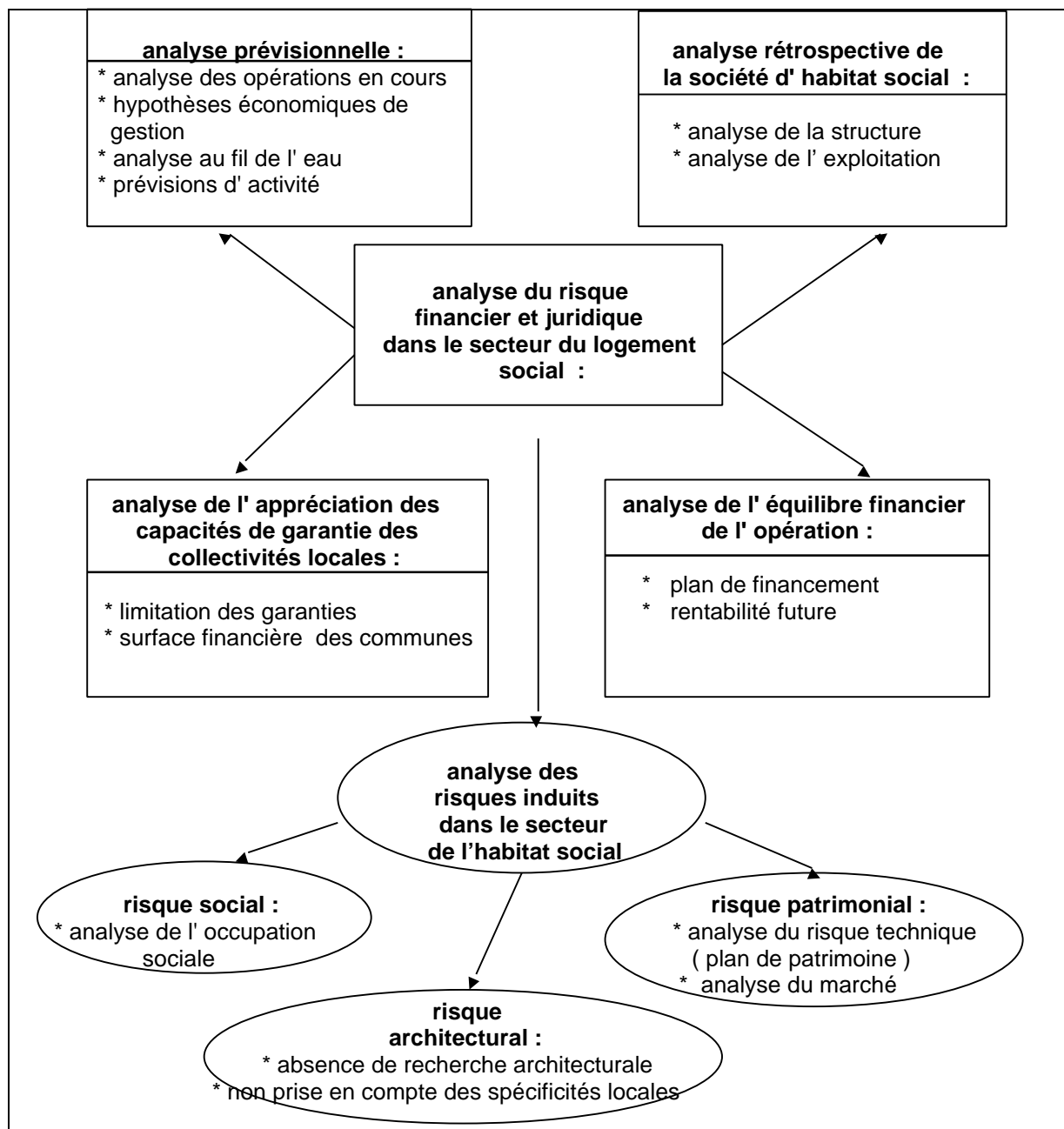
Le risque est partout. Faut-il alors l'ignorer, le craindre, l'éviter ou le combattre? La vraie question n'est-elle pas : est-il possible d'anticiper le risque ? De le gérer ? De le maîtriser? D'en être alerté suffisamment tôt pour réagir ? Selon SABBAH E. (2002)<sup>11</sup>, les actions retenues pour gérer les risques sont au nombre de trois : l'élimination pure et simple des causes ( pour leurs effets négatifs principalement ) ; la diminution des effets en cas de non élimination des causes ; la diminution de la probabilité d'occurrence des effets. Au travers du secteur de l'habitat social, nous allons vous présenter une gestion des risques qui s'articule autour de trois niveaux : planification ; gestion-simulation ; suivi au quotidien-autocontrôle. Nous nous interrogerons enfin sur les acteurs gestionnaires des risques, pour tendre vers une gestion des risques intégrée et mobilisatrice dans l'entreprise.

<sup>11</sup> SABBAH E. (2002), "Des systèmes intelligents pour gérer les risques", revue Echanges n° 186, pp 33-35.

