



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

Thème

**Audit des indicateurs de défaillance :
Cas de l'entreprise nationale des industries
de l'électroménager (ENIEM)**

Réalisé par

**BOUKAIS LINA
BOUKERSI MYRIAM**

Dirigé par

Mr. AYADI MOHAMMED LAMINE

Devant les membres du jury

Présidente:	Mme. MOUMOU OUERDIA	M.C.B.	UMMTO
Examinatrice:	Mme. MAHOUCHE YAMINA	M.A.A.	UMMTO
Rapporteur:	Mr. AYADI MOHAMMED LAMINE	U.M.B.B.	UMMTO

Promotion : 2019

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier vivement et profondément tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce projet de fin d'études.

De prime abord, nous remercions personnellement Monsieur MOHAMMED LAMINE AYADI, qui nous a fait l'honneur de nous encadrer et grâce à qui on a pu mener à bien ce travail.

Nos sincères remerciements sont tout particulièrement adressés à Messieurs RACHID MESBAH et BELAID BOUCENNA, nos parrains de stage à l'ENIEM, pour leurs encouragements, leurs soutiens et leurs implications lors de ce projet.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir bien voulu évaluer notre modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à tout le corps professoral et administratif de la faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion, et des Sciences Commerciales pour avoir fait preuve de disponibilité et d'attention, tout au long de notre cursus universitaire.

Enfin, nous remercions très vivement les membres de nos familles ainsi que nos amis pour leurs encouragements.

Lina & Myriam

Dédicaces

Nous adressons, notre plus profonde gratitude à nos chers parents qui nous ont soutenus tout au long de notre cursus. Ce travail vous est dédié pour vous remercier de tout ce que vous avez fait pour nous assurer une bonne éducation et pour votre soutien durant toutes ces longues années. C'est avec émotion que nous exprimons toute notre affection, notre admiration et notre profond respect envers vous.

Nous dédions aussi ce modeste travail à :

Tous les membres de nos familles, frères, sœurs, oncles, tantes et tous nos proches ;

Nos chers amis qui nous ont accompagnés dans les moments importants de nos vies ;

Ainsi qu'à toute la promotion A.C.G et à tous nos enseignants.

Lina & Myriam

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre théorique des entreprises en défaillance	6
Introduction	7
Section 01 : Aspect théorique des entreprises en défaillance	8
Section 02 : Les principales causes de défaillance des entreprises	15
Section 03 : Analyse de la défaillance des entreprises par les ratios	23
Conclusion	34
Chapitre II : L'apport de l'audit interne à la détection et à la maîtrise des risques	35
Introduction	36
Section 01 : De la Cartographie des risques au plan d'audit	37
Section 02 : Audit interne et détection des risques de défaillance	48
Section 03 : Appréciation du contrôle interne et prévention des défaillances	63
Conclusion	73
Chapitre III : Audit des indicateurs de défaillance au sein de l'unité climatisation, cas de l'ENIEM	74
Introduction	75
Section 01 : La présentation de l'entreprise l'ENIEM et la fonction d'audit interne	76
Section 02 : Analyse exploratoire des caractéristiques financières de l'unité climatisation	84
Section 3 : la réalisation de la mission d'audit interne à la maîtrise des risques à partir des ratios financiers	99
Conclusion	120
Conclusion générale	121
Références bibliographique	125
Annexes	129
Table de matières	146

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AC : Actif courant.

AI: Actif immobilisé.

AT: Actif Total.

CA : Chiffre d'affaire.

CAC : Commissaire Aux Comptes.

CAF : Capacité d'autofinancement.

CAM : Complexe d'Appareil Ménager.

COSO: Committee of Sponsoring Organisations.

CP : Capitaux propres.

CPer : Capitaux Permanent.

DCT : Dettes à court termes.

DG : Direction Générale.

D.I.A.G : Groupe Allemand de Construction de Génie Civil.

DLMT : Dettes à long et moyen terme.

DPCGA : Direction de Planification et de Contrôle de Gestion d'Audit.

EBE : Excédent brut d'exploitation.

ENIEM : Entreprise National des Industries d'Électroménager.

EPE : Entreprise Publique Économique.

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème.

FRL : Le fond de roulement liquidité.

HT : Hors taxes.

IFACI : L'institut français de l'audit et du contrôle interne.

IIA: Institute of Internal Auditors.

Liste des abréviations

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

OR : Ossature du Rapport.

PAM : Petit Appareils Ménagers.

PDG : Président Directeur Général.

QCI : Questionnaire du contrôle interne.

QPC : Questionnaire de prise de connaissance.

RH : Ressources Humaines.

RN : Résultat net.

RO : Rapport d'Orientation.

SCI : Système de contrôle interne.

SONELEC : Société Nationale de la Fabrication et de Montage de Matériaux Électrique.

SPA : Société Par Actions.

TCR : Tableau de compte des résultats.

TFT : Tableau de flux de trésorerie.

TTC : Toute taxes comprises.

ULM : Unité Lampe de MOHAMMADIA.

UPT : Unité de Prestation Technique.

VA : Valeur Ajoutée.

VD : Valeur disponibles.

VR : Valeur réalisables.

Liste des figures

Liste des figures

Figure 01 : Les objectifs économiques de l'entreprise.....	10
Figure 02 : L'état de santé financière de l'entreprise.....	11
Figure 03 : Le processus de détérioration des entreprises en défaillance.....	13
Figure 04 : La présentation des différents ratios.....	24
Figure 05 : Présentation des activités de l'entreprise.....	78
Figure 06 : Les étapes de la démarche d'audit interne au sein d'ENIEM (unité climatisation).....	100
Figure 07 : La lettre de mission.....	101
Figure 08 : Le rapport d'orientation.....	105
Figure 09 : Le procès-verbal de la réunion d'ouverture.....	106
Figure 10 : Feuille de révélation N°01.....	110
Figure 11 : Feuille de révélation N°02.....	112
Figure 12 : Feuille de révélation N°03.....	113
Figure 13 : Feuille de révélation N°04.....	114
Figure 14 : Feuille de révélation N°05.....	115
Figure 15 : Procès-verbal de la réunion de clôture.....	116
Figure 16 : Le rapport d'audit.....	117

Liste des graphiques

Liste des graphiques

Graphique N°01 : Courbe de l'évolution de la liquidité générale de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.....	85
Graphique N°02 : Courbe de l'évolution de la liquidité réduite de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.....	86
Graphique N°03 : Courbe de l'évolution de la liquidité immédiate de l'unité climatisation entre 2014 et 2018...	87
Graphique N°04 : Courbe de l'évolution du ratio de financement des immobilisations de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	88
Graphique N°05 : Courbe de l'évolution de l'autonomie financière de l'unité climatisation entre 2014 et 2018..	89
Graphique N°06 : Courbe de l'évolution de l'indépendance financière de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	90
Graphique N°07 : Courbe de l'évolution du ratio d'endettement de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	91
Graphique N°08 : Courbe de l'évolution de la capacité de remboursement de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.....	92
Graphique N°09 : Courbe de l'évolution de la rentabilité économique de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	94
Graphique N°10 : Courbe de l'évolution de la rentabilité financière de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	95
Graphique N°11 : Courbe de l'évolution du ratio de crédit client de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	97
Graphique N°12 : Courbe de l'évolution de la rotation du crédit fournisseurs de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.....	98

