

Université Mouloud Mammeri _ Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières & Comptabilité



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

**En vue d'obtention d'un diplôme de master ès science financière et
comptabilité**

Spécialités : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

**La mission d'audit stratégique et le contrôle d'entreprise
(Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique BOUMERDES)**

Réalisé par :

M^{elle} ALLALOU Hayat

M^{elle} HADJENE Radia

Encadré par :

M^r AMIAR Habib

Membres de jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Promotion : 2020/2021

Remerciements

Notre rendons grâce à dieu le tout puissant de nous donner le savoir et la volonté et surtout la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nous remercions notre enseignant et promoteur M^r AMIAR Habib. Pour ses précieux conseils, sa gentillesse et pour la confiance qu'il nous a témoigné en dirigeant ce travail.

Nous sincères remerciements vont aux personnels de service audit en particulier M^r MOUGARI Mohammed, auditeur à l'ENAGEO pour leur aide précieuse et leur orientation pour la réalisation de ce travail.

Nous tenons à remercier tous les enseignants de l'Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou qui ont contribué à notre formation durant le cursus.

Notre profonde gratitude va à nos familles pour les encouragements qu'elles nous ont prodigués durant toutes ces années.

Enfin, nous remercions infiniment tous ceux qui nous ont aidées de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je tiens c'est avec grande plaisir que je dédie ce modeste travail :

À l'être le plus cher de ma vie, ma mère.

À celui qui m'a fait élever, mon père.

À Mes chers Frères et Sœurs.

À tous mes amis de promotion de 2^{ème} année Master ACG et

Toute personne qui occupe une place dans mon cœur.

À tous les membres de ma famille et toute personne qui porte le nom ALLALOU, je dédie ce travail à tous ceux qui ont participé à ma réussite.

Hayat

Dédicace

Je tiens c'est avec grande plaisir que je dédie ce modeste travail :

Particulièrement à la mémoire de mon père, qu'il repose en paix et pour lui exprimer ma profonde gratitude pour ton éternel amour et que la mort ne t'emporte pas elle multiplie ta vie dans chacun de nos bras, que ce travail soit le meilleure cadeau que je puisse t'offrir.

A ma mère que dieu me la protège.

A ma sœur Lillia et sa petite famille (Nourdine, Elyana et Mastene).

A mes frères (Anis, Meziane et Lounis).

A ma chère tante Zhour qui m'a soutenue et encouragé durant ces années d'études.

A mes amies (Fazia, Samira, Rosa, Kenza, Hakima, Dabi, Dalila, Wiwis et Ania.)

A tous ceux et toutes celles qui me chers, à toutes ma familles et ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.

Radia

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

Introduction générale.....12

Chapitre 01 : La mission d'audit stratégique

Section 01 : Le cadre conceptuel de l'audit stratégique.....17

Section 02 : Le cadre générale de mise en œuvre de l'audit stratégique.....27

Section 03 : La démarche de conduite d'une mission d'audit stratégique.....40

Chapitre02 : L'influence d'audit stratégique et le contrôle d'entreprise sur les organisations

Section 01 : Le cadre conceptuel de contrôle d'entreprise.....58

Section 02 : Les points stratégiques de contrôle d'entreprise et ses exigences pour un système solide.....71

Section 03 : L'audit stratégique et le contrôle dans les organisations de l'entreprise.....79

Chapitre 03 : la démarche pratique de la mission d'audit stratégique au sein de l'entreprise de l'E.NA.GEO BOUMERDES

Section 01 : La méthodologie de travail.....88

Section 02 : Prise de connaissance du l'entreprise E.NA.GEO.....89

Section 03 : La réalisation de la mission d'audit stratégique au sein de l'E.NA.GEO.....93

Conclusion générale.....112

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ANC	Actif Non Courant
CF	Charge Financière
CI	Contrôle Interne
CP	Capitaux Propre
CS	Capital Social
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DG	Direction Générale
DTP	Direction des Travaux Pétroliers
EPE	Entreprise Publique Economique
ENGEO	Entreprise National de Géophysique
ISO	International Organization for Standardization (organisation international de normalisation)
MDA	Milliards de Dinars Algérien
PC	Passif Courant
PCA	Président du Conseil d'Administration
PDG	Président Directeur Général
PF	Produit Financiers
PNC	Passif Non Courant
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance

RAN	R apport A Nouveau
RCP	R entabilité des C apitaux P ropre
RH	R essource H umaine
RN	R ésultat N et
SPA	S ociété P ar A ction
TBS	T ableau de B ord S tratégique
VA	V aleur A jsoutée
VAR	V aleur A jsoutée R éelle

Liste des tableaux et des figures

N°	Tableau	Page
01	Sources d'informations	12
02	Séquence d'analyse d'un dysfonctionnement	13
03	Analyse des causes	13
04	Documents nécessaires dans le cadre d'une mission d'audit stratégique	85
05	Identification des activités	86
06	Dimensionnement des différents DAS exploités par l'ENAGEO	86
07	Identification des avantages compétitifs développés	87
08	Identification des types de stratégie mise en œuvre par l'ENAGEO dans chaque DAS	87
09	Analyse de matrice BCG	88
10	Variation du CA par client	89
11	Variation du CA par activité	89
12	Evolution de VA	90
13	Evolution de la productivité	90
14	Evolution des investissements	91
15	Evolution de résultats financiers	91
16	Rentabilité des capitaux propres	92
17	Evolution de la structure du bilan d'ENAGEO	92
18	Questionnaire sur les risques de dysfonctionnements	95

	stratégiques	
19	Questionnaire sur les causes de dysfonctionnement stratégique	96
20	Analyse des facteurs de base des dysfonctionnements stratégiques	97

N°	Figure	page
01	Processus d'audit stratégique	10
02	Cadre générale de mise en œuvre de l'audit stratégique	17
03	Chronologie générale d'une intervention d'audit	30
04	Objectifs de contrôle	50
05	Trois niveaux du contrôle d'entreprise	71
06	Structuration de l'ENAGEO	82
07	Matrice BCG des DAS d'ENAGEO	88

Liste des annexes

N°	Annexes
01	Comptes de résultat par nature pour 2020
02	Bilan actif de 2020
03	Bilan passif de 2020
04	La lettre de mission d'audit stratégique

Introduction générale

Les entreprises ont, vis-à-vis de la gestion, une attitude particulièrement ambiguë qui varie avec la nature des problèmes rencontrés. En général, elles ont tendance à la considérer comme un outil visant à remplir des obligations administratives ou réglementaires et à l'opérationnel qui domine alors le sujet.

Les organisations ont besoin de stratégie et si celles-ci ne garantit jamais le succès, elle limite au moins les risques de crises. Encore faut-il, pour cela, être en mesure d'apprécier l'état des lieux ; c'est-à-dire juger la qualité de cette stratégie, celle de sa mise en œuvre de son degré de contrôle, de maîtrise, avant d'envisager un éventuel recentrage des actions. Tel est le sens d'un audit stratégique.

L'entreprise se doit donc 'effectuer un suivi régulier de la stratégie engagée, focalisée sur l'essentiel.

La stratégie d'une firme peut être définie comme l'ensemble des choix permettant à l'organisation d'atteindre ses finalités à travers l'identification de champs d'activité et l'allocation durable des ressources.

Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des décisions relatives au choix des voies et des moyens qui permettent d'atteindre les objectifs organisationnels (rentabilité, croissance, sécurité, etc.).

Ainsi, faire de la stratégie consiste pour une entreprise à allouer l'ensemble des fonds disponible afin de stabiliser ou améliorer sa position concurrentielle.

Faire de la stratégie correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra, sur une longue période, de tirer avantage des règles du jeu prévalant dans l'environnement.

Pour créer cette stratégie, deux approches sont possibles : soit expérimenter tout de suite une idée et, par un processus d'essai et d'erreur, faire en sorte qu'une stratégie émerge soit mener une réflexion systématique sur la relation entreprise – environnement et faire en sorte que la stratégie soit le fruit d'une démarche planifiée. Quel que soit la stratégie suivie, des actions sont entreprises pour atteindre les objectifs. Ce qui aboutit des résultats à leur tour.

Ce processus « stratégie – actions – résultats » ne devrait pas garantir à l'entreprise un minimum de performance si une fonction de contrôle ne soit pas complétée dans cet enchaînement. L'importance de cette dernière s'explique d'une part dans la correction des incohérences entre la stratégie et les actions et d'autre part dans l'intervention avant la mise en œuvre des actions pour pouvoir anticiper les erreurs.

A nos jours, le contrôle est vu comme un outil de maîtrise de la performance. Sa mise en place permet aux dirigeants de communiquer à la base de la hiérarchie, fixer des normes et des indicateurs pouvant servir une fin pour soi et anticiper les incertitudes de l'environnement.

Mais en se posant la question de l'efficacité de tout la stratégie menée durant ces dernières années, le contrôle pourrait nous renvoyer à son objectif qui est avant tout « aide à la réalisation des objectifs ». Donc, un travail de révision et d'appréciation de la qualité de définition de la stratégie s'impose. Une mission d'audit conviendrait à répondre cette question.

L'audit stratégique permet de répondre aux besoins d'une étude rétrospective portant l'analyse de la performance globale à partir des politiques mises en œuvre.

La question fondamentale auquel on va essayer de répondre dans ce travail est : « *comment se déroule une mission d'audit stratégique ? Dans quelle mesure l'audit stratégique peut-il compléter le système "contrôle" mis en place dans l'entreprise ?* »

Pour étayer et mieux cerner notre question des sous question sont évoquées comme suit :

- Pourquoi nous utilisons un audit stratégique pour l'entreprise ? Quel est son but ?
- Quelles sont les niveaux l'audit stratégique ?
- A quoi consiste la notion de contrôle d'entreprise ? Et quelle est sa finalité ?

Pour répondre à notre problématique, nous essayons d'apporter des hypothèses adéquates comme suit :

H1 : Le succès de la mission d'audit stratégique dépend d'une bonne planification stratégique pour les activités d'entreprise.

H2 : L'audit stratégique à pour finalité d'accompagner le dirigeant et son entreprise dans une mission d'audit stratégique.

H 3 : La déamination de l'audit stratégique de l'entreprise repose sur l'auditeur pour résoudre un objectif qui est de s'assurer que la stratégie de l'organisation est sous contrôle.

Cette étude s'organisera autour de trois chapitres :

Le premier chapitre, se porte sur la mission d'audit stratégique, et il sera traité en trois sections qui portent sur le cadre conceptuel d'audit stratégique, le cadre générale de la mise en œuvre d'audit stratégique et la démarche de conduite d'une mission d'audit stratégique.

Le deuxième chapitre est consacré à l'influence d'audit stratégique et le contrôle d'entreprise sur les organisations. Pour cela, ce chapitre est divisé en trois sections : le cadre conceptuel de contrôle d'entreprise, les points stratégiques de contrôle d'entreprise et ses exigences pour un système solide et l'audit stratégique et le contrôle dans les organisations de l'entreprise.

Au troisième chapitre, nous avons constitué notre cas pratique, où nous tenterons de la démarche pratique de la mission d'audit stratégique au sein de l'E.NA.GEO de BOUMERDES.

Chapitre I

La mission d'audit stratégique

Introduction

Le concept moderne d'audit est allé au-delà d'être un outil d'examen d'états financiers et d'être exempt d'erreurs uniquement, mais plutôt il s'agit d'atteindre toutes les opérations de l'institution, et l'audit est devenu un processus organisé complet pour toutes les activités de l'institution, et pour y parvenir, l'audit a été divisé en types en fonction de l'objectif de l'audit, et l'un de ces types est l'audit stratégique, qui vient d'émarger, a été utilisé par eux pour examiner les étapes du processus de gestion stratégique, et se tenir sur là les lacunes et les obstacles auxquels l'institution est confrontée dans la mise en œuvre de ses plans stratégiques, ainsi que le diagnostic des causes de problèmes et solutions en fonction de variables et de facteurs internes et externes.

L'audit stratégique permet d'avoir une vision totale de l'environnement, il donne à l'auditeur le pouvoir de se prononcer sur la viabilité et la continuité de l'entreprise. Ce qui étendra le travail de l'auditeur à l'évaluation des aspects concernant la gestion, l'efficacité, l'efficience, et la position compétitive de l'entreprise.

La démarche d'une mission d'audit ne saurait aboutir sans qu'auparavant les auditeurs ne mettent en place des outils et moyens pour rassembler le maximum d'information pour conduire à bien les missions d'audit.

Le souci constant d'effectuer des missions qui répondent aux besoins des organisations, en termes de qualité et d'efficacité et qui s'adaptent aux métiers de l'entreprise fait qu'il est nécessaire d'établir une méthodologie adaptée à la conduite des missions ; phases fondamentales d'audit stratégique.

A cet effet, nous allons présenter dans ce chapitre trois sections, le cadre conceptuel d'audit stratégique en première section, ensuite, nous consacrons la deuxième section à la présentation de cadre générale de mise en œuvre de l'audit stratégique, enfin, la troisième section dont la quelle nous parlons sur la démarche de conduite d'une mission d'audit stratégique.

Section 01 : Le cadre conceptuel de l'audit stratégique

La gestion stratégique est un outil important pour le succès ou l'échec de toute organisation, compte tenu de l'incapacité des autres types d'audit à fournir une évaluation complète du processus de gestion stratégique, il est nécessaire de trouver un nouveau type d'audit qui aide les décideurs dans la prise de décision en identifiant les forces et les faiblesses de l'institution et les opportunités et les menaces qui l'entourent, et fournir les informations nécessaires en temps opportun. Ce type d'audit a été appelé audit stratégique. Dans cette section, nous tenteront de passer en revue l'audit et audit stratégique, ses caractéristiques, ses objectifs, ainsi que les niveaux.

1- Définition et objectifs d'audit

Nous résumerons la définition de l'audit et ses objectifs, on commence d'abord par sa définition.

1-1- Définition de l'audit

Il n'y a pas de définition standard de l'audit et cela aux différents recours à des organisations, des chercheurs et des écrivains, et à cet égard, nous allons essayer de montrer quelques-unes des définitions de l'audit, y compris :

- Connu (BONNAULT – GERMOND) : audit est un rigoureux test technique et constructive d'un parti professionnel qualifié et indépendant, afin de donner un avis motivé sur la qualité de la crédibilité de l'institution fournie par l'information financière et l'étendue du respect des droits dans cette préparation de l'information dans tous les circonstances et l'étendue du respect des règles et des lois et principes comptables applicables, dans l'image sincère sur les actifs de la situation financière et les résultats établis.
- Il savait aussi que : « examiner permet critique les informations d'audit soumis par l'organisation du parti et les processus de gouvernance qui ont eu lieu et les systèmes établis qui ont produit ces information ».

Il a également été défini comme : « un audit est une démarche d'observation et d'analyse destinée à porter un jugement, une appréciation sur le fonctionnement d'un système. »¹. Ou encore, « L'audit est une activité de contrôle et de conseil qui consiste en une

¹ MAHA Henri. (1998), Dictionnaire de gestion : Vocabulaire, concepts et outils, éd ECONOMICA, Paris, p52.

expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité »².

La définition émise par la Commission sur les concepts de base de l'examen émanant de l'American Accounting Association en 1973, plus de définition inclusives et publiques, pour répondre aux différents objectifs du processus d'audit et aux diverses choses qui peuvent être engagées dans le processus d'un audit spécifique, tel que défini comme suit : « **L'audit est un processus et une méthodologie systématiques pour la collecte, l'évaluation des preuves et des preuves objectivement, et qui se rapportent aux résultats des activités et événements économiques, afin de déterminer le degré de conformité de comptabilité entre ces résultats et les critères établis, et informer les parties concernées des résultats de l'examen** ». Cette définition contient de nombreuses propriétés et expression liées à l'audit et que vous devez commenter comme suit :

- a- Elle comprend une définition générale de toutes les différentes types d'audit, tels que :**
- Audit interne ;
 - Audit externe ;
 - Audit du gouvernement ;
 - Audit social audit stratégique.
- b- Cette définition décrit l'audit comme un processus systématique, ce qui signifie :**
- Qu'elle comprend un ensemble de procédures séquentielles bien planifiées ;
 - Ces procédures sont régies par un cadre théorique fixe ;
 - Ce cadre est l'ensemble des objectifs et des normes convenues.
- c- Cette définition montre que la collecte de preuves et la preuve moyenne objectivement :**
- Une déclaration de la nature ou de l'essence du processus d'audit de base ;
 - Insistant sur le fait que ces preuves et indices ne sont pas soumis aux caprices des collectionneurs, ou qu'ils sont distincts afin d'être objectif ;
 - Bien que ces preuves et présomptions puissent garantir une certaine objectivité, l'auditeur doit avoir une attitude mentale et objective (expérience) lors de la collecte et l'évaluation de ces éléments de preuve.

² Duff Robert. (1999), « Encyclopédie de la gestion et du management », éd DALLOZ, Paris, p41.

d- Le terme résultats des activités et événement économiques signifie :

- La mission d'audit ne se limite pas à l'examen de seules informations contenues dans les états financiers, mais comprend également l'examen du système de contrôle interne.
- Le mot moyens économique toute situation qui exige la nécessité d'exercer une sorte de choix entre des solutions de rechange lors de l'allocation des ressources. Par exemple, l'auditeur interne est préoccupé par les résultats économiques liés aux activités internes de l'institution. Le commissaire du gouvernement est préoccupé par la prise en sorte que l'institution fédérale travaille dans son domaine, conformément aux règles, règlements et instructions gouvernementales et les atteindre. En ce qui concerne l'audit stratégique, il vise à assurer que l'institution travaille dans le domaine de sa stratégie et travaille pour atteindre ses objectifs.

e- Les critères établis qui sont évalués à la lumière des résultats économiques devraient considérer les points suivants :

- Que ceux-ci sont des critères uniformes et compréhensibles dans une large mesure par les parties concernées ;
- Ce sont les critères pour l'audit neutre (externe) et le rapport externe principes comptables généralement reconnus, ainsi que les bases convenues qui représentent la norme comptable sont évaluée à la lumière dont les résultats ou les éléments financiers des états financiers (telle l'analyse) ;
- Les normes établies pour les audits gouvernementaux sont principalement représentées dans les lois et règlements par lesquels les unités gouvernementales et les unités économiques opèrent.
- En matière de l'audit interne, le critère peut être les budgets et autres normes et mesures d'efficience et d'efficacité, compte tenu de la politique administrative de l'organisation.

f- L'expression informer les parties concernées des résultats de l'audit signifie :

Etablir un rapport d'audit qui ne fait aucun doute que ce rapport, qui est le principal moyen d'information des différentes parties, diffère en termes de forme, de contenu selon les a :

- Le type d'audit ;
- La partie à qui le rapport est adressé ;

- Circonstances accompagnant la publication du rapport.

1-2- Les objectifs d'audit :

Les objectifs d'audit peuvent être définis en deux groupes : les objectifs traditionnels et les objectifs modernes et avancés.

1-2-1- Les objectifs traditionnels :

Nous les résumons dans les points suivants :

- S'assurer de l'exactitude et de la sincérité des données comptables inscrites dans les livres et écritures comptables et les pièces justificatives des opérations.
- Détecter les fraudes, erreurs, manipulations et fraudes, dans les processus et événements enregistrés, et réduire les risques de les commettre.
- Obtenir un avis technique neutre, basé sur la concordance des états financiers avec ce qui est enregistré dans les livres et registres, à la lumière des éléments de preuve et des éléments de preuve bien connus dans la profession d'audit
- La dépendance de l'administration à son égard pour décider et élaborer des politiques administratives et prendre des décisions, maintenant ou à l'avenir.
- Rassurer les utilisateurs des états financiers et leur permettre de prendre les décisions appropriées pour leurs investissements.
- Assister le service des impôts dans la détermination du montant de l'impôt.

1-2-2- Objectifs modernes ou avancés :

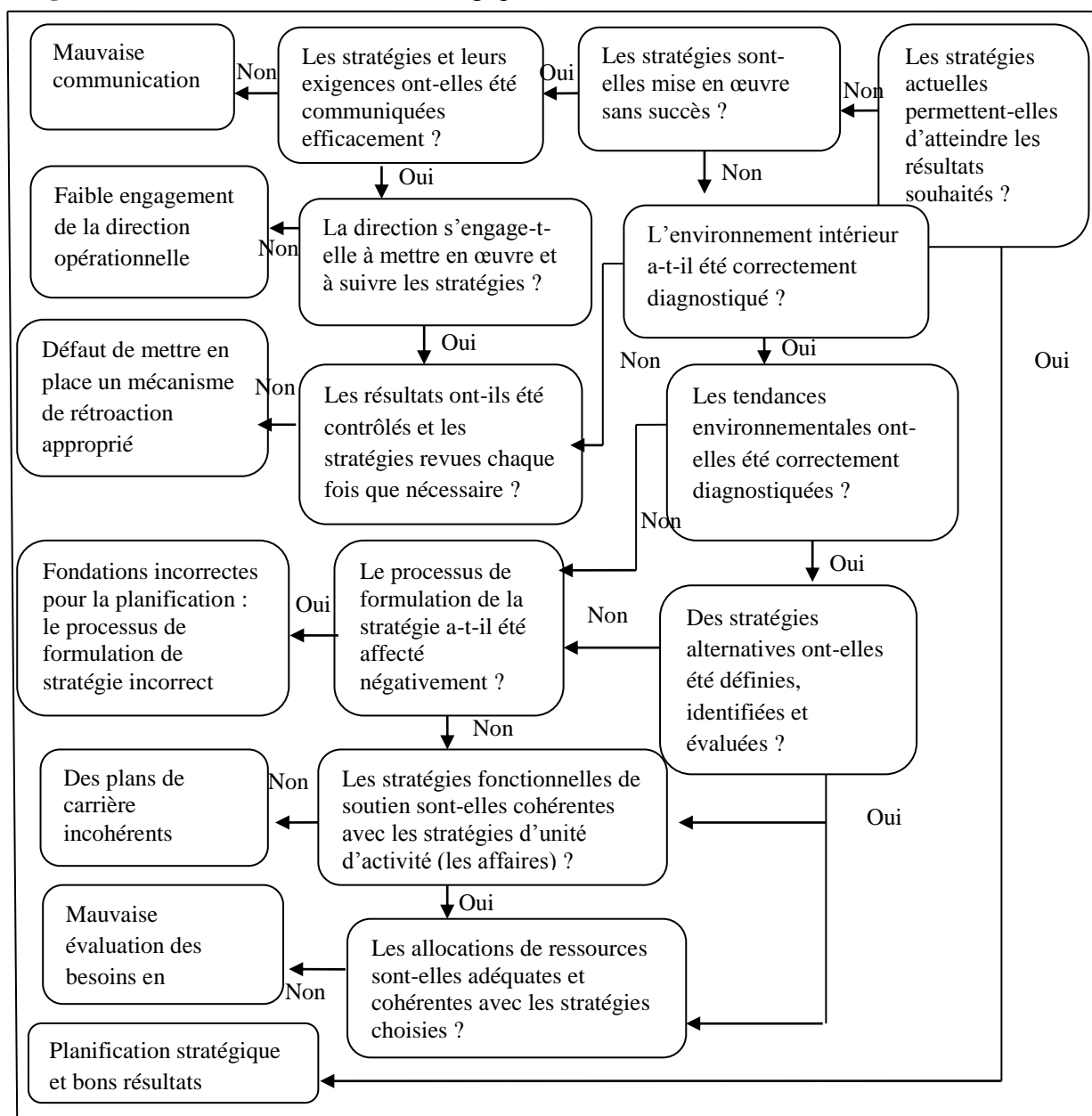
Il s'est concentré sur les objectifs traditionnels et a dépassé ces objectifs tels que définis par le bulletin des normes internationales 1999 lié à la pratique scientifique de l'audit interne et a considéré comme objectif principal d'aider tous les membres de l'établissement à saluer efficacement leur travail. Sont passés en revue, et les objectifs les plus importants de l'audit moderne peuvent inclure les éléments suivants :

- Surveiller le plan, suivre sa mise en œuvre, la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, identifier les écarts, leurs causes, les causes, les méthodes et le traitement ;
- Atteindre la suffisance de productivité maximale possible en évitant le gaspillage dans tous les aspects de l'activité ;
- Atteindre le maximum de bien-être possible pour les membres de la société ;

- Informer la direction de la société sur le système de contrôle interne et signaler ses déficiences il appartient au commissaire aux comptes de signaler à la direction de la société, par des recommandations, les déficiences ou défauts du système de contrôle interne en vue d’améliorer les performances de ce système ;
- S’assurer des résultats des travaux de l’établissement et de leur conformité aux objectifs préalablement fixés par les propriétaires ou les conseils d’administration.

2- Caractéristiques & objectifs d’audit stratégique

Figure N° 01 : Processus d’audit stratégique



Source : établis par moi-même.

