

La République Algérienne Démocratique et Populaire

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

Université D. Moulay Taher

faculté des sciences économie et commercial et science de gestion



Un mémoire pour prendre diplôme niveau Master

Science économie spécialité la gouvernance d'entreprise

Sous titre :

# La gouvernance des entreprises et management du risque

Etude de cas - SCIS- Saida

**Préparé par:**

-BAAHMED Fatima Zohra  
Abdelatif.

-DIDAOUI Fatima Zohra

Sous encadrement de :

-BOUSLAH

Président.....

Encadreur .....

Examinateur .....

Examinateur .....

2012 - 2013

### **Abstract :**

-The organizations use corporate governance to protect the rights of share holders, and because of the changeable environment many risks can face the enterprise therefore it should predict the risks no matter its source is from inside or outside the firm and make a plan to be ready to face those risks to increase the resources and time, and the shareholders need see the plan to make them sure where they want invest their money and to feel safe and confident.

### **Les mots clés :**

Gouvernance des entreprises, management des risques, La transparence, La GGR, Confiance des actionnaires.

**-Plan de travail :**

**\*Chapitre 1 : La gouvernance des entreprises.**

-Introduction du chapitre í í í í í í í í ..í í í í í í í í 18

**Section 1 : Contexte historique et théorique de la gouvernance des entreprises**

1.1-Le contexte historiqueí í í í í í í í í í í í í í í 19

1.2-Le contexte théoriqueí í í í í í í í í í í í í í í í .20

1.2.1-Pouvoir des actionnaires et dirigeantsí í í í í í í í 20

1.2.2-La théorie de l'agenceí í í í í í í í í í í í í í í ..21

1.2.3-Théorie des couts de transactionsí í í í í í í í í í ..21

**Section 2 : la gouvernance et s'importance.**

2.1-La définition de la gouvernance d'entreprisesí í í í í .22

2.2-Les caractéristiques de la gouvernance d'entrepriseí í í í 24

2.3-L'importance de la gouvernance des entreprisesí í í í í ..25

2.4-Les piliers de la gouvernances des entreprisesí í í í í í .27

**Section 3 : Les principes de la gouvernance d'entreprises de l'OCDE**

3.1-Mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernance d'entrepriseí í í í í í í í í í í í í í í í ..í í í 28

3.2-Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital.....28

3.3-Traitement équitable des actionnairesí í í í í í í í í ...28

3.4-Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entrepriseí ..í 28

3.5-Transparence et diffusion de l'informationí í í í í í í í ...28

3.6-Responsabilités du conseil d'administrationí í í í í í í í .29

**Section 4 : Les acteurs de la gouvernance des entreprises**

4.1-Les actionnairesí 29

4.2-Les dirigeantesí .30

4.3-Le conseil d'administrationí í í í í í í í í í í í í í í í í í 30

4.3.1-Le rôle du conseil d'administrationí í í í í í í í í í í í 30

4.3.2- la stratégie du conseil d'administration í í í í í í í í í 31

4.3.2.1-L'audit í 32

4.3.2.1.1-L'audit interneí í í í í í í í í í í í í í í í í í í 33

4.3.2.1.2-L'audit externe í í í í í í í í í í í í í í í í í í í .33

-Conclusion du chapitre í í í í í í í í í í í í í í í í í í í 34

**\*Chapitre 2 : La gouvernance et management du risque.**

-Introduction du chapitreí í í í í í í í í í í í í í í í í í í .36

**Section 1 : Risque d'entreprise**

1.1-Origine des notions de "risque"í í í í í í í í í í í í í 37

1.2-La définition de risqueí í í í í í í í í í í í í í í í í í 37

1.3-Définition du risque d'entrepriseí í í í í í í í í í í í í 38

1.4-Panorama général du risque d'entrepriseí í í í í í í í í 38

1.4.1-Le risque financierí í í í í í í í í í í í í í í í í í 39

1.4.2-Le risque de liquiditéí í í í í í í í í í í í í í í í í 39

1.4.3-Le risque d'impayéí í í í í í í í í í í í í í í í í ..39

1.4.4-Le risque de taux í í í í .í í í í í í í í í í í í 39

1.4.5-Risques stratégiquesí í í í í í í í í í í í í í í í í 40

1.4.6-Risques opérationnelsí í í í í í í í í í í í í í í í í .40

1.4.7-Les risques commerciauxí í í í í í í í í í í í í í í í í 40

1.4.8-Les risques humainsí í í í í í í í í í í í í í í í í 41

**Secteur 2 : Management du risque**

2.1- Définition du management de risqueí í í í í í í í í í 42

2.2-Les concepts du management de risqueí í í í í í í í í í 42

2.3-Le rôle du management de risqueí í í í í í í í í í í í 43

**Secteur 3 : Cycle du management de risque**

3.1-Etablissement ou contexteí í í í í í í í í í í í í í í í 47

3.2-Identifier les risquesí í í í í í í í í í í í í í í í í 48

3.3- Analyser les risquesí í í í í í í í í í í í í í í í í 48

3.4- Evaluer les risquesí í í í í í í í í í í í í í í í í .48

3.5- Traiter les risquesí í í í í í í í í í í .í í í í í í í í í 49

3.6- Suivre les risquesí í í í í í í í í í í í í í í í í í 50

**Section 4 : La GGR une discipline stratégique**

4.1-La gouvernance des entreprises et gestion des risquesí í í 51

4.2-Les avantages du management de risqueí í í í í í í í í .52

-Conclusion du chapitre í í í í í í í í í í í í í í í í í í 53

**\*Chapitre 3 : Cas pratique ( Etude de cas SCIS).**

-Introduction du chapitre í í í í í í í í í í í í í í í í í í 55

**Secteur 1 : Présentation de la société**

1.1-Identification de la Sociétéí í í í í í í í í í í í í í í í í 56

1.2- Données Techniquesí í í í í í í í í í í í í í í í í 57

1.2.1-Localisationí 57

1.2.2- Principaux (Inputs- Environnement)í í í í í í í í í í .57

1.2.2.1- CALCAIREí 57

1.2.2.2-Argilesí 57

1.2.2.3-Grésí 57

1.2.2.4- Minerai de Ferí ..57

1.2.2.5- Gypseí 58

1.2.2.6- EAUí ...í í í ...58

1.2.2.7 :ELECTRICITEí í í í í í í í í í í í í ..í í í í ..58

1.2.2.8 -GAZ NATUREL .í ..í í í í í í í í í ..í í í í ..58

1.2.2.9- Routeí í í ..í .í í í í í í í í í í í ..í í í í 58

1.2.2.10-Voie Ferréeí í .í í í í í í í í í í í ..í í í í .58

**Secteur 2 : Les caractéristiques des ateliers, et l'évolution du ciments**

2.1-Caractéristiques des Ateliers

2.1.1- Atelier de Concassageí í ..í í í í í í í í í í ..í í 59

2.1.3- Broyage du Cruí í í í ..í í í í í í í í í í ..í í 59

2.1.3- Cuissoní í í í í í í í .í í í í í í í í í í ..í ...59

2.1.4-Stockage du Clinkerí í ..í í í í í í í í í í ..í í í 60

2.1.5- Broyage du Clinkerí í ..í í í í í í í í ...í ..í í í .60

2.1.6 Stockage du Ciment et Expéditionsí í í ..í í ..í í í 60

2.1.6.1-Stockage du Cimentí í í í í í í í ..í í í ..í í í 60

2.1.6.2-Expédition du Ciment..í í í í í í í í ...í ..í í í ..60

2.1.6.3-Silos Ciment ..í í í í í í í í í í í ..í ..í í í 60

2.2- Evolution de la Production de Ciment depuis le Démarrage de l'Usine de (1979 ó 2012) ..í í í í í í í í ...í ..í í í í í í í .61

**Secteur 3 : L'historique et les étapes de fabrication du ciment.**

3.1-Historiqueí 62

3.2- Les étapesí 63

3.3-Contrôleí ...64

3.3.1- Contrôle techniqueí í í í í í í í í í í í í í í í í ..64

3.3.2-Laboratoire de contrôle et de suivi de la qualité..65

3.4-Organigramme de SCISí .í í í í í í í í í í í í í ..66

**Secteur 4 :**

4.1-Traitement des donnéesí í í í í í í í í í í í í í í í í í ..67

-Conclusion générale í .94

-Les recommandationsí ...95

-Les référencesí 96

-Les annexesí 98

**La liste des figures :**

Nom de figure	page
1.1-Les caractéristiques de gouvernance d'entreprise	<b>24</b>
1.2-Les piliers de gouvernance d'entreprise	<b>27</b>
2.1-Cycle de management des risques	<b>46</b>
3.1-Output de SPSS pour le variable sexe	<b>67</b>
3.2-Output de SPSS pour le variable âge	<b>68</b>
3.3-Output de SPSS pour le variable expérience	<b>69</b>
3.4-Output de SPSS pour le variable fonction	<b>70</b>
3.5-Output de SPSS pour le variable G1	<b>71</b>
3.6-Output de SPSS pour le variable G2	<b>72</b>
3.7-Output de SPSS pour le variable G3	<b>73</b>
3.8-Output de SPSS pour le variable G4	<b>74</b>
3.9-Output de SPSS pour le variable G5	<b>75</b>
3.10-Output de SPSS pour le variable RM1	<b>76</b>
3.11-Output de SPSS pour le variable RM2	<b>77</b>
3.12-Output de SPSS pour le variable RM3	<b>78</b>
3.13-Output de SPSS pour le variable RM4	<b>79</b>
3.14-Output de SPSS pour le variable Les risques financiers	<b>80</b>
3.15-Output de SPSS pour le variable les risques de production	<b>81</b>
3.16-Output de SPSS pour le variable les risques de marketing	<b>82</b>
3.17-Output de SPSS pour le variable les risques de ressources humains	<b>83</b>
3.18-Output de SPSS pour le variable GGR1	<b>84</b>
3.19-Output de SPSS pour le variable GGR2	<b>85</b>
3.20-Output de SPSS pour le variable GGR3	<b>86</b>
3.21-Output de SPSS pour le variable GGR4	<b>87</b>
3.22-Output de SPSS pour le variable GGR5	<b>88</b>
3.23-Output de SPSS pour le variable GGR6	<b>89</b>
3.24-Output de SPSS pour le variable GGR7	<b>90</b>

**La liste des tableaux :**

Nom de tableau	page
3.1-Output de SPSS pour le variable sexe	<b>67</b>
3.2-Output de SPSS pour le variable âge	<b>68</b>
3.4-Output de SPSS pour le variable expérience	<b>69</b>
3.5-Output de SPSS pour le variable fonction	<b>70</b>
3.6-Output de SPSS pour le variable G1	<b>71</b>
3.7-Output de SPSS pour le variable G2	<b>72</b>
3.8-Output de SPSS pour le variable G3	<b>73</b>
3.9-Output de SPSS pour le variable G4	<b>74</b>
3.10-Output de SPSS pour le variable G5	<b>75</b>
3.11-Output de SPSS pour le variable RM1	<b>76</b>
3.12-Output de SPSS pour le variable RM2	<b>77</b>
3.13-Output de SPSS pour le variable RM3	<b>78</b>
3.14-Output de SPSS pour le variable RM4	<b>79</b>
3.15-Output de SPSS pour le variable Les risques financiers	<b>80</b>
3.16-Output de SPSS pour le variable les risques de production	<b>81</b>
3.17-Output de SPSS pour le variable les risques de marketing	<b>82</b>
3.18-Output de SPSS pour le variable les risques de ressources humains	<b>83</b>
3.19-Output de SPSS pour le variable GGR1	<b>84</b>
3.20-Output de SPSS pour le variable GGR2	<b>85</b>
3.21-Output de SPSS pour le variable GGR3	<b>86</b>
3.22-Output de SPSS pour le variable GGR4	<b>87</b>
3.23-Output de SPSS pour le variable GGR5	<b>88</b>
3.24-Output de SPSS pour le variable GGR6	<b>89</b>
3.25-Output de SPSS pour le variable GGR7	<b>90</b>
3.26- Output de SPSS pour Alpha Cronbach	<b>91</b>

## Abréviations :

<b>FMI</b>	<b>Fonds monétaire international</b>
<b>IIA</b>	<b>Institut of internal auditors</b>
<b>IFACI</b>	<b>Institut français de l-audit et du contrôle interne</b>
<b>OCDE</b>	<b>Organisation de coopération et de Développement Economiques</b>
<b>PMI</b>	<b>Petites et moyennes industriel</b>
<b>PME</b>	<b>Petites el moyennes entreprises</b>
<b>GGR</b>	<b>Gouvernance des entreprises et gestion des risques</b>
<b>SCIS</b>	<b>Société des ciments de Saida</b>
<b>GICA</b>	<b>Groupe industriel de ciment Algérien</b>

### **-Introduction Générale :**

-L'intérêt croissant pour le concept de gouvernance d'entreprise dans des nombreuses économies développées et émergentes au cours des dernières décennies et spécialement en raison l'effondrement économique et les crises financières dans des nombreux pays du monde, et cela a touché beaucoup des marchés financiers mondiaux comme la crise de l'Asie du sud est en 1997.

-En plus l'effondrement des plus grandes entreprises mondiales -En particulier les entreprises américaines- en conséquence l'utilisation des méthodes complexes de comptabilité pour caché des pertes et manipuler les droits des parties prenantes comme les actionnaires, les créditeurs, les fournisseurs et la société.

-Ces conditions ont incité l'élaboration des règles et des principes pour la gestion des entreprises qui conduit à l'émergence de la gouvernance d'entreprise avec ses règles et son principes pour pratiquer la bonne gouvernance.

-En raison des difficultés rencontrées par beaucoup d'unités économiques, en conséquence le rôle du conseil d'administration et ce qui a résulté de la faiblesse des mesures de régulation dans les organisations et augmenter le degré des risques. Et ici apparaît la relation entre la gouvernance des entreprises et gestion des risques.

-Dans ces conditions variables pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons formulé la question principale comme suit :

**\*Comment bénéficier de la gestion des risques à mettre en œuvre la gouvernance des entreprises ?**

-Et en pose les questionnements suivantes

- ✓ C'est quoi la gouvernance des entreprises et son importance dans l'organisation ?
- ✓ C'est quoi la gestion des risques et son rôle ?

- ✓ Quelle est la relation entre la gouvernance et management du risque ?

-pour répondre a cette problématique nous appuyons sur un ensemble d'hypothèses qui sont :

\*La gouvernance des entreprises est un ensemble de règles et procédures appliquées dans l'organisation pour protéger les droits des parties prenantes.

\*la gestion des risques a une grande importance dans l'organisation pour ne pas gaspiller les ressources et d'atteindre ses objectifs comme prévu.

\*L'existence d'une corrélation positive entre la gouvernance des entreprises et la gestion des risques pour accroître la transparence et la confiance des actionnaires.

### **Les objectifs de l'étude :**

1-Expliquer le concept de gouvernance d'entreprise et de son importance dans l'organisation.

2-Expliquer le concept de gestion des risques et son rôle dans l'organisation.

3-Expliquer la relation entre la gouvernance des entreprises et la gestion des risques et comment se complètent mutuellement.

### **L'importance de l'étude :**

1- Montrant l'importance de la gouvernance d'entreprise et comment la gérer, pour augmenté la croissance de l'économie.

2- Montrant comment la gestion des risques et la gouvernance aident à obtenir la confiance des actionnaires.

### **La méthode de l'étude :**

-Dans le premier et le second chapitre, nous avons utilisé la méthodologie analytique descriptive et dans le troisième chapitre, nous avons conçu un questionnaire comme un outil de collecte des données de la population de l'étude et sur le traitement statistique, nous avons utilisé le programme SPSS VS 20.

### **Les limites de l'étude :**

- les limites de notre étude est des trois chapitres, le premier et le second sont théoriques et nous entendons tout a une relation avec la gouvernance des entreprises et gestion des risques, le troisième chapitre est pratique qui se préoccupent de l'étude de la réalité des entreprises algériennes.

### **Les raisons du choix de l'objet:**

1- La gouvernance des entreprises, son principes est un nouveau sujet et elle a une place importante dans l'entreprise.

2- La volonté de traiter un sujet qui peut améliorer la performance de l'entreprise.

3- Soutenir les recherches qui se soucient de la gouvernance des entreprises et management des risques.

### **L'organisation de l'étude:**

- Cette recherche prends la gouvernance et la gestion des risques dans l'entreprise économique.

- notre recherche comporte trois chapitres

✓ **Chapitre 1 :** On a essayé de savoir la gouvernance d'entreprise et son importance et tout ce qui est en relation avec la gouvernance d'entreprise.

✓ **Chapitre 2 :** Il comprend la gestion des risques et de son cycle et la relation entre la gouvernance des entreprises et management des risques.

- ✓ **Chapitre 3** : On a essayé de savoir la gouvernance d'entreprise et management des risques dans l'entreprise algérienne.

## Chapitre 1 :

# Gouvernance des entreprises

### **Introduction du chapitre:**

-Depuis la fin des années 1980, les mauvaises performances et la faillite de certaines grandes entreprises ont mis la gouvernance d'entreprise sous les projecteurs des gestionnaires, des investisseurs, des organismes de réglementation ainsi que des chercheurs. Cette attention toute particulière trouve son explication dans la croyance qu'un bon système de gouvernance serait en mesure de discipliner les dirigeants des entreprises.

### **Section 1 : Contexte historique et théorique de la gouvernance des entreprise**

-Depuis le tout début des années 1990, les grandes organisations internationales, au premier rang des quelles le fonds monétaire international et la Banque mondiale, prodiguent régulièrement a l'adresse de leur pays membres des recommandations de "bonne gouvernance". Les définitions de cette dernière, et avec elles son contenu, varient cependant très sensiblement d'une institution à l'autre, empêchant d'en fixer des contours juridiques précis d'autant que la gouvernance peut aussi être d'entreprise, globale. Dans le cadre de ses opérations de prêts et de "surveillance", Le FMI veut promouvoir une bonne gouvernance d'entreprise couvrant tous les aspects de la conduite affaires publiques.

#### **1.1-Le contexte historique:**

-La gouvernance a été d'abord utilisé au 13<sup>ème</sup> siècle comme équivalent de gouvernance en France (art ou manière de gouvernance), puis en 1478 ; pour désigner des territoires dotés d'un statut administratif particulier. Ensuite la charge de gouvernance en 1679.

-A la fin des années 1930 dans le contexte de l'entreprise, le mot "gouvernance" a été remis en question par Ronald H. COASE prix Nobel d'économie en 1991 dès 1937 dans son célèbre article "the nature of firm" ou il a trouvé dans l'entreprise l'alternative au marché.

-Les mouvements sociaux urbains et des idéologiques autogestionnaires des années 60 à 70 ont été les premiers à réutiliser la notion de gouvernance; mais sans utiliser le terme, Cependant dans le dictionnaire encyclopédique: Le petit Larousse Illustré de 1983, il n'existe aucune entrée avec ce terme.

-Puis à partir de 1989 et au milieu des années 90, les grandes institutions d'aide au développement, la banque mondiale spécialement, furent les agents décisifs de la vulgarisation de ce terme.

-Le concept de gouvernance dans les années 20 va migrer vers l'union Européenne: les dirigeants sont confrontés à un véritable paradoxe; d'une part, on attend d'eux des solutions aux grands problèmes qui surviennent, d'autre part, on a de moins au moins confiance en eux, ou bien on s'en désintéresse.

### **1.2-Le contexte théorique:**

-Le début de l'ère capitaliste fut marqué par une structure d'entreprises où la propriété et la gestion étaient concentrées entre les mains d'une seule personne (le propriétaire). A cette époque là, le souci de développer des mécanismes de contrôle des managers n'était pas du tout à l'ordre du jour. Le développement économique qui est apparu par la suite fait émerger de grandes entreprises où la gestion ne pouvait être assurée par leurs propriétaires. Par conséquent, le propriétaire qui ne pouvait assurer la fonction de gestion par motif d'incompétence ou d'incapacité commence à déléguer certaines tâches de gestion à d'autres personnes "managers"; c'est l'ère de l'entreprise managériale. La séparation entre la propriété et la gestion est à l'origine de la naissance des conflits d'intérêts entre le propriétaire et le manager. Trois principales approches théoriques sont à l'origine de la réflexion sur la gouvernance d'entreprise:

#### **1.2.1-Pouvoir des actionnaires et dirigeants:**

-L'analyse de la répartition du pouvoir entre actionnaire et dirigeants révèle un système de balancier: parfois c'est les actionnaires qui imposent leurs objectifs et parfois ce sont les dirigeants.

-L'actionnaire est un apporteur de capital; dans ce cas, les objectifs privilégiés sont ceux des managers.