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Le ratio de liquidité générale de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	85
Tableau N° 02 : Le ratio de liquidité réduite de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	86
Tableau N° 03 : Le ratio de liquidité immédiate de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	87
Tableau N°04 : Le ratio de financement des immobilisations de l'unité climatisation entre 2014 à 2018.	88
Tableau N°05 : Le ratio d'autonomie financière de l'unité climatisation entre 2014 à 2018.	89
Tableau N°06 : Le ratio de l'indépendance financière de l'unité climatisation entre 2014 à 2018.	90
Tableau N° 07 : Le ratio d'endettement de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	91
Tableau N° 08 : Le ratio de capacité de remboursement de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	92
Tableau N°09 : Le ratio de rentabilité économique de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	93
Tableau N° 10 : Le ratio rentabilité financière de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	95
Tableau N° 11 : Le ratio de rotation du crédit client de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	96
Le ratio de rotation du crédit fournisseurs = (Fournisseurs et compte rattachés / achats annuels TTC) *360 = Nombre de jours d'achats).	98
Tableau N° 12 : Le ratio de rotation du crédit fournisseur de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.	98
Tableau N° 13 : Le questionnaire de prise de connaissance	102
Tableau N°14 : Questionnaire du contrôle de gestion	108

Introduction générale

Une entreprise au cours de sa vie peut se confronter à des difficultés financières et peut risquer ainsi sa défaillance. Cette dernière est incontestablement l'une des problématiques les plus soulevées dans le domaine de la gestion. En raison de l'ampleur et des conséquences négatives que peut entraîner la disparition des entreprises, l'évaluation du risque de défaillance a suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs.

Les premières recherches en la matière ont vu le jour à partir des années 30 avec notamment les travaux de (FITZ PATRICK, 1932). À partir des années 60 de nombreux travaux effectués dans le domaine, plus particulièrement ceux de (BEAVER, 1966) et (ALTMAN, 1968) ont été inscrits dans une perspective de prévision à la défaillance par l'utilisation des techniques issues de l'analyse des données.

Une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette nécessaire coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens. Les entreprises sont souvent confrontées à des difficultés survenues suite à des crises internes ou externes qui remettent en cause la pérennité de leurs activités. Les termes « défaillance » et « difficulté » sont souvent confondus. Toutefois, il est important de souligner que la défaillance fait référence à un degré de difficulté important.

La défaillance d'entreprise apparaît comme un problème économique et financier, l'entreprise peut rencontrer des opportunités ou des menaces dès sa création. Ainsi, certaines menaces peuvent s'avérer très difficiles à surmonter et mener à la défaillance des entreprises. Ces dernières ont toujours été exposées à des risques. Dans cette optique, il est important de dégager une définition du management des risques, avant de donner leur nature et une perspective historique sur ces derniers.

L'évaluation des risques de défaillance d'une entreprise est depuis longtemps au centre de préoccupations des chercheurs et des professionnels de ce domaine. Elle se fait en utilisant les données réelles de l'entreprise et de son environnement (qui permettent de porter un jugement sur l'intégrité de l'entreprise dans le marché et sur sa capacité de réaction face aux difficultés), dans une perspective de prévision des risques. Ainsi, les entreprises ont développé des outils statistiques prévisionnels qui permettent de disposer rapidement d'une probabilité de défaillance et cela à partir des ratios financiers.

Les dirigeants des entreprises doivent contrôler toutes les opérations et services de leurs compagnies. Cela reste possible dans les petites entreprises. Cependant, quand la taille de l'entreprise augmente, ce contrôle devient inadapté et quasiment impossible à mettre en place. C'est alors qu'il devient primordial pour la direction de mettre en place des dispositifs qui permettent de vérifier les états financiers. Ces dispositifs se sont progressivement développés pour prendre leur forme actuelle : l'audit interne.

L'audit interne est positionné comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles pistes de réflexion, en vue de l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

L'audit interne est, aujourd'hui, un élément important au sein de l'entreprise. La mondialisation de l'économie et les crises économiques enregistrées ces dernières années imposent l'introduction de l'audit comme fonction stratégique.

1- Choix de l'étude

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé notre choix, d'une part, et d'autre part, le fait que les risques de défaillance sont accrus ces dernières années et devenus le centre de préoccupation de toute entreprise. L'audit de ces risques de défaillance est donc un point essentiel pour assurer l'atteinte des objectifs fixés au préalable, la continuité ainsi que la survie de l'entreprise.

2- Les objectifs

Ce travail de recherche a pour objectif de circonscrire le concept risque de défaillance, étant sur le plan théorique que sur le plan empirique, tout en mettant l'accent sur le rôle central que joue l'audit interne pour la maîtrise de ces risques, prenant l'entreprise ENIEM comme cas d'étude pratique.

3- La problématique

L'objectif de ce mémoire étant de montrer l'importance de l'audit interne pour la maîtrise des risques que court l'entreprise, cela nous amène à poser la problématique suivante:

« Quelle est la contribution de l’audit interne à la détection et la maîtrise des risques de défaillance? »

De cette problématique découle les sous-questions suivantes :

- Quels sont les apports de l’audit interne pour la maîtrise des risques ?
- Quelle est la contribution des indicateurs à l’audit interne ?
- Quel est l’intérêt de l’appréciation du contrôle interne par l’auditeur interne ?

4- Les hypothèses

Afin de stimuler la réponse à nos questions posées, nous nous sommes appuyées sur les hypothèses suivantes :

H1 : L’audit interne permet, suivant une démarche organisée, la détection et la maîtrise des risques.

H2 : Les ratios de gestion sont utiles à l’auditeur interne pour détecter les dysfonctionnements et les risques.

H3 : La fonction d’audit interne veille à la capacité du système du contrôle interne à réaliser les objectifs du contrôle

5- Intérêt de l’étude

L’intérêt de cette recherche réside également dans la détection et la maîtrise des risques de défaillance, afin d’apporter aux dirigeants un éclaircissement sur l’ensemble de leurs entreprises et les aider à prendre les décisions appropriées.

6- Méthodologie de recherche

Afin de vérifier ces hypothèses et répondre à notre problématique, nous avons adopté, dans un premier temps, la méthode descriptive basée sur la consultation de divers ouvrages et thèses, dans le but de construire un cadre théorique qui permettra de comprendre les notions de base sur lesquelles s’appuie notre travail.

Dans l’étude du cas pratique à l’unité climatisation de l’ENIEM, nous avons opté pour une enquête basée sur un entretien avec l’auditeur interne et des questionnaires destinés au personnel, combinés à l’exploitation des documents internes ainsi que l’observation in-situ, afin d’analyser et d’interpréter les informations recueillies.

En effet, l'apport de notre recherche réside dans la présentation des atouts que peut tirer l'entreprise publique algérienne à travers le recours à l'audit interne, en étant un outil de détection et maîtrise de risques, qui permettra ainsi de survivre dans un environnement instable.

7- Présentation du plan de rédaction

Afin d'aborder le thème choisi, nous avons réalisé un plan composé de trois chapitres. Les deux premiers sont d'ordre théorique, tandis que le troisième constitue une étude empirique.

À travers le premier chapitre, nous allons présenter le cadre théorique des entreprises en défaillance. Le second chapitre sera consacré à l'apport de l'audit interne dans la détection et la maîtrise des risques. Le troisième et dernier chapitre consiste en une étude empirique qui porte sur « l'audit des indicateurs de défaillance au sein de l'unité climatisation de l'ENIEM ».

Chapitre I

Cadre théorique des entreprises en défaillance

Introduction

Une entreprise en difficulté est une entreprise confrontée à des problèmes d'une ou de plusieurs natures, qui remettent en cause la pérennité de son activité. L'entreprise qui connaît certaines difficultés mais qui n'est pas encore au stade avancé de la réorganisation judiciaire, voire de la faillite, ne pourra pas être reprise de la même manière qu'une entreprise qui, elle, n'a pas encore atteint un tel degré de tracas. Or la situation économique d'entreprise a des conséquences importantes, où la plupart des difficultés résultent d'un long processus de dégradation. En effet, le phénomène de défaillance commence par des problèmes économiques, se poursuit ensuite par des ennuis financiers et enfin peut s'achever devant les tribunaux de commerce.