2-1- Caractéristique d'audit stratégique

Michel WEILL.³ Détermine les caractéristiques de l'audit stratégique comme suit :

- Inductive : Absence de tout à priori, partir des fêtes, vérifiés, comparer, identifier des écarts, diagnostique des causes, fait des recommandations.
- Objective : Des faits authentifiés et prouvés. Des problèmes hiérarchisés.
- Méthodique : utilisation de techniques (d'analyse et de présentation des résultats) ayant fait leurs preuves.
- Indépendante : l'auditeur ne doit avoir ni responsabilité directe, ni autorité hiérarchique sur les activités auditées.
- Ponctuelle : la mission est localisée dans le temps et généralement brève : recommandation rapide. Implique une hiérarchie des causes et des risques pour aller à l'essentiel.
- Pédagogique : l'auditeur contribue à faire évoluer a milieu audité.
- Coopérative : attitude de coopération réciproque : facilitera la mise en œuvre des recommandations ultérieures.

Le déroulement de l'audit stratégique doit se passer dans un périmètre spécifique et nécessite le respect d'un processus cohérent pour mener à bien la mission et atteindre les objectifs recherchés.

2-2- Les objectifs d'audit stratégique

L'objectif principal de l'audit stratégique est d'examiner les processus de gestion stratégique pour assurer le succès de la stratégie de l'organisation et de corriger les écarts en temps opportun⁴.

Pour WEILL (1999), l'audit stratégique a pour objet d'apporter des réponses aux problèmes suivants :

1. Performance : les résultats obtenus sont-ils satisfaisants ?
2. Contrôle : les moyens de contrôle sont-ils à la fois suffisants et efficaces ?

³ WEILL Michel, « l'audit stratégique », (2011), AFNOR, Paris, page 12.

⁴ Laura Diana Radu & Sabina Cristiana Necula, **discussions on Qualitative Assessment or Risk Quantification in Adopting Decisions Concerning Risk in Financial Auditing**, *Recent Researches in applied Mathematics*, 2010, p91. Site: <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/51543> _ 14/11/2021.

3. Démarche : la démarche stratégique est-elle pertinente par rapport à l'état des connaissances en matière (pertinence théorique) ? les choix stratégiques sont-ils pertinents, notamment par référence aux diagnostics disponibles ?
4. La conduite de la stratégie en termes de processus est-elle satisfaisante ?
5. Facteurs : les moyens mis en œuvre sont –ils efficaces ?
6. Les référentiels : définit comme l'objectivité de l'auditeur et la rigueur de son analyse.
7. Les sources d'information : l'analyse des documents et l'observation informelle qui dépendent plus de l'expérience de l'auditeur.

Le tableau suivant présente les sources d'information les plus importantes que l'auditeur doit analyser :

Tableau N° 01 : Sources d'informations

Document	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet d'entreprise manuel qualité, ✓ Plan stratégique, ✓ Tableau de bord du ou des dirigeants : cohérent avec le plan ? ✓ Organigramme et organisation, notamment du comité stratégique, ✓ Bilan et compte de résultats des années N à N-5, bilan social, ✓ Documents descriptifs des processus clés, ✓ Rapport du conseil d'administration et/ou du comité stratégique, ✓ Autres documents à considérer en fonction de points plus spécifiques telles qu'études de marchés, notoriété, analyse de concurrence, etc.
Observations informelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'auditeur devra observer les lieux et les gens (architecture, décor, implantation, circulation, ambiance, présentation du personnel, commentaire, comportements, propreté, moyens disponible).
Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ATTENTION : bien distinguer les faits prouvés et les opinions émises par les personnes interrogées.

Source : WEILL Michel (1999 :46).

8. Les dysfonctionnements : leur observation va résulter de l'analyse des informations (résultats) et, en général des mesures retenues (indicateurs).

Tableau N° 02 : Séquence d'analyse d'un dysfonctionnement

Événement	Indicateur	Coût	Risque
Diminution de la marge	Ratio : (RE) résultat d'exploitation/ CA	Capacité d'autofinancement perdue	Remise en question du plan de développement

Source : WEILL Michel (1999 :47).

9. Les risques : une liste de dysfonctionnements vérifiés n'a aucun sens si elle n'est pas exprimée en termes de risques.
10. Les causes : c'est une phase qui ne présente pas d'originalité particulière. Elle emprunte ses outils à des nombreux domaines de gestion.

Tableau N° 03 : Analyse des causes

Effet	Causes de niveau 1	Causes de niveau 2	Causes de niveau 3
Baisse sensible de la rotation des actifs	Stocks excessifs	- Produits commandés par erreur - Livraison non conforme - Programme de fabrication en série	- Mauvaise identification des stocks disponibles - Mauvaise suivi des commandes en cours - Rapport de forces favorable aux fournisseurs - Hypothèse sur le coût de la flexibilité
	Immobilisations excessives	- Mauvaise appréciation des équipements nécessaires - Impossibilité de céder certains actifs	- Etat de marché immobilier - Crise sur le marché d'une activité
	Crédit client mal maîtrisé	- Absence de gestion systématique - Réserves pour risques de défaillances	- Non-respect de délais - Taux de panne anormal
	Trésorerie excessive	- Absence de gestion systématique - Réserves pour risques de défaillances	- Client risque élevé - fréquence des contentieux

Source : WEILL (1999 :51).

Aussi à partir des définitions des chercheurs et des écrivains, nous pouvons dériver d'autres objectifs que nous mentionnons dans les points suivants :

- Diagnostiquer les problèmes et les obstacles auxquels fait face l'organisation dans la mise en œuvre de ses plans stratégiques ;
- Démontrer les pratiques inutiles de l'organisation et détournez les ressources inexploitées et les activités optionnelles en stratégie ;
- Déterminer le degré d'efficacité de l'institution dans sa relation avec la société en termes de fidélité de sa responsabilité sociale, le degré de sa réponse aux besoins des clients et l'impression mentale des clients sur l'institution ;
- Déterminer l'efficacité des relations existantes entre les différents domaines fonctionnels en termes d'évaluation de la coopération ou du conflit entre les unités stratégiques et le degré d'efficacité des communications entre ces unités ;
- Évaluez les résultats des performances actuelles, par exemple (retour sur investissement, rentabilité, mission actuel, objectifs et stratégies) ;
- Mesurer le degré de contribution des différentes activités fonctionnelles à la réalisation de la mission et des objectifs de l'établissement ;
- Déterminer les forces et les faiblesses de l'institution par rapport à d'autres institutions opérant dans le même secteur, en tenant compte de l'élaboration de stratégies appropriées pour tirer parti des forces et surmonter les faiblesses ;
- Examiner et évaluation des gestionnaires stratégique de l'institution, à savoir (le président suprême et les membres du conseil d'administration) ;
- Analyser les facteurs stratégiques, diagnostiquer les zones problématiques et revoir leur mission et leurs objectifs si nécessaire ;
- Générer, évaluer et sélectionner la meilleure stratégie alternative à la lumière des résultats de l'analyse.

3- Les niveaux d'audit stratégique :

L'audit stratégique est réalisé à trois niveaux en parallèle des étapes de construction du plan stratégique. Ces niveaux sont :

3-1- Le niveau de l'entreprise :

Elle est effectuée au niveau de la direction générale est liée à l'examen de la mission et de la vision de l'institution et de ses principaux objectifs de l'entreprise, ce qui la distingue des autres organisations et la mission de base de cette organisation, le produit et le marché avec

lesquels elle traitera, l'allocation des ressources et la gestion des partenariats entre les business unités stratégiques qui vont lui succéder.

Le processus d'audit stratégique au niveau de l'entreprise tente de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la vocation principale de l'établissement ?
- Quelle est l'image que l'organisation veut donner aux personnes qui y travaillent ?
- Quel est le domaine de travail qui intéresse l'organisation ?
- Comment les ressources disponibles peuvent-elles être allouées de manière à conduire à la réalisation de ses objectifs ?

3-2- Le niveau des unités de travail

À ce niveau, l'attention de l'audit est dirigée vers les concurrents et les clients, en se concentrant sur l'environnement compétitivité des opportunités et des menaces.

Il consiste à gérer les activités d'unités d'affaires stratégiques afin qu'elles puissent rivaliser efficacement dans un domaine d'activité particulier les secteurs d'activité sont impliqués dans les objectifs de l'organisation dans son ensemble. Le processus d'audit à ce niveau tente de répondre les questions suivantes :

- Quel produit ou service l'unité fournira-t-elle au marché ?
- Qui sont les consommateurs potentiels de l'unité ?
- Comment l'unité peut-elle concurrencer d'autres institutions travaillant dans le même domaine dans le même secteur ?
- Comment l'unité peut-elle adhérer à la philosophie et aux idéaux de l'établissement et contribuer à l'atteinte de ses objectifs ?

3-3- Le niveau de carrière

A ce niveau, le processus d'audit est orienté vers l'attention portée aux principales fonctions de l'organisation telles que la production, Marketing, Finances, Ressources Humaines...etc. En se concentrant sur la situation interne représentée par les forces et les faiblesses.

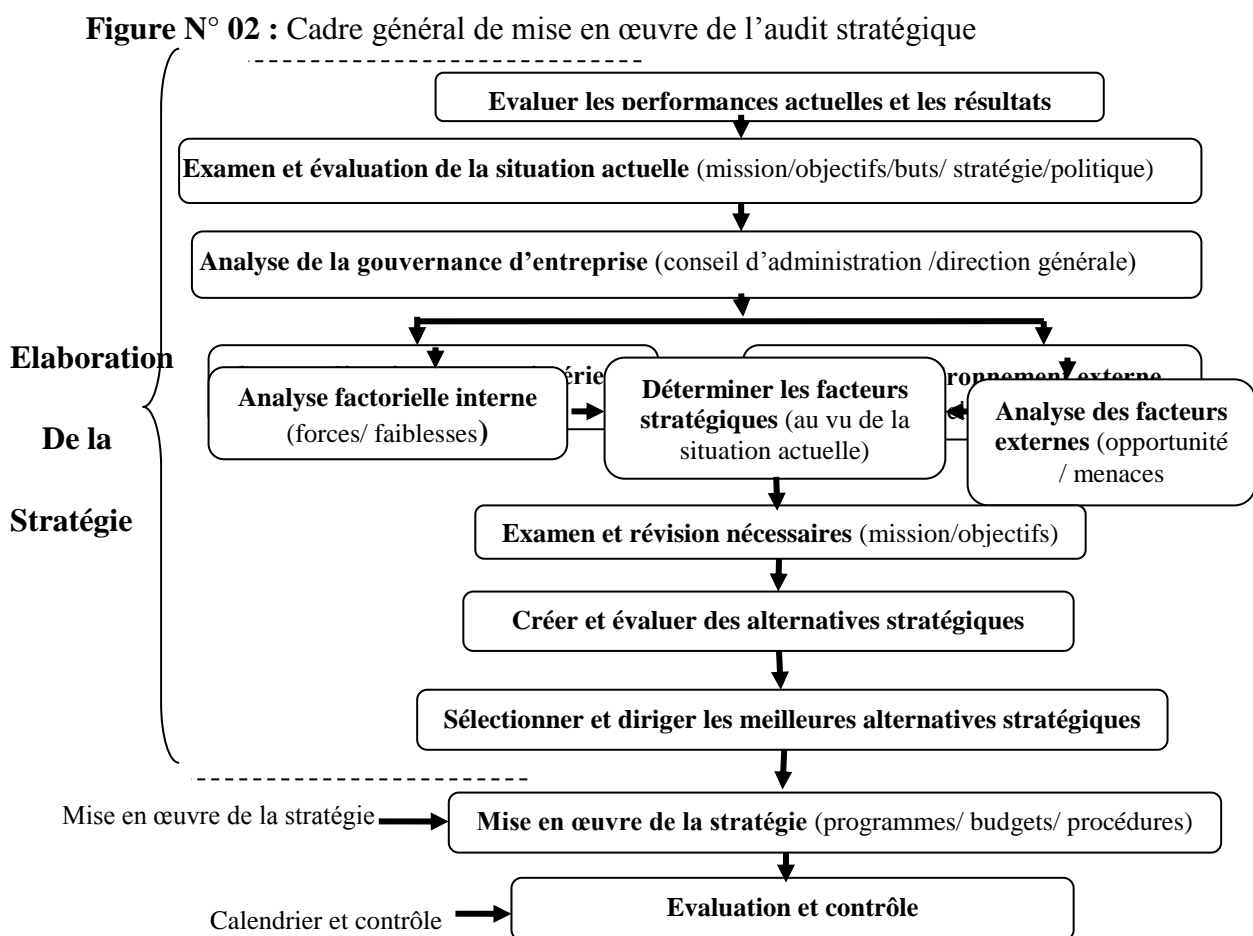
L'unité de travail stratégique est généralement divisée en un certain nombre de sous-sections, dont chacune représente un aspect fonctionnel spécifique et la plupart des institutions sont

tendance à avoir des unités organisationnelles indépendantes pour chacun (production, marketing, finance, individus).

L'audit stratégique est venu combler le manque d'autres types d'audit, car il considère l'institution selon une vision globale et fournit une évaluation complète de sa position stratégique.

Section 02 : Le cadre générale de mise en œuvre de l'audit stratégique

Un audit stratégique est une liste de questions classées par domaines d'activité et thèmes selon les processus de gestion stratégique comme le montre la figure 2, qui aident à effectuer l'analyse méthodologie pour les différentes fonctions de l'institution liées, et nous essaierons dans cette section de donner un cadre général sur l'audit stratégique en abordant les différentes questions qui se posent dans chaque activité et processus des opérations décrites dans la figure 2.



Source : Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Op. Cit, p28.

1- Analyse la situation actuelle et la gouvernance d'entreprise

Cette exigence comprend à la fois une analyse sur la situation de l'entreprise et une analyse sur la gouvernance de l'entreprise.

1-1- Analyse la situation de l'entreprise :

L'analyse de la situation de l'entreprise comporte deux volets importants : la performance atteinte jusqu'à présent, et l'état stratégique à atteindre.

1-1-1- Les performances actuelles :

L'analyse de performance actuelle comprend une série de questions sur les performances passées et présentes de l'organisation et est posé comme suit :

- Quelle a été la performance de l'institution l'année dernière en termes de retour sur investissements de part de marché, et rentabilité ?

1-1-2- L'état stratégique :

L'analyse de l'état stratégique comprend un ensemble de questions qui fournissent des réponses sur l'entreprise que vous faites l'institution, les objectifs à atteindre, et les stratégies et politiques à suivre pour atteindre ces objectifs et les questions sont les suivantes : ⁵

- Quels sont la mission, les objectifs, les stratégies et les politiques actuelles de l'organisation ?
- Sont-ils clairement identifiés ou peuvent-ils être déduits de la performance ?
- La mission : Quel est le travail de l'institution ? Et pourquoi ?
- Objectifs : Quels sont les objectifs de l'institution / des unités opérationnelles entre eux, avec la mission de l'institution, et avec l'environnement interne et externe de l'institution ?
- Stratégies : Quelle stratégie ou ensemble de stratégies l'organisation suit-elle ? Les stratégies sont-elles cohérentes entre elles en cas de multiple ? Est-ce cohérente avec la mission, les objectifs et l'environnement interne et externe de l'institution ?
- Politique : Quelles sont les politiques suivies par l'établissement ? Sont-ils cohérents les uns avec les autres, et avec un message ? Et les objectifs et stratégies de l'institution et avec l'environnement interne et externe de l'institution ?

⁵ Thomas L.Wheelen& J. David Hunger, Op.cit, p34.

- La mission, les objectifs, les stratégies et les politiques actuels de l'organisation reflètent-ils ou expriment-ils ses activités et ses opérations au niveau international ?

1-2- Analyse la gouvernance d'entreprise :

L'analyse de la gouvernance d'entreprise comprend deux composantes qui contrôlent l'organisation et sa gestion, à savoir le conseil d'administration et haute direction.

1-2-1- Conseil d'administration :

Le conseil contient une série de questions qui fournissent des réponses à la situation exacte au conseil d'administration sur les membres du conseil et leur statut envers la fondation et leur contribution à celle-ci, et ce sont la plupart des questions posées :

- Qui sont les membres du conseil d'administration ? Sont-ils de l'intérieur (employés) ou membres de l'extérieur ?
- Les membres du conseil d'administration détiennent-ils une part importante des actions ?
- Les actions appartiennent-elles au gouvernement ou au secteur privé ?
- Quelle sont les contributions des membres du conseil d'administration à l'organisation en termes de connaissances, de compétences, d'expérience, de contacts et de relations ? Ont-ils une expérience dans le domaine de la gestion des affaires internationales, s'il y a une activité pour l'institution au niveau mondial ?
- Depuis combien de temps sont-ils membres du conseil ?
- Quels sont leurs niveaux de participation à la gestion stratégique ? Signent-ils et s'appuient-ils généralement sur les propositions de DG de l'établissement, ou participent-ils efficacement et suggèrent-ils ce qui bénéficiera à l'établissement à l'avenir ?

1-2-2- La direction générale :

Il en va de même pour DG, ou les questions portent sur ses employés, leurs caractéristiques et leur degré de responsabilité pour les performances actuelles ou réalisées, et voici les questions les plus posées à cet égard :

- Qui sont ces individus ou groupes qui composent DG ?

- Quelles sont les principales caractéristiques de DG en termes de connaissances, de compétences, d'expérience et de style de gestion ? dans le cas où l'institution est active au niveau international, DG a-t-elle une expérience en gestion internationale ? les dirigeants des sociétés acquises font-ils partie de l'équipe de direction suprême actuel ?
- La direction générale a-t-elle été responsable de la performance de l'organisation au cours des dernières années ? combien des managers qui occupent encore leur dernier poste depuis 3 ans ou moins ? ont-ils été promus à l'intérieur de l'établissement ou ont-ils été nommés à l'extérieur de l'établissement ?
- La direction générale a-t-elle su construire une approche de management stratégique ?
- Quel est leur niveau de participation au processus de gestion stratégique ?
- Dans quelle mesure la direction générale interagit-elle bien avec les gestionnaires de niveau inférieur et le conseil d'administration ?
- Les décisions stratégiques prises par la direction générale sont-elles prises de manière éthique et responsable social ?
- Les membres de la direction générale ont-ils les compétences suffisantes pour faire face aux futurs défis potentiels ?

2- Analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation :

Le succès de l'organisation dépend dans une large mesure de l'étendue de son étude et de son analyse des facteurs environnementaux affectant, qu'ils soient internes ou externes, et d'une tentative de tirer parti des tendances de ces facteurs et du degré d'influence de chacun d'eux, par conséquent, ces deux environnements sont audités de manière détaillée et complète pour obtenir des réponses permettant de détecter des écarts à corriger ultérieurement.

2-1- Analyse de l'environnement externe

Compte tenu du développement et de la complexité qui se produisent à tous les niveaux économique, sociaux et politiques externes, culturel, technologique, naturel.

L'auditeur doit les traiter un par un, afin de obtenir des réponses à travers lesquelles il peut simplifier ou faire face à la complexité qui se produit dans cet environnement, et atteindre un

jugement précis qui aide à prendre les mesures appropriées pour réaliser la stratégie de l'organisation, et chaque domaine sera abordé séparément comme suit :

2-1-1- Le milieu naturel

Dans cet environnement, tout ce qui est naturel hors du contrôle humain est examiné à partir des catastrophes naturelles, du climat, température, etc....les questions les plus importantes a cet égard peuvent être mentionnées ci-dessous :⁶

- Quelles sont les forces physiques de l'environnement naturel qui affectent actuellement l'entreprise et les industries en concurrence ? quelles sont les opportunités et les menaces actuelles et futures pour l'environnement naturel ?
 - Climat, y compris les températures générales, le niveau de la mer, la disponibilité de l'eau douce.
 - carrières naturelles : fortes tempêtes, inondations et sécheresses.
- Ces forces ont-elles des effets différents dans d'autres régions du monde ?

2-1-2- Environnement sociétal

Environnement sociétal comprend de nombreuses variables qui sont liées à des facteurs économiques et a des valeurs sociales. Les développements technologiques et la législation gouvernementale, afin d'étudier et d'auditer l'impact de ces forces sur l'institution et sa stratégie, et elle peut prendre la forme des questions suivantes :

- Quelles sont les forces de l'environnement sociétal qui affectent actuellement l'institution et les industries dans lesquelles elle est en concurrence ? quelles sont les opportunités et les menaces actuelles et futures ?
 - Economique ;
 - La technologie ;
 - juridique et politique ;
 - sociale et culturelle.
- Ces forces ont-elles des effets différents dans d'autres régions du monde ?

⁶ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Op.cit, page 35

2-1-3- Environnement de travail

L'organisation a un environnement externe qui peut être un environnement général qui a un impact sur toutes les différentes institutions ou que la mission ou la tâche est pour les institutions elles-mêmes et non pour d'autres institutions et auditer l'environnement.

Les tâches sont d'une grande importance à prendre en compte en raison de leurs éléments et variables qui ont un impact direct sur elles les opérations et l'environnement de travail de l'organisation peuvent être audité en obtenant des réponses aux questions suivantes :⁷

- Quelles sont les principales forces motrices de la concurrence dans l'industrie ? ces forces sont-elles les mêmes ou différentes d'un pays à l'autre ?
- Quels sont exactement ces forces en termes de présence :
 - Menace de nouvelles entreprises entrant dans l'industrie ;
 - Le pouvoir de négociation des acheteurs ;
 - Menaces de substituer des produits ou des services ;
 - Pouvoir de négociation des fournisseurs ;
 - Concurrence entre les institutions existantes dans l'industrie ;
 - La force relative des syndicats, des gouvernements, des groupes d'intérêts spéciaux...etc.

2-2- L'audit de l'environnement interne

L'environnement interne de l'organisation confère à l'organisation des capacités et des avantages compétitifs qui en font une institution unique dans ses méthodes de son travail, donc un examen détaillé de ses différentes branches doit être fait pour atteindre les facteurs, les composants et les variables qui permettent pour réussir et ainsi atteindre ses objectifs, les branches à auditer peuvent être identifiées comme suit :

2-2-1- Structure organisationnelle

Il n'y a pas de structure applicable idéale pour une institution, car cela dépend des objectifs de l'institution et de la nature de son travail, ses conditions environnementales, de nombreux facteurs affecteront le choix et la conception de la structure organisationnelle,⁸ et la mission de l'audit stratégique est de vérifier ces facteurs afin d'atteindre la structure

⁷med

⁸ Stephen Robbins & David de Cenzo, Fundamental of Management, prentice hall, New Jersey, 1998, p 214.

organisationnelle il s'agit d'un ensemble de questions incluses dans l'audit stratégique de la structure organisation de l'établissement :

- Quelles sont les caractéristiques générales et les caractéristiques de la structure organisationnelle actuelle de l'établissement ?
- Existe-t-il une centralisation du pouvoir décisionnel au niveau des unités et des fonctions ?
- La structure est-elle basée sur les emplois, les projets, la géographie ou une combinaison de ceux-ci les fondations ?
- La structure organisationnelle est-elle claire et compréhensible pour chaque membre de l'organisation ?
- La structure organisationnelle actuelle est-elle cohérente avec les objectifs, les stratégies, les politiques et les programmes de l'organisation et ses programmes ? l'institution actuelle, ainsi que ses opérations internationales ?
- Quelles sont les similitudes et les différences dans la structure organisationnelle de l'institution et les structures organisationnelles des institutions similaire dans l'industrie ?

2-2-2- Culture d'entreprise

La culture organisationnelle est un outil administratif important qui a un impact positif sur l'organisation et ses employés et active leur comportement elle est considérée comme l'un des éléments essentiels au succès ou à l'échec des institutions, c' est pourquoi la culture organisationnelle doit être passée au crible pour l'orienter au service de la stratégie et des objectifs de l'organisation, voici les questions les plus importantes incluses dans un audit de la culture organisationnelle :

- Existe-il une culture organisationnelle bien définie, basée sur des croyances, des valeurs et des attentes partagées ?
- La culture dominante dans l'organisation est-elle cohérente avec les objectifs, stratégie, politiques et programmes actuels pour l'établissement ?
- Quel est le statut de la culture organisationnelle pour les enjeux importants auxquels l'organisation est confrontée (productivité, qualité dans la performance et s'adapter aux conditions du changement et de la mondialisation ?
- La culture actuelle est compatible avec la diversification des emplois en termes de caractéristiques et d'expériences ?

- L'organisation prend-elle en considération les valeurs culturelles de chaque région dans laquelle elle opère ?

2-2-3- Ressources institutionnelles

L'audit des ressources est l'un des points les plus importants à auditer, les ressources sont l'esprit de l'organisation et le secret de son dynamisme et de sa vitalité, et ressources qui doivent être disponibles pour activer et activer les énergies de l'institution, et la question importante demeure, comment valorisons-nous, évaluons-nous et pesons-nous les ressources organisationnelles dans le cadre des ressources actuelles et futures disponibles, et les éléments suivants sont les questions les plus importantes pour l'audit en fonction des ressources et des facteurs que l'organisation utilise pour atteindre ses objectifs :

a- Marketing

Il y a plusieurs éléments inclus dans le processus d'audit marketing pour atteindre un politique marketing en fonction des objectifs de l'organisation la stratégie et les moyens mis à disposition l'audit marketing couvre six axes principaux :

- Audit de la stratégie marketing ;
- Audit de l'organisation marketing ;
- Audit des systèmes marketing ;
- Audit de productivité marketing ;
- Audit de la fonction marketing ;
- Audit de l'environnement marketing.