## 2-1-le risque au sein du secteur de l'habitat social :

Construire et gérer de l'habitat social nécessite une vision sur le long terme ( cycle de vie de l'opération sur trente ans ) depuis la phase de conception ( études préopérationnelles ) à la construction (chantier de douze à dix-huit mois) à la mise en exploitation et en gestion ( emprunt sur trente ans , impayés et vacance, entretien courant, grosses réparations et réhabilitation en maintenance long terme, ...).

figure n° 3 : l'analyse du risque du secteur de l'habitat social <sup>12</sup>



Concevoir une opération de logements sociaux, c'est d'abord prendre en compte un certain nombre de risques financiers et juridiques. C'est analyser l'équilibre financier de l'opération concernant son plan de financement et sa rentabilité d'exploitation future. Selon l'équilibre escompté, elle contribuera ou non à la bonne santé financière de la structure de gestion de logements sociaux.

<sup>12</sup> Cette analyse s' inspire des outils d' analyse financière développée par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) .

### **2-1-1-les risques financiers et juridiques :**

L'analyse rétrospective de la société d'habitat social passe par un diagnostic financier<sup>13</sup> de la rentabilité et du risque. Il s'agira d'apprécier la solidité financière d'une société d'habitat social à travers le fonds de roulement, le besoin de financement et la trésorerie en raisonnant à terminaison des opérations. Quant à l'exploitation, reflet de l'activité courante, l'organisme doit avoir les moyens nécessaires pour faire face à ses charges courantes, à ses annuités financières, à la pérennité de son patrimoine, à ses investissements et de consolider sa situation haut de bilan. Selon le diagnostic de sa santé financière, la société d'habitat social devra avoir une politique très stricte en matière d'équilibre financier d'opérations nouvelles dans la cas d'une santé financière précaire à améliorer ou au contraire pourra se permettre quelques légers déséquilibres sur quelques opérations ayant un fort intérêt social dans le cas d'une santé financière florissante.

Il convient également de simuler un ou plusieurs scénari de projection d'une situation financière connue en intégrant un ensemble de données économiques, physiques et financières pour établir une analyse financière sur dix ans (période minimale compte tenu d'une gestion sur le long terme de l'opération : différés d'amortissements, ...). Cela permet à la société d'habitat social de se rendre compte des impacts financiers dans le temps des choix des décisions prises, d'analyser l'alourdissement de certaines charges, de réfléchir sur quels paramètres agir pour améliorer la situation dans le temps. L'acte de construire occasionne également d'autres risques avec des répercussions financières.

### **2-1-2-le risque social :**

Le logement social se définit comme un lieu d'habitations regroupant des personnes aux revenus modestes. C'est alors s'interroger sur la densité de population sur certains lieux avec des risques de troubles de voisinage, d'insécurité ; sur le peuplement pour la cohabitation et la mixité sociale de différents peuples, de catégories de populations (étudiants, actifs, retraités...) ...

### **2-1-3-le risque architectural :**

Il peut s'analyser à deux niveaux : l'absence de recherche architecturale (construction au moindre coût limitant toute innovation) ; la non prise en compte des spécificités locales en matière climatique, du point de vue des habitudes de vie de la population, selon le style architectural du quartier ...

### **2-1-4-le risque patrimonial :**

L'analyse patrimoniale peut être entendue dans sa dimension technique (la qualité du bâti), sa dimension de marché (adéquation par rapport à la demande), sa dimension sociale (population accueillie). C'est alors réfléchir à l'optimisation du rapport qualité-prix des coûts d'investissements initiaux et des coûts différés d'exploitation de l'opération de logements sociaux. C'est aussi se pencher sur la politique de maintenance du patrimoine de la société d'habitat social (grosses réparations notamment). La valeur du patrimoine s'explique certes par son bâti mais aussi et surtout par sa capacité à dégager des loyers futurs. La localisation du parc et son adéquation à la demande future des locataires, ont donc toute son importance. Si la valeur du patrimoine est fonction des loyers futurs, l'analyse de l'occupation sociale et de la solvabilisation des locataires doit être également menée. La prise en compte de ces informations permet une meilleure connaissance des évolutions sur un bassin d'habitat.

---

<sup>13</sup> Se référer à l'ouvrage de référence : GOUILLARD M.(2002), *La gestion financière des entreprises de logement social*, éditions de l'immobilier social , 635 pages.

## 2-2- les trois niveaux d'instrumentation :

Parfois, on constate les deux cas extrêmes en matière d'instrumentation : une absence rencontrée généralement dans des structures jeunes ou de petite taille où l'intérêt d'une instrumentation ne semble pas fondamental ; et un excès dans d'autres organisations correspondant à la recherche du détail ou d'un contrôle pointilleux mais n'aboutissant pas toujours à des résultats pertinents du fait notamment de points de blocages. De plus, chaque activité de l'organisation ne dispose pas toujours d'une panoplie complète d'outils en termes de planification, de prévision ; d'approches du risque, de simulation ; de suivi au quotidien, d'autocontrôle, s'articulant autour des trois niveaux classiques : stratégie, gestion/contrôle, opérationnel.