La défaillance entraînant la faillite des entreprises, est liée à la mauvaise gestion. Cela semble être naturel puisque celles qui sont mal gérées disparaissent au profit de celles qui sont aptes à générer les ressources indispensables à leur développement.

Pour prévenir les entreprises de ces risques de défaillance. Ces dernières ont développé des outils statistiques prévisionnels qui permettent de disposer rapidement d'une probabilité de défaillance à partir des ratios financiers. Ces ratios constituent un outil relativement efficace. Par ailleurs, ils présentent l'avantage de permettre une détection systématique à partir des données dont disposent toutes les entreprises.

Ce premier chapitre est un chapitre introductif, dans lequel nous développerons les notions-clés relatives à notre thème de recherche, et donc aux défaillances des entreprises. Dans la première section, nous citerons les aspects théoriques des entreprises en difficultés. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons aborder les principales causes de défaillance des entreprises, tandis que la troisième section sera consacrée à l'analyse de la défaillance des entreprises par les ratios.

Section 01 : Aspect théorique des entreprises en défaillance

Une entreprise sur deux rencontre au cours de son existence des difficultés économiques, sociales et financières. Que ces difficultés soient passagères ou durables, les plus graves peuvent provoquer sa défaillance.

Le concept de défaillance des entreprises ne peut être limité à une définition précise. Il en existe plusieurs selon l'angle d'analyse considéré et selon le stade de développement des difficultés que l'entreprise prévoit ou subit. Il ne s'agit pas seulement de l'entreprise soumise à une procédure judiciaire, mais plus généralement, de l'entreprise confrontée à des risques de défaillance.

1- Notion de défaillance des entreprises

La problématique de la défaillance a été analysée par plusieurs chercheurs, aussi bien que des économistes et des juristes. La définition de ce terme n'a pas été une tâche aisée pour ces chercheurs, puisque la défaillance des entreprises touche plusieurs disciplines. Ainsi, plusieurs auteurs ont tenté de définir la défaillance des entreprises comme suit :

Blazy et Al. (1993) définissent la défaillance comme : « la situation à partir de laquelle une procédure de redressement est ouverte à l'encontre d'une entreprise ». Pour Gresse (1994), la défaillance économique se manifeste par une valeur ajoutée négative. Liang et al. (2003), Hol et al. (2002) considèrent la défaillance comme une situation où les cash flows générés par les entreprises ne permettent pas d'honorer leurs engagements envers leurs partenaires financiers et non-financiers.

D'après Carole GRESSE : « de la situation économique difficile à la constatation juridique de la défaillance, la notion d'entreprise en difficulté est assez large et comporte trois niveaux : la défaillance économique, la défaillance financière et la défaillance juridique... La faillite juridique sanctionne l'incapacité de l'entreprise à générer un excédent de ressources monétaires rémunérant tous les agents impliqués dans la création de cette richesse et à honorer ces engagements »¹. Jean BRILMAN, dans sa définition reprise par Carole GRESSE, définit l'entreprise en difficulté comme suit : « l'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financiers mais aussi une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers. Ces entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en

¹ GRESSE C., « Les entreprises en difficulté », ÉCONOMICA, Paris, 1994, P 08.

baisse, une dégradation du climat social, voire des grèves, elles traversent aussi, pour nombreux d'entre elles, une conjoncture difficile »².

De ce qui précède, l'auteur Jean François MALECOT indique que plusieurs causes peuvent être à l'origine des difficultés des entreprises. C'est ainsi qu'à côté des causes financières, telles que l'insuffisance des fonds propres, la défaillance d'un partenaire important, les détournements et les malversations financières, l'insuffisance ou la vétusté des investissements, la mauvaise tenue de la comptabilité, l'inadaptation de la politique commerciale, etc., l'on retrouve des causes telles que la perte de l'apport ou de l'objet social, la mésentente, l'incompétence du dirigeant et l'inexécution de ses obligations par un associé entre autres.³

D'après toutes ces définitions, nous pouvons déduire qu'une entreprise en difficulté est toute entreprise qui rencontre des problèmes ayant un impact négatif sur le développement de son activité ou sur son cycle de vie. La persistance des difficultés conduit l'entreprise à avoir des problèmes financiers. Cette situation est qualifiée de situation de défaillance des entreprises.

2- Les différentes approches de la défaillance

La défaillance n'est pas un événement brutal, elle est le résultat d'un déséquilibre entre des facteurs internes et les facteurs externes, qui contribuent à la vulnérabilité de l'entreprise⁴.

Pour approfondir la définition du concept de la défaillance de l'entreprise, il faut se référer aux différentes approches de la défaillance.

2-1- La défaillance économique

Pour ZOPOUNIDIS (1995)⁵, la défaillance économique se réfère à l'absence de rentabilité et l'efficacité de l'appareil productif et à la détérioration de la liaison produit-marché.

On peut dire que la défaillance économique peut être définie par des pertes structurelles ou chroniques. Elle met l'accent sur l'absence de rentabilité et l'efficacité de l'unité de

² GRESSE C(1994). Op.cit, P 08.

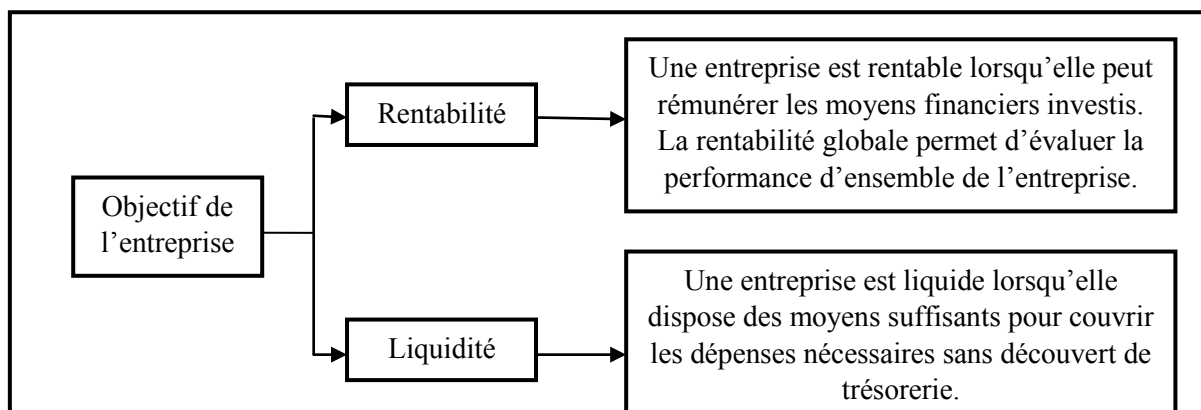
³ MAGUEU Kamdem, DEBORA Joëlle., « Le financement des entreprises en difficultés en droit OHADA », Thèse de Doctorat UFD de Droit et Sciences Politiques, UNIVERSITÉ DE DSCHANG, Cameroun, 2016, P 16.

⁴NOKAIRI Wafia., la défaillance des PME marocaine : analyse des indicateurs de fragilité, Laboratoire, finance, banque et gestion des risques, université Hassan 2 (Maroc), 2019, P 03.

⁵ ZOPOUNIDIS. C., « Évaluation du risque de défaillance de l'entreprise », Ed Économica, Paris, 1995, P 13.

production. Elle signifie que l'entreprise n'est plus rentable et génère plus de charges que de produits. Crucifix et Derni (1995), admettent que l'entreprise accomplit son objectif économique lorsqu'elle réalise une rentabilité et une liquidité suffisantes :

Figure 01 : Les objectifs économiques de l'entreprise⁶.