De manière générale, l'audit marketing vise dans le processus d'audit stratégique à atteindre les objectifs suivants ⁹:

- Les objectifs, stratégies, politiques et programmes de marketing actuels de l'organisation et leur degré de coordination sont coordonnés avec la mission, les objectifs, les stratégies et les politiques de l'institution ;
- Le niveau de performance marketing de l'institution, en termes de marketing mix (produits, prix, localisation promotion) et son statut sur les marchés nationaux et internationaux ;
- La tendance des ventes des produits de l'entreprise selon les segments de marché.

⁹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy _ Toward Global Sustainability, 13th Edition-Prentice Hall, 2011, page 36.

b- Finance

L'audit de financement est l'un des éléments de base qui aident l'organisation à garantir son indépendance financière et à maintenir son indépendance financière son équilibre fonctionnel, en connaissant l'étendue de son succès dans la réalisation d'analyses financières et en connaissant l'impact des tendances financières dans l'établissement contribue à déterminer la nature de la stratégie qu'il peut poursuivre vers sa situation financière¹⁰.

c- Recherche et développement

La tâche de recherche et développement est l'un des fonctions de base qui travaillent sur le développement des connaissances pour la direction et les employés, conception de nouveaux produits, développement de produits existants pour cette raison, un examen minutieux de la recherche et du développement est nécessaire pour s'assurer qu'obtenir un avantage concurrentiel.

d- Opérations et distribution physique

Grace à cet élément, l'efficience et l'efficacité des machines de production et le degré de comptabilité des politiques sont identifiés et les stratégies avec les programmes de fabrication et l'entendue de la capacité de l'institution à fournir des matières premières et primaire à faible coût.

e- Gestion des ressources humaines

L'audit stratégique vise à mesurer le degré d'efficacité de ressources humaines dans leur relation et leur réactivité aux besoins des autres services, ainsi que la mesure dans laquelle la stratégie des ressources humaines contribue à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation.

f- Système d'information

L'audit et le contrôle des systèmes d'information est une tâche complexe qui nécessite une connaissance approfondie des fondements et des systèmes d'audit information, afin de connaître de nombreux points, y compris la méthode d'allocation des ressources et la familiarité dans le progrès continu dans le domaine des technologie de l'information et d'autres données qui aident l'organisation à réaliser ses plans stratégiques.

¹⁰ Chase, R and H.J. Aquilano, Production and Operation Management, Homewood ILL, Richard D. Irwin, 1985, page 5.

3- Analyse de la situation et évaluation des alternatives stratégiques

Nous mentionnons ce qui suit :

3-1- Analyse factorielle stratégique :

L'analyse des facteurs stratégiques comprend l'analyse de la situation et l'examen de la mission et des objectifs :

3-1-1- Analyse de la situation

Il comprend les points suivants :

- Analyse du positionnement stratégique ;
- Le degré de portée aux résultats pour la position stratégique ;
- Résultats pratiques pour toutes les étapes précédentes ;
- Les facteurs internes et externes les plus importants (facteurs de forces, facteurs de faiblesse, opportunités et menaces).

3-1-2- Examen de la mission et des objectifs

La mission de l'organisation reflète la cause ou les causes de son existence et décrit non seulement les résultats de l'institution ou des clients, mais contiennent l'esprit de l'institution¹¹. La mission de l'organisation est réalisée en fixant des objectifs que l'organisation cherche à atteindre, que ce soit à court ou à long terme. Les éléments de l'examen de la mission et des objectifs peuvent être résumés dans les points suivants :

- Adéquation de la mission et des objectifs actuels à la lumière des principaux facteurs et problèmes stratégique ;
- Degré de possibilité de changer la mission et les objectifs ;
- Dans le cas où un changement est décidé, connaître le degré de son impact sur l'organisation.

3-2- Analyse des alternatives et des choix stratégiques

Cette étape contient deux parties principales qui sont :

¹¹ Raymond Alain Kietart, **La stratégie d'entreprise**, Ediscience international, 2^{ème} édition, France, janvier 1996, p 16.

3-2-1- Analyse des alternatives stratégiques

Il ne fait aucun doute que la gestion stratégique, qui vise à rechercher des options, se préoccupe d'obtenir une alternative permettant d'atteindre les objectifs que l'institution cherche à atteindre. Par conséquent, il est nécessaire d'audit des alternatives stratégiques, et ce sont les points de cet élément :

- La possibilité d'atteindre des objectifs actuels ou modifiés grâce à l'application simplifiée et prudente de stratégies pour spécifique à utiliser.
- Stratégies alternatives, où les éléments suivants doivent être pris en compte ;
 - Maîtrise des coûts et différenciation en tant que stratégies commerciales ;
 - Stabilité, croissance et contraction comme stratégie d'entreprise ;
 - Toutes les alternatives stratégiques fonctionnelles qui peuvent être nécessaires pour promouvoir une alternative stratégique à un niveau établissement ou entreprise.

3-2-2- Analyse des choix stratégiques

Le processus de sélection stratégique consiste à identifier un ensemble d'alternatives stratégiques qui peuvent être appliquées, puis choisir l'alternative la plus appropriée et dans la plupart des cas ce choix est difficile et doit être confié un groupe critères pour juger de la sécurité du choix, et parmi les déterminants et les difficultés qui limitent l'orientation vers le choix informations stratégiques insuffisantes sur l'environnement de l'organisation, dépassant le temps spécifié ou le coût autorisé ainsi que le problème du manque de communication entre les administrateurs impliqués dans les choix stratégique.

Il existe un certain nombre de points pour l'audit des stratégies, dont les plus important sont :

- Alternatives stratégiques disponibles et leur pertinence pour une organisation, des affaires et des emplois ;
- Les justificateurs de base du test stratégique en terme de capacité à résoudre des problèmes dans les deux termes le court et le long ;
- Les types de politiques qui devraient être élaborées ou modifiées pour rationaliser efficacement l'application des choix stratégique.

4- Analyse la mise en œuvre de la stratégie et de contrôle stratégique

Nous mentionnons les éléments suivants :

4-1- Analyse de mise en œuvre de la stratégie

Une analyse sur la mise en œuvre de la stratégie comprend une série de questions sur les politiques et les programmes. Mise en œuvre de la stratégie pour assurer de son efficacité et son efficacité, et ce sont des exemples des points qui nécessitent de se poser des questions sur :

4-1-1- Les politiques

Le plus important est :

- Politiques qui doivent être élaborées et modifiées pour mener à la mise en œuvre efficace de la stratégie ;
- L'étendue de la clarté des politiques pour tous les membres de l'institution ;
- La mesure dans laquelle les objectifs sont compatibles avec le comportement des gestionnaires ;
- Déterminer ces politiques, ce qui doit être fait avec précision et en détail ;
- Ces politiques devraient être décrites comme les règles de base pour la mise en œuvre de la stratégie ;
- La mesure dans laquelle ces politiques contribuent à orienter l'activité de l'entreprise dans la nouvelle direction stratégique.

4-1-2- Les programmes

Parmi eux :

- La qualité des programmes (tels que la restructuration d'entreprise ou la gestion de la qualité totale) et l'étendue de leur développement pour l'application de stratégie choisie, c'est-à-dire la définition des programmes qui ont atteint l'efficacité et l'efficacité dans la performance pour servir stratégie d'entreprise ;
- Responsable du développement de ces programmes grâce à une connaissance précise de la personne responsable du développement des programmes qui servent la stratégie, et c'est très important pour lui fournir les conditions de réussite et de créativité ;

- Connaître toutes les personnes responsables de la mise en œuvre des programmes permet de connaître toutes les raisons de déviation ou de l'efficacité de ces programmes ;
- Connaître les coûts de ces programmes et les comparer avec leurs revenus est très important pour connaître sa rentabilité du point de vue financier ;
- Fournir les allocations financières nécessaires à ces programmes et s'assurer que l'établissement est en mesure de fournir les coûts de ces programmes ;
- Priorités et calendriers de mise en œuvre de ces programmes en maîtrisant le temps important à la réussite de la stratégie, et son succès dépendent de la détermination du moment de la mise en œuvre de ces programmes.

4-2- Analyse de contrôle stratégique

L'analyse de contrôle stratégique a pour objectifs de s'assurer que les stratégies mise en œuvre dans les établissements commerciaux, qui a contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de sa mission et de ses objectifs.

Le contrôle stratégique comprend un ensemble de questions permettant de diagnostiquer ce à quoi le contrôle stratégique est confronté et ce qu'il comprend de la mesure de la performance, qui en est un aspect important, et les problèmes auxquels il est confronté, dont les plus importants sont les deux problèmes du manque d'objectifs ou de normes performance et l'incapacité du système d'information à fournir la bonne information au bon moment, voici un résumé des points les plus important d'audit de contrôle stratégique :

- La mesure dans laquelle le système d'information actuel est en mesure de fournir des informations relatives aux activités de mise en œuvre de la stratégie, et le niveau de performance réel, et le degré auquel il est mesuré pour les facteurs de succès critiques et importants ;
- Définir les résultats de performance et les classer selon les domaines d'activité, les unités, les projets et les fonctions ;
- La fiabilité des informations disponibles dans le cadre du système d'évaluation et de contrôle ;
- Utilisation réussie de métriques de contrôle, pour vérifier que la performance est effectuée conformément au plan de mise en œuvre ;
- Utilisez des mesures standard appropriées ;

- La capacité du système de récompense à reconnaître et apprécier les bonnes performances ;
- Passez en revue les mesures et les normes de performance de première main ;
- Degré d'objectivité et mesures de performance.

Dans cette section, nous résumons l'application générale de l'utilisation de l'audit stratégique.

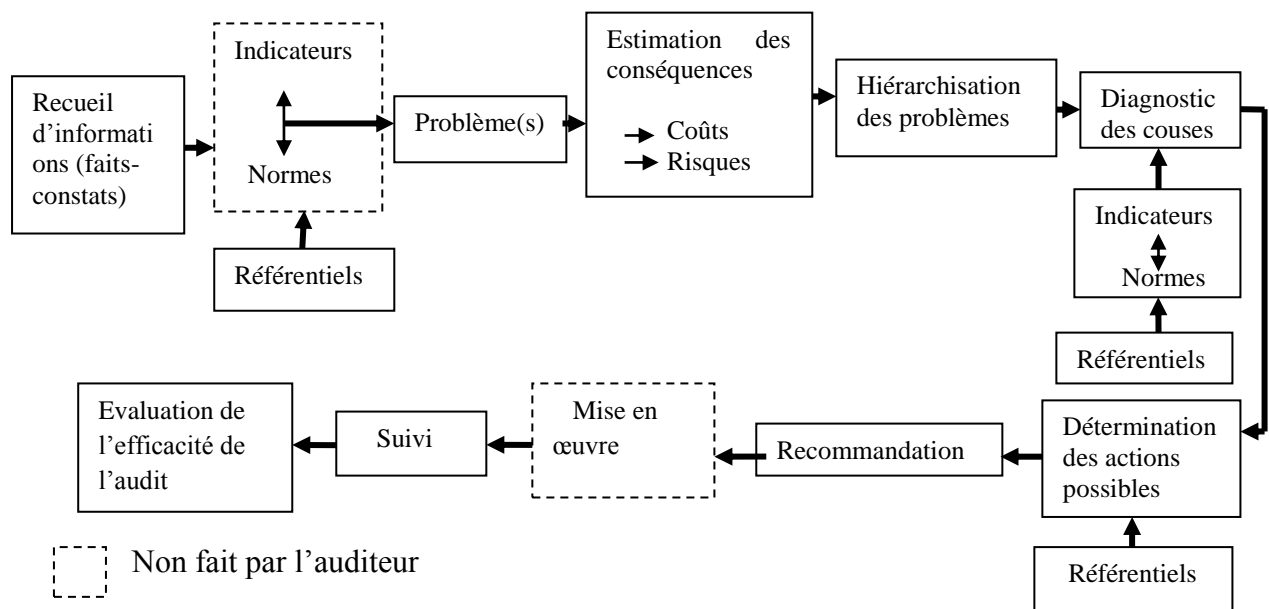
Section 03 : La démarche de conduite d'une mission d'audit stratégique

Toute mission d'audit, se caractérise par ces trois phases d'intervention, dont chaque phase se matérialise par l'utilisation d'un certain nombre d'outils permettant ainsi de faciliter la tâche pour l'auditeur en détectant les zones de risques les plus importantes et en dégageant les recommandations les plus utiles. C'est ainsi qu'on fait la distinction entre la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.¹²

1- Méthodologie de l'audit stratégique

La démarche de l'audit trouve son originalité cette chronologie d'intervention suivante :

Figure N° 03 : chronologie générale d'une intervention d'audit



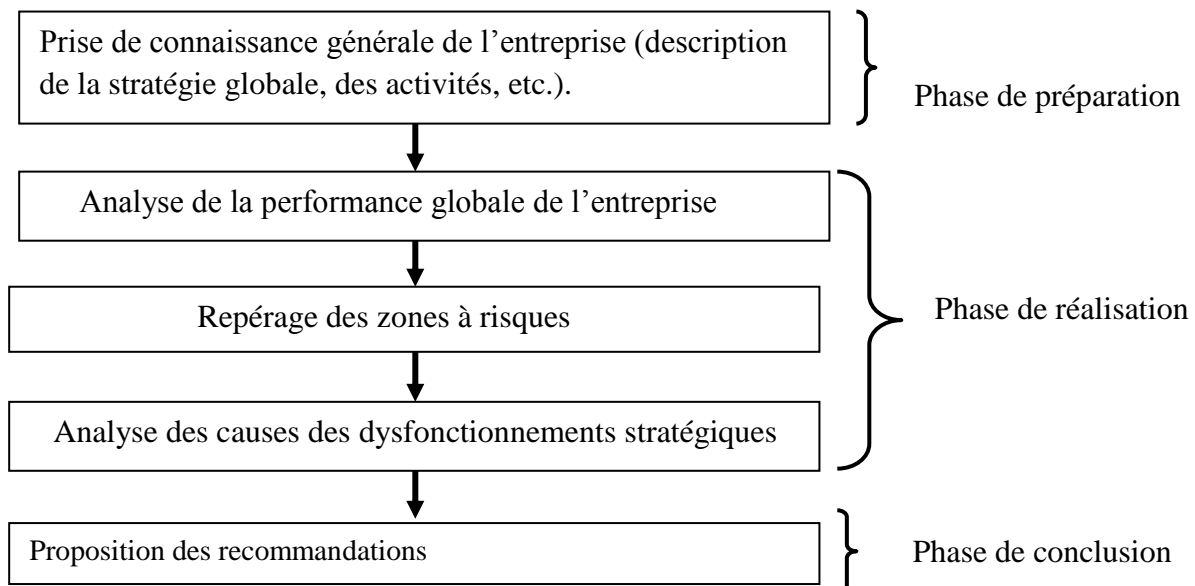
Source : « Audit Stratégique », Michel Weill, édition : AFNOR, année de parution : 1999.

¹² Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition, Organisation, 2002.

Cette démarche vise dans un premier temps à identifier le (ou les) problème(s) rencontré(s) par l'entreprise. Cette identification débouche aussitôt sur une analyse des coûts et des risques liés à ce problème. Si plusieurs problèmes ont été repérés, on procédera ainsi leur hiérarchisation, celle-ci pouvant conduire à éliminer l'analyse de certains d'entre eux. Pour les problèmes finalement retenus, on engagera une étude des causes qui conduira alors à formuler certaines recommandations.

Pour présenter la démarche raisonnée de l'audit stratégique, ses étapes suivent la même logique de la démarche ci-dessus. La simplification de cette dernière lui permet non seulement de tendre vers une approche réductrice des problèmes soulevés et par conséquent, une économie de moyens et de temps.

La chronologie générale d'une intervention d'audit stratégique est structurée comme suit :



1-1- La prise de connaissance générale de l'entreprise

Cette première étape constitue la partie la plus importante de la mission. Elle permet à l'auditeur de procéder à une recherche de documentation, de s'informer davantage sur l'entreprise à l'aide d'un entretien auprès des dirigeants (questionnaire de prise de connaissance) et enfin effectuer des visites aux différents lieux d'implantation.

Comme il s'agit d'une intervention d'un audit stratégique, cette prise de connaissance doit se porter beaucoup plus sur tout ce qui est en relation avec la stratégie de l'entreprise et son environnement.

1-2- L'analyse de la performance globale de l'entreprise

Après une constitution d'un bagage des documentations et des référentiels de base, la réalisation de la mission commence par l'analyse de la performance globale d'entreprise. Cette dernière se porte sur l'évolution des performances économiques et financières de l'entreprise, sur la situation financière ainsi que sur la qualité du management (l'animation des hommes, la structure de l'entreprise, etc.).

1-3- La détection des zones à risques

Certains dysfonctionnements se dévoilent au fil de l'analyse des informations (résultats). La liste des dysfonctionnements repérés est exprimée par la suite en terme risques.

Ces risques associés aux dysfonctionnements sont à hiérarchiser soit de façon quantitative (en termes de coûts) soit de façon qualitative (risque de détérioration d'image par exemple).

1-4- L'analyse des causes

L'importance de cette phase est de retrouver l'origine de tous les problèmes listés lors de l'analyse de la performance globale de l'entreprise. Les causes qui en découlent de ces dysfonctionnements doivent être recherchées par des techniques diverses (exemple : le diagramme d'Ishikawa, le brainstorming, etc.).

1-5- La proposition des recommandations

L'ensemble des analyse effectuées aux quatre phases précédente conduiront à formuler un jugement très étayé sur la stratégie qui a été conçue, et qui est mise en œuvre par l'entreprise. Il fournit, de plus, les éléments permettant d'évaluer les perspectives de développement, à terme, de cette entreprise.

2- Les objectifs et les professionnels d'une mission d'audit stratégique

Nous mentionnerons ici les objectifs et professionnels liés à la mission d'audit stratégique :

2-1- Les objectifs d'une mission d'audit stratégique

Les besoins motivant une mission d'audit stratégique peuvent être regroupés en deux catégories, eu égard à la définition retenue :

- Comme les organes de contrôle ou de surveillance des entreprises et des institutions assument la responsabilité de fixer les objectifs à long terme, une étude rétrospective oblige ces instances de revoir les résultats obtenus à partir des politiques mises en œuvre et d'apprécier la cohérence et le maintien des politiques à long terme.
- L'appréciation de la qualité du management oblige aux organes de contrôle d'évaluer les moyennes mises en œuvre tant au niveau des hommes, des méthodes de travail que du formalisme observé.

2-2- Les professionnels de la mission d'audit stratégique

S'appliquent aux évolutions à long terme de l'entreprise et à son interaction avec son environnement, la mission d'audit stratégique peut être menée soit un cabinet de consultant éventuellement associé à un audit financier sous la demande des organes de contrôle soit un auditeur interne. Ce dernier doit dépendre d'un organe de contrôle (conseil d'administration, conseil de surveillance) afin de préserver une indépendance.

Toutefois, les deux missionnaires sont astreints d'un devoir de confidentialité et leur jugement ne doit pas déboucher sur des conclusions fortement négatives (exemple : non poursuite de l'activité, fermeture de site, etc.).

3- Le déroulement de la mission d'audit stratégique

Le déroulement d'une mission d'audit stratégique exige de la simplicité pour la meilleure méthode possible, une plus grande rigueur, une relativité du vocabulaire qui est l'expression et le véhicule de la clôture et une assez large adaptabilité.

La méthodologie appropriée à respecter est constituée de plusieurs étapes qui sont : la préparation, la réalisation et la conclusion. Ce sont les phases fondamentales de la mission d'audit stratégique. Il convient donc de présenter la signification de la mission d'audit et quelles sont les critères et ses phases fondamentales ?

- La signification d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, qui sont toujours les mêmes. On entend par mission d'audit une

« fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial ». ¹³

Une mission est une tâche ou activité de révision particulière telle qu'une revue d'auto-évaluation, l'investigation d'une fraude ou une mission de conseil. Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

3-1- Les critères de la mission d'audit

L'audit stratégique peut mener des missions diverses. Ces dernières sont appréciées selon deux critères : le champ d'application et la durée de la mission. ¹⁴

3-1-1 Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments ¹⁵ :

- **L'objet**

Permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales ; les missions spécifiques portant sur un point précis et un lieu déterminé, et les missions générales ne connaissant aucune limite géographique.

- **La fonction**

On distingue les missions uni-fonctionnelles, qui concernent une seule fonction qu'elle soit spécifique ou générale et les missions plurifonctionnelles qui sont celles où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

En sus des champs d'application, la durée de la mission est également un critère intéressant.

3-1-2- La durée

Il n'y a pas de règle en ce qui concerne la durée de la mission d'audit. Elle peut se dérouler sur plusieurs jours ou sur plusieurs semaines. Tout est en fonction de l'importance du sujet à auditer.

¹³ RENARD, (Jacques) : théorie et pratique de l'audit interne, op. cit, p.181.

¹⁴ Ibid., P.209-212.

¹⁵ RENARD, Jacques, op. cit, page 194.

Nous distinguons des missions longues et des missions courtes :

- **Les missions longues (plus d'un mois) :** les missions longues sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit stratégique ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations nombreuses et constructives.
- **Les missions courtes (inférieur ou égales à quatre semaines) :** si la mission est courte, cela veut dire en général qu'elle est simple, que le thème est bien connu par les auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit qui en résulte est bref. Ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance. Aussi, cela veut dire que la méthodologie à utiliser se verra réduite pendant certaines de ses phases.

A la différence des missions longues, les missions courtes bénéficient d'une logistique réduite et d'un budget plus faible.

3-2- Les trois phases fondamentales de la mission d'audit stratégique

Les trois phases correspondent plus exactement à la situation géographique de l'auditeur au cours de son intervention.

- Dans la première partie de sa mission : l'auditeur est essentiellement dans son bureau et dans son service, ses déplacements sont courts et brefs.
- Dans la seconde partie : l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain
- Dans la troisième partie : comme la première phase : l'auditeur revient à son bureau, quelques déplacements sont courts et brefs.

Ces trois moments sont traditionnellement désignés : Phase de préparation, réalisation et conclusion

3-2-1- La phase de préparation

La mission d'audit s'ouvre par cette phase, elle exige aux auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention, d'apprentissage ainsi qu'une bonne connaissance de l'entité à auditer, car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander. La phase de

préparation se définit ainsi comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action¹⁶.

Au niveau de cette phase, l'auditer doit passer par les étapes suivantes :

- Le lancement d'un ordre de mission ;
- La recherche des référentiels de base et de documents internes ;
- L'administration d'un questionnaire de prise de connaissance.

A- L'ordre de mission :

L'ordre de mission est un document interne de l'entreprise, et il est le mandat donné par une autorité compétente au service d'audit pour réaliser une mission d'audit sur une telle entité et qui précise la mission et son étendue. L'ordre de mission doit répondre à trois principes essentiels :

- Le service d'audit ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois, le service d'audit peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission au comité d'audit ou au secrétaire générale qui prendra la décision ;
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente : secrétaire générale, comité d'audit, cabinet ministériel ;
- L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (direction de l'entité auditée).

B- La recherche des référentiels de base de documentations internes

- L'observation physique :

L'auditeur peut faire des visites sur le lieu ou bien sur le terrain pour voir la réalité des conditions de travail.

- La source testimoniale :

C'est en effectuant des entretiens avec le personnel de l'entreprise auditée, l'auditeur peut obtenir des informations qu'il ne peut pas avoir en utilisant un autre moyen.

- La source documentaire :

¹⁶ RENARD Jacques, op.cit, page 198.

Cette méthode offre bien des séductions, elle est tangible et reproductible dans un rapport d'audit.

C- L'administration d'un questionnaire de prise de connaissance

Un questionnaire doit être menée par l'auditeur afin recenser un certain nombre d'informations relatives sur l'entité elle-même et le type de la mission d'audit.

3-2-2- La phase de réalisation

Elle fait appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. En effet, c'est à ce moment que l'auditeur procédera aux observations et contacts. C'est durant cette étape que se déroule concrètement la mission d'audit qui comporte :

A- L'analyse des performances globales de l'entreprise :

La stratégie qui est développée par une entreprise se traduit, globalement, par des performances économiques et financières qu'il est nécessaire d'analyser dans cette première phase de l'audit. On examinera quelle a été l'évolution de l'entreprise, dans la période récente. On fera porter l'analyse sur au moins cinq années en arrière, afin d'atténuer des phénomènes qui pourraient n'être que l'ordre conjoncturel, et de mettre en évidence la dynamique d'évolution qui est suivie. Cette évaluation globale va prendre en compte, essentiellement les trois types d'éléments suivants :

- L'évolution des performances économiques et financières ;
- La situation financière de l'entreprise et sa capacité d'endettement ;
- La qualité du management.