-Depuis les années 90, les actionnaires sont devenus de plus en plus exigeants et imposent leurs vues notamment en taux de rentabilité exigé.

### **1.2.2-La théorie de l'agence:**

-Cette théorie consiste en le règlement des conflits entre dirigeants et actionnaires par un réseau de relations contractuelles, donc les actionnaires délèguent leurs pouvoirs aux dirigeants par un contrat passé entre eux.

### **1.2.3-Théorie des coûts de transactions:**

-Cette théorie compare l'entreprise au marché en supposant qu'il s'agit de deux modes différents de coordination permettant la réalisation des transactions, ces coûts de transaction sont composés par les coûts de coordination et les coûts de motivation.

-L'origine et la nature des coûts sont définies par quatre critères importants:

\*Le degré d'implication des rapports aux actifs spécifiques.

\*La valeur d'incertitude sur le futur et sur les actions des autres parties.

\*La complexité de la disposition de commerce.

\*La fréquence avec laquelle apparaît la transaction.

-Ces trois approches théoriques proposent naturellement des cadres d'analyse et de représentation des réalités de la gouvernance à la spécificité bien marquée. Il convient à présent d'examiner les différences permettant de les identifier.

### **Section 2 : La gouvernance et son importance**

#### **2.1-La définition de la gouvernance d'entreprises:**

1-Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou corporate governance représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de.

2-La gouvernance est définie comme « le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs en sont tenus pour responsables»<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> John O'GRADY, « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector ». Conference on Corporate Governance in the Public Sector, Canberra, 13 August 2002

3-La gouvernance est définie aussi comme « l'ensemble des actions et moyens adoptés par la société pour promouvoir l'action collective et fournir des solutions collectives afin de poursuivre des objectifs communs»<sup>2</sup>

4-La gouvernance d'entreprise est un ensemble de règles qui définissent la relation entre les actionnaires, la direction, et le conseil d'administration de l'entreprise, et qui influencent la manière dont cette entreprise fonctionne. À son niveau le plus fondamental, la gouvernance d'entreprise traite de questions qui résultent de la séparation entre actionnariat et contrôle. Mais la gouvernance d'entreprise, c'est plus que le simple fait d'établir une relation claire entre actionnaires et gestionnaires.

5-Le cadre de référence international des pratique professionnelles de l'IIA (Institut of Internal Auditors), traduit en français par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) donne une définition du gouvernance d'entreprise: "Dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs"

6-L'OCDE quant à elle précise: "La gouvernance d'entreprise fait références aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus".

---

<sup>2</sup> Richard DODGSON, Kelley LEE & Nick DRAGER : « Global health governance : a conceptual review » Discussion Paper No.1, [www.who.org](http://www.who.org), 2002



2.2-Les caractéristiques de la gouvernance d'entreprise:



**Le source:** Tarek ABDELAL "gouvernance d'entreprise", Egypt, El-Dare El-Jamiea, 2005, P23

### 2.3-L'importance de la gouvernance des entreprise:

-Une bonne gouvernance d'entreprise permet de veiller à ce que le contexte commercial soit équitable et transparent, et que les entreprises soient tenues pour responsables de leurs actes. Inversement, une mauvaise gouvernance d'entreprise engendre le gaspillage, la mauvaise gestion et la corruption. Il est également important de se rappeler que bien que la gouvernance d'entreprise ait émergé comme un moyen permettant de gérer les sociétés modernes à responsabilité limitée, elle est tout aussi importante au sein des entreprises familiales, des coopératives, et des entreprises publiques. Indépendamment du type d'entreprise, seule la bonne gouvernance est en mesure de produire de bons résultats commerciaux durables.

-Et peut expliquer l'importance de la gouvernance dans:

1

---

<sup>1</sup> Amine El-Said LOTFI "Les méthodes de contrôle des commissaires aux comptes et les comptables agréés" Cairo, El-Dar El-Jamiea, 2000-2001, P708-709

1- La nécessité de la séparation de la propriété et de l'administration sous les objectifs différents et contradictoires entre les différentes parties (gestionnaires, actionnaires, employeurs í .ecs).

2- La gouvernance contribue à réduire les risques et améliorer les performances, et les opportunités du développement pour les marchés, Accroître la compétitivité des biens et services, Développement de la gestion et accroître la transparence et elle contribuent également à l'augmentation du nombre d'investisseurs sur les marchés financiers.

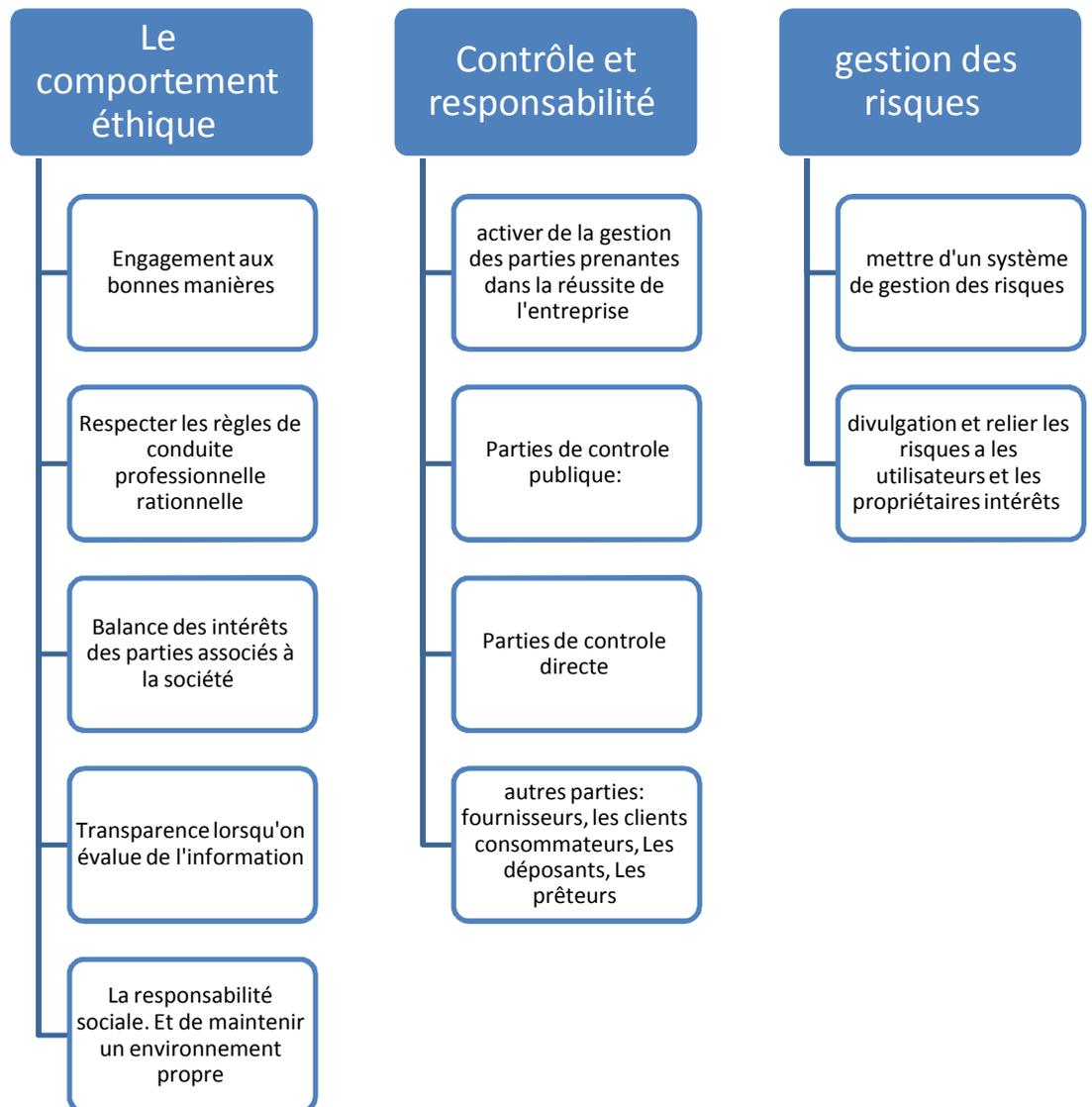
3- Aider les pays qui cherchent à lutter contre la corruption dans le secteur public ou dans le processus de mettre le secteur public à la privatisation.

4- Préparer le cadre général qui définit à travers les objectifs de l'entreprise et les moyens pour atteindre ces objectifs.

5- Institutions adjoints et l'économie en général pour attirer les investissements et de soutenir la performance de l'économie et de la compétitivité à long terme en mettant l'accent transparence dans les transactions de l'entreprise, les opérations et les procédures comptables et d'audit.

6- En appliquant la méthode de l'exercice de la gestion de l'alimentation renforce la confiance du public dans la santé du processus de privatisation et contribue à faire en sorte que l'État est le meilleur retour sur leur investissement et à son tour conduit à la création d'emplois et le développement économique.

**2.4-Les piliers de la gouvernance des entreprise:**



**Le source:** Tarik ABDELAL, même source, P 47.

**Section 3 : Les principes de la gouvernance d'entreprises de l'OCDE**

-Les principes de la gouvernance d'entreprise apportent aux pouvoirs publics, aux autorités de contrôle et aux intervenants des marchés, des indications spécifiques sur la façon d'améliorer le dispositif juridique, institutionnel et réglementaire sur lequel repose la gouvernance d'entreprise, en particulier dans le cas des sociétés cotées.<sup>4</sup>

**3.1-Mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernance d'entreprise:** Le régime de gouvernance d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes.

**3.2-Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital:** Un régime de gouvernance d'entreprise doit protéger et faciliter l'exercice des droits des actionnaires.

**3.3-Traitement équitable des actionnaires:** Un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tous les actionnaires doivent pouvoir obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits.

**3.4-Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise:** Un régime de gouvernance d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes établis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourage une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.

**3.5-Transparence et diffusion de l'information:** Un régime de gouvernance d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'information exacts sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance de cette entreprise.

---

<sup>4</sup><http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF-P17>.

**3.6-Responsabilités du conseil d'administration:** Un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par la conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

### Section 4 : Les acteurs de la gouvernance des entreprises

-Dans le monde, le thème du gouvernance d'entreprise concerne l'ensemble des règles permettant aux actionnaires de s'assurer que les entreprises dont ils détiennent des parts sont dirigées en conformité avec leurs intérêts par des gestionnaires. La gouvernance d'entreprise ( ou de toute autre institution ) est l'ensemble des organes et règles de décision , d'information ( transparence ) et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution , de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci.

-La gouvernance des entreprises a subi ces dernières années d'importantes transformation avec une massification et une internationalisation de l' » actionnariat.

-Ces transformation se traduisent par une évolution significative du fonctionnement et du rôle des principales institutions du gouvernement des entreprises : assemblée générale, conseil d'administration, comité. Pierre- Yves Gomez propose l'hypothèse d'une démocratisation du gouvernement des entreprises pour structurer de tels changement.

-Ce sont les actionnaires réunis dans le cadre de l'assemblée générale qui délèguent leur pouvoir de contrôle a un conseil d'administration chargé de conseiller et de superviser l'action de la direction générale de l'entreprise . donc le conseil d'administration est un acteur central de la gouvernance d'entreprise .

#### 4.1-Les actionnaires :

-Ce sont les apporteurs de capitaux ou bien les propriétaire de l'entreprise ; un actionnaire est une personne physique qui détient une part du capital social d'une société sous forme d'action

-Pour le cas des entreprises publiques le seuls détenteur de capitaux c'est l'état, ainsi pas l'actionnaire.

#### 4.2-Les dirigeantes :

-Une personne physique avec laquelle les actionnaires passent un contrat ou une convention permettant d'exécuter les conditions par le conseil d'administration, faire valoriser et augmenter la valeur de l'action dans le but de marquer des profits.

#### 4.3-Le conseil d'administration :

-Le conseil naît de la pratique des grandes entreprises, ou les administrateurs forment un conseil qui élit parmi ses membres un président et désignent un dirigeant pour la société par un contrat selon l'article 610 du code de commerce.

-Le conseil est donc chargé de l'administration de l'entreprise et contrôle la gestion du dirigeant.

-Légalement, l'article 613 du code de commerce annote qu'il appartient à l'assemblée générale des actionnaires ( organe de base de la société par action ) de désigner les membres du CA qui peut être porté de trois (03) à douze ( 12) personnes et de limiter la durée de leur mandat de trois (03) à six (06) ans .

##### 4.3.1-Le rôle du conseil d'administration :

-Le domaine d'intervention et de responsabilité légale de l'organe de contrôle de l'entreprise ; conseil d'administration est large :  
Il détermine les orientations de l'activité de la société de veille à leur mise en œuvre, il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

<sup>1</sup>

-Il définit la stratégie, désigne les dirigeants, contrôle de la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires à travers les comptes.

-Pour remplir certaines fonctions essentielles dévolues aux conseils d'administration, les différents principes de bonne gouvernance d'entreprise insistent sur l'importance des comités d'audit externes. le conseil d'administration est solidairement responsable de la bonne exécution de ses missions. il doit s'efforcer de porter un jugement objectif

---

<sup>1</sup>- CHARREAUX.G – J.PITOL BELIN edition Vuibert Gestion décembre 1990 "Conseil d'administration" Page-12.

et indépendamment sur la conduite des affaires de l'entreprise et agir avec diligence dans l'intérêt bien compris de celle-ci et de ses actionnaires.

-Il doit le faire en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec tout le soin requis. Lorsque ses décisions sont de nature à affecter de manière variable les différentes catégories d'actionnaires, le conseil d'administration doit tenir compte des intérêts en présence et veiller à les traiter équitablement. Ses décisions et arbitrages doivent être fondés sur des critères d'équité transparents et sur des normes éthiques élevées.

-Pour le conseil d'administration puisse s'acquitter convenablement de ses missions, trois (03) conditions au moins doivent être remplies:<sup>1</sup>

\*Les administrateurs doivent pouvoir s'investir véritablement dans l'accomplissement de leurs missions ;

\*Ils doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun ;

\*Ils doivent jouir des compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

#### 4.3.2- la stratégie du conseil d'administration :

-Dans toute entreprise, le manager ou bien le conseil d'administration élaborent des plans, bâtissent des programmes, mettent en place des instruments de contrôle, enfin s'efforcent de mettre un plan d'avenir futur pour l'entreprise .

-On appelle la planification stratégique, le processus de déroulement méthodique qui consiste à formuler les objectifs visés et à choisir les moyens appropriés pour y parvenir<sup>2</sup>. Pour s'acquitter convenablement de ses missions, le conseil d'administration peut amener à créer, en son sein, des comités spécialisés.

-A caractère ad hoc ou thématique, ces comités ont pour rôle d'éclairer les administrateurs et d'assister le conseil d'administration dans ses prises de décisions.

Ils peuvent ainsi faire l'objet d'un comité spécialisé : la supervision de l'audit, le contrôle financier de l'entreprise, la réflexion sur sa stratégie, la sélection et la rémunération des cadres dirigeants.

<sup>1</sup> MINISTÈRE DES PME ET ARTISANAT édition 2009 « code Algérien de gouvernance d'entreprise » page 43 .

<sup>2</sup> CHARREAUX. G-J.P PITOL BELIN édition Vubert Gestion décembre 1990 « conseil d'administration » page 175

-La compétence de ces organes subsidiaires est limitée à l'émission d'avis et ne saurait se substituer au conseil d'administration, ni porter atteinte à sa collégialité. Il revient au conseil d'administration lui-même d'apprécier s'il y a lieu ou non de créer des comités spécialisés. S'il le fait, il doit clairement définir et rendre publics à l'attention des actionnaires, leur mandat, leur composition et leur procédures de fonctionnement.

-Pour bien gérer une entreprise il faut procéder au contrôle interne et externe de la gestion des dirigeants ainsi que le travail des commissaires aux comptes :

#### 4.3.2.1-L'audit :

-Ce terme recouvre un ensemble de procédures de contrôle légal, contractuelles ou interne à l'entreprise, l'objet de l'audit est de procéder par un comité à des contrôles pour informer et protéger un certain nombre d'acteurs en relation avec l'entreprise ( créanciers, l'état, actionnaires, public ) et pour protéger l'entreprise elle-même et ses dirigeants. Il concerne également, sous l'expression « l'audit opérationnel » l'efficacité de la gestion.<sup>1</sup>

-Les comités d'audit ont pour principale mission de réaliser des études approfondies des comptes et peuvent aussi contrôler aussi bien les commissaires aux comptes que ceux qui établissent les comptes, aussi le bon fonctionnement de différentes divisions. Ce comité ne prend pas de décision, mais doit transmettre au conseil les rapports détaillés de leur mission ainsi que de faire des recommandations.

-Il est choisi par le conseil d'administration et fait l'objet d'une convention ou d'un contrat entre les deux parties :

On a deux formes d'audit :

<sup>1</sup> CONSO PIERRE – 3eme édition dunod paris 2003 « entreprise en 20 leçons » page 186

### **4.3.2.1.1-Audit interne :**

- La mission de l'audit interne est orienté sur le fonctionnement de l'entreprise, le respect des procédures et sur la défense de l'intégrité du patrimoine

le service de l'audit interne intervient dans le cadre d'un programme pluriannuel, mais, il se réserve toujours du temps disponible pour répondre à la demande de la direction générale à l'initiative de cette dernière.

### **4.3.2.1.2-Audit externe :**

-L'audit externe est celui effectué par un ou plusieurs extérieur, il a un caractère contractuel et lui appartient non seulement d'examiner les comptes et les états financiers, mais également la situation du contrôle interne et du respect des procédures.

---

<sup>1</sup> BRENNEMANN. R Dunod paris 2001 « économie d'entreprise » page 136

### **Conclusion du chapitre:**

la pratique de bonne la gouvernance est exigeante; elle est cependant essentielle au succès des organisations. Il importe que les actionnaires et la direction mettent tous les efforts nécessaires pour s'assurer de son implantation, de son développement et de son respect.

## **Chapitre 2 :**

# **La Gouvernance et management du risque**

### **Introduction du chapitre:**

-L'entreprise, dès sa création, est confrontée à diverses contraintes représentées par ses différents partenaires et doit évoluer en fonction de ces contraintes.

-L'environnement de l'entreprise est influencé par le changement du monde (changement économique et technologique) donc l'entreprise doit faire face aux risques. Et chaque partenaire est un risque pour l'entreprise.

-L'objet de cette réflexion est d'essayer de savoir quels sont les différents types de risques liés à l'activité de l'entreprise et quels sont les outils qu'on peut mobiliser pour les identifier.

## Section 1 : Risque d'entreprise

### 1.1-Origine des notions de "risque":

-Le terme «risque» trouverait tout d'abord son origine dans le mot latin «resecum», «ce qui coupe». Plus tard au Moyen âge, on retrouve le mot «riscare», traduit en français par le mot «risque» dans le dictionnaire italien-français de Véroni (1681). En Espagnol, le terme «risco» signifie «rocher». Au Moyen âge, et particulièrement en Italie, la notion de risque est employée dans le vocable marchand pour signifier les dangers encourus par les échanges commerciaux par voie maritime. Plus tard à partir de du XVII<sup>e</sup> siècle on retrouve l'expression «à ses risques et périls»; la notion de risque s'emploi pour les activités économique en générale.

### 1.2-La définition de risque:

1\* Le risque est classiquement défini comme l'événement aléatoire pouvant entraîner des dommages : sa réalisation est ainsi génératrice de pertes pour l'entreprise : « a risk is a chance of loss »<sup>2</sup>

2\* L'IFACI dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs.»<sup>3</sup>

3\* Le risque est: « Événement incertain qui a une conséquence dommageable quant a l'atteinte d'un objectif. »<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-XAVIER Michel/PATRICE Cavillé- Management des risqué pour un development durable-2009-p5.

<sup>2</sup>-Matthewo LENZ-Risk management manuel-insurors press,1971.

<sup>3</sup>-P.SCHICK/J.VERA/O.BOURROUILH -Audit interne et référentiels de risque-p10.

<sup>4</sup>- C.MARMUSE/X.MONTAIGNE- Management du risqué- p45.

### 1.3-Définition du risque d'entreprise:

1\* UN RISQUE d'entreprise peut être défini comme «la menace qu'un événement une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur ».

2\*La menace quant événement une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise a atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur.

### 1.4-Panorama général du risque d'entreprise:

-Les risques sont multiples et variés, les entreprises les classent de différentes façons, en général selon la nature de leur activité, une banque de détail par exemple est confrontée a des risques différents de ceux qui menacent une PME ou une chaine de grande distribution.

-Une classification des risques est un bon point de départ pour identifier les risques aux quels les entreprises sont confrontées.