Source : CRUCIFIX.F, DERNIA, « Symptômes de défaillance et stratégie de redressement de l'entreprise », MAXIMA, Paris, 2003, P 13.

La meilleure façon de détecter la non-profitabilité d'un projet est d'utiliser un indicateur proche de l'exploitation qui ne tient pas compte des politiques financières et fiscales choisies par les dirigeants, et de calculer le solde des recettes et des dépenses liées à l'activité industrielles et commerciales, c'est-à-dire d'excédent brut d'exploitation (EBE).

$EBE = \text{Valeur ajoutée (VA)} + \text{subventions} - \text{impôts et taxes} - \text{frais de personnel}.$

$VA = \text{ventes HT} + \text{productions stockées} + \text{productions immobilisées} - \text{achats} - \text{variations des stocks} - \text{autres achats}.$

Le solde ultime de la défaillance économique est une valeur ajoutée (VA) négative.

L'entreprise consomme alors des ressources au lieu d'en produire⁷.

2-2- La défaillance financière

La défaillance financière met l'accent sur les problèmes de trésorerie et sur l'incapacité d'affronter des problèmes de remboursement.

⁶ BEN JABEUR Sami., Statut de la faillite en théorie financière : approches théoriques et validations empiriques dans le contexte français, thèse pour obtention du grade de Docteur en sciences de gestion, « École Doctorale en sciences de gestion » Sousse, 2011, P 37.

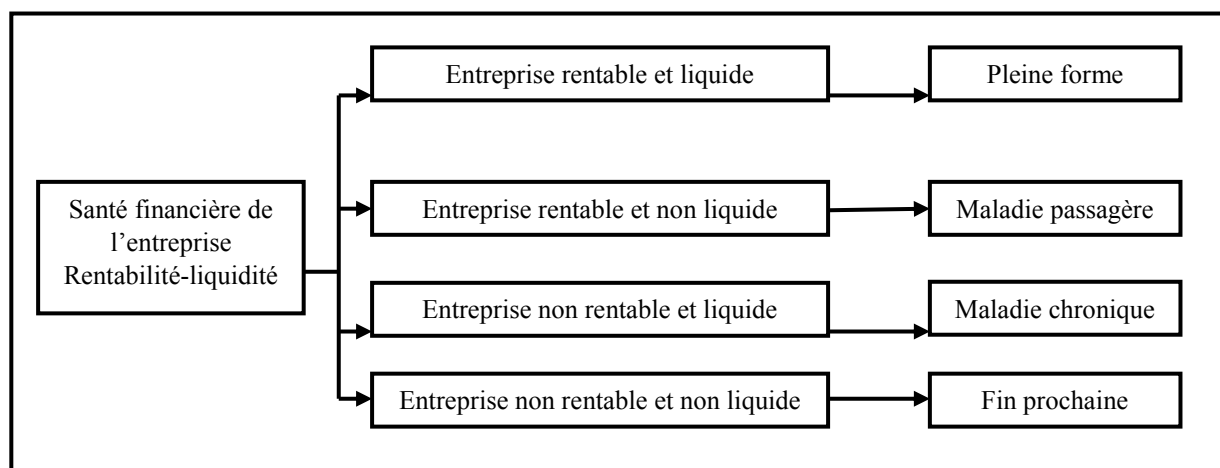
⁷ GRESSE.C (1994)., Op.cit, P 08.

D'un point de vue financier, une entreprise est considérée comme défaillante si elle rencontre des problèmes de trésorerie et si elle est incapable de respecter ses engagements.

Malecot (1981), estime que la défaillance financière intervient lorsque l'exploitation ne peut plus faire face au passif exigible au moyen de son actif disponible. Si la rentabilité est insuffisante, l'exploitation de l'entreprise est menacée, puisqu'elle ne peut plus rémunérer les fonds propres aux taux en vigueur sur le marché. Dans ces conditions, il sera moins aisé pour la firme de se procurer de nouveaux fonds propres, puisqu'elle n'est pas en mesure de les rémunérer. Elle devra solliciter alors une nouvelle ligne de crédit afin d'assurer la poursuite de son activité⁸.

L'interaction entre l'insuffisance de liquidité associée à une rentabilité négative, a poussé Ooghe et Van Wymeersch à distinguer quatre catégories d'entreprises sur la base de leur état de santé, la figure ci-dessous résume cette situation :

Figure 02 : L'état de santé financière de l'entreprise⁹.



Source : CRUCIFIX.F, DERNIA, « Symptômes de défaillance et stratégie de redressement de l'entreprise », MAXIMA, Paris, 2003, P 16.

2-3- La défaillance comptable

Cette défaillance est caractérisée par l'accumulation des pertes sur trois exercices successifs, supérieures au tiers du montant des capitaux propres en fin d'exercice.

⁸ BEN JABEUR Sami (2011)., Op.cit, P 35.

⁹ Idem.

2-4- La défaillance juridique

Selon Zopounidis (1995), la défaillance juridique concerne en principe une action du dépôt de bilan liée à une situation d'insolvabilité.

De ce fait, la défaillance constitue la sanction légale de la défaillance financière et la constatation juridique de l'insolvabilité de l'entreprise.

La défaillance juridique signifie, dans la majorité des cas, la disparition à court terme de l'entité économique. Différents termes évoqués, plus ou moins utilisés, sont ainsi définis :

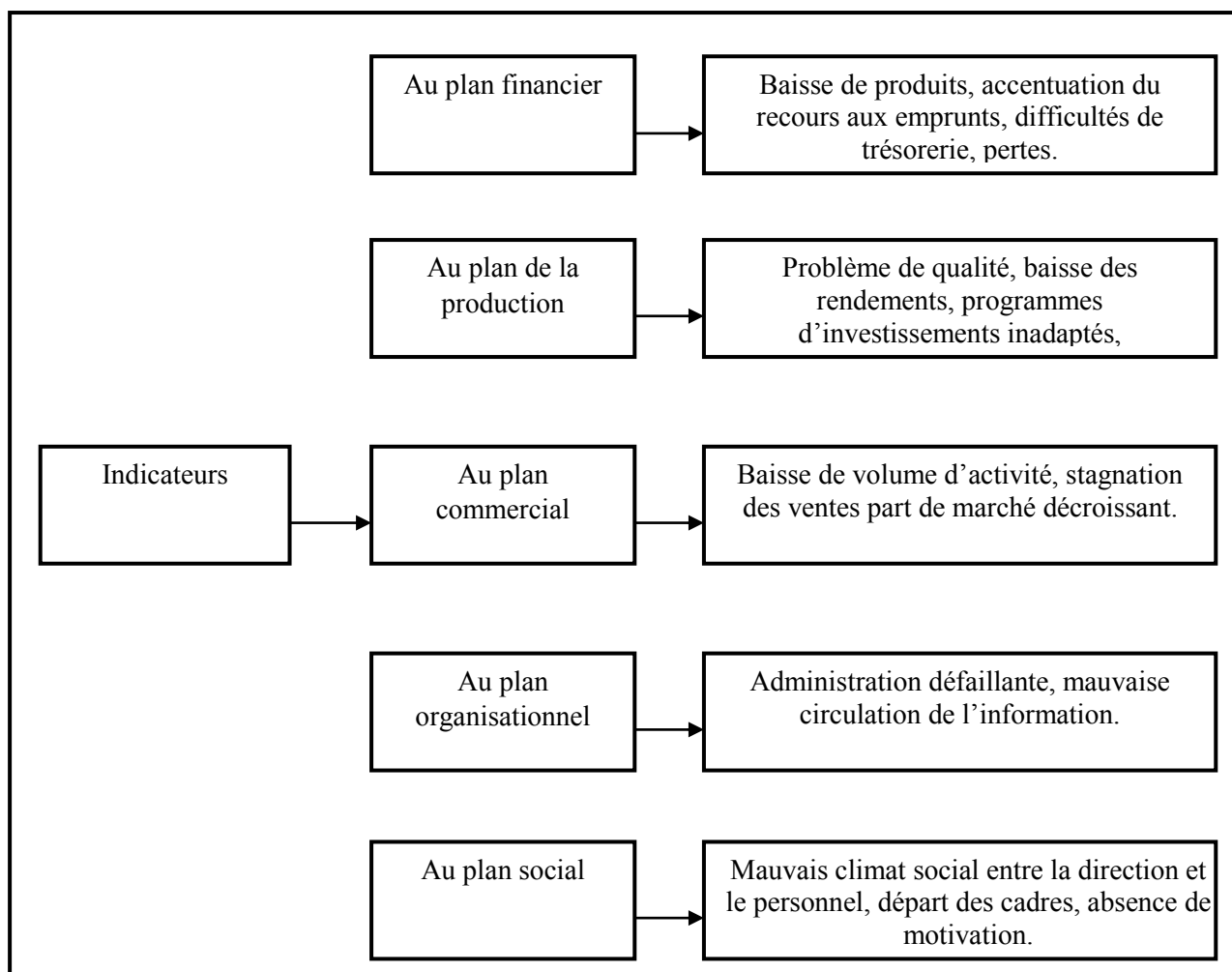
- Cession de paiement : elle survient lorsque le débiteur ne peut pas faire face à son passif exigible avec ses actifs disponibles.
- Déclaration de cessation de paiement : elle est faite par les dirigeants de l'entreprise au tribunal de commerce.
- Procédure de redressement judiciaire : cette procédure a pour but de sauvegarder l'entreprise et son activité.