➤ L'évolution des performances économiques et financières

Les cinq éléments principaux à appréhender qui permettent de porter un jugement sur l'évolution de l'entreprise et sur les performances qu'elle réalise sont les suivants :

✓ Evolution du chiffre d'affaires :

On retracera l'évolution du CA selon les données mêmes de l'entreprise. On pourra éventuellement, faire apparaître une décomposition du CA par ligne de produits, selon le mode d'appréhension qui est celui de l'entreprise.

✓ **Evolution de la valeur ajoutée réelle VAR (ou de marge d'opération) :**

On retracera de la même manière l'évolution de la valeur ajoutée il est intéressant, en effet, d'en venir rapidement à ce second élément d'appréciation de l'évolution d'une entreprise, car c'est à ce niveau que l'on peut le mieux apprécier quelle est la problématique de la croissance.

✓ **Evaluation de la productivité :**

L'évaluation de la productivité pourra, dans un certain nombre d'activités, être mesurée en termes physiques. Mais bien souvent, il n'est pas possible de recourir à une unité de mesure physique. On doit alors en venir à la notion économique de valeur ajoutée/personne employée.

✓ **Evaluation des investissements :**

L'investissement est la valeur durable acquise par l'entreprise pour être utilisée pendant une période déterminée.

Il est toujours éclairant, de plus, de procéder à un classement rapide des investissements par nature, en se référant à une typologie qui ventile les investissements en deux grandes catégories : offensifs et défensifs

Investissement offensifs :

- Recherche- développement et Capacité

Investissement défensifs :

- Productivité, Maintien, Sauvegarde, Obligatoire (sociaux, environnement...)

Cette classification nécessite que l'on réintègre dans les investissements annuels un certain nombre de dépenses ayant pu être portées comptablement en exploitation planification, et qui sont par nature des vrais investissements : par exemple les frais de recherche, et développement, les budgets de publicité, les dépenses de formation, etc.

✓ Résultats financiers :

L'étude des résultats financiers de l'entreprise nécessite toujours une reconstitution de la série historique des résultats annuels réels, par ailleurs, on devra également procéder à une évaluation des postes d'actifs qui au bilan de l'entreprise, se trouve généralement sous-évaluer dans les bilans.

Le résultat financier d'une entreprise désigne la différence entre ses produits financiers et ses charges financières. Il met en évidence les choix effectués en matière de financement (activité d'endettement et de placement) et l'impact du mode de financement sur le résultat de votre société.

➤ La situation financière de l'entreprise et sa capacité d'endettement

L'analyse financière à effectuer sera de type tout à fait classique. Il va s'agir de porter une appréciation sur la situation financière de l'entreprise, et d'évaluer la capacité d'endettement encore disponible. On effectuera une analyse du bilan, en faisant ressortir la manière dont celui-ci a évolué, dans la période étudiée.

✓ Evolution de la structure de bilan :

On examinera, en pourcentage, l'évolution des grands postes du bilan, en comparant les deux dernières années.

✓ La capacité d'endettement :

On considérera que la limite se trouve atteinte, en matière d'endettement, dès que le ratio :

$$\text{Dettes/ fonds propres} = 1$$

Ou lorsque les frais financiers atteignent la barre fatidique des 3% du CA. Dans le cas où l'entreprise se trouve en retrait, par rapport à ces valeurs, on évaluera généralement la capacité d'endettement disponible en se référant à ces deux critères très simple :

- La capacité de croissance ;
- Le taux de distribution.

➤ La qualité du management

On s'attachera à analyser tout particulièrement les éléments suivants :

✓ La structure générale de l'entreprise :

Toute structure se caractérise par la manière dont le management a conçu de regrouper les tâches, et donc les personnes, pour procéder aux multiples opérations que doit accomplir une entreprise chaque jour.

✓ La maîtrise de la gestion

Une bonne maîtrise de la gestion nécessite un système comprenant deux volets :

- Un volet à caractère prévisionnel : budgets annuels et plan à long terme.

- Un volet constitué par les procédures de suivi des opérations : comptabilité analytiques : suivi des coûts, et contrôle de gestion.

✓ L'animation des hommes :

L'auditeur doit veiller à ce qu'il y ait tout d'abord un projet fédérateur et une animation des hommes faite de telle manière que chacun se trouve fortement motivé pour accomplir les tâches qui lui sont dévolues. Ainsi il jugera de la manière dont ces deux grandes préoccupations se trouvent prises en compte par la direction de l'entreprise au plus haut niveau.

Le degré de motivation et de satisfaction du personnel peut s'apprécier au travers de divers indicateurs, ainsi que par un certain nombre d'observation : l'évolution des rémunérations, l'absentéisme, le taux de rotation du personnel, les arrêts de travail pour cause de grèves etc. l'auditeur doit aussi tenir compte de attention que porte la direction aux problèmes de formation du personnel et enfin considérer : la manière dont la communication interne est organisée et l'existence d'une volonté réelle de la direction de communiquer régulièrement au personnel des informations sincères sur la vie de l'entreprise.

✓ L'attention attachée à l'évolution de l'environnement

Dans le cadre de notre audit, on aura donc à attacher la plus grande importance, d'une part à la manière dont l'entreprise a su identifier et repérer les éléments qui, dans son environnement, sont à analyser, et d'autre part à la façon dont elle s'est organisée pour recueillir les informations nécessaires, avec la périodicité de mise à jour voulue.

B- Les risques de dysfonctionnements stratégiques

Parmi eux, nous mentionnons les suivants :

➤ Les dysfonctionnements révélés par les crises (dysfonctionnement visible)

C'est probablement le cas le plus fréquent. L'explication semble logique si l'on considère que la reconnaissance des problèmes stratégiques d'apparente le plus souvent à une autocritique de la part des responsables.

On peut énumérer quelque unes des sources de crises possibles :

✓ Les facteurs internes :

- Volonté d'entreprise en contradiction avec les choix stratégiques ;
- Echec d'un produit pour cause de non-qualité majeure.

✓ Les facteurs externes :

- Produits remis en cause par l'inadéquation au marché ;
- Arrivée de nouveaux concurrents ;
- Contradiction inexplicée du marché...

➤ Les dysfonctionnements et la continuité stratégique (dysfonctionnement diffus)

On peut évoquer un certain nombre de sources de dysfonctionnements qui peuvent être d'origine interne (managériale) ou externe (environnement) :

✓ Les facteurs internes :

- Déséquilibre du portefeuille de domines (cycles de vie de la firme) ;
- Dégradation continue de la capacité financière ;
- Dégradation de la pyramide des âges et des compétences ;
- Démobilisation des hommes, etc.

✓ Les facteurs externes :

- Produits remis en cause par l'évolution des comportements (cycle de vie du produit) ;
- Effets d'une internationalisation progressive du secteur ;
- Rupture progressive de la situation concurrentielle : entrée régulière de nouveaux concurrents, produits de substitution, pressions des clients et/ou des fournisseurs, dégradation des positions de la clientèle etc.

C- L'analyse des causes des dysfonctionnements stratégiques :

C'est une phase qui ne présente pas d'originalité particulière. Elle emprunte d'ailleurs ses outils à de nombreux domaines de gestion. Fréquemment l'auditeur sera conduit à provoquer de nouveaux entretiens avec des membres de la société pour les identifier. Il est possible que des indicateurs fournissent ici des explications de certains dysfonctionnements.

➤ Les outils d'analyse des causes de dysfonctionnement

Parmi les outils d'analyse des causes de dysfonctionnements figurent les suivants :

✓ Pour le recensement des causes

Nous mentionnons ce qui suit :

• Le brainstorming :

Une séance de brainstorming se décompose en 4 phases :

- Une phase de rappel des règles appliquées ;
- Une phase de rappel du problème à traiter ;
- Une phase de création ;
- Une phase d'analyse des résultats.

• Le QQQQCP :

C'est une démarche qui propose un schéma d'analyse valable pour le traitement de tous les types de questions. Elle vise à une approche exhaustive du problème à travers six interrogations sur les quelle le groupe aura à travailler :

- **QUOI** ? c.-à-d. de quoi s'agit-il ? de quel problème ? de quelles actions ?
- **QUI** ? c.-à-d. qui est concerné par le problème, quel est son rôle, quelle sont ses caractéristiques ?
- **OU** ? c.-à-d. en quel lieu, à quelle distance ?etc.
- **QUAND** ? c.-à-d. à quel moment, suivant quel planning, avec quelles fréquences ?
- **COMMENT** ? c.-à-d. avec quels moyens, quels matériels, quels procédures ?
- **POUQUOI** ? c.-à-d. pour quelles raisons

- ✓ **Pour la structure des causes : le diagramme d'Ishikawa (diagramme cause effet)**

Il s'agit tout simplement d'un moyen de compréhension du problème et d'analyse de ses causes. Le diagramme des causes et de l'effet représente différemment une démarche très proche. Pour l'exploiter, on adopte fréquemment une représentation fondée sur 5 types de causes principales : main-d'œuvre, matières, matériel, méthodes, milieu.

- ✓ **Pour la hiérarchie des causes : le diagramme de Pareto**

La construction du diagramme de Pareto consiste à tracer sur un système d'axes des rectangles dont la base est qualitative ici elle repère les causes et dont la hauteur indique le nombre ou la fréquence des observations associées à la cause.

➤ **L'analyse des facteurs de base des dysfonctionnements stratégiques :**

- ✓ **Audit des métiers et des buts :**

Avant d'aborder l'observation des buts et objectifs de l'entreprise, l'auditeur devrait s'attacher à identifier la perception de ses « métiers ». Il s'agit à ce stade préliminaire, de situer le degré de réflexion réalisé par le chef d'entreprise et les membres de la haute direction, dans leur analyse des constituants fondamentaux de la position concurrentielle de la firme. Cet audit ne peut être obtenu qu'à partir d'entretiens organisés autour de deux questions :

- Comment définissez-vous votre ?
- Quels sont, dans cette perspective, vos facteurs clés de succès ?

- ✓ **Audit des objectifs stratégiques de base :**

L'auditeur doit analyser l'existence, la cohérence, et le niveau de réalisation des objectifs stratégiques. Comme il s'agit d'observer un petit nombre de paramètres pouvant traduire des évolutions profondes de l'entreprise, il aura intérêt à travailler, si possible, sur une période de référence assez longue. Il sera aussi intéressant de rapprocher les données chiffrées et la chronologie des décisions stratégiques afin de vérifier l'efficacité de ces dernières et/ou l'existence d'obstacles dans leur mise en œuvre. Bien entendu, il sera amené à approfondir les causes de non-réalisation ou/et d'infléchissement des

indicateurs. La disponibilité d'indications sur les performances de la concurrence serait utile, mais, s'agissant de mesures très globales, les comparaisons devraient être réalisées avec la plus grande prudence.

3-2-3- La phase de conclusion : synthèse et recommandation

Enfin, au terme de son audit stratégique, l'auditeur devra mettre en place une synthèse et des recommandations qui vont permettre aux gestionnaires de l'entreprise de corriger les dysfonctionnements perçus¹⁷.

Ces recommandations devront s'appuyer sur des critères déterminés en coopération avec le ou les responsables de l'entreprise auditée. Ce pourrait être :

- L'urgence des résultats ;
- L'économie des ressources engagées ;
- Le maintien du plein emploi ;
- Etc.

Après avoir analysé les trois phases que les auditeurs doivent respecter, nous constatons que :

La phase de préparation permet aux auditeurs de s'approprier les objectifs de la mission et d'en préciser le périmètre.

Durant la phase de réalisation, les auditeurs recherchent, par analyse de documents et par entretiens, comment sont maîtrisés les différents risques des processus identifiés dans la structure auditée.

La phase de conclusion, permet à l'auditeur de synthétiser son produit.

La démarche de la mission d'audit stratégique ne peut être couronnée de succès sans que les auditeurs n'utilisent d'abord les outils et les moyens pour recueillir autant d'information que possible afin de mener à bien la mission d'audit.

¹⁷ ISO 9001, (2011), Lignes directrices pour l'audit de systèmes de management.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter le concept d'audit stratégique et sa mission sous différents angles et visions des chercheurs et des personnes intéressées par l'audit stratégique, et nous en sommes arrivés à ceci :

- L'audit stratégique est l'un des types d'audit modernes nécessaires à la lumière des changements rapides de l'environnement commercial interne et externe ;
- L'audit stratégique est le processus d'examen et d'évaluation systématique de la position stratégique des organisations commerciales ;
- L'un des objectifs de l'audit stratégique est de révéler les pratiques inutiles dans l'organisation ;
- L'audit stratégique est la méthode la plus importante pour diagnostiquer les problèmes et les obstacles auxquels l'organisation est confrontée dans la mise en œuvre de ses plans stratégiques ;
- L'audit stratégique est un outil très important et utile pour les personnes dont la tâche est d'évaluer la performance globale de l'organisation ;
- A la lumière de tous ce qui cité ci-dessus, nous mentionnons également la mission d'audit stratégique, qui se caractérise par trois phases d'intervention, dont chaque phase se matérialise par l'utilisation d'un certain nombre d'outils permettant ainsi de faciliter la tâche pour l'auditeur en détectant les zones de risques les plus importantes et en dégageant les recommandations les plus utiles.

Et au final, on dira que l'audit stratégique est venu combler l'absence d'autres types d'audit, car il prend l'institution selon une vision globale, et fournit une appréciation globale de sa position stratégique et est l'un des mécanismes les plus importants pour diagnostiquer les problèmes et les obstacles auxquels l'institution est confrontée. Ce n'est pas seulement l'audit stratégique qui diagnostique les problèmes, mais aussi, le contrôle, il est basé sur un suivi continu du travail dans n'importe quelle institution pour atteindre les résultats souhaités de l'institution, qui ont été planifiés à l'avance et ont corrigé les erreurs.

Chapitre II

L'influence d'audit stratégique
et le contrôle d'entreprise sur
les organisations.

Introduction

Le contrôle est considéré comme la quatrième fonction de la gestion, qui comprend les actions et les décisions prises par les gestionnaires pour s'assurer que les résultats des travaux qui ont été achevés sont exactement conformes à ce qui a été prédéterminé dans le plan et également pour assurer la bonne conduite des affaires au sein de l'organisation.

Le contrôle est une fonction administrative requise à tous les niveaux, il est non seulement limité à la gestion supervisée, mais varie d'un niveau à l'autre, en fonction des différences autorisées aux gestionnaires de l'organisation.

De plus, le contrôle ne peut être exercé indépendamment d'autres fonctions de gestion telles que la planification, l'organisation et la direction, car la fonction de planification nécessite un contrôle, ainsi qu'une organisation et une direction, afin d'être exercée de la meilleure façon. Le contrôle doit tenir compte des différents facteurs affectant le travail, car ils sont affectés par la philosophie de gestion et fournissent les ressources nécessaires pour atteindre les résultats, ainsi que par les facteurs externes de l'environnement tels que les facteurs économiques, politique, technologique, juridique et culturel... etc.

En ce qui concerne l'audit stratégique, il est l'un des mécanismes les plus importants de diagnostic de problèmes et d'obstacles auxquels fait face à la base de ses plans et contient une analyse détaillée de tous les aspects, fonctions et activités dans l'établissement, et l'audit stratégique fournit à l'établissement des réponses détaillées que les questions importantes permettant de gérer les écarts avec précision.

Dans ce chapitre, nous allons présenter, les éléments suivants :

- Le cadre conceptuel du contrôle d'entreprise ;
- Points stratégiques de contrôle et ses exigences pour un système solide ;
- L'audit stratégique et le contrôle dans les organisations de l'entreprise.

Section 01 : le cadre conceptuel du contrôle d'entreprise

Compte tenu de l'importance qu'acquiert le sujet du contrôle, il a été étudié par de nombreux chercheurs et universitaires dans plusieurs disciplines, notamment en sociologie, en raison de son impact direct sur l'institution ainsi que sur ses membres.

Le contrôle est l'un des facteurs les plus importants qui aident à surmonter les problèmes organisationnels, de sorte qu'il rend le travailleur plus responsable envers l'intérêt de son organisation.

1- Caractéristiques et Objectifs de contrôle

Nous résumerons les caractéristiques et les objectifs du contrôle, on commence par les caractéristiques :

1-1- Les caractéristiques de contrôle

Pour que le système de contrôle soit efficace et atteigne les objectifs pour lesquels il a été conçu, il doit être distingué avec les caractéristiques suivantes :

1-1-1 Adéquation :

Lorsqu'il est nécessaire que le système de contrôle soit compatible avec la nature de l'activité de l'organisation sa taille, ses objectifs et ses aspirations futures, le type d'industrie dans laquelle il se situe, le type de clients et la nature de biens et services fournis, et autres une organisation de grande taille et complexe a certainement besoin a un système de contrôle complexe et complet, alors qu'une petite entreprise peut n'avoir besoin que d'un système de supervision simplifié.

1-1-2 Rapidité dans la détection des déviations :

Plus le système de contrôle n'est capable d'atteindre la vitesse en découvrant des déviations ou en les empêchant du tout, ce système est devenu plus efficace pour faire face au plus grand nombre possible d'effets négatifs graves de ces déviations. Il ne fait aucun doute que le système de contrôle optimal est celui qui détecte les erreurs non seulement immédiatement après qu'elles se produisent, mais avant qu'ils ne se produisent si possible.

1-1-3 Clarté :

L'une des principales exigences pour le succès de systèmes de contrôle efficaces et efficaces est leur conformité clarté et facilité de compréhension par toutes les personnes responsables de la performance, il doit donc avoir les personnes impliquées dans la mise en œuvre des objectifs et la capacité d'absorber et d'être au courant du travail dans divers domaines en plus de la disponibilité des compétences et qualifications intellectuelles et techniques requises.

1-1-4 Flexibilité :

La majorité des organisations fonctionnent dans des conditions environnementales en constante évolution, ce qui entraîne souvent la modification de certains objectifs, stratégies et plans. La flexibilité signifie que le système de contrôle est adaptable à ces changements et modifications de l'organisation et de son environnement. Concevoir l'ensemble du système de contrôle à chaque changement des conditions internes et externes entourant l'entreprise.

1-1-5 Intégration :

La fonction de contrôle doit être intégrée à la fonction de planification, et la meilleure façon de réaliser cette intégration est de prendre le contrôle doit être pris en compte dans l'exercice de la fonction de planification lorsque les objectifs du plan sont fixés, il doit être parallèlement, la réflexion conduit à définir les critères sur la base desquels le contrôle et la vérification seront effectuées la mesure dans laquelle ces objectifs sont atteints.

1-1-6 Economie :

Le coût du système de contrôle doit être proportionnel à son rendement, il doit être égalé, le contrôle est la position spécifique parce que l'économie des dépenses de contrôle est une question relative, parce que le contrôle est-il doit en être de même selon la taille, l'importance et le degré de complexité des situations, l'important est que ce soit rentable, le système de contrôle représenté des dans le contrôle des différentes opérations et activités de l'organisation pour réduire les problèmes est supérieur à son cout. Si le cout du système de contrôle utilisé de passe les avantages obtenus, cela signifie qu'il y a un écart qui a entraîné une augmentation cout par rapport à ce qui a été décidé, et donc le processus de contrôle deviendra un écart lui-même.

1-1-7 Objectivité :

Tout système de contrôle efficace ne doit pas être soumis à des limitations et considérations personnelles. La personnalité du manager subalterne peut affecter le jugement de performance et le dégager dans un jugement inapproprié c'est pour ça les systèmes de contrôle doivent être objectifs. Les normes d'objectifs peuvent être aussi des normes quantitatives, telles que des coûts des heures d'unité ou une date d'achèvement et des normes qualitatives telles que de meilleurs programmes de formation ou un type d'amélioration spécifique de la qualité et de la qualité des personnes et des importants ici peuvent être atteints. Il est possible que l'objectif soit déterminé et la norme doit être déterminée et libellée.

1-1-8 Facilité de compréhension :

La nature de travail dicte le système de contrôle à suivre, ainsi le système de contrôle doit prendre en compte la pertinence de l'activité d'une part, et la compétence des managers d'autre part. Aussi la complexité du système de supervision ne devrait pas être la norme, ce qui rend la supervision inefficace pour atteindre les objectifs de l'éducation.

1-1-9 Prévoir l'avenir :

Les systèmes de contrôle utilisés ne doivent pas se limiter à la découverte d'écarts financiers ou simultanés avec le processus de production, mais le responsable doit s'efforcer sur les méthodes de contrôle qui lui permettent de prévoir les écarts avant qu'ils ne surviennent, afin d'éviter de gaspiller des coûts qui peuvent être conséquents.

1-1-10 Participation :

Un système de contrôle efficace doit être acceptable pour tous les membres du personnel dans l'institution et pour qu'il y ait acceptation, il faut participer dès qu'il y a acceptation, plus il y a un gage et un engagement de mise en œuvre et de suivi chaque fois que cela conduit au succès du processus de contrôle et à l'atteinte de ses objectifs.

1-1-11 Timing :

Timing ne signifie pas vitesse, mais plutôt que l'information arrive au bon moment, il n'y a aucun avantage à recevoir une information bien avant son heure, donc elle est négligée, ou après, ou devient inutile.

1-1-12 Efficacité :

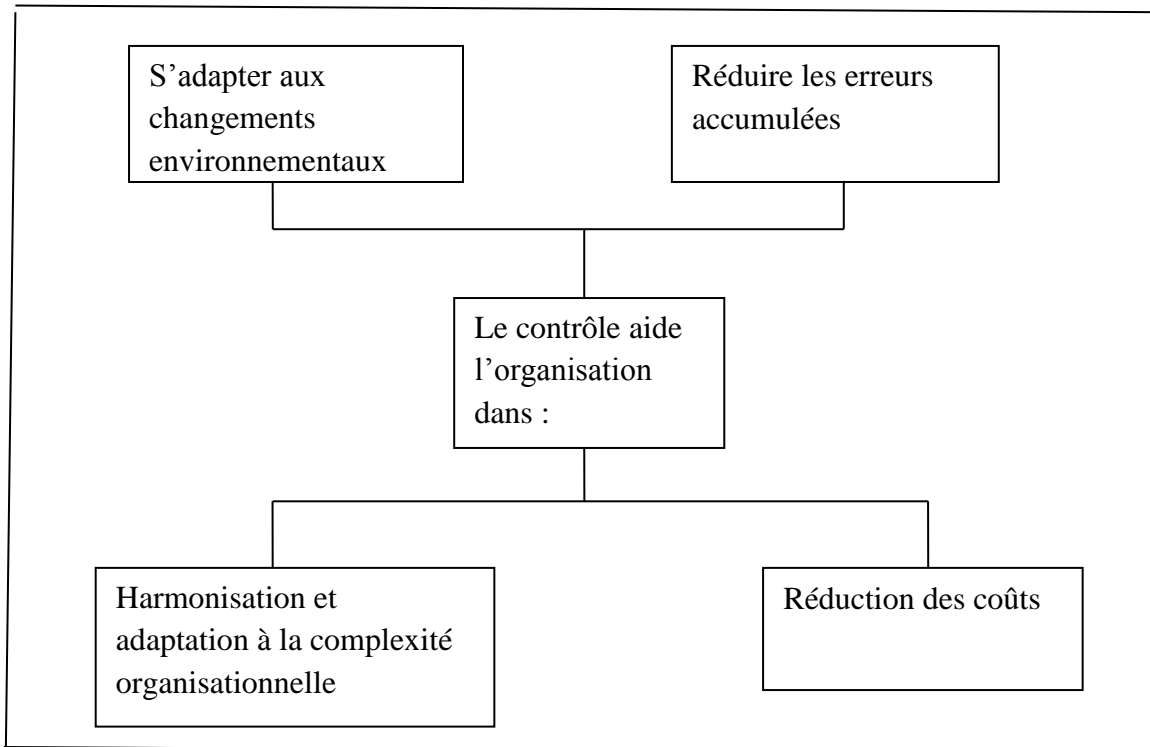
Chaque processus e gestion a des fonctions spécifiques, et l'une des fonctions de contrôle les plus importantes dans l'institution vise à atteindre l'efficacité, à augmenter les niveaux d'efficacité, à détecter les déviations et les erreurs qui existent dans l'institution et à tenter de les corriger.

1-2- Les objectifs de contrôle

Il existe de nombreuses raisons pour l'existence pour l'existence du contrôle et du système de contrôle dans les organisations et cela donne une grande capacité pour que l'organisation s'adapte aux changements environnementaux, réduise l'accumulation d'erreurs et les réduise dans tous les domaines, l'organisation aide également à gérer la complexité organisationnelle croissante due à la complexité de la vie en général et la taille des organisations a augmenté, et cela contribue également à réduire les couts en réduisant les déchets et le temps perdu et autres.

Cette idée est illustrée dans la figure suivante :

Figure N°04 : Les objectifs de contrôle



Source : établie par moi-même.