-Il existe plusieurs manières de classifier les risques et la plupart se chevauchent. pour simplifier nous proposons de les regrouper en quatre catégories distinctes qui recouvrent tous les risques aux quels peut faire face entreprise.

### 1.4.1-Le risque financier :

-Le risque financier est celui qui paraît le plus évident, dans la mesure où tout dommage s'accompagne en principe d'une perte et d'une réparation (pour certaines, les entreprises ne connaissent qu'un risque, celui de perdre de l'argent).

-Il se définit comme l'événement aléatoire pouvant avoir un impact sur le résultat de l'entreprise et pouvant affecter son patrimoine. Le risque financier est un risque initial pouvant entraîner à son tour l'occurrence d'autres risques.

-Les quatre risques les plus courants et qui intéressent les PME et PMI sont les risques de liquidité, le risque d'impayé, le risque de change et le risque de taux.

**1.4.2-Le risque de liquidité :** est une carence de trésorerie afin de faire face à des besoins de moyenne échéance. Ces besoins peuvent être des échéanciers de remboursement de crédit, des dettes fiscales ou sociales ou des dettes fournisseurs. Le risque de liquidité peut s'analyser en tant que risque d'exploitation, endettement mal maîtrisé.

**1.4.3-Le risque d'impayé :** constitue un risque financier majeur, son impact est immédiat outre la perte de chiffre d'affaires l'entreprise ne dispose pas de compensation des charges engagées (main d'œuvre, matières premières, frais de distribution etc.) la gravité de l'impayé dépend de la dépendance de l'entreprise à ce client, un seul client d'affaires constitue un risque financier potentiel.

**1.4.4-Le risque de taux :** résulte de la présence de taux variable dans les divers contrats que souscrit l'entreprise. Quand l'entreprise est endettée à taux variable la charge d'intérêt peut augmenter si les taux . Ce risque est plus important pour les entreprises les plus endettées

**1.4.5-Risques stratégiques :** Menacent la survie de la firme et sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de valeur pour l'actionnaire ; ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine.

**1.4.6-Risques opérationnels :** On dit aussi les risques d'exploitation, c'est-à-dire ceux qui résultent de la mise en œuvre de la fonction de production et de fonction d'échange.

-Les risques industriels : On dit par là les risques qui menacent l'outil industriel et les stocks : incendie, bris de machine, obsolescence, pertes sur stock. Entrent également dans cette catégorie les risques inhérents à l'utilisation de l'outil à l'égard des tiers, le risque de responsabilité civile né d'accidents ou de phénomènes de pollution. La qualité du produit issu de la fabrication peut, aussi, être la cause de dommages à des tiers relevant de la responsabilité civile. Tous ces risques peuvent faire l'objet d'une couverture par contrat d'assurances.

**1.4.7-Les risques commerciaux :** Ils sont de deux ordres totalement différents, il ne suffit pas de vendre encore faut-il encaisser le prix de la vente. Les retards et surtout les défauts de paiement de la clientèle affectent plus ou moins gravement toutes les activités. Une solide organisation interne chargée du recouvrement des créances commerciales constitue la première réponse efficace à ce problème. Des organismes spécialisés peuvent assurer d'abord le recouvrement des créances et partiellement la couverture de ce risque l'exportation est une circonstance aggravante du risque «clientèle » dans ce domaine encore. L'assurance est possible.

-Mais le risque commerciale major est la mévente qui affecte les quantités vendues et /ou le prix de vente des produits. Crise cyclique, concurrence, innovation sont de nombreuses causes susceptibles d'affecter le résultat d'exploitation. Ce risque est indissociable d'affecter l'entreprise que seul le pari de l'entrepreneur ou celui de l'investisseur financier peut couvrir.

-Le vol, les ruptures de stock, les produits stockés obsolètes, les ruptures d'approvisionnement génèrent des pertes d'exploitation que ne couvre pas l'assurance. En revanche. Tout arrêt accidentel de la production génère des pertes d'exploitation qui peuvent aujourd'hui être couverts par l'assurance.

**1.4.8-Les risques humains :** le personnel salarié peut, du fait de son comportement dans le cadre de son activité, causer des préjudices aux tiers, ce risque relève de la responsabilité civile et peut être couvert par l'assurance. Toutefois, les mouvements de grève peuvent avoir de lourdes conséquences sans possibilité de couverture.

## **Section 2 : Management du risque:**

### **2.1- Définition du management de risque:**

-Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### **2.2-Les concepts de management de risque: Sont:**

- \*Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation.
- \*Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation.
- \*Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie.
- \*Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques.
- \*Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque.
- \*Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la relation des objectifs de l'organisation).
- \*Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

### 2.3-Le rôle de management du risque:

- Le conseil d'administration est le responsable principale de la gestion des risques et il charge ce rôle à des autres gestionnaires de manager le risque, chacun selon son activité.<sup>1</sup>

-Il peut également être une fonction indépendante dans l'organisation représentée par le Département de la gestion des risques, Et présidé par le directeur des risques, en plus des aides ont des qualifications et des compétences particulières cela pour les grandes entreprises- et pour les petites entreprises

A été affecté à l'un des responsables au sein de sa description de tâches de gestion des risques.<sup>2</sup>

-Et revenant à toute division des divisions par la politique d'entreprise et de sa stratégie.

-En Peut mettre en évidence les fonctions de gestion des risques dans:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>- The Institute Of Internal Auditors, « IIA Position Paper:The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management », USA: January 2009, P: 02.

<sup>2</sup>- Khled wahib el-raouim management des risqué financial 1er edition-oman- dar el maysira-1999-p15.

<sup>3</sup>- The institute of Risk Management-Op-Cit-p.131.

1-Élaborer une politique de gestion des risques stratégique  
l'élaboration de la politique et de la structure des risques à l'intérieur des unités d'affaires et travailler afin de créer un environnement favorable.

2-La coopération au niveau stratégique et opérationnel en matière de gestion des risques.

3-La sensibilisation culturelle au sein de l'institution et inclut l'éducation avec une coordination appropriée avec différentes fonctions à l'égard de la gestion des risques avec le développement des opérations de réponse aux risques.

4-préparation des rapports sur les risques et soumise au Conseil d'administration et les parties prenantes.

5-Découverte des risques spécifiques à chaque activité économique.

6-Analyse chaque risque des risques qui on été découvert, et connue sa nature, sa causes et sa relations avec les autre risques.

7-Mesurer le degré de risque et la probabilité de l'incident et évaluer l'ampleur de la perte.

8-Choisir le moyen le plus approprié pour gérer tous les risques existants dans un individu ou d'une entreprise par une sécurité accrue et des coûts nécessaires.

### **Section 3 : Cycle de management du risque:**

-La gestion des risques est un processus logique et systématique appliquées des méthodes et procédures concernant:

1

1\*Créer une gamme de gestion des risques.

2\*Déterminer, reconnaissance, analyse, classement et traitement d'un risque liée à une activité, opération, fonction, Project, produit, service entre l'entreprise.

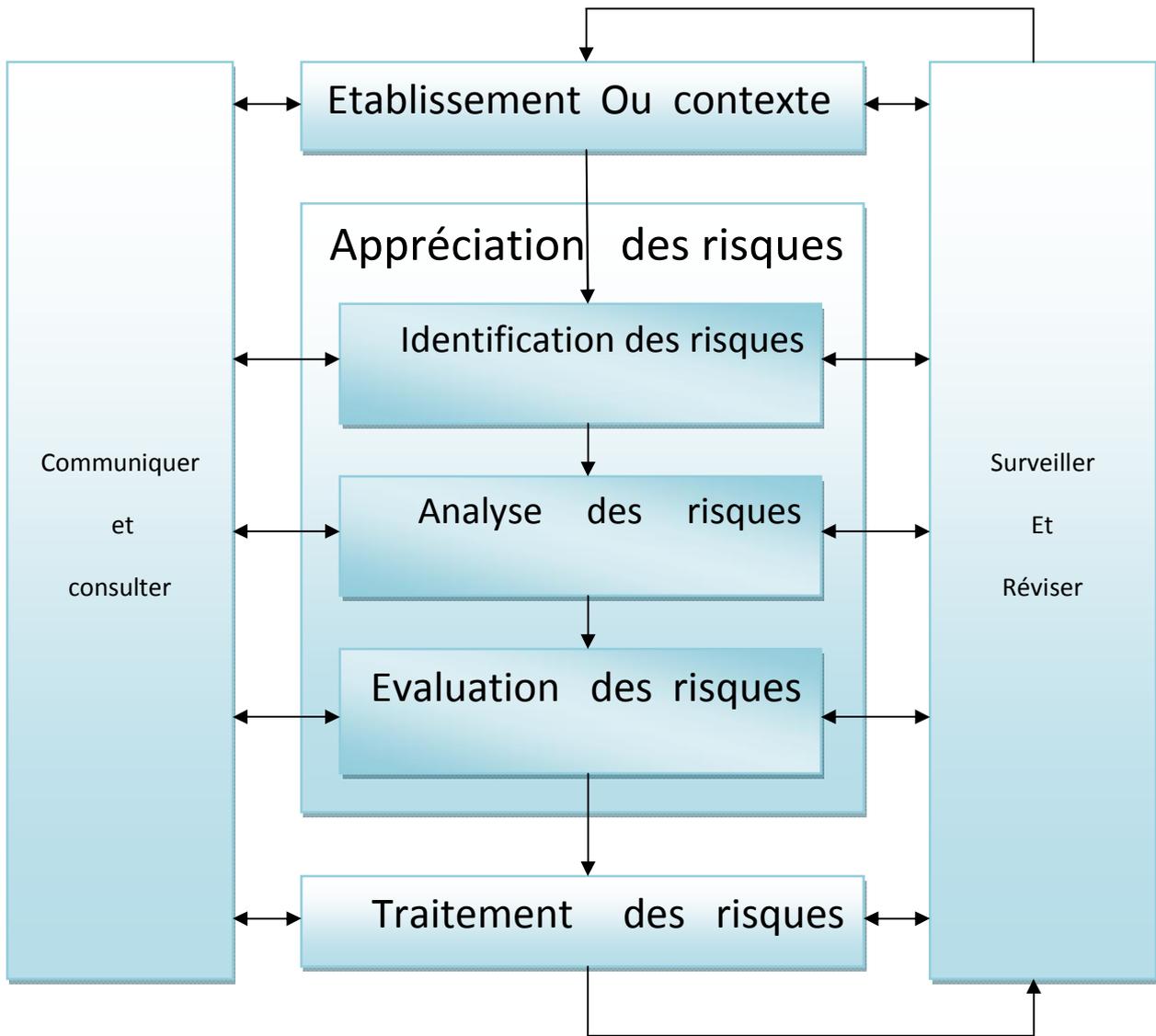
3\*Surveiller et réviser le gestion de risques.

4\*Communication et consultation de toutes les étapes du processus de gestion des risques avec enregistrement et de notification órapports-Convenablement.

---

<sup>1</sup>-International Organization for Standardization, «Risk management - Principles and guidelines on implementation», Switzerland: 2008, P: 07.

-En peut illustrée la cycle du gestion des risques dans la figure suivante:



Cycle de management des risques

Source: International Organization for standardization, Op, Cit; P: 08.

### **3.1-Etablissement ou contexte:**

-En collaboration avec des experts du domaine, le risque manager établit le contexte en définissant le contexte en définissant des objectifs et en menant ensuite une analyse des parties prenantes autour de ceux-ci. A l'issue de l'analyse des parties prenantes, l'ensemble des acteurs concernés par les éléments du contexte sera sélectionné pour accompagner la suite du processus.

-L'équipe ainsi formée délimitera le périmètre d'étude en raffinant la frontière du système d'étude (structure, environnement interne et externe) et en raffinant les éléments du contexte comme les intérêts, les objectifs et les critères de risque.

-Le risque manager établit ensuite un plan directeur en précisant les objectifs de la gestion des risques, le planning des étapes à suivre, les rôles et responsabilités des acteurs et toutes autres ressources indispensables à l'opérationnalisation du processus.

-La gestion des risques étant itérative, cette phase de cadrage tiendra compte des décisions prises au cours des itérations précédentes.

Il faut préciser que c'est le contexte qui favorise l'appréhension des relations entre:

- \*les facteurs de risque et les événements qui causent le risque.
- \*La situation risquée et son impact.
- \*les divers impacts et les parties prenantes considérées.

### **3.2- Identifier les risque:**

-Cette étape consiste à étudier différents aspects du système différents aspects du système et a établir des scénarios mettant en évidence des risques potentiels. Ils seront ensuite saisis dans un inventaire des risques ou registre des risques.

-L'identification est une étape cruciale qui mobilise plusieurs techniques telles que la méthode des interviews et les bases de connaissances (référentiels génériques et partiels de risques).

-elle est opérationnalisée par le risque manager en collaboration avec les experts du domaine qui contribueront a la caractérisation des risques en précisant si possible la source, les conséquences potentielles, les aspects du système affectes et leur typologie.

### **3.3- Analyser les risques:**

-on découvre d'abord le système existant en s'informant sur les risques résiduels, les systèmes de traitement et de contrôle en place. C'est une prise en compte de l'existant qui assure la capitalisation de la connaissance.

-En suite s'enchaîne une activité de caractérisation des risques potentiels et résiduels qui est une analyse détaillée des facteurs de risques, des causes, des conséquences et des indicateurs de risque. Cette dernière activité qui conduit à une meilleure connaissances des risques individuels se complète par une activité de structuration et de modélisation de ceux-ci. La structuration de risques consiste a établir des relations de classification ou hiérarchisation entre les risques selon les dimensions de causalité ou de conséquence.

### **3.4- Evaluer les risques:**

-L'évaluation des risques commence par une activité de quantification ou de qualification des risques en déterminant l'amplitude de la probabilité d'occurrence et l'impact. Ce dernier est par définition l'évaluation de la conséquence du risque. Dans certains cas, une analyse de sensibilité accompagnera cette activité dans le but de calibrer des donnes.

-Chaque risque étant évalué, le risque manager dresse une cartographie d'un ensemble de risques sélections selon des critères donnes (échelle, nature, cause, conséquence ecs.) La cartographie des risques est un outil qui intervient a plusieurs niveaux pour:

\*Visualiser les risques par une mise en relation d'au moins deux caractéristiques. Le plus souvent, on utilise une cartographie définie dans les dimensions de probabilité d'occurrence et d'impact dans le but de visualiser la répartition des risques dans différentes zones de gravité (faible, acceptable, non tolérée). Ces zones sont fonctions des critères de risques définis lors de l'établissement du contexte.

\*Le risk manager s'appuie sur la cartographie pour établir les priorités de traitement des risques. Cette priorité détermine si un risque sera traité ou pas. En cas de traitement, l'ordre de traitement est établi.

### **3.5- Traiter les risques:**

-Le risk manager considère chaque risque prioritaire et fixe les objectifs de traitement en définissant la position cible du risque dans la cartographie. Ces objectifs sont concrétisés par une ou plusieurs des quatre tactiques de traitement suivantes: accepter le risque, éviter le risque, partager le risque, maîtriser le risque en mettant en œuvre une action visant à modifier sa probabilité d'occurrence ou son impact. Les tactiques étant connues, il faut identifier un ensemble de scénarios de traitement compatibles. Un scénario de traitement peut être un ensemble de consignes ou décisions pour l'acteur (chef de projet, ingénieurs, pilote du système) chargée de la conception ou de la conduite du système d'étude.

### **3.6- Suivre Les risque:**

-Le suivi s'opérationnalise en fixant des objectifs, puis en mettant en place un système de contrôle charge de superviser la mise en œuvre des actions de traitement. Les indicateurs de risques sont ensuite évalués et comparés aux attentes exprimées à travers les objectifs.

-Dans certains cas, le suivi des risques révèle un changement considérable du périmètre d'étude qui impliquera une relance de la gestion des risques avec des objectifs raffinés, Il s'agira, par exemple, de focaliser le processus de gestion sur une dimension particulière du périmètre d'étude comme par exemple le coût, la qualité ou le délai en gestion de projet. C'est souvent le cas dans la situation de crise.

-Il faut noter que cette étape de la gestion des risques collecte l'information indispensable à la conduite du système, au retour d'expérience et à l'amélioration du processus de la gestion des risques.

### **7-La gouvernance des entreprises et gestion des risques:**

-La gouvernance et gestion des risques (la « GGR ») ne désigne pas uniquement une solution informatique; il s'agit plutôt d'une discipline stratégique. La GGR est un processus en continu qui fait partie intégrante de la culture d'une organisation. Elle régit la façon dont la direction détecte les risques et s'en protège. De plus, elle surveille et apprécie l'efficacité des contrôles internes et tient compte des conseils éclairés de manière à améliorer les activités. La GGR intègre les activités de gouvernance, d'évaluation et d'atténuation des risques, de surveillance à des fins de synergie et d'uniformité. Une stratégie de GGR peut créer de la valeur, car elle permet de réduire les coûts, de détecter les inefficacités opérationnelles, de rationaliser les contrôles ainsi que de déceler et de gérer les risques. Elle produit ses meilleurs résultats lorsque plusieurs fonctions sont réunies dans une structure commune promouvant une vision unique de la gouvernance, de la gestion des risques au sein de l'entreprise. Parmi les fonctions clés, mentionnons celles du secrétaire général, de la gestion des risques, de la vérification interne, de l'expertise et du contentieux ainsi que des groupes sectoriels. Une stratégie de GGR peut aider une organisation à prévenir les « surprises » tout en protégeant la valeur pour les actionnaires.

### **5. Les avantages de GGR:**

Économiser les ressources : le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes sont toutes d'importantes ressources que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres.

Protéger la réputation et l'image publique de l'entreprise.

Prévenir ou réduire la responsabilité légale et accroître la stabilité des opérations.

Protéger les personnes contre les blessures.

Protéger l'environnement.

Améliorer la capacité de l'environnement.

Améliorer la capacité de l'entreprise/organisme à se préparer à diverses situations.

Réduire la responsabilité civile et professionnelle.

Contribuer à définir clairement les besoins d'assurance.

### **Conclusion du chapitre:**

-L'intérêt accrue pour la gestion des risques dans le cadre du nouvel environnement d'affaire. Comme le rôle de contrôle interne a évolué en ligne avec ce changement pour que sont devenus les exigences de gouvernance d'entreprise. Ceci ajouté une valeur à l'organisation et travailler pour atteindre leurs objectifs. Grace à l'offre raisonnable que les risques de l'entreprise sont gérées efficacement, et les améliorations apportées dans le domaine de la gestion des risques.

### **Introduction :**

L'industrie du ciment occupe une place prépondérante dans les économies de toutes les nations puisqu'elle est à la base du développement de secteurs vitaux dans l'économie des pays, par la production des matériaux les plus utilisés. Employé dans la construction des bâtiments d'ouvrage d'art et d'infrastructures, le béton, principale application du ciment contribue à l'amélioration des conditions de bien-être et du bien-être individuel.

C'est une industrie lourde fortement consommatrice d'énergie et fabricant un produit pondéreux. La consommation du ciment est fortement liée au développement local. En Algérie le besoin en ciment a fortement augmenté au cours des cinq dernières années en conséquence du programme de relance économique et des grands travaux initiés (autoroute est-ouest, voie ferrée rapide, nouveau port BENISAF, barrages, un million de logements avec les structures d'accompagnement). Au-delà de l'analyse factuelle, la présente étude tente de cerner les fondements économiques, les perspectives et les prévisions de l'industrie cimentière algérienne au regard du lancement du programme précité.

## Secteur 1 : Présentation de la société :

### 1.1-Identification de la Société :

- ◆ **Raison sociale** : Société des Ciments de Saïda Filiale GICA.
- ◆ **Activité** : Production de Ciment.
- ◆ **Forme Juridique**: Société par actions au capital social de 1.050.000.000 DA
- ◆ **Propriétaire** : GICA.
- ◆ **Siège social adresse** : Daira HASSASNA 📍 W. Saïda BP 95.
- ◆ **Registre de Commerce** : 98 B 0742051.
- ◆ **N° TEL** : ☎️ (048) 51.01.00  
: ☎️ (048) 51.01.20
  
- FAX** : 📠 (048) 51.04.90.
  
- E-Mail** 📧 : dg\_scis@yahoo.fr
  
- ◆ **Banque d’Affiliation** : Banque Extérieur d’Algérie ó Saïda - .



## **1.2 : Données Techniques :**

### **1.2.1-Localisation :**

La cimenterie est implantée sur le territoire de la commune d'Oum Djerane, Daïra de HASSASNA, Wilaya de Saïda à une altitude de 1100 M. Elle est située à 20 Kilomètres de la commune de Saida.

Le terrain de l'usine d'une superficie de 31 Hectares 40 ares est à moitié occupé par les installations de production.