3- Processus de défaillance

Les défaillances d'entreprise sont généralement l'aboutissement logique d'un processus de détérioration, qui s'étend parfois sur plusieurs années et qui peut avoir un impact sur les comportements de l'entreprise et de ses partenaires.

Ce processus de dégradation entreprise est assimilé à « l'enchaînement dynamique des faits de nature organisationnelle et financière, qui matérialisent soit des décisions prises par des gestionnaires de l'entreprise, soit des événements survenus dans l'environnement de l'entreprise et qui, mis bout à bout, la conduisent à la faillite »¹⁰.

¹⁰ ABBAD Ismahane., « les entreprises en difficultés : diagnostic et redressement » cas : entreprise de céramique de la Tafna- CERTAF-, pour l'obtention de mémoire de magister en science commercial, université d'Oran, 2009, P21.

Figure 03 : Le processus de détérioration des entreprises en défaillance.

Source : DAIGNE J.F., « Dynamique du redressement d'entreprise », Ed d'Organisation, Paris, 1985, P 44.

Tout processus de dégradation se réalise selon les trois phases suivantes :

3-1- La première phase

Les premiers signes d'alerte apparaissent, isolément ou simultanément : stagnation des ventes, diminution de la rentabilité, augmentation des coûts pesant sur les principaux postes du bilan, etc. Il est alors nécessaire de redresser rapidement l'exploitation, avant que l'alourdissement n'atteigne la trésorerie.

Durant cette période, l'entreprise, techniquement, ne peut maintenir ni la qualité, ni le niveau des coûts de fabrication. Le dérapage qualité/prix s'enclenche.

La première conséquence sera la diminution des commandes. L'entreprise se trouve dans une impasse, suite à ces perturbations et leurs répercutions. L'entreprise sera soumise à faire un choix difficile entre le maintien de la rentabilité ou la sauvegarde des parts de marché: soit elle opte pour la perte de ses parts de marché et cela en choisissant de maintenir ses prix, soit elle accepte de perdre sa rentabilité en optant pour la diminution de ses prix. Il faut prendre conscience de cette évolution et réagir très vite. Cependant, La non-prise de conscience rapide de cette évolution conduit à la deuxième phase¹¹.

3-2- La deuxième phase

La deuxième phase du processus de dégradation d'entreprise connaît une aggravation de la régression de la situation de l'entreprise. Elle se caractérise par l'importance des incidents sur le bilan qui reflètent le recul de l'exploitation et son dysfonctionnement : ces derniers se reflètent par :

- Un alourdissement général du bilan ;
- Un déphasage des variations de stock par rapport aux variations de l'activité commerciale;
- Un accroissement du besoin en fonds de roulement ;
- La poursuite de la baisse de la rentabilité.

Tout cela fait que le cycle infernal des difficultés s'accélère. Il se caractérise par une baisse de la rotation de l'actif, qui ne produira plus les flux nécessaires pour assurer les échéances du passif. Cela va se répercuter sur le fonds de roulement, qui va baisser suite à l'enregistrement d'une diminution relative des capitaux permanents par rapport aux valeurs immobilisées. Les effets se font immédiatement ressentir : une augmentation des frais financiers et une dégradation du résultat brut économique (EBE). Ces effets vont conduire à la troisième phase du processus¹².

3-3- La troisième phase

La troisième et dernière phase du processus de dégradation d'une entreprise se caractérise selon Daigne (1986) : par l'accentuation des difficultés de la trésorerie et par l'asphyxie financière par manque de fonds de roulement.

¹¹ ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P 23.

¹² HAROUZ Lynda., « Essai d'analyse de stratégies de redressement des entreprises en difficulté », Mémoire de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012, P 23

Il importe de bien connaître la durée de la période pendant laquelle l'entreprise peut supporter l'amenuisement de sa rentabilité sans danger pour sa survie. La difficulté de l'exploitation se traduit par un épuisement plus ou moins rapide de ses moyens financiers (découverts de trésorerie, retard de paiement, ...). L'entreprise éprouve de plus en plus de difficultés pour assurer les échéances ce qui la rend de plus en plus dépendante des organismes bancaires et des crédits fournisseurs. Si cette situation persiste, l'entreprise serait contrainte de déposer son bilan.

Les signes indicateurs du processus de dégradation d'une entreprise révèlent donc des problèmes de nature financière à savoir l'insuffisance des ressources face aux besoins et des problèmes de rentabilité dus au fait que les produits ne couvrent pas les charges. La situation de crise dans une entreprise est la résultante de plusieurs facteurs de difficulté, de natures différentes¹³.

Parallèlement à ces trois phases, apparaissent les problèmes des cadres dirigeants qui, lors de situations délicates, ont peur de reconnaître qu'ils se sont trompés et persistent dans l'erreur, ce qui va démotiver les équipes. En fin, l'environnement se dégrade lui aussi : les clients ont peur pour leurs approvisionnements, les fournisseurs craignent les impayés, les partenaires financiers devant les difficultés de trésorerie de l'entreprise se montrent de plus en plus prudents et suivent leurs encours avec vigilance, les syndicats redoutant le pire mettent la société au point de mire... car dès que la trésorerie est touchée, tout peut aller très vite¹⁴.

La défaillance d'entreprise est un phénomène qui fait partie intégrante de la vie de l'entreprise. L'objet de cette section n'était pas d'étaler toute la littérature sur la défaillance mais surtout d'insister sur la nécessaire réactivité de l'entreprise, ainsi que la surveillance continue de ses arrières.

Section 02 : Les principales causes de défaillance des entreprises

L'étude des causes de la défaillance concerne en générale des événements externes liés à l'environnement ou internes liés à la gestion, tout autant que des facteurs de fragilité et de vulnérabilité propres à l'entreprise. Bien évidemment, une cause peut en cacher une autre, ou deux causes conjointes peuvent aussi conduire au même résultat : la défaillance d'entreprise.