Un découpage des outils selon les trois niveaux classiques : stratégie, gestion, opérationnel correspondant également à une graduation dans l'échelle de temps : les outils de planification, de prévision, au niveau stratégique, avec un horizon temps d'un à dix ans ; les outils d'approches du risque, de simulation, au niveau gestion-contrôle, avec un horizon temps du trimestre à l'année et les outils de suivi au quotidien, d'autocontrôle, au niveau opérationnel, avec un horizon temps du mois au trimestre.

### 2-2-1-les outils de planification :

MINTZBERG (1994) défend une certaine utilité à la planification stratégique, mais seulement à condition qu'elle s'intègre dans une vision plus large et plus souple que la démarche simpliste des années soixante-dix. Dans ce cadre nouveau, le planificateur jouerait le rôle de pédagogue et de catalyseur qui ouvre la voie à une pensée stratégique véritable : "*La planification n'a jamais été un quelconque one best way. Mais reconçue comme programmation stratégique, elle peut parfois être une bonne façon de faire. Elle a un rôle important à jouer dans les organisations, tout comme les plans et les planificateurs, lorsqu'elle est associée aux contextes appropriés. (...)*"<sup>14</sup>.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, gérer les risques consiste à démontrer à l'ensemble des parties prenantes que l'entreprise est capable de réaliser ses objectifs et d'inscrire sa stratégie dans la durée. Hors suite à l'enquête<sup>15</sup> sur " la gestion des risques est-elle créatrice de valeur?", menée par la DFCG et KPMG en octobre 2002 auprès de 5000 directeurs financiers de grandes entreprises, pour les trois-quart des répondants, gérer les risques revient principalement à prévenir les scénarios de crise. Cette analyse reflète la faible perception des répondants quant aux avantages liés à la mise en place d'une politique de gestion des risques. Quant au secteur de l'habitat social en France, du fait d'un cadre très réglementé au sein des entreprises publiques, la dimension du risque y est ancienne, notamment par le biais de ses partenaires extérieurs ( organismes de tutelles, banquiers, missions d'inspection,...) mais sa maîtrise et son pilotage à l'intérieur de l'organisation est très récente et souvent insuffisante. La société d'habitat social, recherche aujourd'hui, par la gestion de ses risques sur le long terme, un outil de prévention contre les fraudes ; un moyen de prouver le respect d'une déontologie et d'une éthique, obligatoires chez un logeur social, dont la "mission d'intérêt général" est désormais affirmée par la loi française SRU<sup>16</sup> du 13/12/2000 ; une meilleure transparence des activités ( passation des marchés, attributions de logements, gestion de fonds publics...) ; une meilleure efficacité et une meilleure utilisation des ressources...Il faut préciser enfin que le rapport Turnbull et l'"*Internal Control Integrated Framework*" de la commission Treadway (1985) précisent qu'il est de la responsabilité du Conseil d'Administration de revoir le système de gestion des risques ainsi que sa pertinence. La Direction Générale est responsable, quant à elle, du développement de ce système, de sa mise en place et de son pilotage.

Nous allons aborder quelques outils de planification liés à la gestion des risques.

<sup>14</sup> MINTZBERG H.(1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod

<sup>15</sup> DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion),FIDAL,KPMG (2002),"La gestion des risque est-elle créatrice de valeur ?", étude lancée en octobre 2002 auprès de 5000 directeurs financiers de grandes entreprises, 12 pages.

<sup>16</sup> loi de Solidarité sur le Renouvellement Urbain du 13/12/2000.



### **2-2-1-1-le comité d'audit et autres commissions spécialisées**

Créés dès le XIX<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis, les comités d'audit ont eu pour première fonction de faciliter les relations avec les auditeurs externes. Leur rôle s'est progressivement accru jusqu'à veiller à la qualité des informations financières publiées et au respect des règles d'éthique. Ce dispositif s'appuie sur le traditionnel principe de la séparation des tâches : séparation du contrôle et de la gestion. En France, on a parfois tendance à confondre ou à assimiler le comité d'audit au comité de contrôle interne qui a pour fonctions essentielles : l'approbation de la politique d'audit interne présentée par le responsable de l'audit interne ; l'examen de la qualité du contrôle interne dans l'entreprise à partir des rapports de l'audit interne et des appréciations portées par les auditeurs ; l'approbation du plan d'audit présenté par la direction de l'audit interne ; ...S'y ajoutent des commissions spécialisées se réunissant périodiquement plusieurs fois par an pour gérer une meilleure transparence financière et juridique pour certaines activités comme c'est le cas pour le secteur de l'habitat social (passation des marchés, attributions de logements, gestion de fonds publics...).