### **1.2.2- Principaux (Inputs- Environnement) :**

#### **1.2.2.1- CALCAIRE :**

Le gisement de calcaire est situé à 2 km de la cimenterie, les réserves de calcaire prospectées sont estimées à 140 millions de tonnes.

Besoin annuel : 521 700 Tonnes (durée de vie : 233 ans).

#### **1.2.2.2-Argiles :**

Le gisement d'argile est situé à 25 km de l'usine. Ses réserves sont estimées à 20 millions de tonnes.

Besoin annuel : 173 900 Tonnes (durée de vie : 78 ans).

#### **1.2.2.3-Grés :**

Le grés existe en sous couches dans la gisement d'argile situé à 25 Km de l'usine (Ain El Hadjar), les réserves sont estimées à 2.4 millions de tonnes.

#### **1.2.2.4- Minerai de Fer :**

Il provient de la mine de fer de ROUINA (AIN-DEFLA) distante de 300 Km de l'unité.

Besoin annuel : 6 956 Tonnes.

**1.2.2.5- Gypse :**

Il provient de la plâtrière de FLEURUS et OGGAZ située à 200 km de l'unité.

**1.2.2.6- EAU :**

La cimenterie est alimentée à partir d'un forage appartenant à la société, et situé près de la carrière calcaire

La consommation annuelle avoisine 180 000 M3

**1.2.2.7 :ELECTRICITE :**

-Deux lignes de 60kv alimentent la cimenterie :

A)- à 1 km de l'usine par la ligne qui passe à proximité.

B)- à partir du poste H T de SAIDA à 20 km.

**1.2.2.8 -GAZ NATUREL :**

La cimenterie est alimentée en gaz naturel à (5-10 Bars) par un poste de détente situé non loin de l'usine.

**1.2.2.9- Route**

La route nationale passe à proximité de la cimenterie.

**1.2.2.10-Voie Ferrée**

L'usine est raccordée depuis 1985 à la voie étroite SAIDA óBECHAR par un embranchement dans la gare de AIN-EL-HADJAR distante de 25 Km.

---

**Secteur 2 : Les caractéristiques des ateliers, et l'évolution du ciments**

**2.1- Caractéristiques des Ateliers :**

**2.1.1- Atelier de Concassage**

- ATM 1800.
- concasseur ap7 débit : 600T/H (nominal)-700 T/H maximal.
- Crible vibrant pour sélection de la granulométrie
- Concasseur secondaire pour la réduction de la granulométrie 0-40 mm (débit max 150 T/H)
- Stackers calcaire & grés : débit : 700T/H.
- Cadence de travail : 8H/jour ó 20j/mois.

**2.1.2- Broyage du Cru :**

- Concasseur - sécheur SDPTS/300 débit : 150 T/H à 160T/H.
- Capacité du Foyer auxiliaire : 7 200 000 Kcal/h.
- Broyeur: L : 10.5 m x Ø : 4.10m ódébit : 150T/H à 160T/H.
- 02 pompes pneumatiques : 180T/H chacune.
- Cadence de travail : 24 jours/mois et 20 heures /jour.
- Poids boulets : 175 tonnes.
- Puissance.2600KW.

**2.1.3- Cuisson:**

- Four L 75m x Ø 4.5 m.
- Débit : 1 500 T/J max : 1831 T/J.
- Refroidisseur à grille à ventilateurs renforcée commande hydraulique
- Tour E.V.S à 4 étages.
- Tour de conditionnement des gaz : h 55 m x Ø : 7 m.
- Température entrée gaz = 350 0C.

- Température sortie gaz = 120 0C.
- Débit eau : 24.7 m<sup>3</sup>/h ó Nombre d'injecteurs : 20.
- Pression d'injection : 33.7 bars.
- Cadence de travail : 7 jours/semaine et 24 heures/jour.

**2.1.4- Stockage du Clinker :**

06 Silos (Capacité totale = 29 000 tonnes).

Possibilité de stockage à l'air libre.

**2.1.5- Broyage du Clinker :**

- Broyeur : L : 13 m x Ø : 4.4 m.
- Débit : 100 T/H.
- 2 Pompes pneumatiques : 110 T/H chacune.
- Cadence de travail : 24 jours/mois et 19 heures/jour
- Puissance absorbée : 3 700 KW ó Poids boulets : 235 T.

**2.1.6- Stockage du Ciment et Expéditions :****2.1.6.1-Stockage du Ciment**

- 05 silos capacité unitaire = 5.000 tonnes.
- Capacité totale = 25.000 tonnes.

**2.1.6.2-Expédition du Ciment :**

- 02 machin à 08 becs à commande automatique.
- 01 machine à 10 becs à commande automatique récemment installée
- 03 bouches pour expédition du ciment en vrac.

**2.1.6.3-Silos Ciment :**

- 05 silos , Capacité totale = 25.000 tonnes.

**2.2- Evolution de la Production de Ciment de Puis le Démarrage de l'Usine de (1979 ó 2012) :**

Année	Production de Ciment
1979	201 207
1980	282 683
1981	325 008
1982	285 237
1983	273 024
1984	252 425
1985	374 470
1986	313 957
1987	312 909
1988	260 619
1989	246 757
1990	201 405
1991	169 772
1992	280 974
1993	292 467
1994	206 539
1995	177 145
1996	106 000
1997	296 062
1998	285 017
1999	301 145
2000	318 377
2001	283 845
2002	356 066
2003	270 273
2004	342 115
2005	380 265
2006	364 495
2007	480 225
2008	495 060
2009	518 230
2010	504 140
2011	470 100
2012	393 110

*U=Tonne*

---

### Secteur 3 : L'histoire et les étapes de fabrication du ciment.

#### 3.1-Historique :

**1974** : Le projet de construction de l'usine à été confié à la Société National des matériaux de Construction (SNMC) pour la construction de cette usine de production de ciments au niveau de la daïra d'el Hssasna wilaya de Saida, la SNCM après avoir découvert le gisement de calcaire utilisé entre 75 et 80 % dans la fabrication ciment, le plan de construction de l'usine à été approuvé.

**1979** : Déclanchement de la production : Les travaux de la construction sont achevés et les essais ont été commencés pour réaliser le produit fini avec la société du 1 er sac de ciment le 01/04/1979.

**1982** : Création de l'entreprise ERCO : pour que l'état algérienne mette un équilibre régional en matière d'implantation des cimenteries a travers le territoire Algérien, le décret exécutif n°342/82 du 30/10/1982 à crée l'entreprise régionale des ciments et drivés (ERCO) qui regroupe trois (3) cimenteries. « Béni-saf, Zahana et celle de Saida »

**2010** : Création du groupe GICA qui regroupe tous les cimenteries (Ouest, est et contre)

La société des ciments de Saida (S.C.I.S) est une filiale crée suivant statut en date du 28/12/1997 suite à la filialisation de l'entreprise régionale des ciments et dérivés de l'Ouest (ERCO). Elle est devenue une société par actions d'un capital social de 1.050.000.000,00 DA détenu à 100% par le groupe GICA.

**3.2 Les étapes:**

La fabrication du ciment comporte les étapes suivantes :

				
<b>1* Extraction.</b>	<b>2* Concassage.</b>	<b>3* Préparation et homogénéisation du mélange.</b>	<b>4* dosage broyage.</b>	<b>5* homogénéisation (silo).</b>
				
<b>6* cuisson.</b>	<b>7*refroidissement.</b>	<b>8* stockage clinker.</b>	<b>9* broyage ciment.</b>	<b>10* expédition.</b>

### 3.3-Contrôle:

#### 3.3.1- Contrôle technique:

En 1998, la société des ciments de Saida a installé un système automatique très moderne pour le contrôle du procédé industriel.

Le système de conduite baptisé : GEAMATIC B implanté à l'unité proton permis : Les échanges d'information avec les processus sont réalisés par des appareils de haute technologie ainsi que des logiciels spécifiques fonctionnant en temps real.



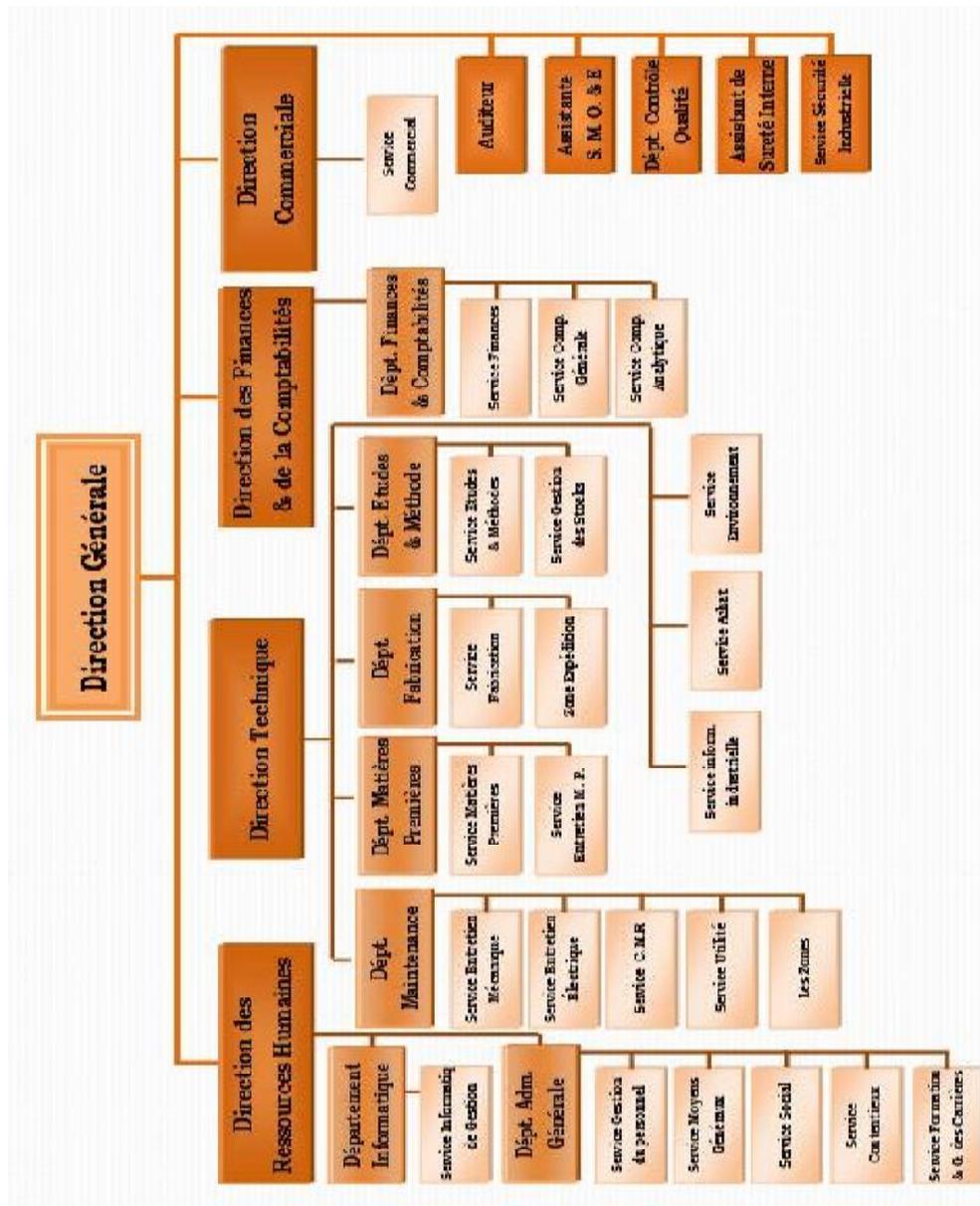
### 3.3.2-Laboratoire de contrôle et de suivi de la qualité :

Le contrôle qualité est effectué sur le produit durant tous les processus de fabrication. Il existe 2 types de contrôle :

- 1- Contrôle interne : effectué au niveau du laboratoire de la cimenterie de Saida.
- 2- Le contrôle externe effectué par le CETIM (centre d'étude et de service technologiques de l'industrie de matériaux de construction).



3.4-Organigramme de SCIS :



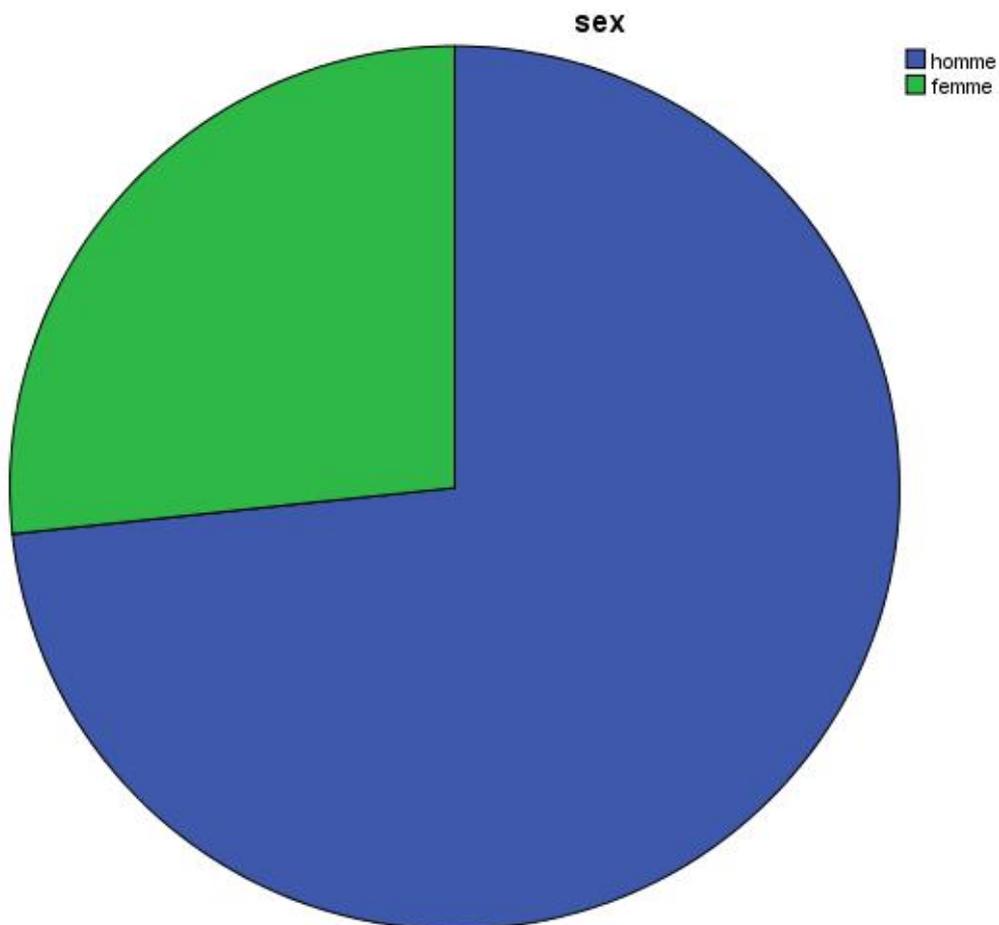
**Secteur 4 :**

**2-Traitement des données :**

-Nous avons adopté la méthode de l'enquête comme un processus de collecte des renseignements à obtenir de sources propres de l'entreprise et on choisissant un échantillon de 30 travailleurs du personnel de SCIS pour remplir le questionnaire que nous avons fait, afin de connaître la réalité de la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques dans l'organisation algérienne.

**2.1- Sexe :**

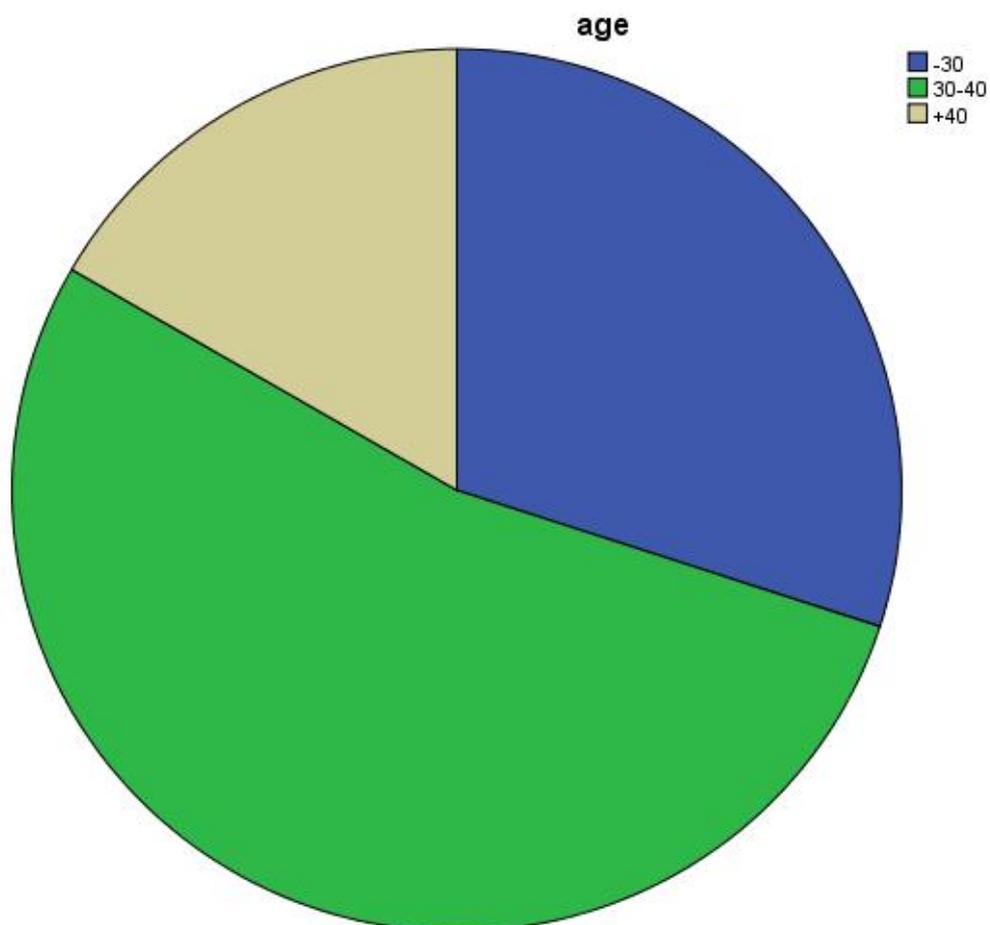
sexe					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	22	73,3	73,3	73,3
	femme	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-On conclut de cette figure que le pourcentage d'hommes est plus que de femmes, c'est a cause de l'éloignement de la région et la situation qui entoure l'entreprise.