1-2-1 Adaptation aux changements environnementaux :

L'environnement des organisations commerciales est devenu complexe et turbulent, et toutes les organisations sont confrontées au changement. Si le manager peut se fixer des objectifs et les atteindre toujours et sans problème, il n'y a pas besoin de surveillance, mais cela est impossible à atteindre et à cause de cela, l'intervalle de temps entre la fixation des objectifs et le temps pour les atteindre est fortement affecté par les événements, que ce soit au niveau de l'organisation ou de son environnement. Ces événements entravent l'atteinte de l'objectif, et soulignent ici le rôle d'un bon système de supervision, qui aide les managers à anticiper les changements, à les gérer et à s'adapter à la nouvelle situation.

1-2-2 Les erreurs d'accumulation réduisent :

Les petites erreurs et les écarts mineurs peuvent ne pas affecter l'organisation financièrement, par exemple, mais l'accumulation de ces erreurs et ces petits écarts peuvent entraîner un gros problème. Le traitement est d'abord et tout écart doit être pris au sérieux, car cette petite erreur peut cacher derrière elle ce qui est plus grand et plus dangereux.

1-2-3 Harmonisation et adaptation à la complexité organisationnelle :

Lorsque l'organisation est simple dans sa structure et son fonctionnement, comme si elle était située dans une zone géographique locale, si elle ne fabrique qu'un seul produit, son système de contrôle sera simple, mais une grande entreprise qui fabrique de nombreux produits, utilise diverses matières premières, couvre de vastes zones géographiques et a de nombreux concurrents, a besoin d'un système de contrôle qui puisse clarifier cette complexité et aider l'administration à y faire et à connaître tous ses mécanismes de travail.

1-2-4 Réduction des coûts :

Si le système de contrôle est utilisé efficacement, il conduira à une réduction significative des coûts en contrôlant les processus de production et en fixant des normes de performance précises, des taux de détérioration et de perte de temps.

Et parmi les objectifs les plus importants de contrôle figurent également :

- Contrôler les pratiques du gestionnaire et des chefs de service en matière d'orientation et de supervision des personnes, la manière dont les décisions concernant le déboursement de l'argent sont prises et le degré de respect des spécifications

quantitatives et qualitatives qui doivent être disponibles dans le bien ou le service produit par le institution ;

- Veiller à ce que les ressources matérielles et humaines soient utilisées de manière optimale et ne soient pas gaspillées sans frais ;
- La supervision augmente l'efficacité des individus, des machines et des matières premières et s'assure qu'ils sont utilisés conformément aux normes qui leur sont fixées ;
- Révèle et récompense les managers créatifs et les individus ;
- Il révèle le degré de loyauté et de satisfaction des employés, des travailleurs et de leurs supérieurs envers l'organisation dans laquelle ils travaillent ;
- Etablir une connexion faible entre les différents systèmes administratifs ;
- Vérification des politiques, procédures et régimes suffisamment élaborés par la direction suprême pour mettre en œuvre des activités et des fonctions mises en œuvre ;
- La gestion de l'institution repose sur la base scientifique grâce à la disponibilité d'éléments fondamentaux et aux procédures et sessions manuelles les plus importantes, ainsi qu'une organisation avec une détermination claire des postes et de leur contenu et des rapports périodiquement sur le travailleur ;
- Prévention et prévention des erreurs, des déviations, des fraudes, des détournements de fonds, des détournements de fonds et de la découverte de ce qui est d'abord et prenez les mesures corrosives nécessaires pour les résoudre et empêcher leur répétition ;
- Veiller à ce que le travail se déroule dans le cadre de l'organisation et des lois, réglementations et procédures établies, et qu'il soit effectué de la meilleure façon ;
- S'assurer qu'il y a harmonie entre les différentes agences administratives et qu'elles évoluent toutes dans le même sens et conformément aux politiques établies ;
- Identifiez les problèmes et les obstacles qui entravent le flux du travail exécutif et travaillez à fournir des alternatives et des méthodes modernes pour les résoudre ;

- Augmenter l'efficacité et améliorer le niveau d'efficacité productive, élément essentiel du succès, e la rentabilité et de la continuité de l'institution ;
- Encourager les employés à adhérer à la mise en œuvre des politiques administratives établies et se donner les moyens de les mettre en œuvre de la meilleure façon possible ;
- Travailler au renforcement du cadre de contrôle, de transparence et de responsabilité.

2- Les étapes et les types de contrôle d'entreprise

Le contrôle d'entreprise comporte plusieurs étapes et types, que nous mentionnons ci-dessous :

2-1- Les étapes de contrôle d'entreprise

Le processus de contrôle dans la gestion passe de quelque manière que ce soit par plusieurs étapes, dont les suivantes :

2-1-1 Définie les normes de performance requises : A ce stade, les normes de performance requises sont définies et fixées, car la norme est le niveau de performance cible par lequel la performance réelle de l'activité est mesurée, de celle-ci à la performance pratique du contrôle.

Comme il existe de nombreux spécialistes en administration des affaires, la performance de supervision commence après cette étape.

2-1-2 Mesurer la performance réelle :

Il est certain que la réalisation effective passe par des étapes successives, et plus précisément, il y a des activités dans l'étape d'entrée et d'autres dans l'étape sa transformation et d'autres activités liées aux sorties. A chaque étape, la question est liée à la connaissance de l'étendue de la réalisation cela dépend de la nature de l'étape et des activités elle-même, l'important est que le responsable ait suffisamment d'informations sur la performance réelle, et il ne fait aucun doute que le moment de cette information et la forme de sa présentation aident beaucoup à en augmenter l'utilisation afin de connaître la véritable image de la performance.

2-1-3 Comparer les performances réelles avec les niveaux standards :

Le véritable objectif des normes fixées par la planification était de mesurer la performance à travers des niveaux quantitatifs et qualitatifs spécifiques et de l'orienter vers eux. La comparaison de la performance réelle avec ce qui est écrit dans les normes doit être utile pour révéler soit sa conformité entre la performance et les normes, soit une différence entre performance qu'il s'agisse d'un critère positif ou négatif, à savoir que la décision rendue concernant cette comparaison doit être au niveau proche directement du lieu d'exécution dans la mesure du possible, cela facilite la comparaison et une plus grande précision dans le diagnostic.

2-1-4 Prendre les actions correctives et le suivi :

Ce mouvement est le plus réel du processus qui traite du fruit de tous les efforts auparavant au paravent que le travail acoustique est plus nécessaire lorsque la performance réelle se déplace de manière significative les critères et dans la tendance négative peut nécessiter une modification des méthodes et des moyens utilisés dans la performance ou les moyens. Le même plan ou dans les mêmes normes et la connaissance des causes des écarts et de leurs responsabilités est très facile en action l'exactitude requise, ainsi que la fourniture d'informations à l'administration pour celles destinées.

2-2- Types de contrôle

Il existe plusieurs types de contrôle, selon différents fondements et critères :

2-2-1- Sur la base des niveaux administratifs

Trois types peuvent être distingués :

- a. **Contrôle à l'échelle de l'établissement** : il consiste à évaluer la performance globale de l'établissement pendant une certaine période de temps, pour savoir dans quelle mesure ses objectifs fixés et spécifiés ont été atteints, à l'aide de critères particuliers pour l'établissement, tels que : rentabilité, taux de retour sur investissement, part de marché de l'établissement, croissance des ventes...etc. le non-respect de ces normes entraîne les actions correctives suivantes :
 - Redéfinir les objectifs et élaborer des plans.
 - Faire des changements dans la structure organisationnelle.

- Fournir les moyens de communication interne et externe et diriger la motivation des individus au sein de l'institution.
- b. Courbe au niveau des processus :** le contrôle du niveau des processus et exclu ici sur la performance de différents processus dans tous les concerts et activités de l'institution un ensemble de critères est utilisé, notamment :
- Le nombre total d'unités produites est le nombre d'heures de fonctionnement des machines pour connaître l'efficacité des heures de fonctionnement de la machine.
 - Mesurer la proportion de production non conforme par rapport au nombre total d'unités produites.
 - Connaître la part unitaire des frais commerciaux par la différence entre le total des frais commerciaux et le total des ventes.

Lorsqu'il y a un défaut dans les critères objectifs, les corrections nécessaires suivantes doivent être apportées :

- Employant des travailleurs des heures supplémentaires pour augmenter le taux de production.
 - Ajustement des cadences de fonctionnement des machines.
 - Augmenter le contrôle de la qualité sur la production.
 - Réduire les dépenses en frais de vente.
- c. Contrôle au niveau individuel :** le contrôle comprend ici l'évaluation de la performance de l'individu et de son comportement dans la performance et la connaissance et l'évaluation de la production de chaque individu par rapport à son travail. Plusieurs critères sont utilisés pour contrôler l'individu au travail, y compris qualitatifs et quantitatifs :
- Le rapport de performance préparé par les chefs de travail à leurs subordonnés ;
 - Ventes au nombre de vendeurs pour mesurer les ventes moyennes par vendeur budget d'incitations, ces critères fonctionnement pour essayer d'augmenter les

compétences des individus pour les former et motiver ou faire un peu d'actions correctives pour assurer un niveau de performance stable.

2-2-2- Sur la base du calendrier de contrôle

Il existe ici trois types de contrôle :

- a. **Le contrôle précédent** : ce type concerne la vérification de la disponibilité de toutes les exigences et de tous les moyens pour terminer le travail avant de commencer la mise œuvre, c'est-à-dire le démarrage des performances. il réduit le degré d'écart entre les performances réelles et les performances attendues. Il fonctionne également pour prédire les problèmes attendus pour se préparer à les affronter et y trouver des solutions appropriées. Cette surveillance aide à faire face aux problèmes futurs qui pourraient faire obstacle à une meilleure mise en œuvre.
- b. **Contrôle continue(en cours)** : il est également connu sous le nom de contrôle permanent ou auxiliaire, ce qui signifie le contrôle continu et inhérent du processus de mise en œuvre et peut être appliquée à l'aide de rapports continus (quotidiens et hebdomadaires). Et en utilisant les fiches de travail journalier et les fiches d'inventaire journalier sur les actifs de l'établissement ou en utilisant les moniteurs de terrain, comme c'est le cas dans les ateliers pour assurer le flux journalier de production selon les programmes et horaires journaliers et hebdomadaires.
- c. **Contrôle ultérieur** : il est représenté dans l'exécution des tâches de contrôle après la mise en œuvre des travaux, où la performance réelle est comparée aux critères objectifs du plan pour découvrir les écarts ou les erreurs, les traiter et prévenir leur apparition à l'avenir.

2-2-3- Sur le niveau de l'entité

On retrouve deux types de contrôle :

- a. **Contrôle interne** : aussi appelé auto contrôle, qui est le plan d'organisation et les différentes procédures et organisations, et les moyens utilisés au sein de l'établissement pour atteindre l'adéquation, découvrir les écarts, les corriger et les corriger en temps opportun.

- b. Contrôle interne :** il est représenté dans les opérations externes menées par des agences spécialisées indépendantes du pouvoir exécutifs et dont le but est d'examiner les opérations financières et les comptes et même d'en vérifier la validité, la légitimité et l'exactitude, ce qui constitue un contrôle ultérieur du processus de mise en œuvre.

2-2-4- Sur la base de la nature de la direction de contrôle

- a. Contrôle personnel :** axé sur l'individu, la façon dont les décisions sont prises par lui, et son comportement de leadership et de supervision au sein de l'institution.
- b. Contrôle bureaucratique :** c'est-à-dire attention à toutes les procédures et tâches dans lesquelles le travail est effectué, et concentration sur le degré de conformité de ces procédures, méthodes d'activités, règles et méthodes utilisées.
- c. Contrôle des sorties :** c'est-à-dire attention et contrôle des sorties, du volume de production, la qualité de production, profits,...etc.
- d. Contrôle culturel :** concentration et attention sur la clarté des objectifs, le degré de liberté appliqué et l'indépendance du travail des individus.
- e. Contrôle par les résultats :** il essaie de définir clairement la relation entre la direction et les travailleurs ou les observateurs afin qu'il y ait des objectifs spécifiques ou des résultats attendus du travail d'une certaine personne qui est tenue responsable par son supérieur afin que ce patron bénéficie d'un contrôle sur tous particules du travail de ce facteur, et que son contrôle soit limité à la mesure dans laquelle ce facteur atteint les résultats attendue de son travail et l'a prédéterminée.

2-2-5- Sur la base de l'essence du contrôle

Il existe trois types, à savoir :

- a. Contrôle organisationnel :** qui se concentre sur l'application des étapes e contrôle établies par l'organisation afin d'atteindre ses objectifs.
- b. Contrôle social :** ce contrôle est représenté dans les normes, traditions et concepts qui sont formés par les travailleurs et les employés et qui déterminent leur comportement selon certaines normes.

- c. **Autocensure** : elle est représentée dans le sentiment de contrôle qui naît de l'intérieur de l'individu en se fixant des voies et des buts précis que l'individu cherche à atteindre et en confrontant tous les écarts qui empêchent l'atteinte de ces buts qui servent son travail et servent ainsi la institution.

2-2-6- sur la base de l'emplacement du corps qui exerce le contrôle

- a. **Contrôle financier** : ce type de contrôle est exercé par des agences centrales spécialisées, telles que les bureaux comptables, et comprend le contrôle comptable par le contrôle des enregistrements et des documents.
- b. **Contrôle administratifs** : fonction de gestion qui s'exerce sur la gestion des établissements et de leurs travailleurs et est habituellement pratiquée par l'autorité compétente en leur sein pour les superviser, ce qui a conduit certains à l'appeler contrôle utilitaire.

3- Moyens de contrôle

La fonction de contrôle nécessite de moyens des moyens adaptés à la nature de l'activité dans l'organisation pour atteindre les objectifs de contrôle , et parmi le moyen les plus importants utilisés figurent :

3-1- Supervision et observation

Contrôle par supervision et observation à divers niveaux administratifs, en administration publique ou centrale ou religieuse, qui sont dans les chefs de sections dont les tâches sont limitées à la conversion de commandement, pour promouvoir l'efficacité de l'utilisation de ce sur plombage, cela nécessite la disponibilité de conditions importantes lorsqu'il est utilisé :

- Avoir un impact clair et direct sur la bonne conduite et la qualité de la performance ;
- Travailler clairement pour montrer les écarts, les déférences et les faiblesses et leur proposer les meilleures solutions.

3-2- Le budget estimé

Le budget estimés des organisations et un moyen d'expertise devraient être obtenu de divers aspects de l'organisation, et constitue donc l'un des moyen de contrôle des outils afin de garantir que les résultats soient un élément important de la planification.

3-3- Enregistrements

Les enregistrements administratifs sont considérés comme l'un des moyens de contrôle de gestion car ils sont utilisés pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise car ils sont un moyen pour toutes les informations et données sur les performances des employés.

3-4- Audit

Le contrôle est exercé en utilisant la méthode d'audit pour assurer l'ordre da activité de l'organisation le confie souvent à des organismes indépendants ou à des unités spécialisées dans le domaine du contrôle au sein de l'organisation et examine les dossiers et les rapports pour extraire des données avec ce qui est prévu être mis en œuvre lors des plants objectifs dans ce domaine à l'avance.

3-5- Données statistiques et frais de données

Il est concéder comme des outils de supervision important qui indiquent l'activité et facilitent le processus de suivi des procédures d'activités et de comparaison et le plus important de ces moyens de supervision et de comparaisons lorsque la recherche ou la présentation du problème des comparaisons lorsque la recherche ou la présentation du problème des comparaison en général nécessite des données et ou des statistiques afin que des données nécessitent ou des statistiques, peut-être pondéré et mis en position droite , les expulsions d'adaptation et d'autres inscriptions peuvent être utilisées pour leurs recherches et leur participation au développent de solutions pour le hack de problèmes.

3-6- Réclamations et doléances :

C'est une méthode de contrôle car elle porte la nature des revues et des suivis ou les supérieurs mettent l'image dans l'image concernant les écarts ou les erreurs de toute nature .par conséquent les réclamations en général sont un moyen de contrôle pratiqué par les citoyens et les auditeurs sur les travailleurs et les fonctionnaires des organisations.

3-7- Rapports

Les rapports administratifs contribuent à clarifier l'efficacité des travaux exécutés, la façon dont ils sont exécutés, la nature de la performance des employés et l'étendue de leur engagement envers les méthodes de travail

3-8- Recherche opérationnelle

C'est une méthode scientifique pour exercer un contrôle dans les organisations et implique un ensemble de méthodes pour aider à prendre des décisions qui sont atteintes en évaluant plusieurs alternatives et en choisissant la meilleur entre elles de multiples manières quantitatives.

3-9- Tentation

visé à faire en sorte que les entreprises, l'efficacité et la sécurité de la mise en œuvre soient visées et inspectées, le travail d'inspection est une catégorie spécialisée de compétences et d'expériences jusqu'à ce qu'ils soient dans toutes les minutes suivables du travail que les employés soient généralement inspectés et examines leur travail et en discutant des problèmes que interroger les performances cependant les résoudre les erreurs et le causes.

3-10- Fiches de pointage

Il s'agit d'une déclaration signée par les travailleurs lorsqu'ils arrivent au travail et en sortent, par laquelle chacun deux détermine son heure de présence et de départ.

Le contrôle est ce qui nous permet de comparer la partie exécutée avec ce qui était prévu pour mettre en œuvre

Section02 : Point stratégiques de contrôle et ses exigences pour un système solide

Parfois, nous pouvons trouver des erreurs et des efforts inutiles et les écarts qui en résultent par rapport à certains des objectifs souhaités. Il peut devenir claire que la planification est incomplète, l'organisation manque de flexibilité, la formation et la direction inappropriées manquent d'efficacité, et ces raisons font de la fonction de contrôle une nécessité. Quelles sont les exigences pour un système solide de contrôle ?

1- Les principes de contrôle efficace :

Pour que le système de contrôle soit efficace, il doit avoir un ensemble de principes afin d'assurer son succès et son efficacité. Les principes peuvent être identifiés dans ce qui suit :

1-1 Le principe de l'économie :

Le bon système de contrôle est celui qui peut être mis en place au moindre coût possible. Par conséquent, un système qui nécessite des dépenses importantes ne doit pas être mise en place, sauf s'il est lié à de grandes institutions dans lesquelles le service de planification s'étend et donc la portée du contrôle s'élargit et ici il est difficile d'atteindre les objectifs fixés et il est difficile, l'application d'un système de contrôle efficace signifie que le rendement résultant de l'existence du système de sorte qu'il y a un justification de son existence, ce principe est lié aux deux méthodes suivantes :

- Essayer de maîtriser le coût du système de contrôle ;
- Essayer d'augmenter le rendement derrière le système de réglementation.

1-2 Le principe d'intégration et de cohérence :

Le système de contrôle doit être intégré à tous les autres systèmes organisationnels, en particulier le système de planification (pratiquement). Les moyens d'intégration entre la planification et le contrôle peuvent être clairement identifiés, et les gestionnaires doivent en tenir compte lors de le processus de planification, tels que les objectifs et les stratégies et politiques de l'établissement, qui ajoutent des dimensions complémentaires au système de contrôle, en d'autres termes, il n'est pas possible d'imaginer l'existence d'un contrôle dérivées de la planification à la fois afin que l'agent de contrôle puisse appréhender les plans et normes qui en constituent la base indispensable à l'exercice de sa fonction.

1-3 Le principe de clarté et de simplicité :

L'un des les principes fondamentaux du système de contrôle sont qu'il doit être facile à mettre en œuvre par les personnes qui l'appliquent, ainsi que par ceux à qui ce système sera appliqué, et il existe des systèmes et méthodes modernes et utiles, tels que des cartes, dessins, données mathématiques et statistiques, mais si ceux qui les appliquent n'en ont pas une compréhension claire, ces moyens deviennent inefficaces et perdent leurs avantages. Cela signifie également qu'un contrôle efficace doit être caractérisé par la clarté et la simplicité, afin d'être facile à comprendre pour les exécutants, et depuis le lieu d'exécution le plus

important et qui sont responsables de la conception du système, de la présentation des informations de supervision, de la définition des centres de responsabilité, et n'incluant par la supervision des mots complexes et flexibles et des outils qui signifient plus d'un sens, ce qui appelle à la confusion et à une différence d'opinion et de contenu.

1-4 Le principe de la vitesse de détection des écarts et des rapports erreurs :

Cela signifie que l'efficacité et l'économie du contrôle sont clairement et fondamentalement liées à l'élément temps. Plus le système de contrôle est rapide pour détecter les déviations en temps opportun et les signaler rapidement, et en déterminant leurs causes, plus un système économique sera efficace, et vice versa le système de contrôle doit indiquer les procédures et les actions à suivre pour corriger les erreurs.

1-5 Le principe de perspective d'avenir :

Cela signifie que un système de supervision efficace est le système qui se concentre sur l'avenir plus que sur le passé, et cela signifie ce qui suit :

- Accorder plus d'attention à prévoir les déviations avant qu'elles ne surviennent qu'à corriger les erreurs, car mieux vaut prévenir que guérir ;
- Accorder plus d'attention à la correction qu'à la simple imposition de pénalités ;
- Se concentrer sur les tendances futures plutôt que sur le passé et le présent ;
- Intérêt à obtenir des résultats plus qu'à observer des individus.

1-6 Le principe d'objectivité :

C'est-à-dire que le système reflète les aspects objectifs de contrôle et non les aspects personnels. Lorsque les performances et les méthodes sont personnelles, le manager peut être affecté dans le jugement des performances. Par conséquent, des critères précis, clairs et déclarés doivent être utilisés pour les subordonnés tout en évitant les critères préjudiciables qui provoquent le rejet des subordonnés, et leur scepticisme quant à l'équité de la gestion et son objectivité dans le sens où le facteur subjectif n'interfère pas dans le contrôle, car généralement des normes objectives conduisent au sentiment de satisfaction et de réassurance.

1-7 Le principe d'exactitude

L'imprécision du système de contrôle nuit à l'institution même si elle lui profite à court terme et les managers obtenant des informations inexactes par le contrôle et les utilisant pour

prendre des décisions représentent une catastrophe pour dont l'institution assume en définitive les conséquences. Par conséquent, les informations liées au processus de contrôle, en particulier les résultats, doivent être exactes au point d'être proches de la réalité.

1-8 Le principe d'excitation et de d'acceptation par les travailleurs

Le système de contrôle doit être acceptable pour les travailleurs, de sorte que le système ne rencontre pas de résistance, et s'il est acceptable, il atteint une grande efficacité dans le contrôle. Le principe d'excitation est le suivant :

- Appui à la DG ;
- La participation de toute responsabilité à la mise e place du système de contrôle ;
- Acceptation et compréhension du processus de contrôle par tous les employés ;
- Obtenir des informations et des commentaires sur les performances réelles en temps opportun.

1-9 Le principe d'auto-motivation

Cela signifie prendre les moyens appropriés pour la résistance naturelle des travailleurs aux systèmes de contrôle, et c'est parce qu'il y a une auto-motivation et leur tuteur pour mettre en œuvre le système et travailler pour en faire un succès, en tenant compte des facteurs psychologiques lors de l'application de ces systèmes de contrôle, et parmi les méthodes qui peuvent être produites pour développer l'auto-motivation des employés, on peut citer les suivantes :

- Participation des exécutants à la définition des normes réglementaires ;
- Utilisation du contrôle sur points stratégiques et ne pas tenir les exécutants responsables des déviations normales et non affectées ;
- Fournir aux exécutants les moyens d'autocontrôle, ce qui leur permet de connaître de première main leur niveau de performance et le comportement approprié en cas d'écart par rapport aux normes établies ;
- Laissant une certaine liberté aux exécutants pour s'assurer qu'ils ont de flexibilité dans performance comme si le système de contrôle se concentrait sur l'essentiel sans fading ni superficialité ;
- Assurer la coopération et la coordination entre les exécuteurs et les agents de contrôle afin que l'objectif de contrôle soit clair pour corriger les chemins et non pour détecter les erreurs.

1-10 Le principe de flexibilité

Il signifie la réponse du système de contrôle aux changements attendus sans qu'il soit nécessaire de modifier fondamentalement ce système ou sa défaillance complète. La caractéristique de la flexibilité a certaines limites afin qu'elle n'affecte pas la stabilité nécessaire. Pour l'efficacité et la pérennité du système, ce qui signifie que le système de contrôle efficace doit être souple.

1-11 Le principe d'adéquation

Il signifie que le système de contrôle doit être une image reflétant la nature de l'activité de l'établissement et compatible avec son organisation et objectifs, tout en soulignant le caractère atypique des systèmes de contrôle, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de systèmes de contrôle il convient aux activités et même diffère selon le type d'établissement, mais aussi selon les stades de développement dans lesquels il vit et la nature des conditions climatiques qui l'entourent, et même en termes de moment opportun pour l'application du contrôle.

1-12 Le principe de réalisme

Le contrôle de l'information doit être réaliste et non seulement verbal selon la situation, que c'est-à-dire que ces informations doivent être représentatives de la réalité réelle et que les informations anciennes doivent être supprimées. Par conséquent, le contrôle nécessite l'existence d'un réseau de communications dans toutes les directions pour faciliter le transfert et la circulation des informations au sein de l'institution.