Un groupe de réflexion de L'Institut de l'Audit Interne , sous le pilotage d' E. BARBIER <sup>17</sup>, a analysé en 1997 , les pratiques des comités d'audit dans les entreprises publiques françaises. Les principales conclusions sont les suivantes. La spécificité des Conseils d'Administration qui comprennent des représentants de l'Etat, des personnalités qualifiées et des représentants des salariés instaure une composition tripartite qui sous-tend que chaque catégorie risque de représenter et de défendre des intérêts spécifiques. Par ailleurs, et alors même que leur niveau de contrôle interne est fréquemment jugé insuffisant, ces entreprises sont soumises à de multiples contrôles externes (commissariat aux comptes, contrôle d'Etat, tutelle des ministères,...), trop souvent tardifs et pas nécessairement coordonnés ni exploités. De sorte que l'Etat n'a pas trouvé le juste équilibre entre le respect de l'autonomie des dirigeants et le souci de faire respecter la prééminence de ses intérêts. A l'évidence, cette organisation ne facilite ni la définition ni la conduite de stratégies claires. Elle porte en germe des risques de conflits entre les présidents, les directeurs généraux, les administrateurs et les administrations, conflits qui peuvent se prolonger à l'intérieur de l'entreprise et aboutir à des blocages.

### **2-2-1-2-le plan d'audit**

Il détermine l'orientation des contrôles à effectuer après avoir apprécié les risques généraux et identifier les domaines et systèmes significatifs. L'orientation et la planification des missions à effectuer y sont recensées <sup>18</sup>. Il doit être utilisé tant en interne par le contrôleur interne qu'en externe par les différents organes de contrôle ( commissaires aux comptes, organismes de tutelles pour le secteur de l'habitat social,...). La cartographie des risques est un bon outil d'analyse de l'impact et de probabilité de survenance des risques identifiés. A l'issue de l'évaluation, plusieurs options s'offrent à l'entreprise : les risques peuvent être conservés ; transférés ; assurés ; atténués par de meilleurs contrôles ; éliminés . C'est en fonction du rapport coûts / avantages que l'entreprise fera des arbitrages et décidera de la manière la plus pertinente de gérer ses risques.

### **2-2-1-3-la communication financière externe**

Rattrapant son retard sur la pratique étrangère, en particulier anglo-saxonne, la communication financière s'enrichit de données qualitatives sur le gouvernement d'entreprise tout comme les aspects liés à l'environnement et au social. C'est la conséquence des nouvelles obligations réglementaires sur la communication des risques prévues par la loi française NRE ( Nouvelles Régulations Economiques) de 2001. Le rapport BOUTON sur le gouvernement d'entreprise recommande de son côté à chaque société de disposer " *de procédures fiables d'identification et d'évaluation de ses risques*", et d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en place pour évaluer les risques significatifs de l'entreprise.

<sup>17</sup> BARBIER E.(1998),"Les comités d'audit dans les entreprises publiques", revue Echanges n° 148, pp19-21.

<sup>18</sup> Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (1997), *Les contrôles dans les SA d' HLM*, Edition CNCC,225 p .

## **2-2-2-les outils d'approches du risque, de simulation**

### **2-2-2-1-le concept**

Les outils d'approches du risque, de simulation encore peu développés dans les sociétés d'habitat social sont des outils à la fois de gestion (efficience, efficacité), financier (rentabilité) et d'approche du risque des différentes activités (risques latents et avérés). Ils s'élaborent en utilisant des bases de données multidimensionnelles croisant des informations des différentes activités de la structure. Ces données sont de différentes natures : qualitatives, quantitatives, techniques, financières.

La notion de banque ou de base de données apparaît au cours des années cinquante avec le développement des enregistrements sur bande magnétique. J. AKOTA (1984) <sup>19</sup> la définit par trois caractéristiques essentielles : c'est un ensemble organisé et intégré de données ; elle correspond à une représentation fidèle des données et de leur structure, avec le minimum de contraintes imposées par le matériel ; on doit enfin pouvoir l'utiliser pour de multiples applications sans resaisie de données.

On peut faire le parallèle avec l'analyse multidimensionnelle de la dynamique financière développée par C. HOARAU (1996) <sup>20</sup> dont les principes reposent sur une analyse plurale et multidimensionnelle, autrement dit, multicritères avec pour facettes financières: croissance, performances et risques économiques et financiers, solvabilité et risques de défaillance, liquidité et flexibilité financières ; une analyse qui prend en compte la dimension temporelle (court-terme, long-terme) ; une analyse qui repose sur un raisonnement en termes de gestion de déséquilibres dans le temps et exclut ainsi une conception d'équilibre financier optimal ; une analyse dialectique.

Ces outils de bases de données se construisent de la manière suivante :

- quel thème et sous-thèmes à traiter ?
- quels indicateurs à analyser, à calculer ?
- quels critères d'appréciation du phénomène étudié alors retenir ? quels axes d'analyse retenir ?
- quelles corrélations à établir ?
- quelle typologie retenir pour définir un portefeuille de produits, pour gérer différentes catégories d'une population ?

La mise en place de ces outils de gestion et d'audit permet à la fois de renforcer l'efficacité des dispositifs de contrôle de gestion et contrôle interne et de s'assurer de la correcte valorisation et comptabilisation de données comptables et financières (provision appréciée sur des réalités économiques et non de façon forfaitaire). D'une utilisation directe pour le niveau gestion-contrôle-finance : chefs de service, contrôle de gestion, contrôle interne ; ils sont repris de façon indirecte par les contrôleurs externes (commissaire aux comptes, contrôleur d'Etat,...) comme information de base pour leur mission.