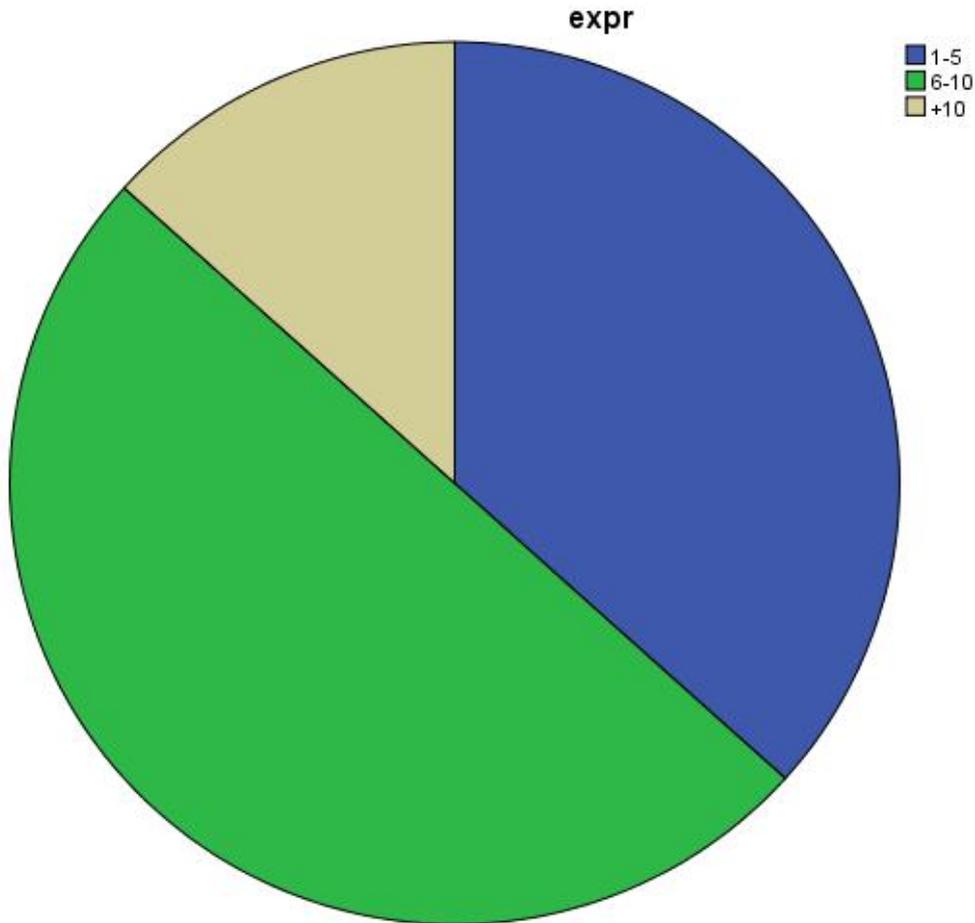
**2.2-Age :**

		age			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-30	9	30,0	30,0	30,0
	30-40	16	53,3	53,3	83,3
	+40	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



**2.3-Expérience :**

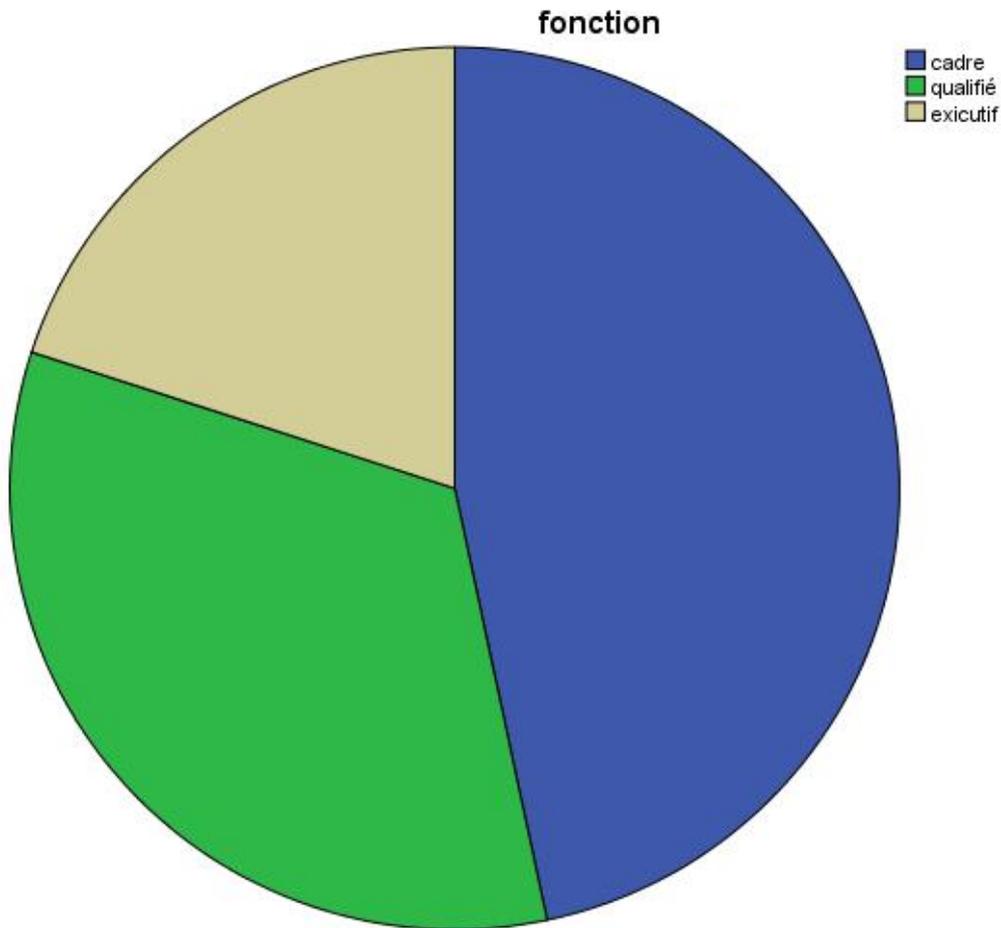
		expr			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-5	11	36,7	36,7	36,7
	6-10	15	50,0	50,0	86,7
	+10	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-Il existe une corrélation directe entre l'âge et l'expérience, en raison de la catégorie d'âge de 30 à 40 représentait 53,3% et aussi l'expérience de la catégorie de 6 à 10 ans représentait de 50% et de conclure que l'entreprise suit la culture de l'emploi des jeunes.

**2.4- Fonction :**

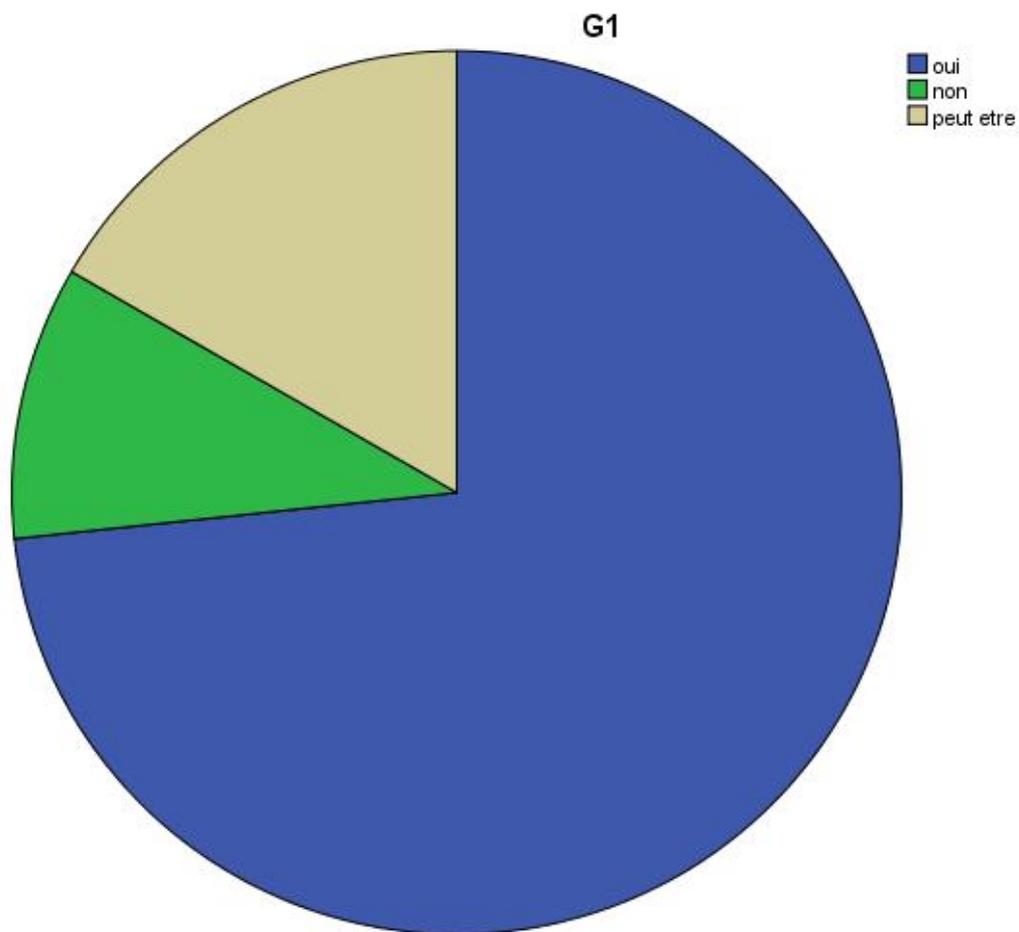
		fonction			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	14	46,7	46,7	46,7
	qualifié	10	33,3	33,3	80,0
	exicutif	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



- La majorité de notre échantillon sont des cadres avec un pourcentage de 46,7% dans l'organisation et le reste est distribué sur les qualifiés et le exécutifs par des pourcentages différentes.

2.5- Est que l'entreprise avez des règles et des procédures relatives aux gouvernances d'entreprise : oui, non ou peut être ?

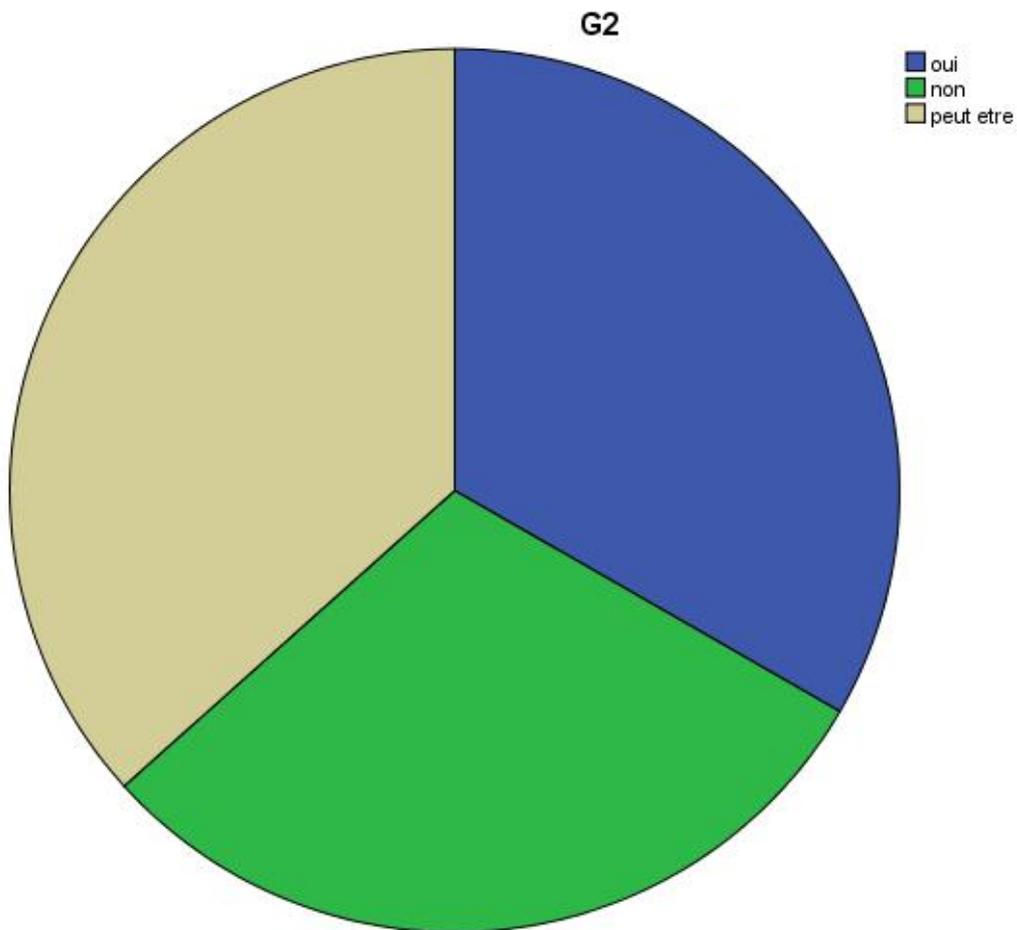
		G1			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	22	73,3	73,3	73,3
	non	3	10,0	10,0	83,3
	peut etre	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-On conclut que l'entreprise appliquait la gouvernance des entreprises.

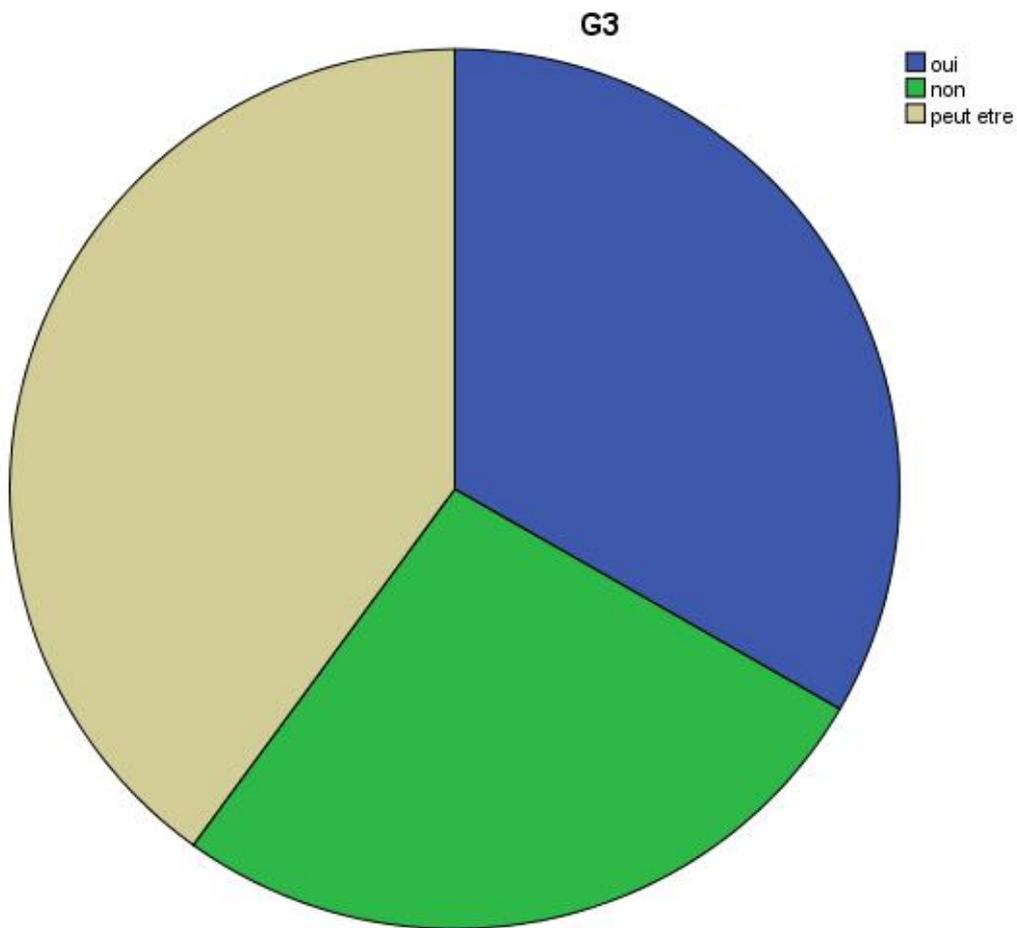
2.6- Est que chaque travailleur dans l'entreprise connu les règles de gouvernance : oui, non ou peut être ?

		G2			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	33,3	33,3	33,3
	non	9	30,0	30,0	63,3
	peut être	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



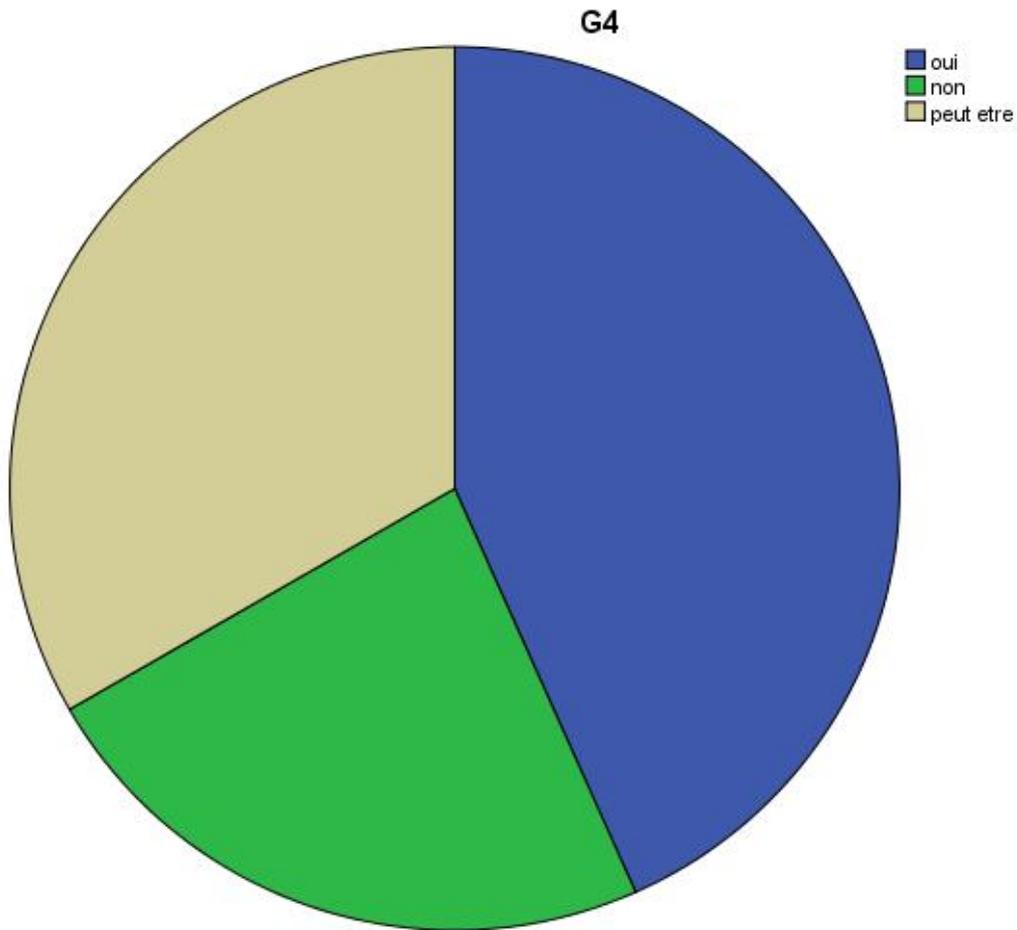
2.7- Est ce que il ya la fourniture d'information a la haute direction pour aider a faire les fonctions (planification ó organisation -d'orientation ó control) : oui, non ou peut être ?

G3					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	33,3	33,3	33,3
	non	8	26,7	26,7	60,0
	peut etre	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



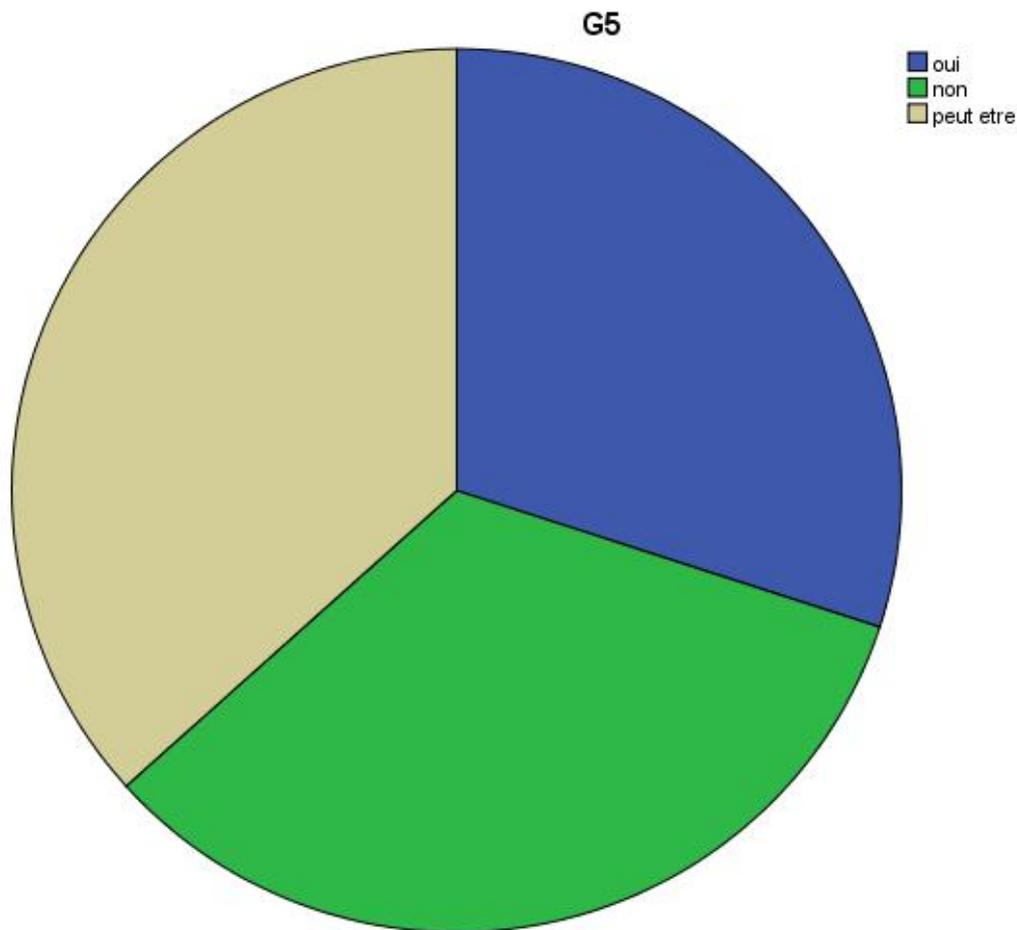
2.8- y a-t-il un principe de protéger les droit des intervenant : oui, non ou peut être ?