¹³ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P 24.

¹⁴ Idem.

1- Les causes externes

Il s'agit d'une détérioration de la situation de l'entreprise, provoquée par des événements incontrôlables, du moins par les acteurs de l'entreprise.

1-1- Les causes conjoncturelles et structurelles

Ces causes sont définies respectivement comme suit :

1-1-1- Les causes conjoncturelles

La conjoncture économique se définit comme « l'ensemble d'éléments qui déterminent la situation économique à un moment donné ». En d'autres termes, c'est l'ensemble de facteurs (opportunités, menaces) composant l'environnement d'une entreprise et influençant son évolution à un moment donné.

La conjoncture est étudiée au niveau d'un pays, d'une région, ou, à un niveau plus fin, au niveau d'un secteur économique particulier. On peut parler alors de la conjoncture économique d'une entreprise.

De ce fait, lorsqu'une de ces composantes constitue une menace sur l'entreprise et que celle-ci n'arrivera pas à s'adapter, cela va constituer un danger pour l'entreprise et une source de difficulté qui pourra mettre en question sa continuité¹⁵.

1-1-2- Les causes structurelles

Ces causes structurelles sont citées respectivement comme suit : La taille, la forme juridique et l'âge.

- **La taille de l'entreprise**

Le risque de défaillance reste plus élevé pour les petites et moyennes entreprises que pour les micros et grandes entreprises. La taille de l'entreprise serait aussi un élément explicatif puisqu'il est généralement admis que les entreprises de grandes tailles ont des besoins de financement plus importants.

Toutefois, plus la taille de l'entreprise est importante, plus celle-ci est en mesure de bénéficier d'économie d'échelle qui réduisent considérablement leurs coûts de production, et ainsi d'influer sur ses partenaires commerciaux et financiers¹⁶.

¹⁵ HAROUZ Linda (2012). Op.cit, P 48.

▪ La forme juridique

Les entreprises individuelles sont beaucoup moins touchées par la défaillance que les sociétés. La dissociation entre le patrimoine de l'entrepreneur et celui de l'entreprise réduit l'impact de la défaillance. Face aux difficultés, un entrepreneur individuel aura tendance à réagir plus rapidement pour protéger son patrimoine et celui de son entreprise

▪ L'âge de l'entreprise

Le risque de défaillance est très important pour les jeunes entreprises. Les plus touchées sont celles âgées de moins de dix ans. Ces entreprises présentent une moindre performance et une forte dépendance du marché intérieur. Elles ont une clientèle peu diversifiée et une gamme de produit très limitée. Leur adaptation et réaction face au différent évènement reste très lentes et parfois inefficaces, ce qui explique l'importance de l'expérience et l'apprentissage dans la vie de l'entreprise.

1-2- La défaillance accidentelle

L'accident apparaît globalement comme la première source de difficultés sur l'ensemble de l'échantillon,

Les causes qu'on appelle accidentelles peuvent regroupées d'une part les véritables accidents (sinistre, accidents divers, ...), mais aussi d'autres facteurs comme :

- Les litiges avec ses partenaires privés et publics (redressement fiscal, ...) ;
- Escroquerie dont est victime l'entreprise ;
- Cas de force majeures (guerre, catastrophe naturelle, ...) ;
- Accidents divers L'accident peut donc être le facteur déclenchant une situation de cessation de paiement dans le cas des entreprises vulnérables¹⁷.

2- Les causes internes

Elles concernent toutes les raisons qui amènent à la défaillance et qui sont du ressort de l'entreprise elle-même.

¹⁶ SI MANSOUR Farida., La défaillance d'entreprise : Analyse, Diagnostic et État des lieux en Algérie, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, université de Tizi-Ouzou, 2005.

¹⁷ ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P 28.

2-1- Facteurs agissant sur la performance économique

Quel que soit l'entreprise, la performance économique est au centre de ses intérêts. L'objectif premier est d'utiliser les ressources disponibles de manière efficace et efficiente afin d'aboutir à un résultat optimal.

Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent altérer le processus qui amène vers la performance, favorisant en conséquence le déclin de l'entreprise.

2-1-1- Les erreurs des dirigeants, les problèmes de débouchés et les coûts de production

2-1-1-1- Les erreurs commises par les dirigeants

L'erreur de gestion est l'une des causes les plus citées dans la défaillance d'entreprises, Celle-ci est souvent imputée à l'incompétence ou au manque de discernement du dirigeant, elle traduit « l'incapacité des dirigeants à faire face à une série de choix tactiques et/ou stratégiques »¹⁸.

▪ Les erreurs stratégiques, de gestion et de financement

Le dirigeant échoue souvent dans l'art et la technique de gérer les ressources de l'entreprise pour les mener à la réalisation des objectifs prédéfinies.

Ceci se traduit par des choix stratégiques inefficaces ou inadaptés à la situation de l'entreprise ou bien qui l'exposent à un niveau de risque trop élevé.

Les erreurs de stratégie

Les erreurs les plus commises dont : Être dépendant d'un facteur externe : lorsque l'entreprise est otage d'un client unique ou d'un fournisseur, ou lorsqu'elle dépend fortement d'un seul marché, les risques de défaillance sont élevés ;

- Se limiter à un produit unique : ça peut être intéressant au départ. Mais, à long terme, des produits de substitution peuvent apparaître et donc le remplacer. De même, il faut anticiper le vieillissement du produit¹⁹.

¹⁸ SI MANSOUR Farida (2005). Op.cit, P 52.

¹⁹ SI MANSOUR Farida (2005). Op.cit, P 54.

Autres erreurs de stratégie : se lancer dans un secteur d'activité sans maîtriser le métier de base, mal étudier le circuit de distribution, oublier de définir une stratégie à moyen terme, attendre les aides pour démarrer son activité... etc.

Les erreurs de gestion et de financement

- Investir trop et trop tôt : il ne faut pas commettre l'imprudence d'investir avant d'avoir trouvé le premier client.
- Oublier de se renseigner sur un nouveau client : pourtant, c'est la plus élémentaire des méfiances.
- Négliger la formation en gestion : il est nécessaire d'améliorer ses connaissances dans ce domaine. Là, le recours à une aide externe est nécessaire.

Autres erreurs de gestion et de financement : se laisser emporter par la demande, ne pas se munir de bons outils de gestion (contrôle de gestion...), vouloir autofinancer l'intégralité de son développement, etc.²⁰.

▪ Les erreurs dans le commercial ou la communication

Les erreurs dans le commercial et la communication : elles sont nombreuses et parmi elles :

- Négliger publicité et promotion : ces techniques permettent de développer la vente du produit ou service ;
- Rester passif face au changement des besoins de la clientèle et continuer à fabriquer ou à commercialiser un produit obsolète ou arrivé en phase de déclin ;
- Lancer un bon produit sur un mauvais marché : une étude de marché trop rapide peut induire en erreur le nouvel entrepreneur, en particulier si le produit est innovant et qu'il crée son propre marché (innovation de rupture), etc.²¹.

▪ Les erreurs de management

- Négliger les étapes avant l'embauche définitive : le recrutement précipité.
- Sur-dimensionner ou sous-dimensionner son équipe : les meilleures idées, les savoir-faire les plus pointus ne sont d'aucune utilité si l'entreprise n'a pas les compétences humaines pour les exploiter afin de se développer.

²⁰ ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P 38.

²¹ SI MANSOUR Farida (2005). Op.cit, P 57.

Autres erreurs de management : embaucher un ami ou une personne de la famille sans se préoccuper de ses compétences (source de conflits), mal choisir ses associés actifs (il faut une bonne entente dans l'équipe)²².