### **2-2-2-2 Illustration de bases de données multidimensionnelles :**

Ces bases de données multidimensionnelles répondent à la fois à une gestion stratégique de la population étudiée ; à une recherche d'amélioration et d'optimisation de la situation existante par l'analyse des causes et variables explicatives , à une maîtrise des risques ,... Nous allons l'illustrer , au travers du secteur de l'habitat social , par deux exemples : les risques patrimoniaux avec les travaux de maintenance long terme et de grosses réparations et les risques clients-locataires relatifs à la solvabilité, aux impayés.

---

<sup>19</sup> AKOTA J. (1984), *Les systèmes de gestion de base de données*, Eyrolles.

<sup>20</sup> HOARAU C.(1996), *diagnostic financier et dynamique de l'entreprise*, PUF, 319 p.

### **2-2-2-2-1-les risques patrimoniaux : les travaux long terme et grosses réparations**

La provision pour grosses réparations est constituée généralement forfaitairement (0.50 % à 1% de la valeur d'origine des immeubles bâtis réévaluée suivant l'indice INSEE de la construction <sup>21</sup>). Or la déconnexion de la politique forfaitaire par rapport aux réalités économiques peut conduire à:

- une insuffisance de solde de provision pour grosses réparations, les conditions techniques et d'habitation du patrimoine pouvant amener une dégradation accélérée du bâti.
- une insuffisance pourrait mettre en cause la sincérité des comptes et du niveau de résultat. La provision pour grosses réparations doit exprimer le besoin de grosses réparations de la société, et ce, quel que soit le niveau de la trésorerie de la société qui est souvent invoqué pour minorer les dotations à la provision pour grosses réparations.

La nécessité s'impose d'une justification économique et technique de la dotation à la provision pour grosses réparations et donc du solde de la provision et ce sur la base de prévisions à long ou moyen terme <sup>22</sup>. On peut alors retenir les critères suivants d'appréciation de la provision pour grosses réparations par groupe d'habitations :

- âge du groupe d'habitations.
- situation géographique (zone humide, bord de mer, ...).
- type de conception du bâtiment.
- interventions travaux réalisés par corps d'état : étanchéité, ravalement, peinture sur menuiseries et parties communes, clôtures et réfection de revêtements de voirie, réseaux, ...

On peut alors faire le parallèle avec la méthode AMDEC (analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité) : technique spécifique de la sûreté de fonctionnement s'appuyant sur un raisonnement inductif (causes, conséquences) et utilisée pour la première fois dans les années soixante dans le domaine aéronautique. Elle consiste à connaître le système et son environnement puis à évaluer les effets des modes de défaillance et les classer par un niveau de criticité par rapport à certains critères de sûreté de fonctionnement préalablement définis puis d'établir une typologie permettant d'identifier les composants les plus critiques et de proposer alors les actions et les procédures "juste nécessaires" pour y remédier.

Les deux objectifs principaux de cette approche du risque de la maintenance long terme résident dans la maîtrise du risque de mauvais entretien du patrimoine et la juste appréciation de la provision pour grosses réparations ( incidence fiscale ). Il faut signaler l'importance de la gestion de ce risque patrimonial renforcé par l'avis du 20 avril 2000 sur les passifs complété par l'avis 2002-07 du 27 juin 2002 du Conseil National de la Comptabilité pour les grosses réparations <sup>23</sup>.

### **2-2-2-2-2-les risques clients-locataires : solvabilité, impayés**

En tirant parti des expériences du milieu bancaire et assurance pour la gestion de leur risque clients (ratios, scoring, typologie, ...) et des sociétés d'affacturage chargées de gérer les créances de leurs entreprises clientes, nous pouvons décliner l'approche du risque impayés locataires par :

- l'analyse du risque avéré par l'appréciation du niveau de couverture des créances douteuses et de déceler éventuellement des secteurs géographiques plus sinistrés que d'autres.
- l'analyse du risque latent pour anticiper sur les risques à venir dont la réalisation aura une incidence significative sur les résultats : mise en place d'un "scoring" clients sous la forme d'une base de données informatique répertoriant des encours de créances clients par niveau de risque.

Pour l'approche du risque des impayés locataires, des indicateurs sont élaborés :

<sup>21</sup> Article 50 de la circulaire de 1973 .

<sup>22</sup> POSOKHOW A.(1996), "Les provisions pour grosses réparations dans les SEML", Revue Française de Comptabilité n°279,pp 21-24.