		G4			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	13	43,3	43,3	43,3
	non	7	23,3	23,3	66,7
	peut etre	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



2.9- Est-ce que il ya une formation pour appliquer les règles de gouvernance : oui, non ou peut être ?

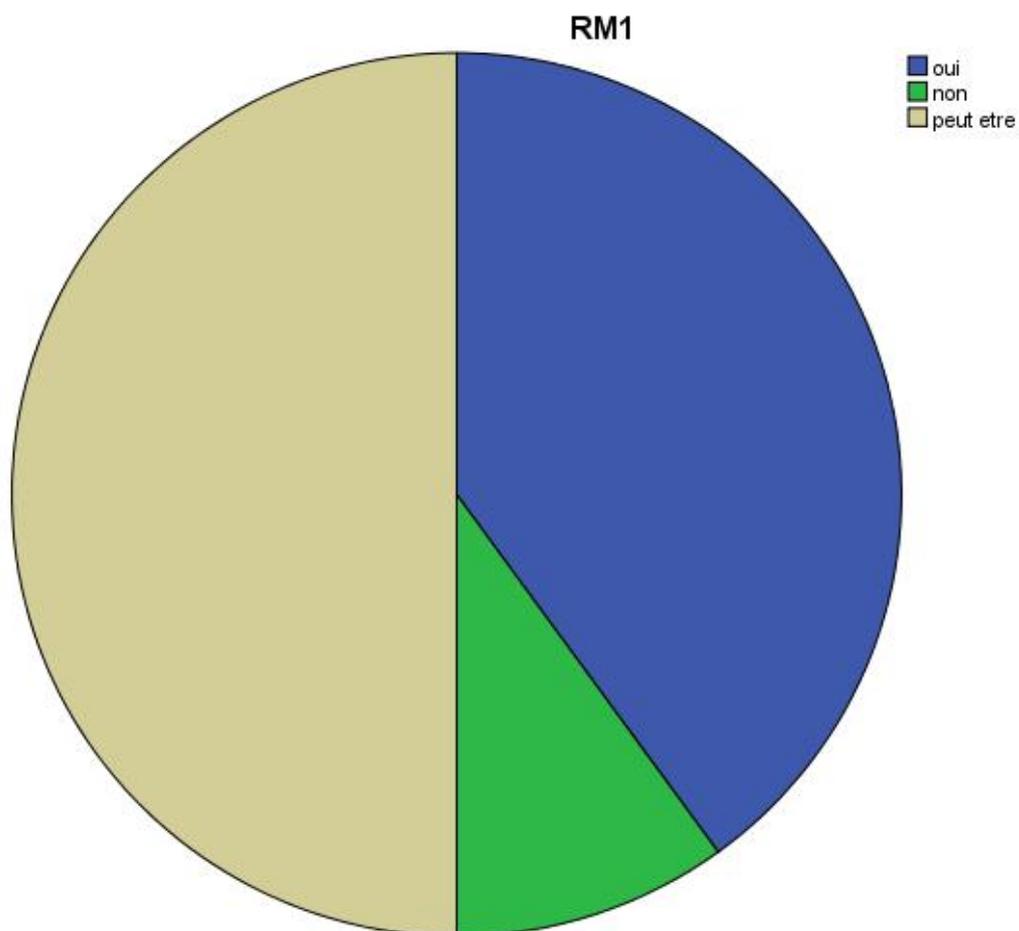
		G5			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	9	30,0	30,0	30,0
	non	10	33,3	33,3	63,3
	peut etre	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-On remarquent par le traitement des données de la partie de gouvernance qu'il a application des règles de gouvernance d'entreprise, mais la plupart des employeurs ne connaissent pas le sens du mot **GOUVERNANCE** mais ils l'appliquent indirectement.

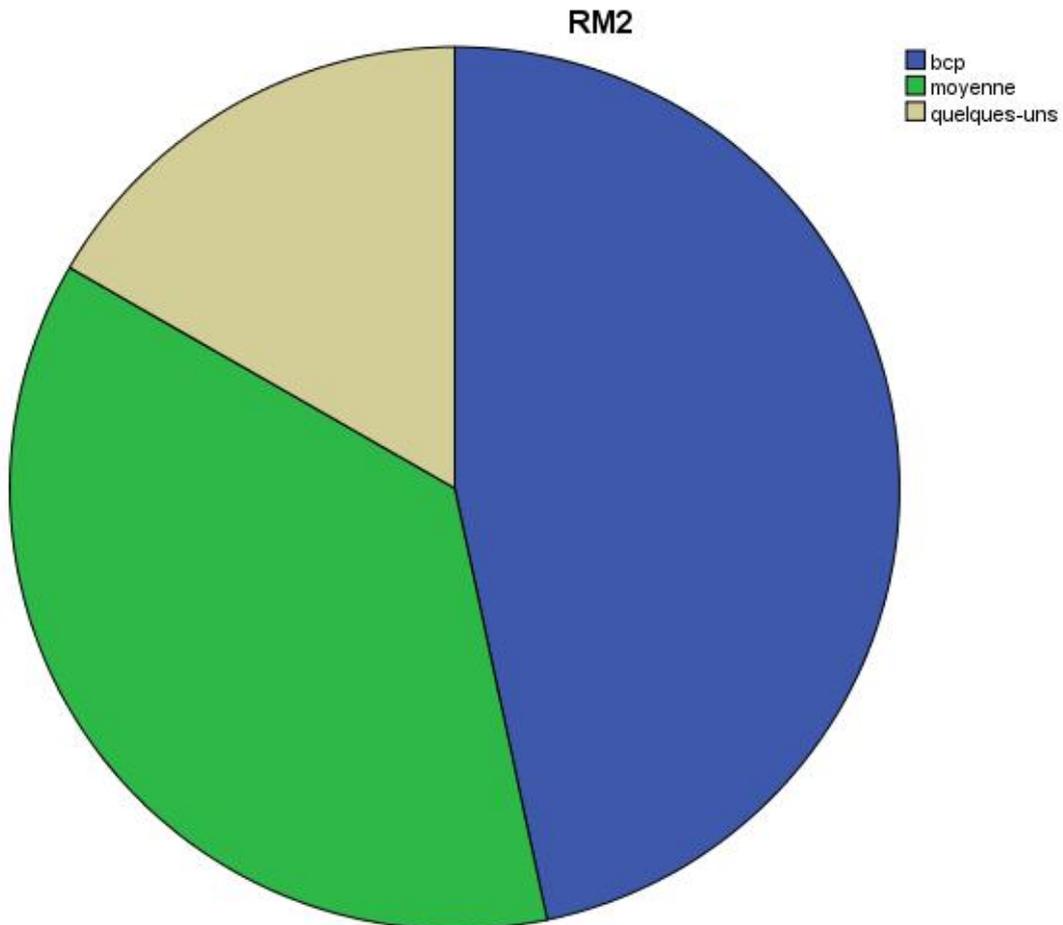
2.10- Le mot «risque qui menace votre entreprise» mot circule au sien de votre entreprise : oui, non ou peut être ?

		RM1			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	40,0	40,0	40,0
	non	3	10,0	10,0	50,0
	peut etre	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



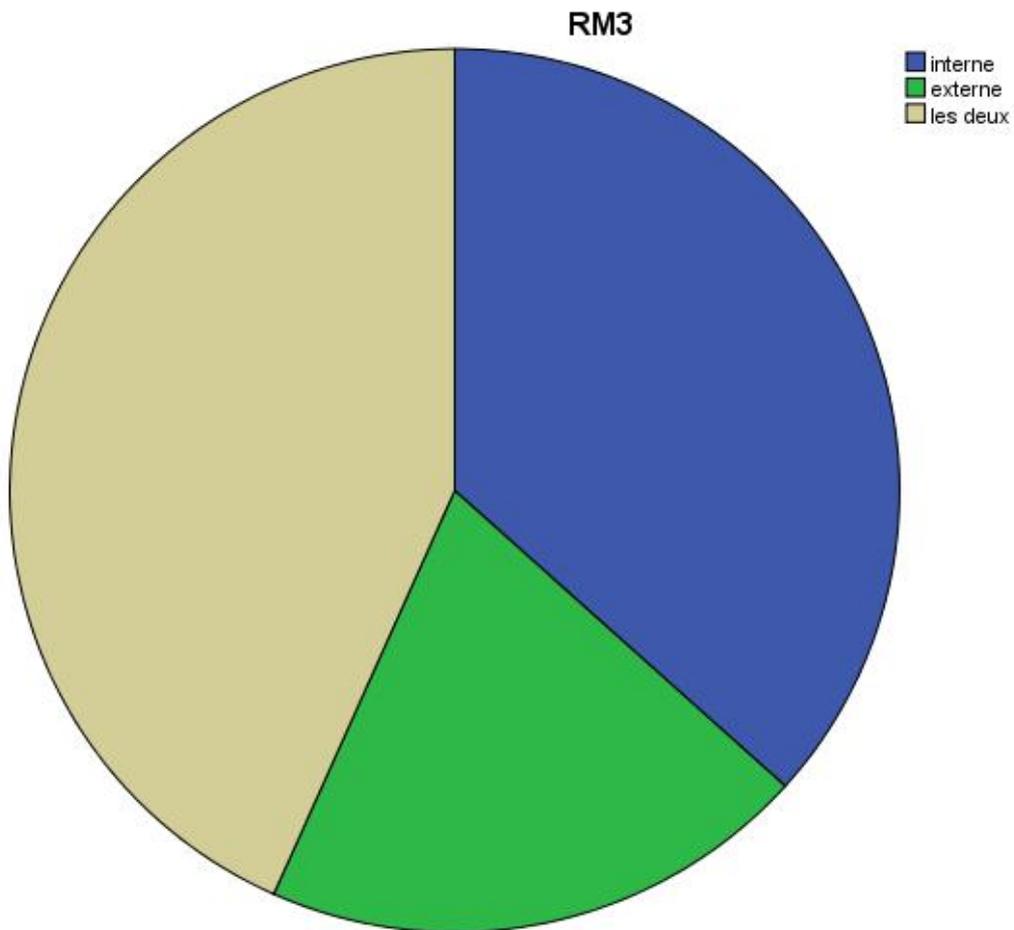
2.11- votre entreprise vulnérable a des risques :

		RM2			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp	14	46,7	46,7	46,7
	moyenne	11	36,7	36,7	83,3
	quelques-uns	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



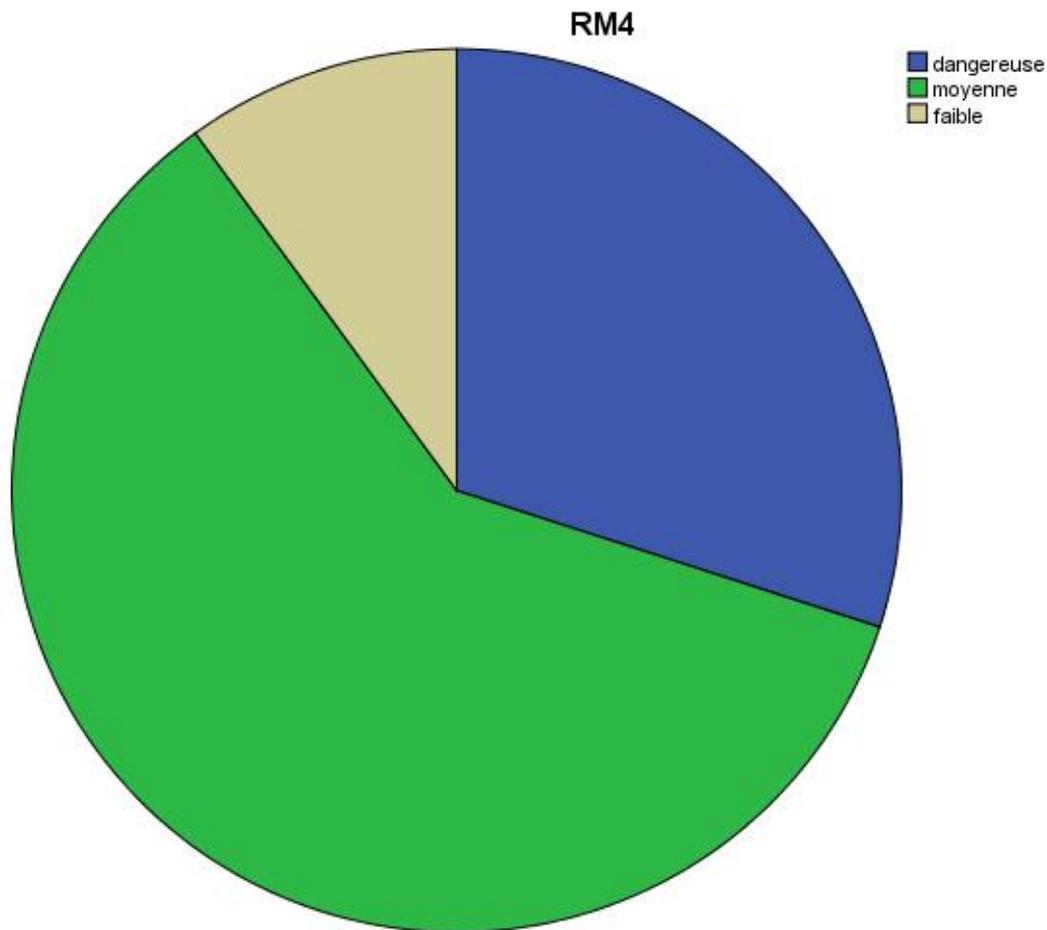
2.12- quelle est le source de ces risques dans votre opinion : oui, non ou peut être ?

RM3					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	interne	11	36,7	36,7	36,7
	externe	6	20,0	20,0	56,7
	les deux	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



2.13- les risques qui attaque votre entreprise :Dangereux, moyenne, ou faible ?

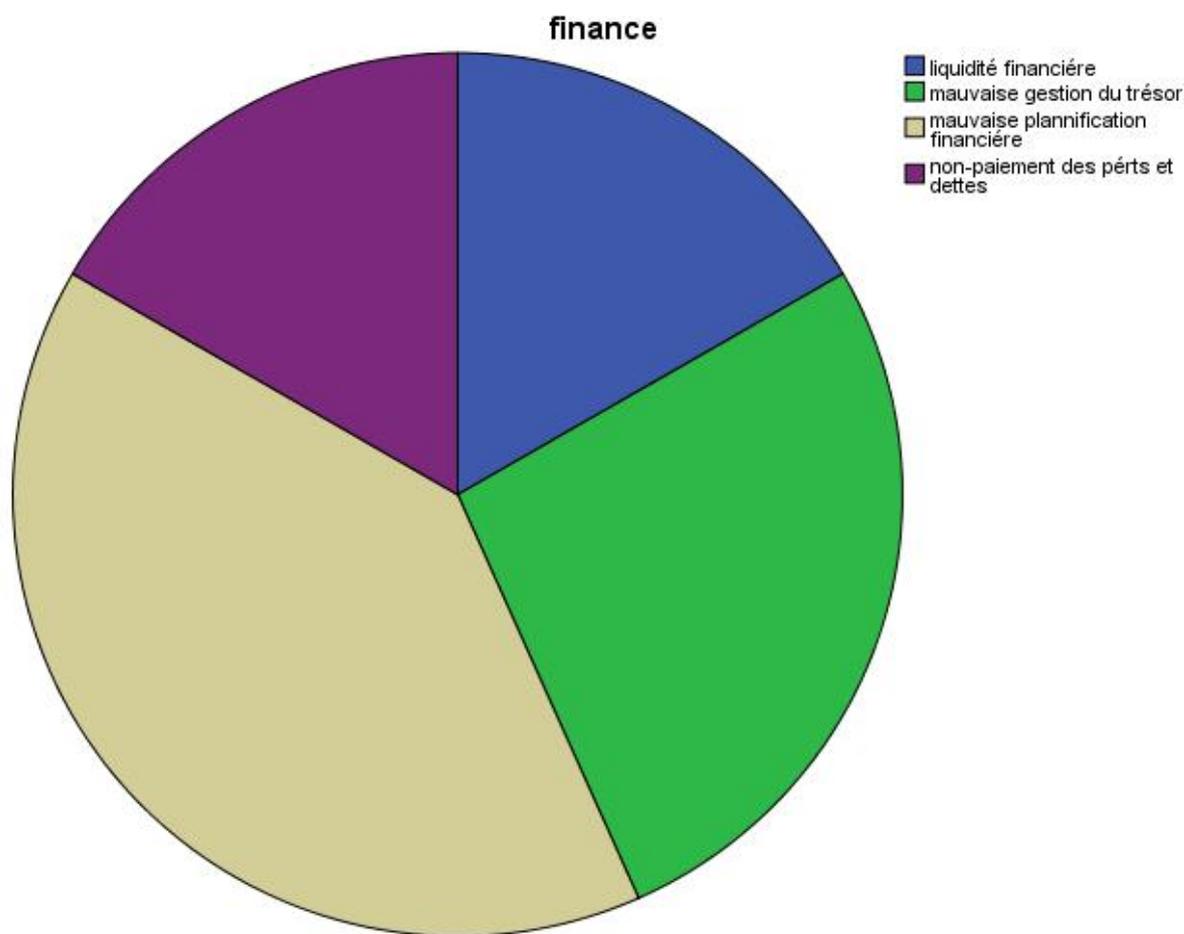
		RM4			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	dangereuse	9	30,0	30,0	30,0
	moyenne	18	60,0	60,0	90,0
	faible	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-En ce qui concerne les risques d'entreprise, le mot risque n'est pas utilisé par tout les employés et les risques qui font face à l'entreprise sont beaucoup la source que ça soit interne ou externe, et le degré de danger est moyen.

**2.14-les risques financiers :**

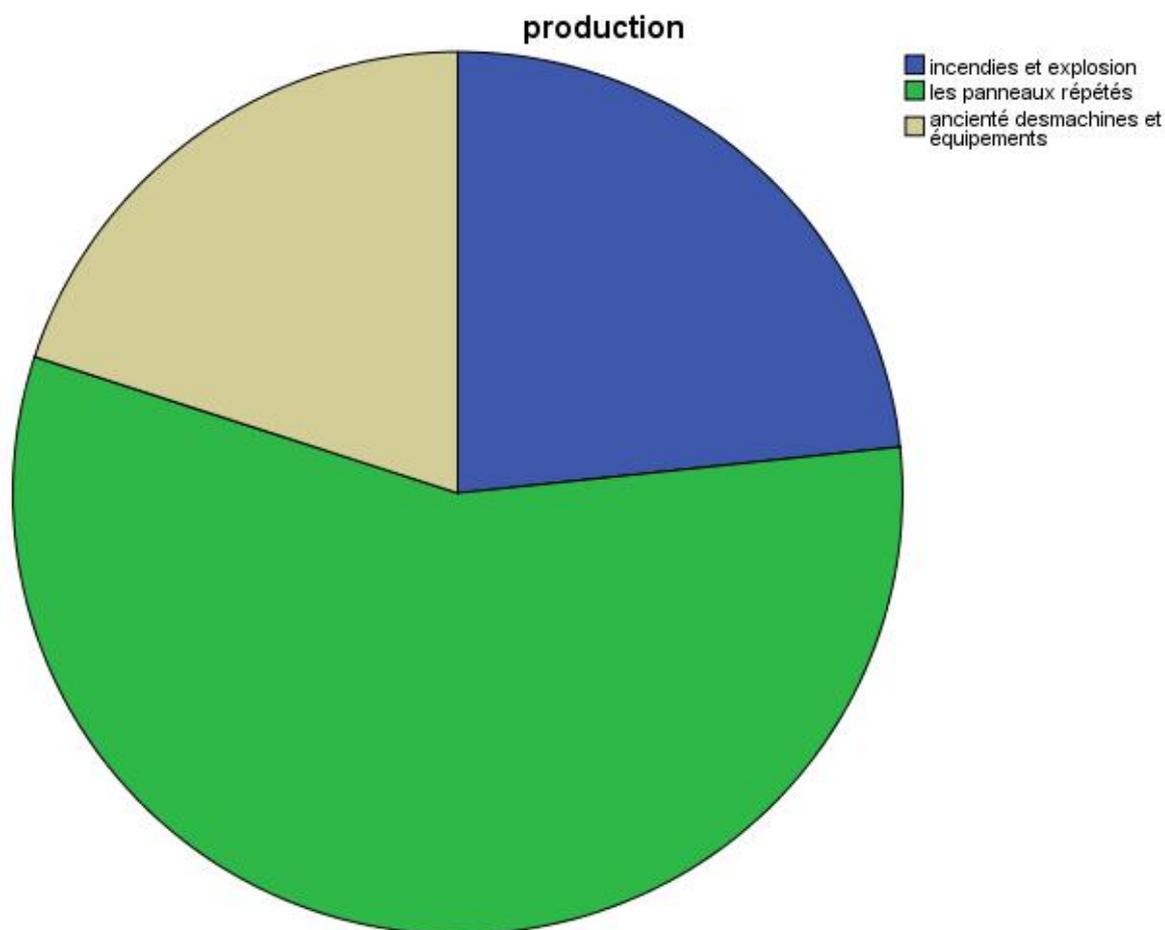
		finance			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	liquidité financière	5	16,7	16,7	16,7
	mauvaise gestion du trésor	8	26,7	26,7	43,3
	mauvaise planification financière	12	40,0	40,0	83,3
	non-paiement des péris et dettes	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-Le plus risque financier qui face l'entreprise est le mauvaise gestion du trésor.