- **Les erreurs juridiques et administratives**

Il ne suffit pas seulement de méconnaître son activité ou d'être à l'origine d'erreurs stratégiques ou managériales pour mener une entreprise à la faillite, mal connaître le cadre juridique de l'entreprise et de son fonctionnement est tout aussi grave et déterminant dans la trajectoire de défaillance

- Méconnaître les règlements de son secteur : il faut connaître la réglementation qui régit le secteur. De plus, la réglementation évolue et les risques encourus peuvent entraver le développement de la société ;
- Négliger de répondre aux normes internationales : si on ne respecte pas ces normes, le fabricant risque de ne pas trouver de débouchés à l'exportation²³.

2-1-1-2- Les problèmes de débouchés : fluctuation de la demande à la hausse ou à la baisse)

Les problèmes de débouchés qui sont, sur l'ensemble des entreprises, le second facteur de défaillance, proviennent le plus souvent d'une baisse tendancielle de la demande adressée à l'entreprise. La demande à laquelle fait face l'entreprise est formée par l'agrégation de plusieurs décisions et préférences. Elles résultent de plusieurs facteurs :

- La perte de clients, il peut s'agir du départ d'un client qui rompt volontairement ses relations avec l'entreprise défaillante ou bien de la défaillance d'un client important, ce qui correspond à un phénomène de défaillance en chaîne : la défaillance d'une entreprise entraîne celle de certains de ses partenaires (cf. également le défaut de paiement de la part des clients).
- La mauvaise évaluation du marché par les entreprises (i.e. positionnement sur un marché peu rentable, mais sans que l'entreprise en soit consciente, surestimation de la demande potentielle...).

²² ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P 39.

²³ SI MANSOUR Farida (2005). Op.cit, P 57.

Ce problème de débouchés peut être atténué par des mesures qui permettront à l'entreprise une meilleure connaissance de son environnement et donc une adéquation aux besoins du marché²⁴.

2-1-1-3- Les couts de production

Les entreprises défailtantes ne connaissent pas des problèmes de coût de production qu'a faible pourcentage. Les couts supportés par l'entreprise peuvent également constituer une source non négligeable de défaillance ; s'ils sont importants ; ils peuvent étouffer l'entreprise retardant l'atteinte de point mort.

A partir de là, l'entreprise tarde à faire des bénéfices, face à des partenaires (fournisseurs) qui deviennent exigeants, des couts élevés peuvent provenir de différentes origines parmi elles :

- Charges salariales importantes ;
- Un niveau très élevé de charges de structure ;
- Procédures de production mal organisée ou bien très lentes ; des charges variables pas assez maitrisées et aucun n'effort n'a été entrepris pour en diminuer l'intensité²⁵.

2-1-2- La défaillance des systèmes d'information et du système comptable

La défaillance de ces deux systèmes sont développé ci-dessous :

▪ La défaillance du système d'information

Des problèmes d'information et de management contribuent aux difficultés des entreprises défailtantes. Il s'agit le plus souvent d'un système comptable déficient ou d'un problème de compétence de l'équipe dirigeante. Dans ce cas les dirigeants n'ont pas d'informations suffisantes sur les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises et Ils n'ont pas aussi les compétences nécessaires pour pouvoir à la fois constater les difficultés auxquelles est confrontée leur entreprise et de trouver les solutions adéquates. Ce constat justifie l'importance qui est accordée par la législation à la prévention et à l'information

²⁴ BLAZY Régis, COMBIER Jérôme., La défaillance d'entreprise : Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier, INSEE MÉTHODES N°72-73, Paris, 1997, P 43.

²⁵ SI MANSOUR Farida (2005). Op.cit, P 59.

(notamment la procédure d'alerte qui a précisément pour objectif de permettre d'informer les dirigeants des difficultés rencontrées par leur entreprise)²⁶.

L'absence d'une information fiable et réaliste peut constituer une entrave à la prise de conscience des difficultés, et ainsi retarder toute possibilité de l'ouverture d'une procédure de redressement. Pour les entreprises en difficultés, réagir vite signifie augmenter les chances de sauvetage de l'entreprise.

« Les théories les plus courants portant sur une stratégie efficace finissent toutes par montrer que la recherche et l'obtention d'information spécifiques constituent un des principaux moyens pour que les entreprises puissent mieux faire face à l'incertitude »

L'information est une source redondante de la défaillance, une littérature abondante s'est intéressée à démontrer l'importance de l'information dans l'entreprise.

▪ **La défaillance du système comptable**

Les systèmes comptables sont au cœur même de la défaillance d'entreprise puisque s'il est bien conçu, il permet d'appréhender une information comptable et financière pertinente, matière première potentielle de la décision. Gisement de données pour la gestion et le diagnostic, l'information comptable est une source généralement fiable d'explication mais aussi de prévention de la défaillance. Il s'agit de disposer d'un système comptable performant pour mettre en place des procédures de prévoyances et de gestion des risques assurant la survie de l'entreprise. En résumé, une comptabilité complète et bien tenue est un gage de réussite, une comptabilité mal tenue est une porte ouverte aux difficultés²⁷.

2-2- La contrainte de financement

La défaillance est perspective lorsque l'entreprise n'est plus en mesure de tenir ses engagements quant à son passif exigible à partir de son actif disponible.

Les difficultés d'origine financière sont nombreuses et correspondent plus souvent à un déficit de ressources propres. La fragilité financière des entreprises défaillantes pèse sur l'autonomie et la solvabilité de l'entreprise. Parmi les difficultés d'origine financière on peut citer le défaut de paiement d'un client important et l'allongement des délais clients. Ces deux facteurs mettent en évidence l'ampleur des retards de paiement sur les défaillances des entreprises. Ces situations engendrent, à l'entreprise une diminution de ses crédits avec ses

²⁶ BLAZY Régis, COMBIER Jérôme (1997)., Op.cit, P 45.

²⁷ Si Mansour Farida (2005). Op.cit, P 62.

partenaires commerciaux. Et en l'absence d'un financement bancaire, l'espoir de survie de l'entreprise va en diminuant²⁸.

Après avoir défini la notion de défaillance on a pu déterminer les causes principales des difficultés rencontrées qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise.

L'analyse de ces causes de la défaillance consiste à mettre en place des outils statistiques qui permettent de disposer rapidement d'une probabilité de défaillance, cela à partir des ratios financiers qu'on abordera dans la prochaine section.

Section 03 : Analyse de la défaillance des entreprises par les ratios

L'analyse par la méthode des ratios constitue l'un des instruments les plus utilisés pour prévenir la défaillance des entreprises. Pour mieux étayer la situation financière, il est d'usage d'utiliser des ratios significatifs pour l'analyse des phénomènes de risques.

1- Définition des ratios

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives (masses du bilan, du compte de résultat), ayant pour objectif de fournir des informations utiles et complémentaires aux données utilisées pour son calcul. Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié. Pour être révélateurs, les ratios ne doivent pas être analysés individuellement, mais en « batterie ».

L'étude des ratios permet de :

- Suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps ; et le risque de défaillance ;
- Effectuer des comparaisons interentreprises de secteurs d'activité identiques par rapport aux usages de la profession ;
- Se référer à des ratios « standards »²⁹.

Les ratios doivent être choisis dans l'objectif d'obtenir un indicateur pertinent pour l'analyse de la situation ou des résultats d'une entreprise.

²⁸ ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P 26.

²⁹ GRAND GUILLOT Béatrice et Francis., « L'Analyse Financière », 21^{ème} Edition GUALINO, Paris, 2018, P.155.