<sup>23</sup> DELESALLE E.(2002), "Les provisions pour grosses réparations ", Revue Française de Comptabilité n°349,pp6-7.

figure n° 4 : indicateurs pour l'analyse des impayés<sup>24</sup>

**I / les encaissements**

- nombre de locataires
- quittancement : montant global - décomposition de la mensualité
- loyer moyen mensuel théorique
- encaissement : montant global
- taux d'effort du locataire
- encaissements : date de paiement (au 10 du mois, au 20 du mois, au 30 du mois)
- encaissements par mode de paiement
- taux d'encaissement
- taux de recouvrement

**II / la mesure globale des impayés**

- locataires débiteurs (nombre, %)
- créance : montant global – décomposition de la dette
- taux d'impayés locataires

**III / la structure des impayés**

- répartition des débiteurs par motif d'impayés
- répartition des débiteurs par durée d'impayés
- répartition des débiteurs par montant d'impayés
- dette équivalence mois-mensualité

Des axes d'analyses ou dimensions sont ensuite définis pour positionner les indicateurs par rapport à un référentiel.

figure n° 5 : axes d'analyse envisageables pour l'analyse des impayés :

**I / données géographiques :**

- ◆ groupe d'habitations
- ◆ commune

**II / données socio-économiques concernant le locataire :**

- ◆ âge du locataire (locataire en titre) (tranches : 18-25 ans ; 25-45 ans ; 45-60 ans ; > 60 ans)
- ◆ locataire allocation logement (oui / non)
- ◆ revenus imposables
- ◆ catégories socioprofessionnelles

**III / données situation actuelle du locataire :**

- ◆ locataire présent / locataire parti
- ◆ code du locataire (pré-contentieux, contentieux)
- ◆ locataire individuel / collectivité / personnel société d'habitat social (logts de fonction, de service)

**IV / données techniques concernant le logement :**

- ◆ type de logement (T1, T2, T3, T4, ...)
- ◆ famille de logement (logements sociaux, logements à loyer intermédiaire, commerces,...)

De cette approche du risque, il en découle une maîtrise des risques avérés et latents concernant les clients-locataires, une plus juste appréciation de la provision pour créances douteuses, la déclinaison d'une typologie des clients-locataires de la société d'habitat social.

<sup>24</sup> En s'inspirant de l'ouvrage de la Fédération Nationale des SA HLM(1998),*Le traitement des impayés locatifs*, édition FNSAHLM

### **2-2-3-les outils de suivi au quotidien, d'autocontrôle**

Les outils d'approches du contrôle de suivi au quotidien, d'autocontrôle concernent principalement les opérationnels avec un horizon temporel au mois ou au trimestre. Leur rôle est fondamental compte tenu du fait qu'ils favorisent la prévention des risques et l'apprentissage du contrôle au quotidien par les acteurs.

#### **2-2-3-1- les outils d'autocontrôle** ( délégations, fiches, listings, requêtes informatiques )

La mise en œuvre organisationnelle de la gestion des risques consiste à s'interroger sur la position géographique du contrôle dans l'organisation : extérieure à l'action ou intégrée en interne à la réalisation de l'action. Il en découle la réflexion de l'efficacité du contrôle au cours du temps : contrôle à titre de prévention ou de correction ? Pour mettre en œuvre cet autocontrôle au quotidien dans l'entreprise, cela suppose de disposer d'une organisation adaptée avec la construction d'un organigramme des responsabilités, la répartition des tâches, un tableau des délégations de pouvoir, la formalisation des procédures, l'exercice d'une supervision par la hiérarchie,... Cela s'accompagne alors d'un apprentissage des acteurs, de la formalisation et capitalisation du savoir qui consistent à mobiliser à chaque instant les ressources disponibles à l'endroit et sur les leviers qui apparaissent les plus déterminants pour améliorer l'efficacité des processus, appréhender et mieux maîtriser certains risques opérationnels . La mise à disposition d'outils légers : fiches de contrôle, questionnaire d'autocontrôle, listings, requêtes informatiques automatisées,...contribue au développement d'une meilleure maîtrise intégrée et mobilisatrice des risques.

#### **2-2-3-2- les tableaux de bords** ( indicateurs )

Les systèmes informatiques modernes <sup>25</sup> comprennent des éléments d'intelligence, de contrôle et de surveillance, par une gestion d'alarmes, de visualisation multidimensionnelle et dynamique intégrée. On recense en matière de gestion des risques : des indicateurs de performance et de surveillance, des indicateurs d'évaluation et valorisation du risque au moyen de différents scénarios (analyse de sensibilité), des matrices de probabilité-impacts, des listes de valeurs critiques, des règles de gestion et seuils d'acceptation/refus/alerte,....

Ces systèmes d'informations informatisés ne contiennent pas en général de composants d'intelligence, de systèmes experts ou de réseaux neuronaux capables d'identifier des situations à risque et d'alerter immédiatement les décideurs concernés. Ils se contentent de restituer sous des formes graphiques ou ergonomiques les informations archivées, mais ne les transforment pas en connaissance et n'en font surtout aucune évaluation.

#### **2-2-3-3- les outils de l'information et de communication**

Les nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC) permettent petit à petit de se composer un système intelligent de gestion du risque <sup>26</sup> avec par exemple comme composants: un système expert de gestion par règles, composé d'un moteur d'inférence et d'une base de règles occasionnant la mise en œuvre en temps réel, sur de grands volumes, de données d'une expertise métier ; un "workflow" permettant d'adresser en temps réel et au bon destinataire l'information importante à laquelle il faut impérativement réagir ( comme par exemple le suivi administratif, financier et juridique de la construction des opérations locatives ) ; ...