**2.15-Les risques de production :**

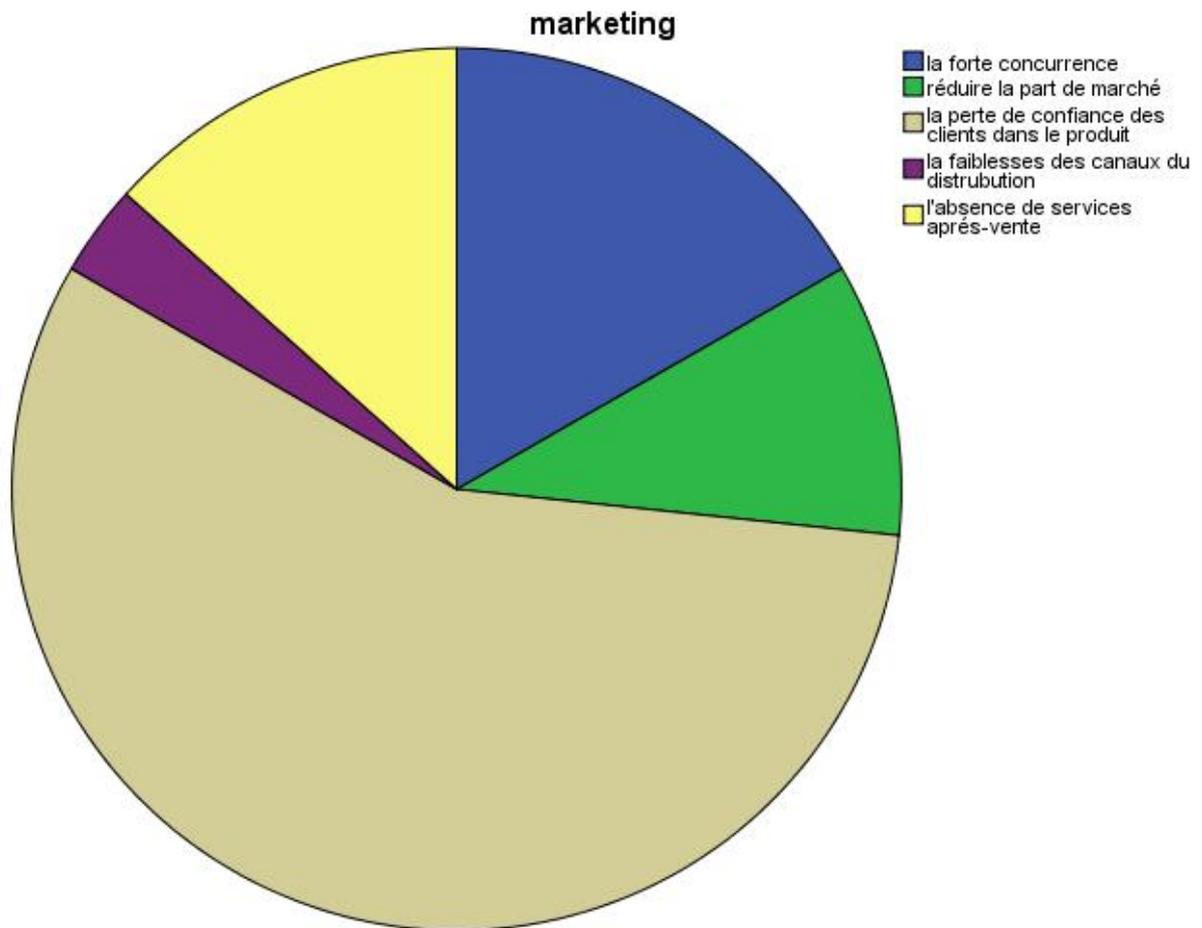
production					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	incendies et explosion	7	23,3	23,3	23,3
	les panneaux répétés	17	56,7	56,7	80,0
	anciété desmachines et équipements	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-Le plus risque de production est les panneaux répétés.

**2.16-Les risques de marketing :**

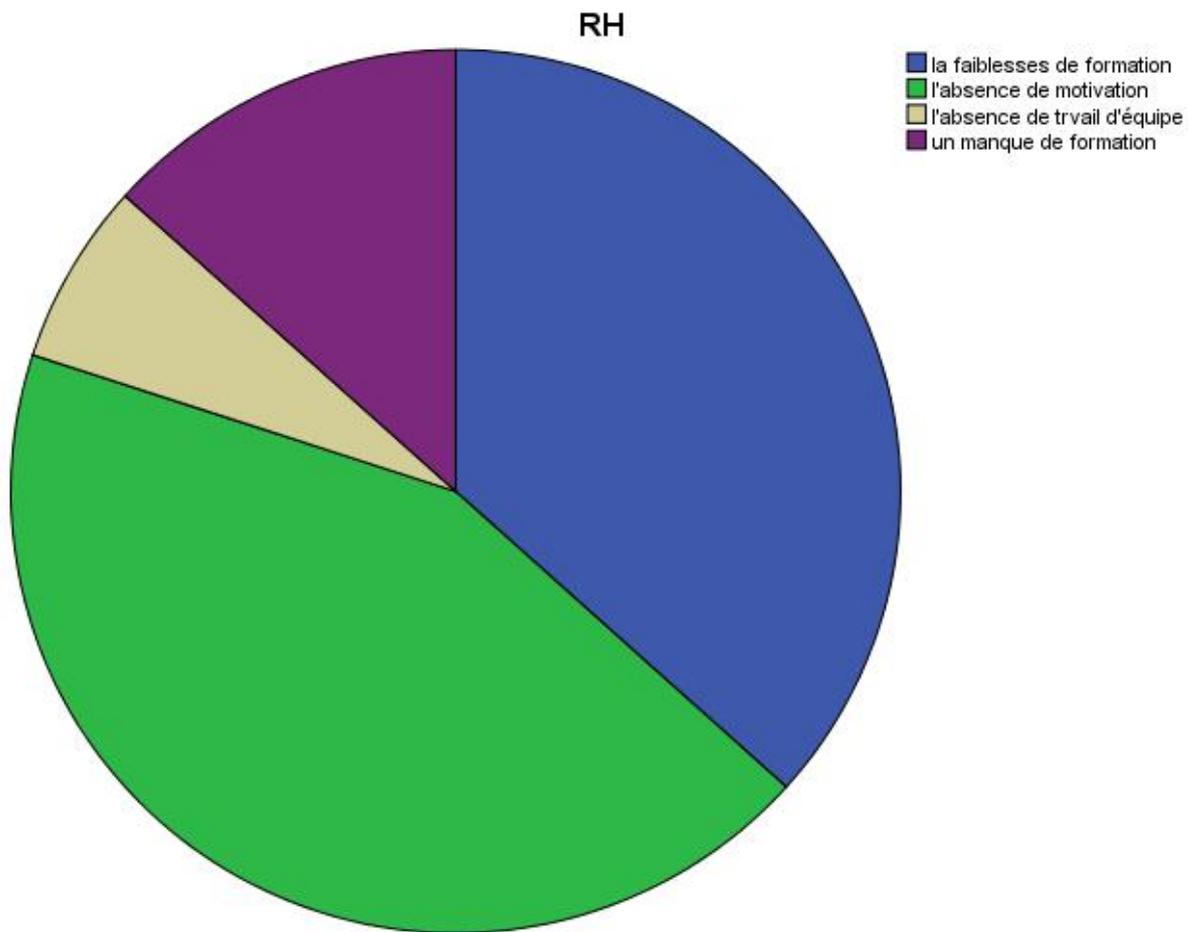
marketing					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Vali de	la forte concurrence	5	16,7	16,7	16,7
	réduire la part de marché	3	10,0	10,0	26,7
	la perte de confiance des clients dans le produit	17	56,7	56,7	83,3
	la faiblesses des canaux du distrubution	1	3,3	3,3	86,7
	l'absence de services après-vente	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-L'entreprise est perte le confiance des clients dans le produit.

**2.17- Les risques de ressource humains :**

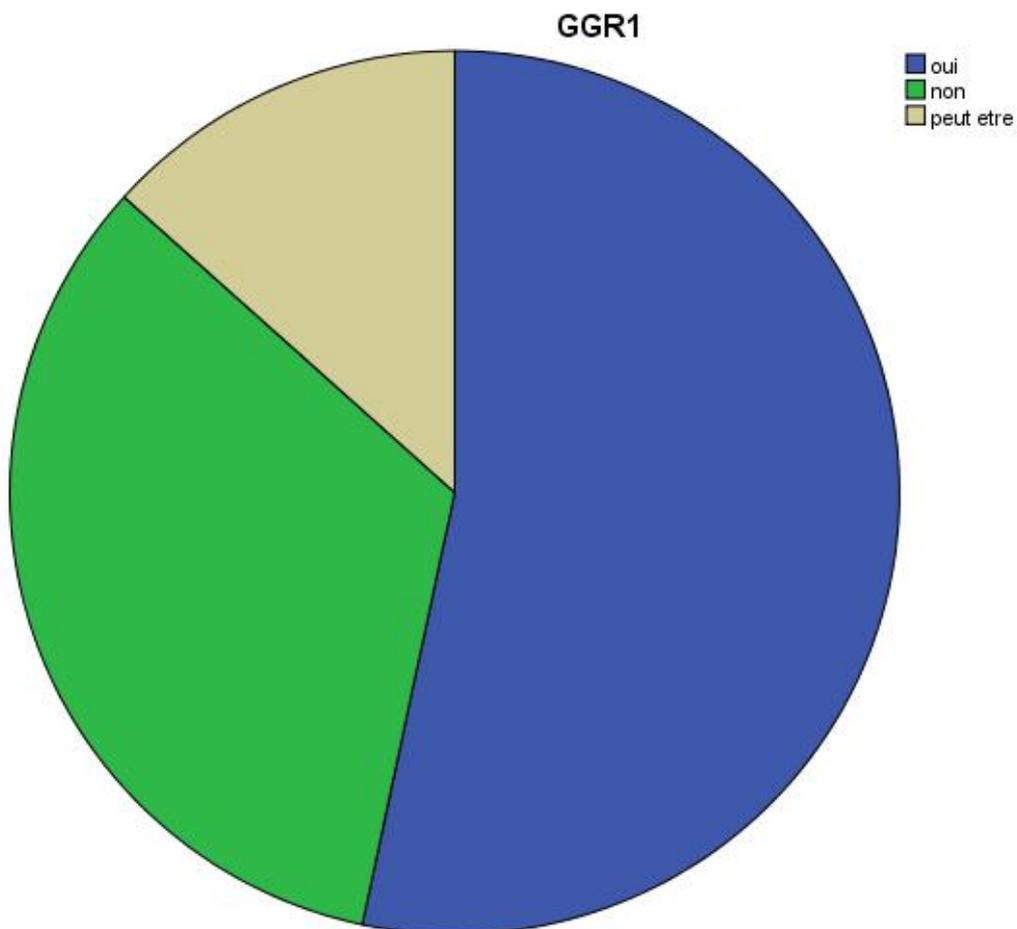
		RH			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	la faiblesses de formation	11	36,7	36,7	36,7
	l'absence de motivation	13	43,3	43,3	80,0
	l'absence de travail d'équipe	2	6,7	6,7	86,7
	un manque de formation	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-L'absence de motivation pour les employeurs .

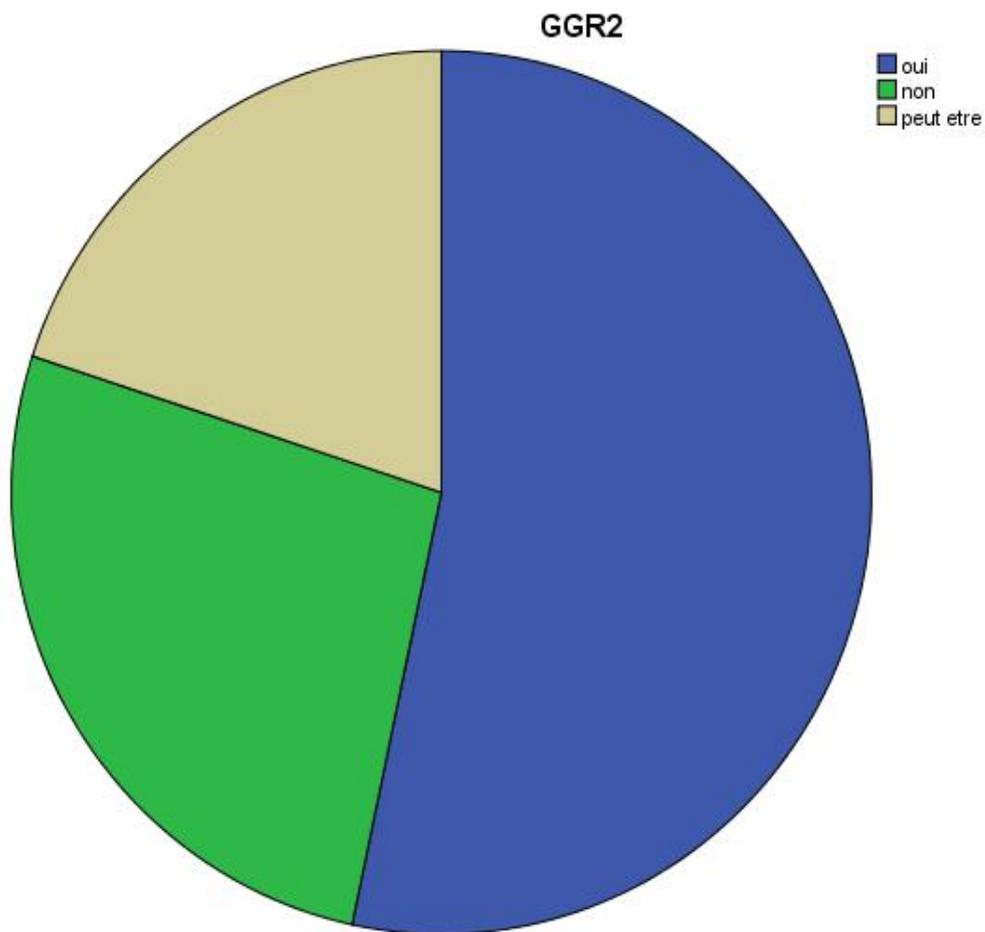
2.18- L'environnement de votre entreprise est un source de danger :  
 Oui, non ou peut être ?

		GGR1			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	16	53,3	53,3	53,3
	non	10	33,3	33,3	86,7
	peut etre	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



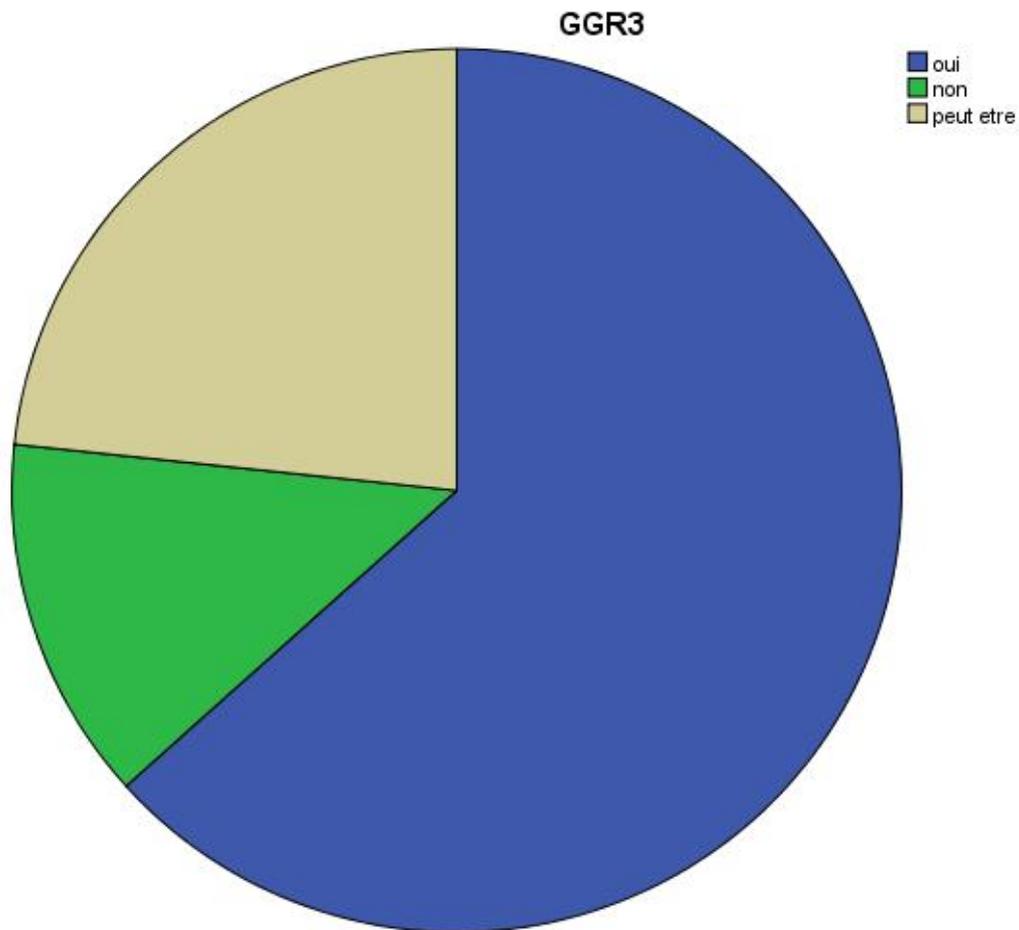
**2.19-** votre entreprise prend l'étude des risques en compte dans le processus de formulation de la stratégie :oui, no ou peut être ?

GGR2					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	16	53,3	53,3	53,3
	non	8	26,7	26,7	80,0
	peut etre	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



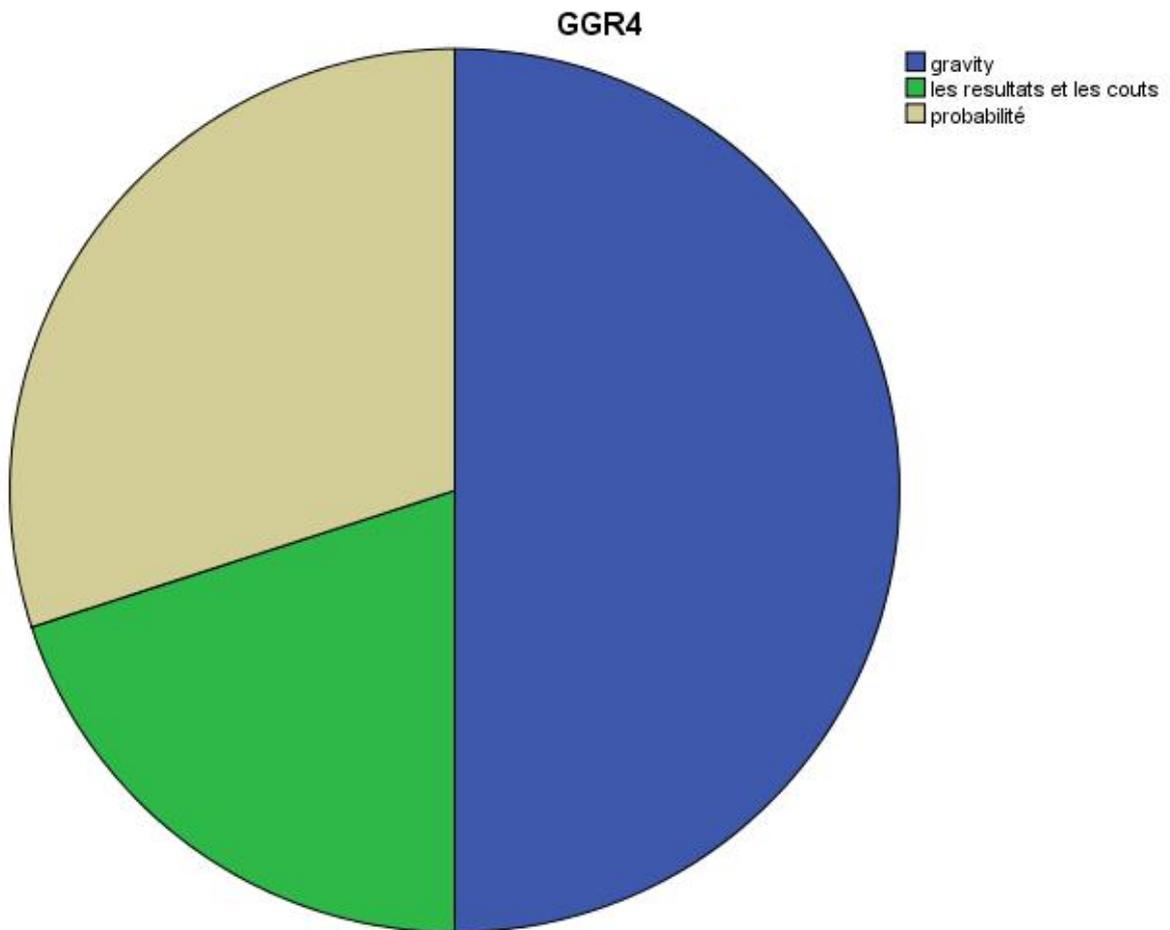
**2.20-** votre entreprise peut prévoir et anticiper les signaux de risques :  
 Oui, non ou peut être ?