1-13 Le principe d'exception

Tout bon système de contrôle doit fonctionner sur le principe d'exception afin que l'attention de la direction ne soit attirée que sur les écarts importants, autrement dit, la direction ne doit pas se préoccuper d'un travail qui se déroule bien, naturellement et facilement, et cela garantit que l'attention de la direction sera dirigée vers l'erreur, et cela supprimera le contrôle et des rapports inutiles et non rentables, ainsi que le gaspillage et le temps de gestion.

2- Points stratégiques de contrôle :

L'extension des normes de contrôle fournit la base pour mesurer les performances réelles ou attendues. Dans le cas d'opérations simples, le gestionnaire peut contrôler par une observation globale, mais le contrôle par l'observation devient impraticable lorsque les opérations sont compliquées ou lorsque la portée de l'autorité du gestionnaire est élargie, ici le manager doit choisir certains points auxquels il porte une attention particulière et en observant ces points il peut s'assurer que le processus est intégré selon un plan défini, ces points doivent être critiques (stratégiques) et en utilisant de tels standards le manager peut superviser un plus grand nombre de subordonnés et ainsi augmenter la portée de supervision ainsi que s'améliorer en communication, il est à noter qu'il n'y a pas de règles spécifiques qui peuvent être guidées lors du choix des points de contrôle en raison de la grande disparité des fonctions des établissements et des services et la diversité des produits et services à mesurer le manager doit se demander :

- Quels sont les meilleurs points qui reflètent les objectifs de ma gestion ?
- Quels sont les meilleurs critères qui indiquent quand ces objectifs ne sont pas atteints ?
- Quels les meilleurs critères qui mesurent tout écart ?

Les types de normes stratégiques sont celles qui seront utilisées pour mesurer les performances réelles ou attendue et dans la pratique elles représentent des normes car elles sont des types suivants :

- a. Les normes matérielles :** qui traitent de mesures non monétaires et prévalent dans les niveaux opérationnels lorsque des matériaux sont utilisés. Ces normes peuvent refléter des performances quantitatives telles que les heures de travail pour chaque unité de production, et elles peuvent également refléter des performances qualitatives, telles que la durabilité, la stabilité des couleurs et la résistance.
- b. Les critères de coût :** définissent une valeur monétaire pour les coûts d'exploitation, par exemple, le cout de la main-d'œuvre par unité ou par heure.
- c. Normes de capital :** elles sont en fait un type de normes de cout et apparaissent à la suite appliquer des normes monétaires à des éléments physiques, mais ce type de normes se rapporte au capital investi dans l'installation plutôt qu'aux couts d'exploitation. Des exemples de ces critères

sont le rapport du bénéfice net sur l'investissement total ou le retour sur investissement.

- d. Critères de revenus :** ces critères apparaissent lorsqu'il s'agit de donner des valeurs de rachat pour les ventes, qui varient de critères tels que : les revenus par passager pour un kilomètre (en installations de transport de passagers, par exemple) et dont des exemples sont les ventes moyennes par client.
- e. Critères du programme :** le gestionnaire peut se voir confier la tâche d'un programme spécifique, tel qu'un programme de suivi de développement d'un nouveau produit, ou un programme d'amélioration de l'efficacité des vendeurs, bien que certains jugements personnels puissent être impliqués dans le processus d'évaluation de la performance du programme et le calendrier sont ici utilisés comme critère objectif.
- f. Critères immatériels :** ce sont des critères qui peuvent être exprimés par de nombreux critères, qu'ils soient matériels ou monétaires, et ils sont l'un des plus difficiles, par exemple, le critère que le responsable peut utiliser pour déterminer la compétence et la capacité du responsable des achats ou le responsable de l'agrément, et le degré de fidélité des employeurs aux objectifs de l'entreprise.

3- Exigence pour un système de contrôle solide :

Il est entendu que chaque responsable de parrainage souhaite sans aucun doute disposer d'un système de contrôle solide et efficace pour l'aider à s'assurer que les événements sont conformes aux plans établis, et alloue beaucoup de temps et d'efforts des comptes et statistiques et autres services liés à l'information dans toute installation pour fournir et présenter les informations nécessaires au contrôle, mais parfois il peut être absent de certains que le système de contrôle utilisé par les gestionnaires, comme tout autre système de contrôle, doit être spécifiquement conçu pour répondre le système de contrôle réel nécessite une conception spéciale, et lors de la réalisation d'une telle conception de systèmes ou de méthodes de contrôle, il existe certaines exigences ou le responsable doit prendre en compte, qu'il s'agisse d'un membre de la direction générale ou d'un contremaître, et ces exigences se limitent à plusieurs points, dont :

3-1 La nature de l'activité et ses besoins :

Tout système de contrôle doit refléter les peines qu'il doit accomplir, et le système de contrôle utile au directeur de la gestion de la production sera sans doute différent dans sa portée et sa nature du système adapté au contremaître, et les méthodes de contrôle utilisées dans la gestion des ventes seront différentes de celles utilisées dans la gestion de l'argent ceci, à son tour, diffère des méthodes de contrôle de la gestion des achats. Cela s'ajoute au fait qu'une petite entreprise a besoin d'un système de contrôle qui diffère du système de contrôle d'une grande.

3-2 La rapidité de signalement des écarts :

Le système de contrôle qui permet de détecter les écarts avant qu'ils ne se produisent réellement, et dans tous les cas, l'information doit parvenir au gestionnaire le plus tôt possible afin qu'il puisse remédier à la situation avant qu'elle ne dégénère et ne s'aggrave. Souvent faibles en termes de fourniture d'informations de supervision. En essayer de rendre les données exactes et compréhensibles demande du temps, ce qui les fait parvenir au gestionnaire après coup. Malgré l'utilisation généralisée des machines comptables, la plupart des gestionnaires trouvent nécessaire de compléter les informations disponibles, des informations comptables avec des estimations comptables pour le présent et le futur.

3-3 Prévoir l'avenir :

Bien que le contrôle idéal ait lieu immédiatement et se caractérise par une grande rapidité, comme c'est le cas dans certains systèmes de contrôle électronique, les réalités de la vie administrative incluent un intervalle de temps entre l'écart et l'action corrective, et donc le gestionnaire doit rechercher une méthode de surveillance qui lui permette de prévoir les écarts dans le temps pour lui permettre de prendre des mesures correctives avant l'apparition du problème.

3-4 Objectivité :

Il ne fait aucun doute que la gestion comprend nécessairement de nombreux éléments personnels, mais la question de savoir si le subordonné accomplit son travail de manière appropriée et correcte ne devrait pas, en termes de croissance, être une question soumise à des déterminants et à des considérations personnelles, affecter le jugement sur la performance et

la rendre impropre et pour cette raison les systèmes de contrôle doivent être caractérisés par l'objectivité.

3-5 Souplesse

Le système de contrôle doit pouvoir continuer à fonctionner face à des changements de plans, à des circonstances imprévues ou à une défaillance totale et doit contenir des éléments de flexibilité suffisants pour maintenir le contrôle administratif des opérations malgré la défaillance.

3-6 Actions correctives :

Enfin, le système de contrôle ne doit pas se limiter à découvrir les erreurs, les défaillances et les écarts dans les plans établis, mais doit également montrer la voie à suivre pour les procédures et les actions à suivre pour corriger ces problèmes de contrôle et celui qui détecte les erreurs et les déviations et montre où ils se produisent et qui en est responsable et ce qui doit être fait pour corriger la situation.

Le contrôle est l'une des fonctions de gestion qui mesure et corrige la performance des subordonnés dans le but de s'assurer que les objectifs de l'établissement et les plans établis pour les atteindre ont été atteints, c'est donc une situation qui permet à chaque dirigeant du président du conseil d'administration au contremaître de s'en assurer.

Section 03 : l'audit stratégique et le contrôle dans les organisations de l'entreprise

Toute organisation ou entreprise a besoin de mettre en place d'un contrôle organisationnel, qui aide les dirigeants de la hiérarchie de deux façons : il tend à faire coopérer des subordonnés qui poursuivent des objectifs individuels et il permet de maîtriser les relations avec les clients, les fournisseurs et les contractants extérieurs.

De même, ont besoin de l'audit stratégique qui aide la direction à prendre les décisions nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise.

1- Les formes d'audit stratégique dans l'entreprise

L'audit stratégique est réalisé des formes en parallèle des étapes de construction. Ces formes sont :

1-1- Audit stratégique selon la période d'intervention

- Audit stratégique à priori ou précédent dont le but est de prévenir la survenance d'erreur et qui peut être appelé contrôle préliminaire ou préventif.
- L'audit stratégique simultané, qui est un système d'inspection, pour assurer la continuité du processus, et est dans le but de découvrir les erreurs et les déséquilibres en temps opportun, et de prendre les décisions correctives nécessaires.
- Audit stratégique ultérieur qui est réalisé après la réalisation de l'opération ou de la prestation, pour s'assurer de sa conformité avec ce qui est prévu.

1-2- Audit stratégique par champ de pratique

La gestion stratégique se caractérise par son large champ d'application, et nous constatons donc que lorsque l'auditeur est associé à la mission d'audit de la stratégie, il doit prendre en compte ces différentes dimensions.

L'audit stratégique porte sur :

- Examiner le plan stratégique en examinant les politiques futures définies par la direction générale dans des conditions d'incertitude, c'est-à-dire qu'il vérifie ce qui se passera dans le future.
- Le processus d'audit stratégique est un processus complémentaire pour la planification stratégique, une étape de base nous offre une approche de contrôle de l'environnement extérieur des opportunités et des menaces, ainsi que de l'environnement interne, qui est à forte et à la faiblesse.
- Les activités qui doivent être soumises à l'audit stratégique sont celles exercées par la fondation et, à travers lesquelles ils cherchent à atteindre leur mission, c'est-à-dire que toutes les activités financières, comptables, productions, marketing, gestion des ressources humaines, etc., varient bien sûr en fonction de type d'entreprise.

2- Les formes de contrôle dans l'entreprise

Il accompagne aux trois phases du processus organisationnel (la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires). A chaque phase, il associe une forme de contrôle :

2-1- Le contrôle d'exécution

Il est formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions de routine qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions.¹⁸

2-2- Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérentes, notamment grâce au contrôle d'exécution.

2-3- Le contrôle stratégique

La stratégie c'est l'ensemble des décisions qui visent à déterminer :

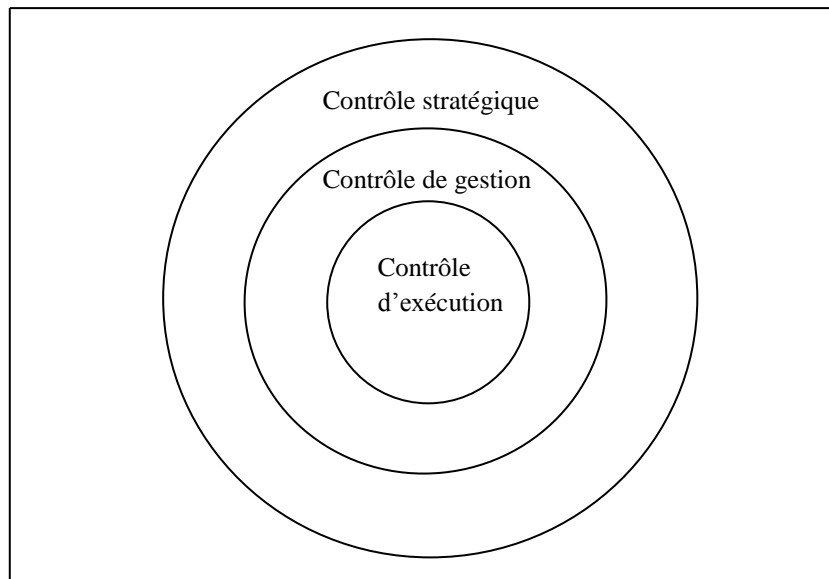
- Les missions et métiers de l'entreprise ;
- Les domaines d'activité dans lesquels elle s'engage ;
- Les facteurs critiques lui permettant dans ces domaines d'atteindre ses objectifs, d'être résistantes aux actions de son environnement hostile.

Le contrôle stratégique est formé de processus et de systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster le choix des missions et métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès. Il s'appuie sur le contrôle de gestion qui peut lui fournir matière à vigilance.

Au total on constate que les trois (3) processus de contrôle qui sont hiérarchisés font appel à des systèmes d'information, des processus de planification et des outils d'aide à la décision. C'est pourquoi il est important que nous situions la place du contrôle de gestion dans l'entreprise.

¹⁸HENRI Bouquin. Le contrôle de gestion, les éditions Gestion PUF, 5^{ème} édition, PARIS, 1986, P62.

Figure N° 05 : Les trois niveaux du contrôle d'entreprise



Source : HENRI Bouquin. Le contrôle de gestion, les éditions Gestion PUF, 5^{ème} édition, PARIS, 1986, P65.

3- Tâches d'audit stratégique et contrôle dans l'entreprise

Nous mentionnons ce qui suit :

3-1- Pour l'audit stratégique

- Veiller à ce que les organisations continuent d'ajouter de la valeur grâce à un examen complet de la position stratégique de l'organisation ;
- Evaluer le succès des opérations réalisées¹⁹, en vérifiant l'avancement des opérations et en atteignant les niveaux ciblés et spécifiés ;
- Aider les gestionnaires stratégiques à connaître les problèmes et les lacunes qui n'ont pas le temps de les découvrir et de les résoudre en temps opportun ;
- Se débarrasser des pratiques inutiles qui, si elles sont supprimées, entraîneront une abondance de coûts, une augmentation des revenus et une augmentation de l'efficacité des performances de l'institution ;
- L'audit stratégique est un processus important dans l'organisation car les facteurs et variables internes et externes ne sont pas fixes à long terme, et parce que le

¹⁹Mohammed Atif Akbar & Ali Sajid, **Strategic audit of Emirates Global Islamic Bank Limited, Shadman, Pakistan**, New York Science Journal, volume 3, no3, 2010, p55.

Site:http://www.sciencepub.net/newyork/ny0303/09_2072_abida_ny0303_55_56.pdf 04/10/2021.

changement est une caractéristique majeure de ces facteurs, qui affecte par conséquent les forces et les faiblesses, ainsi que les opportunités et les risques, et non seulement le changement, mais aussi quand ce changement se produira-t-il, et de quelles manières et façons ce changement se produira-t-il ?

- Veiller à ce que les objectifs, les plans et les politiques de l'institution n'entrent pas en conflit avec ses décisions stratégiques à travers les processus d'examen et d'évaluation de l'environnement interne et externe de l'institution ;
- Remédier aux faiblesses dont souffre l'institution, faire face aux défis auxquels elle est confrontée et travailler à les réduire au niveau le plus bas ;
- Fournir les conseils et recommandation nécessaires immédiatement pour remédier aux lacunes et aux points négatifs en temps opportun.

3-2- Pour le contrôle

- C'est la fonction par laquelle l'organisation peut connaître le nombre d'objectifs qui ont été atteints l'institution cherche à y parvenir ;
- Par lequel il est possible de prédire l'avenir et de connaître les difficultés auxquelles le régime peut être confronté ;
- En l'absence de contrôle, nous constatons que le chaos prévient dans le travail de l'institution, ou l'individu est autorisé à travailler correctement mal ;
- Le contrôle augmente l'enthousiasme, en courage les compétences et travaille pour atteindre les objectifs aussi efficacement que possible ;
- S'assurer que le travail est fait correctement et que les lois sont appliquées sans préjudice ;
- L'importance de contrôle consiste également à éviter le problème des erreurs, ce qui épargnerait à l'organisation des couts élevés et du gaspillage beaucoup de temps et d'efforts pour corriger les erreurs et les écarts ;
- Découvrez les erreurs dès qu'elles se produisent et accélérez leur traitement en temps opportun ;
- Veiller à ce que les subordonnés et les employés effectuent le bon travail u bon endroit par utilisation des ressources appropriées ;
- S'assurer de l'efficacité des managers et de leur bonne gestion ;
- Donne à l'organisation l'expérience de bénéficier des erreurs du passé et du présent, et donc de se prémunir pour l'avenir ;

- Le contrôle aide à évaluer la performance globale des activités l'organisation et de ses différentes parties ;
- Etre un processus dynamique complet, ce qui signifie qu'il est lié à chaque élément du processus administratif dans l'organisation, en particulier la planification et la prise de décision, car elle se concentre sur toutes les entrées de l'organisation (personnes, argent, équipement, matériel, sources d'information, politique, plans, etc.) et leurs résultats, il comprend également tous les niveaux administratifs.

Que peut-on dire que l'audit stratégique et le contrôle sont très importants pour les organisations car ils sont l'une des méthodes les plus importantes de diagnostic des problèmes et des obstacles auxquels l'organisation est confrontée dans la mise en œuvre de ses plans.

Conclusion :

Après ce que nous avons discuté dans ce chapitre concernant le contrôle d'entreprise et l'audit stratégique, il nous apparaît clairement que le contrôle il est extrêmement important dans l'entreprise depuis le début de la planification jusqu'aux dernières étapes de réalisation. Quant à l'audit stratégique, il est un moyen d'assurer la vigilance de l'entreprise vis-à-vis de son environnement caractérisé.

Chapitre III

La démarche pratique de la
mission d'audit stratégique au
sein de l'entreprise de
l'ENAGEO BOUMERDES

Introduction

Le cadre théorique nous a permis d'assimiler des connaissances sur l'audit stratégique, ses objectifs, ses caractéristiques et son cadre générale mise en œuvre.

Nous avons pu comprendre la nécessité d'une mission d'audit stratégique et la valeur ajoutée qu'elle peut apporter à une organisation.

Nous nous sommes basées sur d'autres points essentiels de l'audit stratégique, notamment :

Le code de déontologie, les normes de pratique professionnels d'audit stratégique, les outils et les moyens nécessaires pour le fonctionnement harmonieux d'une mission d'audit stratégique. Enfin, la démarche méthodologique d'une mission d'audit stratégique.

À la lumière de tous ce qui cité ci-dessus, nous procéderons à la réalisation d'une mission d'audit stratégique au sein du l'entreprise ENAGEO tout en respectant la méthodologie et l'organisation de travail.

Ce chapitre a pour objectif en première section, la présentation de la méthodologie de notre travail, la deuxième section consistera à la présentation de l'organisme qui a servi de lieu de stage ; c'est l'étape de prise de connaissance selon notre modèle d'analyse, l'accent sera mis selon la démarche d'audit, sur les informations générales, les activités du l'ENAGEO. La troisième section, portera sur la réalisation de la mission d'audit stratégique, auxquels nous recenserons les éventuels dysfonctionnements et les faiblesses dans les systèmes pouvant constitués des limites à leur efficacité et de formuler des recommandations susceptibles d'y remédier.

Section 01 : la méthodologie de travail

Après avoir exploré dans le cadre théorique l'organisation et la méthodologie du déroulement de la mission d'audit stratégique, nous proposons dans cette section, la démarche qui sera appliquée à un cas réel.

1- L'approche suivie et appliquée

La méthodologie de recherche peut être considérée comme la méthode que le chercheur suit pour atteindre les résultats finaux liés au sujet à l'étude, car c'est la méthode utilisée pour résoudre le problème de recherche, en plus de cela c'est la science qui signifie comment mener une recherche scientifique. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, l'approche descriptive a été utilisée, qui est définie comme « une méthode d'analyse » axée sur des informations suffisantes et précises sur un phénomène ou un sujet spécifique, ou sur une période ou des périodes de temps connues, afin d'obtenir des résultats scientifiques, puis les interpréter de manière objective, notamment en cohérence avec des données réelles du phénomène.

C'est donc l'approche que nous avons adoptée pour étudier la mission d'audit stratégique dans l'ENAGEO.

2- Les sources utilisées

Nous avons utilisé deux sources de données principales :

2-1- Sources secondaire :

Pour aborder le cadre théorique de la recherche, qui est représenté par des livres en langues étrangères et langue arabe apparentées, ainsi que les articles, des recherches et des études antérieures traitant du sujet, ainsi que des bases de données sur divers sites Web.

2-2- Sources primaires :

Nous avons eu recours à la collecte d'information et de données primaires par le biais du questionnaire comme principal outil de recherche, conçu spécifiquement à cet effet, et nous sommes également appuyés sur des entretiens et des observations pendant notre période de stage dans l'ENAGEO.

3- Le champ d'application

Nous pouvons apprécier le champ d'application de notre mission ainsi :

3-1- L'objet :

La mission qui nous a été confiée est spécifique ; concernant le déroulement de la mission d'audit stratégique dans l'ENAGEO.

3-2- La fonction :

Nous procéderons à une mission spécifique ; au cours d'une même mission, nous sommes concernés par la fonction commerciale dans l'ENAGEO.

Section 02 : prise de connaissance de l'entreprise E.NA.GEO

Durant la période de stage, notre objectif est de réaliser une mission d'audit stratégique. En effet, nous devons avoir une vision générale de l'entreprise ENAGEO en recueillant dans un premier temps des informations générales sur son environnement, ensuite nous nous informerons sur ses activités et sa direction générale.

1- Présentation et l'Historique de l'E.NA.GEO

Nous déterminerons l'évolution historique de l'ENAGEO et sa présentation.

1-1- Présentation de l'ENAGEO :

L'Entreprise Nationale de Géophysique, est une SPA détenue à 100% par le Groupe Sonatrach, après avoir connu plusieurs changements, les statuts de la société ont été mis en ligne à plusieurs reprises, mais sans aucune modification sur l'objet, le nom, la durée ou l'activité de la société.

L'activité principale de l'Entreprise la positionne à la tête de la chaîne de valeur du processus de l'exploration des hydrocarbures à travers la recherche sismique.

Ses équipes sismiques s'étendent sur tout le territoire national, compte actuellement douze (12) équipes pour des études géophysiques 2D et 3D. L'Entreprise offre des services diversifiés principalement à Sonatrach mais également d'autres clients.

1-2- Historique de l'E.NA.GEO :

- **1981** : ENAGEO est créée en août 1981 (décret 81-172 du 1^{er} août 1981), sous tutelle du Ministère de l'Énergie et des Mines à partir du :
 - ALGEO qui était une société mixte entre SONATRACH et Teledyne (américaine) depuis le 1^{er} mars 1967 ;
 - Département géophysique et du service topographie de la Direction des Travaux Pétroliers (DTP) de SONATRACH ;
 - Service de Traitement Sismique de SONATRACH.
- **1989** : La société acquiert le statut d'entreprise autonome EPE (Entreprise Publique Économique) avec un CS de 10 millions de dinars algériens repartis entre les trois fonds de participation :
 - 40% : Mines, Hydrocarbures et Hydraulique ;
 - 30% : Industries agroalimentaires ;
 - 30% : Chimie, Pétrochimie ET Pharmacie.
- **1994** : Le Fonds de participation d'agro-industries vend ses actions au Fonds de participation de l'industrie pétrolière-hydraulique.
- **1995** : Le Fonds de participation des produits chimiques, pétrochimiques et pharmaceutiques, à son tour, concède ses actions au Fonds de participation de l'industrie pétrolière-hydraulique, d'où elle devient le seul actionnaire d'ENAGEO
- **1997** : Le Fonds de participation de l'industrie pétrolière-hydraulique est remplacé par le Holding de réalisations publiques et de grandes œuvres (HP RGT).
- **1998** : Le Holding des réalisations publiques et des grandes œuvres vend 51% de ses actions à Sonatrach Holding Services Pétroliers (SSP-Spa).
- **2000** : La fusion de deux Holdings "Réalizations publiques et grands travaux" et "Bâtiments & matériaux de construction" donne naissance au Holding de projets publics et de matériaux de construction (HP RMC) et devient alors le nouvel actionnaire de 49% des actions d'ENAGEO
- **2001** : Le transfert du Holding de projets publics et de matériaux de construction (dissous) en faveur de la société de gestion de l'investissement des travaux énergétiques (TRANSEN). La cession d'actions du Holding de services pétroliers de Sonatrach (SSP-Spa) au Holding services Parapétroliers (SPP-Spa) est née de la réorganisation du portefeuille d'actions des filiales de Sonatrach.

Donc après le remplacement des fonds de participation par des Holdings, SONATRACH rachète 51% du capital d'ENAGEO, qui devient alors la propriété de :

- 51%: Holding Sonatrach Services Parapétroliers (SPP);
- 49% : Société de Gestion des Participations Travaux Énergétiques (SGP-TRAVEN).
- **2005** : La société de gestion de la participation INDJAB absorbe la société de gestion de l'investissement de l'énergie à 49%.
- **2005** : La société de gestion de participations INDJAB vend, en décembre 2005, ses actions (49%) à Sonatrach Holding de Services Parapétroliers (SPP-Spa) et devient alors le seul actionnaire d'ENAGEO, changement matérialisé par la dernière mise à jour des statuts de la société le 22 mars 2006.