<sup>25</sup> SABBAH E. (2002), "Des systèmes intelligents pour gérer les risques", revue Echanges n° 186, pp 33-35.

<sup>26</sup> LAUDON K.C., LAUDON J.P. ( 2001 ), *Les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, éditions Pearson Education ( Canada ),784 pages.

## 2-3- Les acteurs de la gestion du risque :

### 2-3-1- D' une approche de spécialistes... :

L'appréciation du risque est relativement récente dans le secteur de l'habitat social. Les risques financiers et juridiques ont été abordés depuis toujours par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal mais selon une approche standardisée de l'entreprise. Quant à la structure d'habitat social, elle disposait, jusqu'aux années soixante-dix de peu d'outils d'analyse financière, de simulation de rentabilité pour la gestion de ses opérations. Face à ces carences, le Mouvement HLM a créé en 1978 le dispositif d'alerte qui est devenu depuis le "dispositif d'autocontrôle" qui permet à chaque structure d'habitat social de bénéficier chaque année d'un diagnostic personnalisé et confidentiel sur sa situation économique et financière, de se situer par rapport à des structures d'habitat social de même typologie sur la base de ratios et de données physiques ; d'observer l'évolution de ces ratios sur quatre exercices comptables ; de s'inscrire dans une démarche préventive des risques. Se sont développés ensuite les outils d'analyse financière de la Caisse des Dépôts et Consignations qui à partir de 1986 à jouer le rôle de banquier en direct auprès des structures d'habitat social. Soucieuse d'apporter une démarche d'audit plus pertinente, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) a également travaillé ces dernières années sur les spécificités du secteur de l'habitat social (commission habitat social, élaboration de guides de contrôle<sup>27</sup>, ...).

### 2-3-2- ...A un développement de l'autocontrôle :

Ces outils développés par des spécialistes, parties prenantes du secteur de l'habitat social avec une orientation bien précise : pérennité sur le long terme de la mission sociale, solvabilité et capacité à rembourser le prêt pour le banquier, ..., se sont peu à peu développés dans les structures d'habitat social. Si au départ, ils relèvent des fonctions gestion-contrôle-finances (financier, contrôle de gestion, contrôle interne, ...), ils sont diffusés ensuite de plus en plus auprès des opérationnels pour développer l'autocontrôle telle la simulation du loyer d'équilibre de l'opération forte utile pour le chargé d'opérations pour le montage du bilan financier d'une opération. Sous la forme de petits logiciels de simulation, de requêtes à lancer, ils permettent aux opérationnels d'exercer un autocontrôle au quotidien de leur activité. " *La capacité à maintenir l'effort physique laisse place à des compétences telles que : appréhender et comprendre la situation, planifier l'avancement des objectifs, prendre l'initiative dans des situations nouvelles et non prévues, décider, agir. L'opérateur d'autant devient un acteur à part entière exerçant son autonomie* " <sup>28</sup>. De cette responsabilisation des acteurs, en découle le parallèle à une lecture stoïcienne de la contrôlabilité par une attitude des acteurs de l'organisation, de détachement par rapport aux faits et de courage face aux événements de l'environnement : "*si la maïeutique du manager parvient à faire découvrir en elle, à chaque personne à lui confiée, le sens et l'enjeu de sa responsabilité dans le fonctionnement de l'entreprise, chacune de ces personnes devient alors son propre moteur, prend à son compte le progrès de l'entreprise pour ce qui la regarde et découvre progressivement qu'elle peut faire beaucoup plus qu'elle ne croyait*" <sup>29</sup>.

On passe alors dans l'organisation afin de réduire la complexité, d'une logique de développement d'instruments de maîtrise et de contrôle pour les fonctions spécialisées (contrôle de gestion, contrôle interne, ...) à la révélation des risques au sens où ils aident les opérationnels à prendre conscience d'événements ou de dangers qu'ils avaient du mal à comprendre ou à gérer.

<sup>27</sup> CNCC (1997), *les contrôles dans les SA d'HLM*, éditions CNCC.

<sup>28</sup> BUCKI J. et PESQUEUX Y. (1995), "Modéliser la complexité : les relations entre information, finalité et modèle de l'organisation", XVI<sup>ème</sup> congrès de l'AFC : *Modèles comptables et modèles d'organisation*, Montpellier

<sup>29</sup> PESQUEUX Y. (1998), "Pour une lecture stoïcienne de la contrôlabilité", communication actes du XIX<sup>ème</sup> congrès AFC : *Performances et Comptabilité*, Bordeaux, pp7-18.