GGR3					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	19	63,3	63,3	63,3
	non	4	13,3	13,3	76,7
	peut etre	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



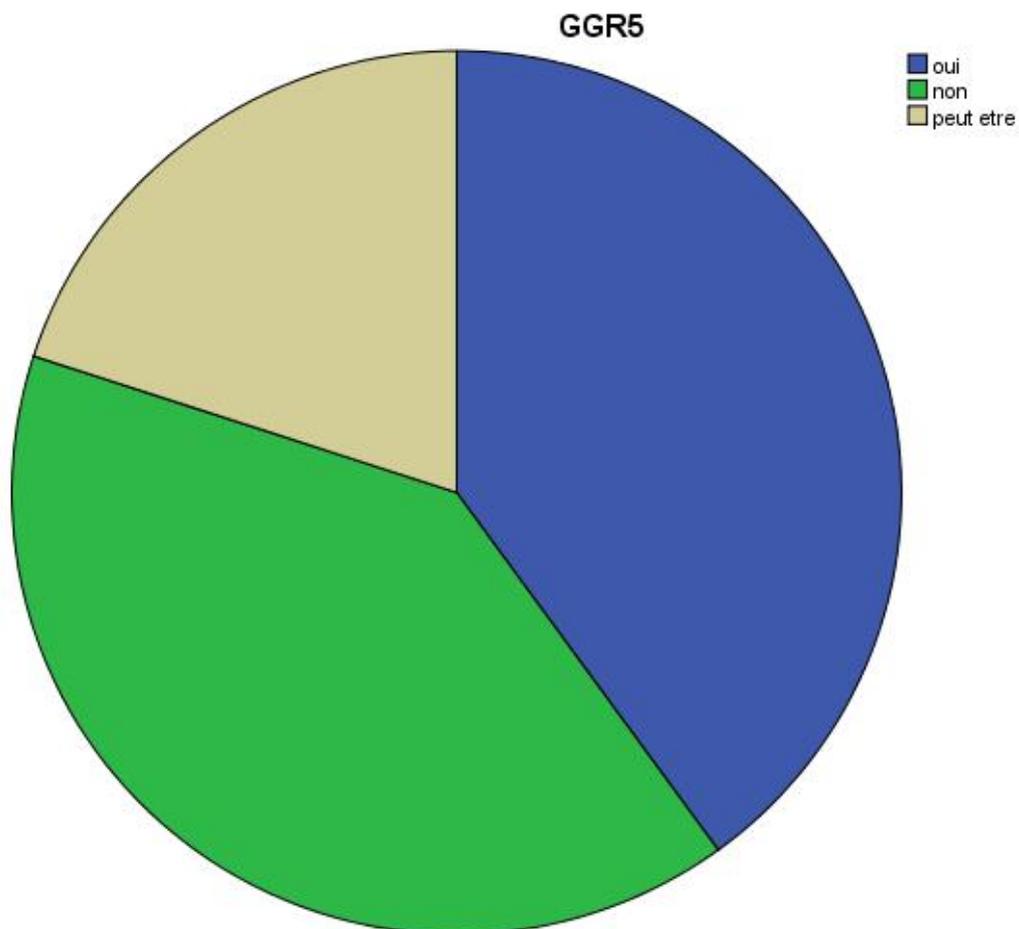
**2.21-** sur quelle base détermine le risque :Gravité, Les coûts et revenus, son probabilité ou autre façon ?

GGR4					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	gravité	15	50,0	50,0	50,0
	les resultats et les couts	6	20,0	20,0	70,0
	probabilité	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



**2.22-** votre entreprise adoptée un plan efficace pour faire face a tous le risques : Oui, no ou peut être ?

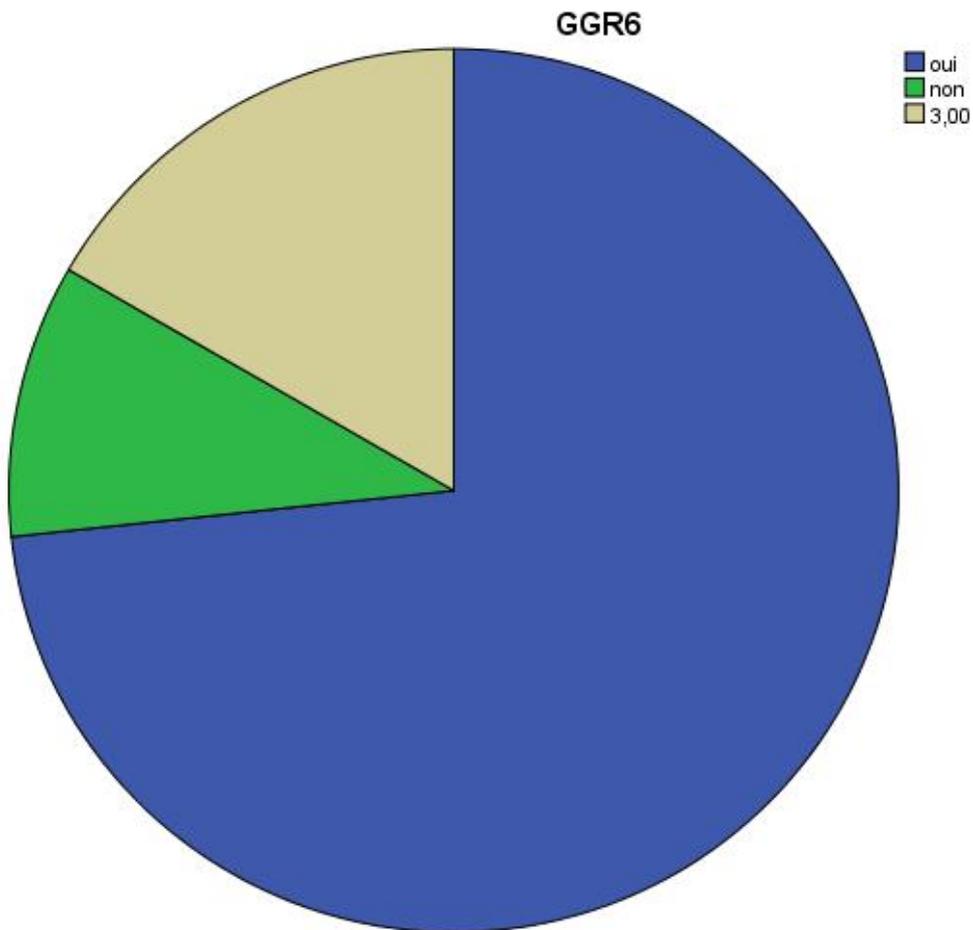
		GGR5			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	40,0	40,0	40,0
	non	12	40,0	40,0	80,0
	peut etre	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-On conclut que l'environnement de l'entreprise et une source de menace, en traitement des risques l'entreprise formuler sa stratégie selon les menaces auxquelles font face.

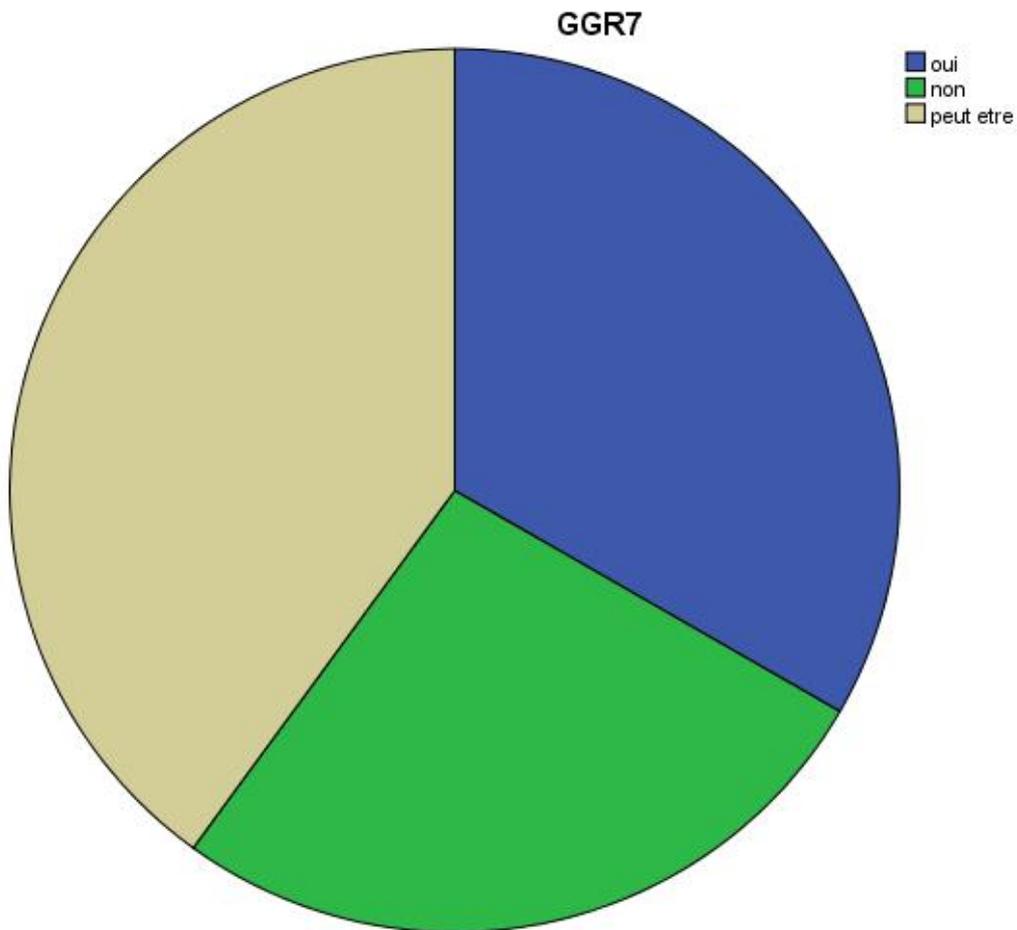
2.23- dans votre opinion y a-t-il une relation entre la gouvernance et la gestion des risques : oui, non ou peut être ?

GGR6					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	22	73,3	73,3	73,3
	non	3	10,0	10,0	83,3
	3,00	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



2.24- Est que la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques aident dans l'augmentation de la transparence : oui, non ou peut être ?

GGR7					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	33,3	33,3	33,3
	non	8	26,7	26,7	60,0
	peut etre	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



-Il existe une relation positive entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques et son aide précieux pour accroître la transparence des actionnaires.

### 2.25- Alpha Cronbach :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,653	20

-Nous avons analysé la validité et la fiabilité du questionnaire en utilisant l'indice Alpha Cronpach, Nous avons conclu que le questionnaire se caractérise par la fiabilité parce que le pourcentage est entre 0.6 et 0.98.

**Conclusion du chapitre :**

-L'entreprise ciment cherche à s'adapter avec toutes les mauvaises conditions grâce au travail permanent sur la découverte des risques et à essayer de les traiter d'une manière efficace afin d'assurer la continuité.

**Conclusion général :**

-Nous parlons dans nos étude vers l'entrée d'une gestion moderne connue par «la gouvernance d'entreprise» sous le titre «La gouvernance d'entreprise et la gestion des risques» nous avons concentré sur la gestion des risques considérés comme mécanisme d'application de la gouvernance d'entreprise.

-Les risques qui posés par l'environnement insiste sur la nécessité de la direction et la gestion de l'entreprise d'après une méthodologie saine dépend une base efficace pour atteindre la réussite et saisir les opportunités et éviter les menaces et la réduction de l'exposition à risquer.

\*On conclut les résultats suivants :

1-L'entreprise économique applique des règles et des procédures relative à la gouvernance d'entreprise a cause des détournements qui y sont exposés.

2-La gestion des risques est une méthodologie scientifique aide à la détection des causes, la gravité, la nature, et le type des risques.

3-Il existe une relation positive entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques dans l'entreprise parce que les deux cherchent à atteindre un objectif qui est de protégé les droits des actionnaires et la réduction des pertes.

\*ce qui concerne les résultats de la partie pratique :

1-La cimenterie occupe une place aux le marché surtout dans l'ouest.

---

2-Dans l'entreprise un ensemble des règles et des procédures relatif à la gouvernance d'entreprise et appliquer a une manière indirecte il cherche aussi à protégé les droits des actionnaires.

3-La source de la plupart des risques : interne et externe dont la gravité est moyenne.

4-L'environnement de l'entreprise est une source de danger.

5-L'entreprise ne donne pas une importance au mot risque.

6- La stratégie placée sur la base des risques qui lui exposé.

7-L'entreprise ne pas suivre la politique motivation des employeurs, cela traduit par le manque de bonne conduite du trésor et l'absence de la planification financière.

8- Les panneaux répétés dans la section de la production se répercute à la perte de confiance des clients.

**Les recommandations :**

1-L'entreprise doit appliquer directement la gouvernance et prendre en soins que tous les employeurs connaissent le terme gouvernance des entreprises puis pour être appliquée efficacement, a fin d'assurer une bonne gestion et la continuité dans l'organisation.

2-Fait l'attention à l'aspect humain et de fournir des exigences et fait une stimulation afin d'assurer des résultats positifs.

3-Une gestion des risques efficace exige la nécessité de développer un sens de l'individu, la culture de risques chez les individus, la volonté et la capacité de résister face aux conditions.

4-L'Entreprise doit se tenir au courant des développements dans le monde de gestion incluant la gestion des risques, qui est un moderne sujet, en particulier pour les entreprises algériennes, et à la fourniture de formation dans le domaine de la gestion des risques qui a dicté par l'environnement interne et externe.

5-Multiplicité et la diversité des risques pour l'entreprise imposées par le besoin de fait un département nouvelles dans leurs activités principales est la gestion des différents risques d'une manière efficace et plus flexible en traitant des changements rapides dans l'environnement.

**Les références :**

**-En Arabe:**

- 1- Amine El-Said LOTFI « Les méthodes de contrôle des commissaires aux comptes et les comptables agréés » Cairo, El-Dar El-Jamiea, 2000-2001.
- 2- Khled wahib el-raouim « Management des risqué Financial » 1er Edition- Dar El Maysira-Oman-1999.
- 3- Tarek ABDELAL "gouvernance d'entreprise", Egypt, El-Dare El-Jamiea, 2005.

**-En français :**

- 1- BRENNEMANN. R « économie d'entreprise » Dunod paris 2001.
- 2- C.MARMUSE/X.MONTAIGNE « Management du risqué » Edition Vuibert Entreprise, 1989, Cova B, Wincam S.
- 3- CHARREAUX.G ó J.PITOL BELIN "Conseil d'administration » édition Vuibert Gestion décembre 1990.
- 4- CONSO PIERRE « entreprise en 20 leçons » 3eme édition Dunod Paris 2003.
- 5- John O'GRADY, « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector, Conference on Corporate Governance in the Public Sector » Canberra, 13 August 2002.
- 6- Matthewo LENZ-Risk management manuel-insurors press,1971.
- 7- P.SCHICK/J.VERA/O.BOURROUILH « Audit interne et référentiels de risque » Edition Dunod-2010
- 8- XAVIER Michel/PATRICE « Management des risqué pour un development durable » Cavillé 2009.

**Les discussions et les interventions :**

- 1- International Organization for Standardization, «Risk management - Principles and guidelines on implementation», Switzerland.

2- The Institute Of Internal Auditors, « IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management », USA: January 2009.

3- The institute of Risk Management-« Risk management standards » London : Airmic Publishing, 2002.

4- MINISTERE DES PME ET ARTISANAT « code Algérien de gouvernance d'entreprise » édition 2009.

**Internet :**

<http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

**Les Annexes :**

**Le questionnaire :**

-Dans le cadre d'une étude visant à obtenir un diplôme de Master en science économiques spécialisation « corporate governance » sur « La gouvernance des

entreprises et management des risques », et que votre organisation fait l'objet d'étude. Si vous plait pour nous aider à terminer ce travail en répondant à l'évidence et sincère sur ces questions.

-Nous espérons que vous pouvez répondre à la marque (x) en face de la réponse appropriée.

**1/Informations personnelles :**

**1-Sexe :** Homme  femme

**2-Age :** moins de 30  de30-40  plus de40

**3-Expérience :** de1à5  de 6à10  plus de 10

**4-Profession :** cadre  qualifié  exécutif

**2/Les questionnes :**

1- est que l'entreprise avez des règles et des procédures relatives aux gouvernances d'entreprise

Oui  no  peut être

2- est que chaque travailleur dans l'entreprise connu les règles de gouvernance :

Beaucoup  moyenne  quelques uns

3-quelle est la source de ces risques dans votre opinion :

Interne  externe  ensemble

4-les risques qui attaque votre entreprise :

Dangereux  moyenne  faible

5- mot «risque qui menace votre entreprise» mot circule au sien de votre entreprise :

Oui  no  peut être

6- votre entreprise vulnérable a des risques :

Oui  no  peut être

7-est que il ya la fourniture d'information a la haute direction pour aider a faire les fonctions (planification ó organisation -d'orientation ó control)

Oui  no  peut être

8-est-il un principe de protéger les droit des intervenant

Oui  no  peut être

9-est-ce que il ya une formation pour appliquer les règles de gouvernance

Oui  no  peut être

10-en fonction de la section oui vous travaillez et le degré de sa gravité classez les priorités de ces risques mettre numéro 1 pour la plus grave et 2 pour la deuxième etc.

Section de finance

Type de risque	Classement
<ul style="list-style-type: none"> <li>-mauvaise liquidité</li> <li>-mauvaise gestion du trésor</li> <li>-mauvaise planification financier</li> <li>- risque de non-paiement prêts et des dettes</li> </ul>	

Section de la production	
Type de risque	Classement
<ul style="list-style-type: none"> <li>-les incendies et les explosions</li> <li>- les pannes répétées</li> <li>-interruption des matières premières</li> <li>-ancienneté des machines et des équipements</li> </ul>	
Section de la commercialisation	
Type de risque	Classement
<ul style="list-style-type: none"> <li>-la fort concurrence</li> <li>-réduire la part de marché</li> <li>-perte de la confiance des clients au produit</li> <li>-faiblesse des canaux de la distribution</li> <li>-absence des services après vents</li> </ul>	
Section de la ressources humaines	
Type de risque	Classement
<ul style="list-style-type: none"> <li>-manque de formation</li> <li>-l'absence de la relance</li> <li>-l'absence de travaille d'équipe</li> </ul>	

-manque de la formation	
-------------------------	--

11- l'environnement de votre entreprise est un source de danger :

Oui  no  peut être

12- votre entreprise prend l'étude des risques en compte dans le processus de formulation de la stratégie :

Oui  no  peut être

13- votre entreprise peut prévoir et anticiper les signaux de risques

Oui  no  peut être

14- sur quelle base détermine le risque :

Gravité  Les coûts et revenus   
 son probabilité  autre façon   
 estí í í í í í í ..

15- votre entreprise adoptée un plan efficace pour faire face a tous le risques :

Oui  no  peut être

16- dans votre opinion y'a-t-il une relation entre la gouvernance et la gestion des risques

Oui  no  peut être

17- est que la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques aident dans l'augmentation de la transparence

Oui  no  peut être