2- Activités de l'E.NA.GEO :

On distingue deux types : activités principales et activités secondaires.

2-1- Activités principales

Réalisation des études géophysiques pour l'exploration et le développement des gisements pétroliers gaziers par la sismique réflexion dans toutes ses étapes :

- a. Acquisition sismique.
- b. Traitement sismique.
- c. Interprétation sismique.
- d. Caractérisation des réservoirs.

Réalisation des études de géophysique générale pour la recherche pétrolière, gazière, minière et hydraulique :

- a. Sismique de puits.
- b. Gravimétrie.
- c. Méthodes Électriques.
- d. Magnétométrie.

2-2- Activités secondaires

- Forage hydraulique.
- Travaux de topographie.
- Géotechnique.

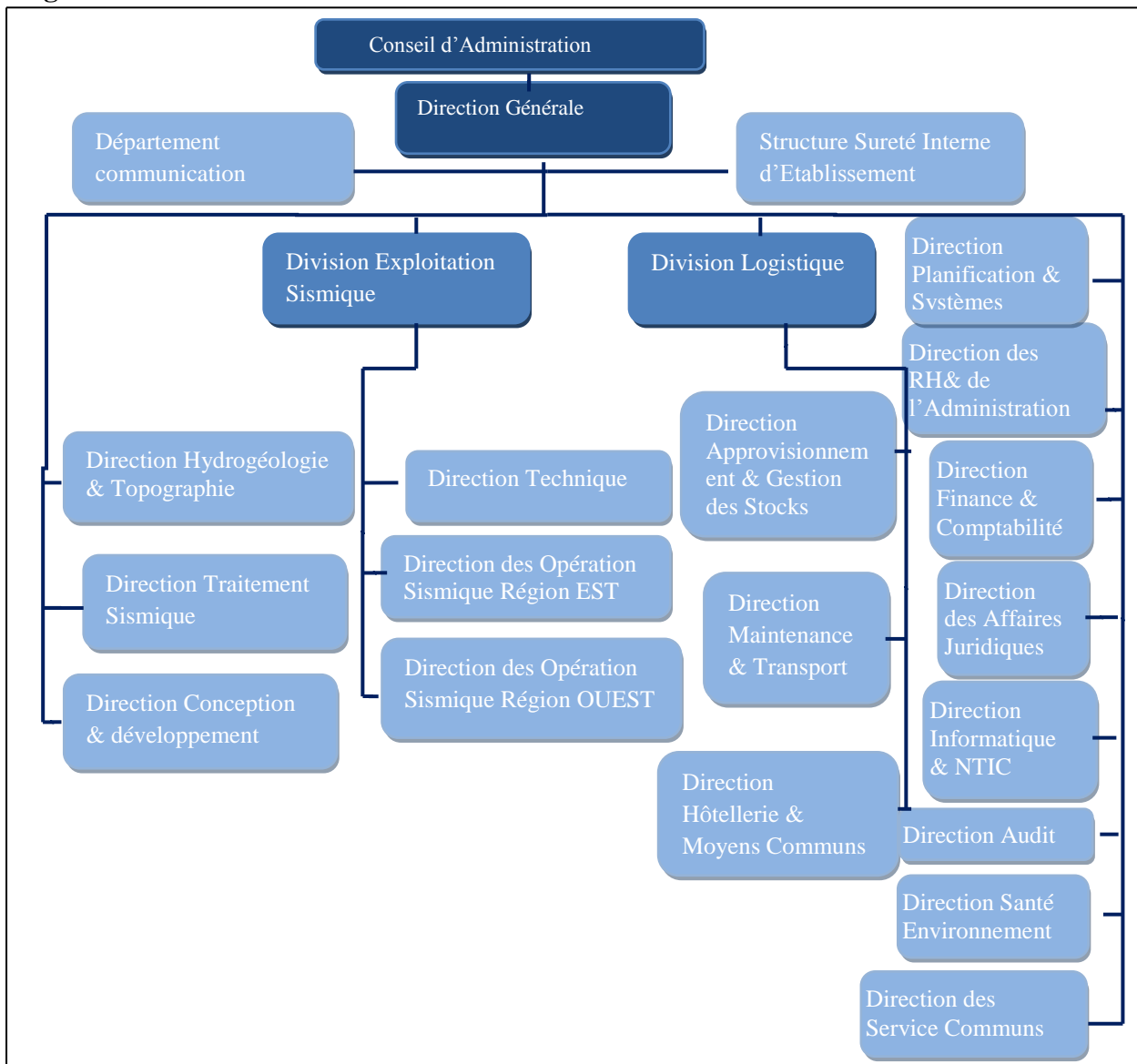
3- La direction Générale de l’E.NA.GEO

La direction générale de l’ENAGEO il contient les éléments suivants :

3-1- Structuration

ENAGEO est présidée par le Président Directeur Général (PDG) qui assure les fonctions dévolues au Président du Conseil d’Administration (PCA) et au Directeur Général telles qu’elles lui sont conférées par le statut de l’Entreprise et les articles du code de commerce.

Figure N° 06 : Structuration de l’ENAGEO.



Source : Documents internes de l’entreprise.

3-2- Mission de la Direction Générale

- Définir la stratégie générale et les objectifs QHSE de l'Entreprise,
- Approuver et allouer les budgets nécessaires aux moyens humains et matériels devant permettre le développement de l'Entreprise et la qualité de ses prestations,
- Manager l'organisation de l'entreprise,
- S'assurer de la pertinence des objectifs fixés et de leur planification dans le temps, de l'adéquation du système de management QHSE à ces objectifs en termes de procédures et de moyens,
- S'assurer du bon fonctionnement du système de management QHSE et de sa promotion auprès de l'ensemble du personnel,
- Elimination ou atténuer les faiblesses de l'Entreprise et les contraintes de l'environnement,
- Saisir les opportunités du marché et être à l'écoute permanente des clients.

Section 03 : la réalisation de la mission d'audit stratégique au sein de l'E.NA.GEO

Au regard du déroulement et avec l'aide de la méthodologie adoptée au cours du premier chapitre de cette étude, nous avons pu effectuer la mission d'audit stratégique, qui se caractérise par trois phases d'intervention.

1- La phase de préparation

Comme première phase de recensement d'information sur l'entité à auditer, l'auditeur généralement commence par les éléments suivants :

1-1- L'ordre de mission

Dans le cas d'une mission d'audit stratégique, le responsable de la mission va rédiger cet ordre de mission et adressera non seulement à l'équipe chargée par la mission d'audit mais également à tous ceux qui vont être concernés (les organes de contrôle et les responsables des directions fonctionnelles).

Voici un exemple type d'un ordre de mission relative à l'audit stratégique :

Rebat. Le 1 juin 2022

Ordre de mission

- Destinataire : **les organes de contrôle et de surveillance et les actionnaires.**
- Copie pour information : **les organes de contrôle et de surveillance, le PDG, et les responsables des directions fonctionnelles.**
- Objet : **Audit de la gestion stratégique.**

La mission sera réalisée par monsieur BENNANI auditeur interne et supervisée par monsieur le Responsable d'Audit Interne chef de la mission.

Elle se déroulera du 01/06/2022 au 15/07/2022.

Il se proposera d'auditer la gestion stratégique dans toutes ses composantes " Audit d'Efficacité.

Ladite mission se déroulera au sein du siège social.

Le rapport sera diffusé en forme habituelle avant le 31 juillet 2022.

Source : établi par nous-mêmes.

1-2- Les sources et les référentiels de base pour l'audit stratégique

Tableau N° 04 : Les documents nécessaires dans le cadre d'une mission d'audit stratégique.

Bilans et compte de résultat (T ; T-n)	Projet d'entreprise
Rapport annuels	Diagnostic internes et externes
Tableaux de bord stratégique (TBS)	Plans d'action qualité
Compte rendu du comité de direction	Manuel de qualité
Entretiens avec la DG	Revue de presse

Source : Etablie par nous-mêmes

1-3- Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Le questionnaire d'une mission d'audit stratégique peut être structuré comme suit :

• **Analyse de la stratégie de l'ENAGO :**

Tableau N° 05 : Identification des activités.

	Observation
Compétence et savoir-faire de l'entreprise	Elevés
Regroupement des compétences et des savoir-faire clé « en activités » : <ul style="list-style-type: none"> • 1^{er}activité : Acquisition sismique • 2^{ème} activité : Traitement sismique • 3^{ème}activité : Interprétation sismique • 4^{ème} activité : Caractérisation des réservoirs 	Elevé Elevé Elevé Elevé
L'évolution de l'activité de l'entreprise dans le temps <ul style="list-style-type: none"> • 1^{er}activité : Acquisition sismique • 2^{ème} activité : Traitement sismique • 3^{ème}activité : Interprétation sismique • 4^{ème} activité : Caractérisation des réservoirs 	Moyen Elevé Faible Faible Faible
Appréciation sur le ou les activités, au plan de la maîtrise que l'entreprise a réellement aujourd'hui	Elevé

Source : Etablie par nous-mêmes.

➤ **Segmentation stratégique**

Identification des domaines d'activités stratégiques dans lesquels l'ENAGEO exerce aujourd'hui ses activités :

Tableau N° 06 : Dimensionnement des différents DAS exploités par l'ENAGEO.

DAS	Dimension des DAS
Acquisition sismique	Important
Traitement sismique	Moyen

Chapitre III La démarche pratique de la mission d'audit stratégique au sein de l'entreprise de l'ENAGEO BOUMERDES

Forage hydraulique	Faible
Caractérisation des réservoirs	Faible

Source : Etablie par nous-mêmes.

- **Identification des avantages compétitifs développés par l'entreprise dans les différents DAS exploités**

Tableau N° 07 : Identification des avantages compétitifs développés.

DAS	avantages compétitifs développés
Acquisition sismique	Outil de production performant Compétence des ressources humaines Maîtrise des nouvelles technologies Maîtrise des délais Maîtrise des coûts Bonne relation client
Traitement sismique	Compétence des ressources humaines Maîtrise des nouvelles technologies
Interprétation sismique	Compétence des ressources humaines(RH) Maîtrise des nouvelles technologies
Caractérisation des réservoirs	Compétence des ressources humaines Maîtrise des nouvelles technologies

Source : Etablie par nous-mêmes.

- **Stratégie actuelle menée par l'entreprise**

Type de la stratégie mis en œuvre par l'entreprise dans chaque DAS

Tableau N° 08 : Identification des types de stratégie mis en œuvre par l'ENAGEO dans chaque DAS.

DAS	Stratégie mis en œuvre par l'entreprise
Acquisition sismique	L'intégration
Traitement sismique	L'intégration
Interprétation sismique	L'externalisation
Caractérisation des réservoirs	L'externalisation

Source : Etablie par nous-mêmes.

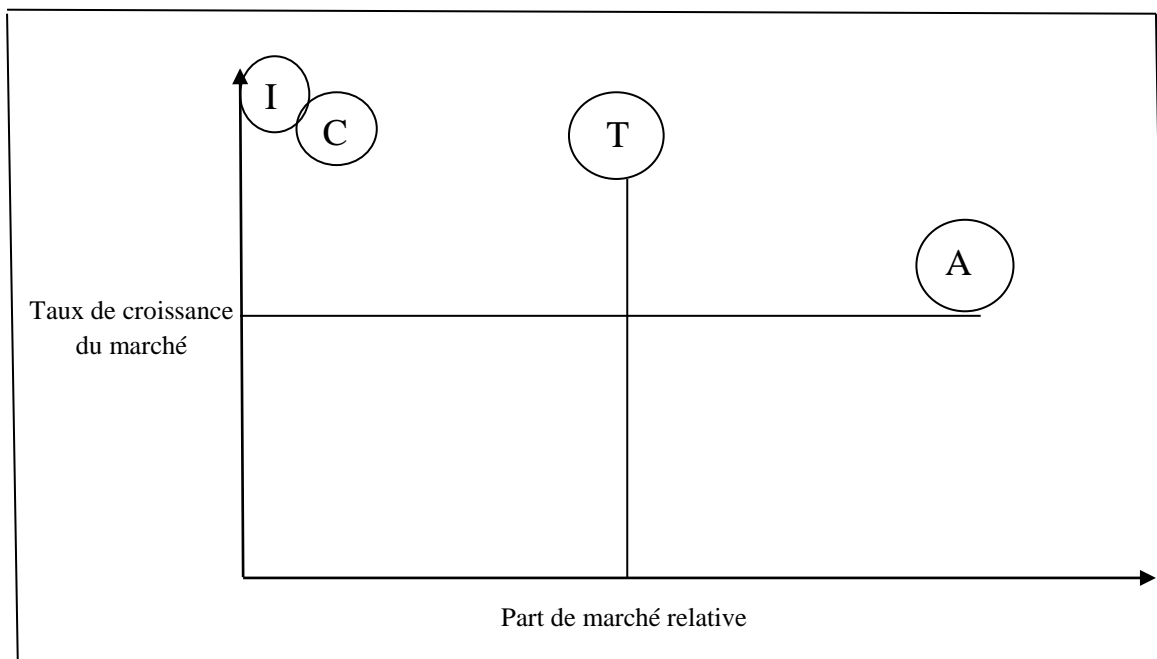
- Matrice d'analyse stratégique BCG

Tableau N° 09 : Analyse de la matrice BCG.

DAS	Part de marché relative	Taux de croissance du marché
Acquisition sismique	Fort	Moyen
Traitement sismique	Moyen	Fort
Interprétation sismique	Faible	Fort
Caractérisation des réservoirs	Faible	Fort

Source : Etablie par nous-mêmes.

Figure N° 07 : La matrice BCG des DAS d'ENAGEO.



Source : Etablie par nous-mêmes.

2- Phase de réalisation

Dans cette phase, nous devons dérouler notre programme du travail sur le terrain.

2-1- L'analyse des performances globales de l'ENAGEO

Il contient les éléments suivants :

2-1-1- L’évolution des performances économique et financières

Parmi cette étape, nous mentionnons les suivantes :

➤ **L’évolution du chiffre d’affaire**

On aura deux tableaux et deux digrammes circulaire à établir, l’un retraçant l’évolution du CA par client, et l’autre répartition du CA par activité.

- **Evolution du CA par client et par activité de 2018 à2020 :**

Tableau N° 10 : La variation du CA par client.

	Evolution du CA par client (MDA)			
	Sonatrach	Associés et autre	Sipex Niger	Total
2018	29 519	1262	–	30 781
2019	30 606	480	2548	33 634
2020	21 544	2959	29	24532
Taux (2019/2020)	–	–	–	-27%
Ecart	–	–	–	-9 102

Source : Documents internes de l’entreprise.

Tableau N° 11 : La variation du CA par activité.

Années	Répartition du CA par activité (%)				
	Acquisition sismique	Traitement sismique	Forage hydraulique	Autre activité	Total
2018	94%	1%	2%	3%	100%
2019	95%	2%	1%	2%	100%
2020	96%	1%	2%	2%	100%

Source : Documents internes de l’entreprise.

NB : Ces tableaux seront évidemment accompagnés de graphiques

D'après ce tableau, le chiffre d'affaire a diminué de 9102 MDA par rapport à 2019, soit -27%. Il représente 96% des objectifs révisés de l'Entreprise, conforté par les réalisations de l'activité sismique qui représente 96% du CA global.

A noter que seules les activités gravimétrie, caractérisation des réservoirs et géotechnique qui ont atteint leurs objectifs financiers. Quant aux autres activités leurs réalisations ont connu une régression et cela, due au manque de plan de charges et aux mesures barrières mises en place contre la propagation du Coronavirus.

➤ **Evolution de la valeur ajoutée réelle (ou de la marge d'opération)**

On reconstituera sur une période de trois années en arrière, « la marge d'opération » de l'entreprise étudiée, c.-à-d. la valeur ajoutée réelle, en valeur courante.

Tableau N° 12 : Evolution de VA.

	Années			Taux (2019-2020)	Ecart
	2018	2019	2020		
Décomposition de la VA (en valeur courante)	18 353	21 949	21 481	-2%	-469

Source : Documents internes de l'entreprise.

Nous remarquons que la richesse créée par l'ENAGEO a connu une légère diminution de 2% par rapport à 2019, suite à la baisse sultane la production de l'exercice (-8 940 MDA) et les consommations (- 8 472 MDA) et ce, suite au plan de charge modeste et au changement de la méthode de comptabilisation des grappes et câbles.

➤ **Evolution de la productivité**

La valeur ajoutée étant ici prise au sens comptable du terme, c.-à-d. une fois déduits du CA, tous les achats effectués par l'Entreprise. On retracera, pour calculer ce ration, l'évolution de la VA comptable, en valeur constants, avec en regard l'évolution des effectifs, pour cette seconde série de chiffres, on se réfèrera à des chiffres moyens annuels et non pas à des effectifs en fin d'année.

Tableau N°13 : Evolution de la productivité.

Productivité	Formule	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Réalisation 2020
Productivité (mDA/ agent)	$\frac{VA}{\text{Effectif}}$	2 638	3 101	3 389
CA par employé (mDA/ agent)	$\frac{CA}{\text{Effectif}}$	4 382	4 751	3 871

Source : Documents internes de l'entreprise.

➤ **Evolution des investissements**

Tableau N° 14 : Evolution des investissements

	Années		Taux (2019/2020)	Ecart
	2019	2020		
Investissement (MDA)	-1772	-4326	-144%	-2554

Source : Documents internes de l'entreprise.

Les opérations d'investissement sont consommateurs de 4 326 MDA. Ils traduisent les variations de trésorerie liées aux renouvellements ou aux développements de biens durables. Il est remarquable qu'une baisse significative de 2 554 MDA soit enregistrée cette année. Elle est induite par le ralentissement et les retards de la réalisation des plans d'investissement d'une part, et aux mesures barrières mises en place contre la propagation du Coronavirus, d'une autre part.

➤ **Résultats financiers**

On aura à établir les deux tableaux suivants :

Tableau N° 15 : Evolution de résultats financiers.

Libellé	2018	2019	2020	Taux (2019/2020)	Ecart
Produits financiers (MDA)	129	79	249	215%	170
Charges financières (MDA)	62	61	64	6%	4
Résultats financiers (MDA) (PF- CF)	67	18	185	899%	166

Source : Documents internes de l'entreprise.

Selon ce tableau, cette entreprise affiche un accroissement financier pour toutes les années. En 2018, il était estimé 67 MDA, 2019 à 18 MDA et 2020 à 185 MDA.

Tableau N° 16 : Rentabilité des capitaux propres.

Années	Capitaux propres au bilan (A)	Résultat net (B)	RCP [(B/A) 100]
2018	48 882	7 226	14,8%
2019	53 148	5 258	9,9%
2020	53 128	1 422	2,7%

Source : Documents internes de l'entreprise.

D'après ce tableau, le RCP supérieur à 0 dans les trois ans, cela veut dire que la situation financière de l'ENAGEO est positive étant donné que l'investissement lui a permis de créer plus de richesse et de valeur.

2-1-2- La situation financière d'ENAGEO et sa capacité d'endettement

Il contient les éléments suivants :

➤ Evolution de la structure du bilan :

Tableau N° 17 : Evolution de la structure du bilan d'ENAGEO.

Actif	Montant net (MDA)		Evolution (2019/2020)
	2019	2020	
Actifs non courants	12 138	11 664	-4%

**Chapitre III La démarche pratique de la mission d'audit stratégique au sein de l'entreprise de
L'ENAGEO BOUMERDES**

Immobilisations incorporelles	74	44	-40%
Immobilisations corporelles	9873	10 328	5%
Terrains	1562	1 562	0%
Aménagement de terrains	87	65	25%
Bâtiments	723	1 106	53%
Autres immobilisations corporelles	7184	7 217	0%
Immobilisations en concession	318	378	19%
Immobilisations en cours	1058	511	-52%
Immobilisations financières	22	21	-6%
Autre titres immobilisés	0	0	-
Prêts en autre actifs financiers non courants	22 1110	21 759	-6% -32%
Impôt différé actif			
Actif courant	52 581	53 179	1%
Stocks et encours	12 370	15 291	24%
Créances et emplois assimilés	27 540	16 520	-40%
Clients	26 708	15 366	-42%
Autres débiteurs	343	119	-65%
Impôts et assimilés	489	1033	111%
Autre créances et emplois assimilés	-	2	-
Disponibilités et assimilés	12 671	21 369	69%
Placements et autre actifs financiers courant	897 11 773	1 538 19 831	71% 68%
Trésorerie			
Total Actif	64 719	64 843	0,2%
Passifs			
Capitaux propres	53 146	53 128	100%
Capital émis	30 000	30 000	0%
Primes et réserves	18 562	22 320	20%
Résultat net	5258	1422	-73%
Autre capitaux propre - Report à nouveau	-674	-615	9%
Passifs non-courants	1569	4 054	158%

Chapitre III La démarche pratique de la mission d'audit stratégique au sein de l'entreprise de l'ENAGEO BOUMERDES

Emprunt et dettes financières	60	56	-8%
Impôts (différés et provisionnés)	8	45	461%
Autres dettes non courantes	3	3	-17%
Provisions et produits constatés d'avance	1 498	3 951	164%
Passifs courants	10 004	7661	-23%
Fournisseeurs et comptes rattachés	4 405	4 025	-9%
Impôts	1 270	398	-69%
Autres dettes	4 328	3 238	-25%
Total passif	64 719	64 843	0,2%

Source : Documents internes de l'entreprise.

D'une manière globale, le total du bilan actif reste stable par rapport à l'exercice précédent.

En effet, les actifs non courants, représente 18% du total actif, composés à hauteur de 89% des immobilisations corporelles. Ils ont subi une diminution de 04% de leur valeur nette par rapport à 2019.

La valeur nette des stocks et encours de sa part, a enregistré une augmentation de 2 920 MDA par rapport à 2019 (soit 24%). Cette augmentation est liée aux principaux mouvements des stocks des :

- Equipements de prospections (Grappes & Câbles),
- Pièces de rechange pour équipements (Prospection géophysique, Forage, etc.).

Par contre, le poste créances et comptes assimilés a diminué de 40% par rapport à 2019. Il est constitué, principalement, par les créances clients, qui sont l'ordre de 15 366 MDA. Ces dernières représentent 67% du CA de l'année. Ce taux était de 82% l'année précédente, ce qui signifie une diminution du délai de recouvrement de 286 jours en 2019 à 225 jours en 2020. Cependant, ce délai reste important (soit 8 mois du CA réalisé) et ce, est dû principalement :

- Aux délais de traitement, très long, de certaines factures clients,
- Au retard de signature de contrats d'application des travaux sismiques,
- Au nombre considérable de factures, émises durant le dernier trimestre de l'année, chiffrant des montants importants.

Le total du passif est de 64 843 MDA, il reste stable par rapport au montant affiché à la clôture de l'exercice 2019.

Chapitre III La démarche pratique de la mission d'audit stratégique au sein de l'entreprise de l'ENAGEO BOUMERDES

Les capitaux propres (CP) représentent 82% des ressources de l'ENAGEO, le résultat net (RN) de l'exercice affiche un montant de 1 422 MDA. Il a enregistré une diminution de 73% par rapport à l'exercice 2019. La variation négative est de 3 836 MDA. Elle est due principalement à la diminution du CA de l'ordre de 9 101 MDA.

Le report à nouveau (RAN), quant à lui, est négatif de 615 MDA. Il vient en diminution des CP de l'ENAGEO.

Le poste passif non courant (PNC), affiche 4 054 MDA, soit une hausse de 58% par rapport à l'année précédente. Il est constitué, principalement, des provisions pour pensions « Allocations de Fin de Carrière » d'un montant de 923 MDA et des provisions pour litiges (924 MDA).

Quant au passif courant (PC), il a diminué de 23% par rapport à 2019. Cette diminution est due, notamment, aux impôts (-69%) et aux autres dettes (-25%).

- **La capacité d'endettement**

Ce ratio est, en effet, extrêmement important, car l'expérience montre lorsqu'une entreprise fr

- **Pour le 2019 :**

Ce ratio est indispensable pour estimer la santé financière d'ENAGEO.

(Dettes nettes/ Capitaux propres) 100 = (4391/ 53146)100 =8%

Tandis que :

(Dettes nettes = dettes financière + autres dettes).

- **Pour 2020 :**

(3297/53128)100 = 6%

On constate que les ratios d'endettement sont faibles dans les deux années, ce qui indique une bonne santé financière de l'entreprise et la capacité d'emprunter en cas de besoin.

2-2- Les risques de dysfonctionnements stratégiques

Ce questionnaire est nécessaire pour identifier les risques dans l'environnement interne et externe qui créent des dysfonctionnements stratégiques.