Selon l'enquête de la DFCG / KPMG (2002)<sup>30</sup>, si la mise en place d'une gestion des risques émane le plus souvent ( 90 % ) de la Direction Générale, elle demeure encore le domaine réservé d'un nombre limité de personnes : les responsables de la gestion des risques sont : La Direction Générale (52 % ), la Direction Financière (38%). 40% des répondants ont un processus de délégation de pouvoirs formalisé, 20 % ont un processus collectif de mise en commun des connaissances au sein de l'entreprise et 15 % seulement ont un processus décentralisé par département, gérant leurs risques de manière autonome.

### **Conclusion :**

Le développement d'un système intégré d'approches du contrôle associant analyse financière, contrôle de gestion, contrôle interne et qualité contribue à gérer de façon intégrée et globale les variables-clés : coût, performance et risque et est créateur de valeur ajoutée. Il permet au sein du secteur de l'habitat social de concilier le respect des dispositifs réglementaires à la nécessité de rentabilité économique et à la contrainte de vocation sociale.

Intégrer la gestion des risques et la création de valeur dans les outils de pilotage opérationnels à tous les niveaux de l'entreprise constitue un enjeu majeur pour le management. L'atteinte de cet objectif doit être facilitée par les technologies informatiques permettant un meilleur partage et une meilleure gestion de l'information.

---

<sup>30</sup> DFCG,FIDAL,KPMG (2002),"La gestion des risque est-elle créatrice de valeur ?", étude octobre 2002, 12 pages.

## Références bibliographiques :

- ALGAZE J.(1998),*Déontologie et contrôle interne dans les HLM*, les Editions de l'Immobilier Social.
- AKOTA J. (1984), *Les systèmes de gestion de base de données*, Eyrolles.
- ANTIGNAC C. (2000), "La gouvernance intégrée", revue Echanges n° 170, pp 50-53.
- ANTHONY R.N.(1965), *Planning and Control Systems : a framework for analysis*, Boston Graduate School of Business Administration , Harvard University.
- BANQUE DE FRANCE (1988),*La méthode d'analyse financière de la Centrale de Bilans, édition Banque De France*
- BARBIER E.(1998), "Les comités d'audit dans les entreprises publiques", revue Echanges n° 148, pp19-21.
- BECOUR J-C. , BOUQUIN H.(1996) , *Audit opérationnel , efficacité , efficience ou sécurité*, Economica.
- BUCKI J. et PESQUEUX Y. (1995), "Modéliser la complexité : les relations entre information , finalité et modèle de l'organisation",XVI ème congrès de l'AFC: *Modèles comptables et modèles d'organisation*, Montpellier.
- CHARREAUX G.(1992), *Gestion Financière*, 3 ème édition Litec .
- CNCC (1997), *les contrôles dans les SA d' HLM*, éditions CNCC.
- COHEN E.(1994), *Analyse financière* , Economica.
- COOPERS AND LYBRAND, IFACI (1994), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation .
- CDIA : Centre de documentation et d' information de l'assurance (1999), "Les risques de l'entreprise et leur assurance", dossier entreprise et assurance de la revue Echanges n° 154, pp 26-61.
- DELESALLE E.(2002), "Les provisions pour grosses réparations ", Revue Française de Comptabilité n° 349,pp6-7.
- DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion),FIDAL,KPMG (2002),"La gestion des risque est-elle créatrice de valeur ?", étude lancée en octobre 2002 auprès de 5000 directeurs financiers de grandes entreprises, 12 pages.
- FAYOL H. (1970), *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- Fédération Nationale des SA HLM(1998), *Le traitement des impayés locatifs*, édition FNSAHLM.
- GOILLARD M. et GOULLOUD H.(1990), *La gestion financière des entreprises HLM*, Presses Universitaires de Grenoble .
- GOILLARD M.(2002), *La gestion financière des entreprises de logement social*, éditions de l'immobilier social , 635 pages.
- HOARAU C.(1996), *Diagnostic financier et dynamique de l' entreprise*, PUF
- LAUDON K.C., LAUDON J.P. ( 2001 ), *Les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, éditions Pearson Education ( Canada ),784 pages.
- LEVASSEUR M.(1979), *gestion de trésorerie*, Economica.
- LHOSTE I.(2002), "Risk management et contrôle interne : priorités des règles de Corporate Governance", revue Echanges n° 186, pp36-39.
- LORINO PH. (1991),"Le contrôle de gestion a-t-il besoin d'une théorie économique", Compétences financières n°2 , C.E.P.P.
- MARMUSE C. , MONTAIGNE X.(1989), *Management du risque*, Vuibert.
- MIKOL A.,(1998),*le contrôle interne*, Que Sais-je ? n° 3302, PUF.
- PESQUEUX Y.(1998), "Pour une lecture stoïcienne de la contrôlabilité", communication actes du XIX ème congrès AFC : *Performances et Comptabilité*, Bordeaux, pp7-18.
- POSOKHOW A.(1996), "Les provisions pour grosses réparations dans les SEML", Revue Française de Comptabilité n°279,pp 21-24.
- SABBAH E. (2002), "Des systèmes intelligents pour gérer les risques", Revue Echanges n° 186, pp 33-35.
- SLOAN A.(1966),*Mes années à la General Motors*, Hommes et Technique.