Tableau N°18 : Questionnaire sur les risques de dysfonctionnements stratégiques

Questionnaire	Oui	Non	Observation
1) Les dysfonctionnements révélés par les crises (dysfonctionnement visible)			
• La volonté d'entreprise est-elle en contradiction		X	

avec les choix stratégiques ?			
• Y a-t-il un échec des services fournis par l'entreprise ?		X	
• Y a-t-il un manque dans la qualité des matériaux utilisés ?		X	
• Y a-t-il de nouveaux concurrents sur le marché ?	X		
• Des contradictions inexplicables sont-elles apparues sur le marché ?		X	
2) Les dysfonctionnements et la continuité stratégique (dysfonctionnement diffus)			
• Le portefeuille de domaines (cycle de vie la firme) a-t-il été déséquilibré ?		X	
• La capacité financière s'est-elle détériorée ?		X	
• En cas de réponse positive, a-t-il contribué à se détériorer pendant longtemps ?			
• L'âge et les compétences se dégradent-ils dans la pyramide de l'entreprise ?		X	
• L'entreprise a-t-elle connue une perte de compétences des travailleurs ?	X		
• Y a-t-il une rupture de <u>la situation concurrentielle</u> (l'entreprise fournit des services qui la distingue de ses concurrents) ?		X	

Source : Etablie par nous-mêmes.

2-3- L'analyse des causes des dysfonctionnements stratégiques et des solutions mises en œuvre

A- Analyse des causes de dysfonctionnement

Nous préparerons un questionnaire pour identifier les causes possibles de dysfonctionnements dans l'ENAGEO.

B- L'analyse des facteurs de base des dysfonctionnements stratégiques

Nous présentons ce questionnaire pour analyser les principaux facteurs de dysfonctionnements stratégiques dans l'ENAGEO.

Tableau N° 20 :L'analyse des facteurs de base des dysfonctionnements stratégiques

Questionnaire	Oui	Non	Solutions mises en œuvre
<p>1) Audit des métiers et des buts :</p> <p>A- Niveau direction générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • A-t-elle vérifié l'existence de buts stratégiques explicites ? • A-t-elle déterminé les buts implicites des dirigeants ? • A-t-elle établi une liste des buts de l'entreprise ? <p>B- Niveau encadrement supérieur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définit-elle et décrit-elle les buts de l'encadrement ? <p>2) Audit des objectifs stratégiques de base :</p> <p>A- Les indicateurs de rentabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trésorerie excessives dues à un manque de qualité dans la gestion de la trésorerie ? • La marge brute de l'entreprise se dégrade-t-elle ? • Si oui, est-ce dû à : <ul style="list-style-type: none"> - Problème de fonction d'achat ? - Dégradation de la position 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>Faire une liste des buts de l'entreprise</p>

Chapitre III La démarche pratique de la mission d'audit stratégique au sein de l'entreprise de l'ENAGEO BOUMERDES

l'accumulation des causes repérées avec l'indicateur de fidélité ?		X	
--	--	---	--

Source : Etablie par nous-mêmes.

3- Phase de conclusion

Au cours de notre étude d'ENAGEO, nous avons identifié les problèmes stratégiques les plus importants auxquels elle a été confrontée, et d'autre part, nous avons diagnostiqué la manière dont elle va évoluer dans le cadre de la stratégie.

Parmi les résultats les plus importants obtenus à partir de nos études :

- Développer les approches marketing spécialement pour l'interprétation sismique et caractérisation des réservoirs
- Le maintien du plein emploi

Conclusion

Notre réalisation de la mission d'audit stratégique, en tant que stagiaire au sein d'ENAGEO, nous a permis de prendre connaissance des activités exercées dans l'entreprise, d'évaluer leurs efficacités de faire des propositions pour l'amélioration des bénéfices d'entreprise.

A travers les forces soulevés au cours de cette mission, qu'il nous semble nécessaires au bon fonctionnement du l'entreprise notamment l'existence d'une unité d'audit stratégique examine les processus de gestion stratégique pour assurer le succès de la stratégie de l'entreprise et corriger les écarts en temps opportun.

Certaines lacunes et dysfonctionnements ont été constatés dans l'entreprise, nous allons donc essayer de proposer les solutions suivantes :

- L'amélioration des fonctionnalités de l'entreprise ;
- L'amélioration la gestion des activités ;
- Le renforcement des performances et réalisation de résultats financiers satisfaisants ;
- Perfectionner les logiciels informatiques.

Conclusion générale

Au terme de cette étude sur la mission d'audit stratégique et le contrôle d'entreprise, nous avons compris l'importance de ces deux termes pour les entreprises.

Dans les chapitres un et deux de notre étude, nous avons développé la revue de la littérature axée sur les concepts de base de l'audit stratégique et le contrôle d'entreprise. Cela nous a permis de mettre en pratique ces théories dans le chapitre trois de nos travaux et réaliser la mission d'audit stratégique.

Cette étude nous a permis d'améliorer nos connaissances théoriques sur des notions comme la stratégie, l'audit stratégique et le contrôle d'entreprise. Nous avons eu beaucoup de difficultés parce que les écrits sur l'audit stratégique et le contrôle d'entreprise sont rares et très limités. Nous avons réalisé des entretiens à l'ENAGEO et des analyses documentaires pour former notre thème.

Au terme de cette étude, nous avons constaté ce qui suit :

- L'importance d'audit stratégique au sein de l'entreprise après avoir défini ses caractéristiques, ses objectifs et ses étapes.
- Définir le processus d'audit stratégique qui permet l'étude et la compréhension de la gestion de l'entreprise.
- Le besoin d'audit stratégique est essentiel, c'est pour que nous avons choisi d'étudier sa mission.
- L'apport de contrôle d'entreprise à l'organisation du travail, après étude de ses moyens et ses objectifs.

Nous avons conclu que l'audit stratégique contribue à assurer une gestion stratégique réussie et efficace en vérifiant et en évaluant les différents processus stratégiques et en extrayant les forces, les faiblesses et les lacunes de l'organisation pour apporter les corrections appropriées afin d'assurer l'amélioration de son efficacité et c'est ce que nous avons atteint lors de notre étude de la mission d'audit stratégique au sein d'ENAGEO. Quant au contrôle d'entreprise, il est important dans l'organisation, car il occupe une position stratégique très importante, et il a un rôle majeur dans l'organisation du travail et le maintien de son flux, en plus du respect des lois et de la discipline au travail, ainsi que de la rapidité dans accomplir les tâches à temps, et cela fonctionne pour détecter les erreurs et les déviations

dans lesquelles le travailleur tombe, puis traitées à travers le processus d'orientation et de suivi par les superviseurs, puis pousser les subordonnés.

Sur la base des résultats précédents, nous pouvons suggérer l'ensemble de recommandations suivantes.

- La nécessité de prêter attention au système d'audit stratégique et de le cadrer de manière à servir les objectifs d'ENAGEO.
- La gestion environnementale doit être intégrée dans le processus de gestion stratégique de l'entreprise, en faisant de l'environnement une variable importante sur laquelle se construisent les stratégies d'affaires de ces entreprises.
- Accorder plus attention à l'élément humain et développer ses compétences pour suivre les évolutions de l'entreprise, que ce soit en termes de contrôle de la qualité ou de contrôle des coûts.
- Détermination des objectifs de manière objective et scientifique, basée sur les méthodes modernes.

Enfin, nous pouvons dire qu'un audit stratégique d'une entreprise consiste en effet pour l'auditeur, à résoudre un objectif qui est de s'assurer, dans le cas présent que la stratégie de l'organisation est sous contrôle. Et c'est cette finalité qui doit nous guider tout en caractérisant l'importance de la mission d'audit stratégique.

Bibliographie

I. Les ouvrages

- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p 591.
- Claude SICARD, «L'audit de Stratégie, Edition : DUNOD, Année parution : 1997.
- Henri BOUQUIN, «Le contrôle de gestion», Edition : Presses Universitaires de France, Année de parution : 2008.
- Jacques RENARD, «Théorie et Pratique de l'audit interne», Edition : organisation (4^{ème} Edition), Année de parution : 2002.
- Jean – Charles BECOURT, «Audit Opérationnel», Edition : Economisa, Année de parution : 1991.
- Jeanmeyer, « objectifs et stratégique de l'entreprise », Edition : Dunod, Paris, 1972.
- Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition : Eyrolles, Paris, 2010.
- Lionnel COLLINS et Gérard VALIN, «Audit et contrôle interne», Edition : Dalloz (1^{ère} Edition), Année de parution : 1992.
- Michel WEILL, «L'audit Stratégique», Edition : AFNOR, Année de parution : 1999.
- Raymod Alain Keirtart, « la stratégie d'entreprise, Ediscience international, 2ème édition, France, Janvier 1996.
- Thomas L. WHEELLEN & J. David HUNGER, strategic Management and Busniess Policy, 11thed, Pentice Hall, 2008.

II. Webographie

- <https://fr.calameo.com/books/000569687b666bf58de863>
- <https://fr.slideshare.net/SafaAoun/audit-stratgique-82737000>
- <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l-audit-strategique-9782124652938/>
- <https://fr.scribd.com/what-is-scribd>

Annexes

Annexe 01 : Comptes de résultats
pour 2020

**ENTREPRISE**DATE :
22/06/2022**CONSOLIDATION**HEURE :
14:29

Exercice

PAGE :

NATIONALE**DE****GEOPHYSIQUE**

2020

1

Comptes de Résultat

(Par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099930012266355

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		24 532 175 364,28	33 633 578 944,29
Variation stocks produits finis et en cours		185 915 961,03	7 020 791,77
Production immobilisée		34 641 910,72	52 172 513,13
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		24 752 733 236,03	33 692 772 249,19
Achats consommés		-903 628 016,24	7 063 069 073,95
Services extérieurs et autres services extérieurs		4 175 763 411,60	4 680 603 477,20
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 272 135 395,36	11 743 672 551,15
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		21 480 597 840,67	21 949 099 698,04
Charges de personnel		9 710 143 253,40	11 390 527 208,96
Impôts, taxes et versements assimilés		760 554 348,56	1 295 375 124,38
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		11 009 900 238,71	9 263 197 364,70
Autres produits opérationnels		1 203 863 505,79	1 884 768 964,36
Autres charges opérationnelles		1 878 910 116,38	1 756 797 158,97
Dotations aux amortissements et aux provisions		8 839 122 683,33	2 673 890 089,59
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 049 471 016,45	406 136 389,46
V. RESULTAT OPERATIONNEL		2 545 201 961,24	7 123 415 469,96
Produits financiers		249 004 737,74	79 042 940,59
Charges financières		64 483 643,22	60 579 057,02
VI. RESULTAT FINANCIER		184 521 094,52	18 463 883,57
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		2 729 723 055,76	7 141 879 353,53
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		940 211 113,00	2 017 743 923,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		367 069 177,55	-133 611 321,50
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		27 255 072 496,01	36 062 720 543,60
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		25 832 629 730,80	30 804 973 791,57
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 422 442 765,21	5 257 746 752,03
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 422 442 765,21	5 257 746 752,03
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexe 02 : Bilan actif de
2020



ENTREPRISE NATIONALE DE GEOPHYSIQUE
CONSOLIDATION
Exercice 2020

DATE : 22/06/2022

HEURE : 14:36

PAGE : 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099930012266355

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		970 011 868,17	925 557 846,51	44 454 021,66	73 822 331,67
Immobilisations corporelles		45 993 593 544,39	35 665 709 046,86	10 327 884 497,53	9 874 278 274,84
Terrains		1 561 640 329,40		1 561 640 329,40	1 561 640 329,40
Aménagements de terrains		228 649 118,65	163 723 614,30	64 925 504,35	87 322 501,80
Bâtiments		5 151 379 662,86	4 045 372 002,64	1 106 007 660,22	723 259 041,41
Autres immobilisations corporelles		38 435 435 991,88	31 218 334 400,98	7 217 101 590,90	7 184 153 484,42
Immobilisations en concession		616 488 441,60	238 279 028,94	378 209 412,66	317 902 917,81
Immobilisations en cours		510 939 756,02	85 000,00	510 854 756,02	1 058 128 523,71
Immobilisations financières		83 736 230,07	62 724 064,78	21 012 165,29	22 458 803,75
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		83 736 230,07	62 724 064,78	21 012 165,29	22 458 803,75
Impôts différés actif		759 297 821,64		759 297 821,64	1 109 777 757,64
TOTAL ACTIF NON COURANT		48 317 579 220,29	36 654 075 958,15	11 663 503 262,14	12 138 465 691,61
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		20 037 802 026,97	4 747 202 863,09	15 290 599 163,88	12 370 400 027,99
Créances et emplois assimilés					
Clients		17 603 100 338,85	2 237 121 969,99	15 365 978 368,86	12 708 242 245,40
Autres débiteurs		851 047 850,16	732 046 980,94	119 000 869,22	342 637 571,63
Impôts et assimilés		1 032 747 162,63		1 032 747 162,63	488 752 487,20
Autres créances et emplois assimilés		1 935 871,77		1 935 871,77	
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		1 538 110 800,00		1 538 110 800,00	897 215 250,00
Trésorerie		19 830 915 054,14		19 830 915 054,14	11 773 369 756,36
TOTAL ACTIF COURANT		60 895 659 104,52	7 716 371 814,02	53 179 287 290,50	52 580 617 338,58
TOTAL GENERAL ACTIF		109 213 238 324,81	44 370 447 772,17	64 842 790 552,64	64 719 083 030,19

Annexe N°03 : Bilan passif de 2020



ENTREPRISE NATIONALE DE GEOPHYSIQUE
CONSOLIDATION
 Exercice 2020

DATE : 22/06/2022

HEURE : 14:36

PAGE : 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 099930012266355

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		30 000 000 000,00	30 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		21 646 227 646,38	18 562 290 603,73
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		1 422 442 765,21	5 257 746 752,03
Autres capitaux propres - Report à nouveau		59 019 316,19	-673 809 709,38
Part de la société consolidant (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		53 127 689 727,78	53 146 227 646,38
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		55 635 668,37	60 254 681,33
Impôts (différés et provisionnés)		44 857 615,74	7 996 603,77
Autres dettes non courantes		2 634 633,03	3 179 279,43
Provisions et produits constatés d'avance		3 950 587 439,50	1 497 631 500,12
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		4 053 715 356,64	1 569 062 064,65
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 025 440 031,45	4 405 187 290,68
Impôts		397 587 880,91	717 922 205,19
Autres dettes		3 238 357 555,86	4 880 683 823,29
TOTAL PASSIFS COURANTS III		7 661 385 468,22	10 003 793 319,16
TOTAL GENERAL PASSIF		64 842 790 552,64	64 719 083 030,19

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexe N°04 : La lettre de mission d'audit stratégique
المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء



E.NA.GEO

Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA

Direction Audit

Boumerdes, le 22/06/2022

Réf : N°12/DA/2022

Monsieur Le Directeur de

Objet : Mission programmée portant « Audit Stratégique ».

Dans le cadre du plan d'audit 2022, validé par la Direction Générale, la Direction Audit est chargée de la mission portant « Audit Stratégique ».

Les objectifs généraux de la mission sont l'évaluation de la stratégie de l'entreprise et du degré de sa mise en œuvre.

Cette mission sera conduite par MM MOUGHADAD Abdelhamid ; superviseur audit, REZAOUI Mohamed ; auditeur 3D et BOUYAHIAOUI Adel ; auditeur 1D, et sera supervisée par Monsieur MOUGARI Mohammed ; Directeur Audit.

La mission sera lancée sous huitaine et se déroulera sur 8 semaines.

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi-même vous remercier par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

LE DIRECTEUR AUDIT

Table des matières

Table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Sommaire.

Liste des abréviations.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Liste des annexes.

Introduction générale12

Chapitre I : la mission d’audit stratégique.

Introduction16

Section 01 : Le cadre conceptuel de l’audit stratégique.....17

1-	Définition et objectifs de l’audit.....	17
1-1-	Définition de l’audit.....	17
1-2-	Les objectifs d’audit.....	20
1-2-1-	Les objectifs traditionnels.....	20
1-2-2-	Objectifs modernes ou avancés.....	20
2-	Caractéristiques et objectifs d’audit stratégique.....	21
2-1-	Caractéristique d’audit stratégique.....	22
2-2-	Les objectifs d’audit stratégique.....	22
3-	Les niveaux d’audit stratégique.....	25
3-1-	Le niveau de l’entreprise.....	25
3-2-	Le niveau des unités de travail.....	26
3-3-	Le niveau de carrière.....	26

Section 02 : Le cadre générale de mise en œuvre de l’audit stratégique.....27

1-	Analyse la situation actuelle et la gouvernance d’entreprise.....	28
1-1-	Analyse la situation de l’entreprise.....	28
1-1-1-	Les performances actuelles.....	28
1-1-2-	L’état stratégique.....	28
1-2-	Analyse la gouvernance d’entreprise.....	29
1-2-1-	Conseil d’administration.....	29
1-2-2-	La direction générale.....	29
2-	Analyse de l’environnement interne et externe de l’organisation.....	30
2-1-	Analyse de l’environnement externe.....	30
2-1-1-	Le milieu naturel.....	31
2-1-2-	Environnement social.....	31
2-1-3-	Environnement de travail.....	32

Table des matières

2-2-	L'audit de l'environnement interne.....	32
2-2-1-	structure organisationnelle.....	32
2-2-2-	Culture d'entreprise.....	33
2-2-3-	Ressources institutionnelles.....	34
3-	Analyse de la situation et évaluation des alternatives stratégiques.....	36
3-1-	Analyse factorielle stratégique.....	36
3-1-1-	Analyse de la situation.....	36
3-1-2-	Examen de la mission et des objectifs.....	36
3-2-	Analyse des alternatives et des choix stratégique.....	36
3-2-1-	Analyse des alternatives stratégiques.....	37
3-2-2-	Analyse des choix stratégique.....	37
4-	Analyse la mise en œuvre de la stratégie et de contrôle stratégique.....	38
4-1-	Analyse de mise en œuvre de la stratégie.....	38
4-1-1-	Les politiques.....	38
4-1-2-	Les programmes.....	38
4-2-	Analyse de contrôle stratégique.....	39
Section 03 : La démarche de conduite d'une mission d'audit stratégique.....		40
1-	Méthodologie l'audit stratégique.....	40
1-1-	La prise de connaissance générale de l'entreprise.....	41
1-2-	L'analyse de la performance globale de l'entreprise.....	42
1-3-	La détection des zones à risques.....	42
1-4-	L'analyse des causes.....	42
1-5-	La proposition des recommandations.....	42
2-	Les objectifs et les professionnels d'une mission d'audit stratégique.....	42
2-1-	Les objectifs d'une mission d'audit stratégique.....	42
2-2-	Les professionnels de la mission d'audit stratégique.....	43
3-	Le déroulement de la mission d'audit stratégique.....	43
3-1-	Les critères de la mission d'audit.....	44
3-1-1	Le champ d'application.....	44
3-1-2	La durée.....	44
3-2-	Les trois phases fondamentales de la mission d'audit stratégique.....	45
3-2-1.	La phase de préparation.....	45
3-2-2.	La phase de réalisation.....	47
3-2-3.	La phase de conclusion.....	54
Conclusion.....		55
Chapitre II : l'influence d'audit stratégique et le contrôle d'entreprise sur les organisations		
Introduction.....		57
Section 1 : le cadre conceptuel du contrôle d'entreprise.....		58

Table des matières

1- Caractéristiques et objectifs de contrôle.....	58
1-1- Caractéristiques de contrôle.....	58
1-1-1- Adéquation.....	58
1-1-2- Rapidité dans la détection des déviations.....	58
1-1-3- Clarté.....	59
1-1-4- Flexibilité.....	59
1-1-5- Intégration.....	59
1-1-6- Economie.....	59
1-1-7- Objectivité.....	60
1-1-8- Facilité de compréhension.....	60
1-1-9- Prévoir l'avenir.....	60
1-1-10-Participation.....	60
1-1-11-Timing.....	60
1-1-12-Efficacité.....	61
1-2- Les objectifs de contrôle.....	61
1-2-1- Adaptation aux changements environnementaux.....	62
1-2-2- Les erreurs d'accumulation résident.....	62
1-2-3- Harmonisation et adaptation à la complexité organisationnelle.....	62
1-2-4- Réduction des coûts.....	62
2- Les étapes et les types de contrôle d'entreprise.....	64
2-1- Les étapes de contrôle d'entreprise.....	64
2-1-1- Définie les normes de performance requises.....	64
2-1-2- Mesurer la performance réelle.....	64
2-1-3- Comparer les performances réelles avec les niveaux standards.....	65
2-1-4- Prendre les actions correctives et suivi.....	65
2-2- Types de contrôle.....	65
2-2-1- Sur la base des niveaux administratifs.....	65
2-2-2- Sur la base du calendrier de contrôle.....	67
2-2-3- Sur le niveau de l'entité.....	67
2-2-4- Sur la base de la nature de la direction de contrôle.....	68
2-2-5- Sur la base de l'essence du contrôle.....	68
2-2-6- Sur la base de l'emplacement du corps qui exerce le contrôle.....	69
3- Moyens de contrôle.....	69
3-1- Supervision et observation.....	69
3-2- Le budget estimé.....	70
3-3- Enregistrements.....	70
3-4- Audit.....	70
3-5- Données statistiques et frais de données.....	70
3-6- Réclamations et doléances.....	70
3-7- Rapports.....	71
3-8- Recherche opérationnelle.....	71
3-9- Tentation.....	71
3-10- Fiches de pointage.....	71

Table des matières

Section 2 : Point stratégiques de contrôle et ses exigences pour un système solide.....	71
1- Les principes de contrôle efficace.....	72
1-1- Le principe de l'économie.....	72
1-2- Le principe d'intégration et de cohérence.....	72
1-3- Le principe de clarté et de simplicité.....	72
1-4- Le principe de la vitesse de détection des écarts et des rapports erreurs.....	73
1-5- Le principe de perspective d'avenir.....	73
1-6- Le principe d'objectivité.....	73
1-7- Le principe d'exactitude.....	73
1-8- Le principe d'excitation et d'acceptation par les travailleurs.....	74
1-9- Le principe d'auto-motivation.....	74
1-10- Le principe de flexibilité.....	75
1-11- Le principe d'adéquation.....	75
1-12- Le principe de réalisation.....	75
1-13- Le principe d'exception.....	75
2- Points stratégiques de contrôle.....	76
3- Exigence pour un système de contrôle solide.....	77
3-1- La nature de l'activité et ses besoins.....	78
3-2- La rapidité de signalement des écarts.....	78
3-3- Prévoir l'avenir.....	78
3-4- Objectivité.....	78
3-5- Souplesse.....	79
3-6- Action correctives.....	79
Section 3 : l'audit stratégique et le contrôle dans les organisations de l'entreprise.....	79
1- Les formes d'audit stratégique dans l'entreprise.....	79
1-1- Audit stratégique selon la période d'intervention.....	80
1-2- Audit stratégique par champ de pratique.....	80
2- Les formes de contrôle dans l'entreprise.....	80
2-1- Le contrôle d'exécution.....	81
2-2- Le contrôle de gestion.....	81
2-3- Le contrôle stratégique.....	81
3- Tâches d'audit stratégique et contrôle dans l'entreprise.....	82
3-1- Pour l'audit stratégique.....	82
3-2- Pour le contrôle.....	83
Conclusion.....	85
Chapitre III : La démarche pratique de la mission d'audit stratégique au sein de l'entreprise de l'ENAGEO BOUMERDES	
Introduction.....	87
Section 01 : La méthodologie de travail.....	88

Table des matières

1- L'approche suivie et appliquée.....	88
2- Les sources utilisées.....	88
2-1- Sources secondaire.....	88
2-2- Sources primaires.....	88
3- Le champ d'application.....	88
3-1- L'objet.....	89
3-2- La fonction.....	89
Section 2 : prise de connaissance du l'entreprise E.NA.GO.....	89
1- Présentation et l'historique de l'E.NA.GEO.....	89
1-1- Présentation de l'ENAGEO.....	89
1-2- Historique de l'ENAGEO.....	90
2- Activités de l'ENAGEO.....	91
2-1- Activités principales.....	91
2-2- Activités secondaires.....	91
3- La direction générale de l'ENAGEO.....	92
3-1- Structuration.....	92
3-2- Mission de la direction générale.....	93
Section 3 : La réalisation de la mission d'audit stratégique au sein de l'ENAGEO.....	93
1- La phase de préparation.....	93
1-1- L'ordre de mission.....	93
1-2- Les sources et les référentiels de base pour l'audit stratégique.....	94
1-3- Le questionnaire de prise de connaissance (QPC).....	94
2- La phase de réalisation.....	97
2-1- L'analyse des performances globales de l'ENAGEO.....	97
2-1-1- L'évolution des performances globales de l'ENAGEO.....	98
2-1-2- La situation financières d'ENAGEO et sa capacité d'endettement.....	102
2-2- Les risque de dysfonctionnements stratégiques.....	104
2-3- l'analyse des causes des dysfonctionnements stratégiques et des solutions mises en œuvre.....	105
2-3-1- Analyse des causes de dysfonctionnements.....	106
2-3-2- L'analyse des facteurs de base des dysfonctionnements stratégiques.....	107
3- Phase de conclusion.....	109
Conclusion.....	110
Conclusion générale.....	112
Bibliographie	

Table des matières

Annexes

Table des matières.