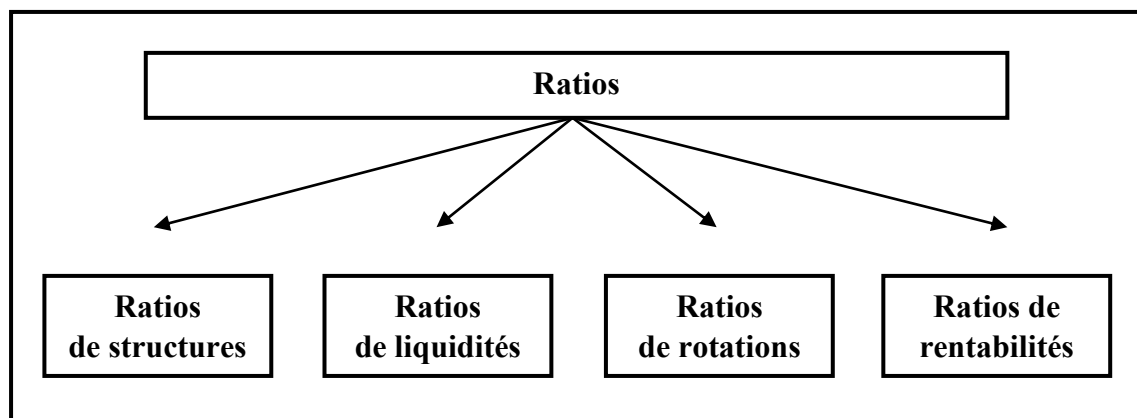
2- L'intérêt des ratios

L'objectif fondamental de la méthode des ratios consiste à mieux connaître l'entreprise et à évaluer précisément l'importance de ses qualités et de ses défauts par rapport à ses objectifs et ses concurrents, en effet les ratios constituent un moyen d'appréciation et de comparaison des performances de l'entreprise. Dans l'espace, ils permettent à l'entreprise de se situer dans son propre secteur d'activité ou dans l'environnement économique global. Dans le temps, ils permettent de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs tant interne qu'externes³⁰.

3- Choix des ratios

Les ratios sont habituellement regroupés en quatre grandes catégories, ils peuvent être résumés dans le schéma suivant :

Figure 04 : La présentation des différents ratios.



Source : MELYON Gérard., Gestion financière, 4^{ème} Edition Bréal, 2007, P 159.

Le choix d'une catégorie de ratios dépend principalement du but poursuivi par l'utilisateur. Les ratios retenus doivent satisfaire les conditions suivantes :

- Les éléments constitutifs du ratio doivent avoir un lien entre eux ;
- Chaque terme du ratio doit être défini avec précision et couvrir sur plusieurs exercices, le domaine étudié afin d'observer une évolution dans le temps ;
- Les deux grandeurs du ratio doivent être homogènes et apporter une réponse significative aux problèmes posés ;

³⁰ MELYON Gérard., « Gestion Financière », 4^{ème} Edition Bréal, Paris, 2007, P 158.

- L'information délivrée sur le différent aspect de la gestion de l'entreprise doit être utile et pertinente ;
- L'étude doit se limiter aux ratios les plus significatifs ;
- Les ratios doivent être rapprochés les uns des autres³¹.

4- L'utilisation des ratios

Les ratios peuvent être utilisés dans le but de mieux suivre l'évolution économique de l'entreprise. Dans ce cas, le responsable financier établira à la clôture des comptes de chaque exercice un ensemble de ratios qui seront comparés à ceux des exercices précédents. Il sera intéressant d'établir sur des graphiques l'évolution année par année d'un certain nombre de ratios jugés particulièrement intéressants. Une bonne connaissance du passé améliorera la qualité de la prévision³².

Le calcul de certains ratios permettra de porter un jugement très rapide sur l'entreprise. Ils sont calculés à partir des éléments du bilan, du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie. Les ratios sont essentiels pour le chef d'entreprise qui peut s'en servir comme d'un tableau de bord. On peut qualifier certains ratios de clignotants. Parfois, un ou deux ratios exprimant une situation donnée peuvent faire réagir le dirigeant ; parfois, il convient alors de calculer des ratios sur plusieurs périodes afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

Avant de d'aborder les différents types de ratios utilisés pour l'analyse des états financiers, nous présenterons ces derniers en se limitant aux trois principaux états :

- **Le bilan comptable**

Toute entreprise qui réalise une activité et qui a des mouvements financiers (achat, vente...), doit constituer un document comptable qu'on appelle « bilan ». Il constitue une photographie du patrimoine de l'entreprise qui n'est valable que pour une journée : un bilan non daté n'a donc strictement aucune signification. Les disponibilités (trésorerie) à la disposition de la société résultent des encaissements et des décaissements. Mais la comptabilité enregistre les factures de ventes et d'achats pour déterminer le résultat net de l'exercice (bénéfice ou perte). Il s'ensuit un décalage entre les résultats qui apparaissent dans le bilan et la situation de la trésorerie, qui dépend des crédits accordés aux clients et de ceux obtenus de la part des fournisseurs.

³¹ MELYON Gérard (2007). Op.cit, P 159.

³² VIZZAVONA Patrice., « Gestion Financière », 9^{ème} Edition, Edition ATTOL, Paris, 2004, P 50.

Le bilan comptable se présente sous forme d'un tableau équilibré divisé en deux parties:

- À gauche, **l'actif réel**(les emplois) qui recense les éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise, à savoir les investissements, les stocks, les créances et la trésorerie. Ces biens ont été acquis grâce à des ressources que l'on retrouve au passif du bilan (Les capitaux propres et les passifs réels).
- À droite, **le passif réel** qui recense les éléments du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entreprise, à savoir les dettes auprès des banques ou auprès des fournisseurs. La différence entre l'actif réel et le passif réel est constituée par les capitaux propres qui s'inscrivent au passif bien qu'il ne s'agisse pas de dette. De fait, **les capitaux propres** mesurent à un instant donné la valeur nette du patrimoine de l'entreprise.

La notion de ressource et d'emploi n'est pas toujours aisée à comprendre, le bilan comptable présente :

L'actif en deux blocs :

- **L'actif immobilisé(AI)** qui contient les investissements de l'entreprise destinés à la production de biens ou services, subdivisé en immobilisations incorporelles, corporelles et financières.
- **L'actif circulant(AC)** qui comprend les stocks, les créances clients et la trésorerie.

Le passif en deux blocs :

- **Les capitaux propres(CP)** et provisions ;
- **Les dettes**, divisées en deux parties : les emprunts et dettes financières ainsi que les dettes à court terme (fournisseurs, dettes fiscales et sociales)³³.

▪ **Le compte de résultat (TCR : Tableau du Compte des Résultats)**

Le compte de résultat est un document dynamique qui présente la synthèse des produits et des charges de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement. Il fait apparaître, par différence, le résultat net de l'exercice : Bénéfice ou perte³⁴.

Le compte de résultat est structuré en trois niveaux :

- Les opérations d'exploitation ;

³³ DOV Ogien., « Gestion financière de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2008, P 11.

³⁴ MELYON Gérard (2007). Op.cit, P 22.

- Les opérations financières ;
- Les opérations exceptionnelles ;

La structure du compte de résultat permet de déterminer les soldes intermédiaires de gestion, de calculer la capacité d'autofinancement ainsi que différents ratios.

▪ **Le tableau des flux de trésorerie (TFT)**

« C'est un document qui explique l'évolution au cours de l'exercice, des ressources de l'entreprise et de l'emploi qui en a été fait, en faisant ressortir la variation de la trésorerie³⁵. »

Ce tableau est constitué en trois grandes fonctions : l'exploitation, investissement et financement.

- Les flux de trésorerie liés à l'activité : Regroupe toutes les activités d'exploitation au sens large, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas lié aux opérations d'investissement et de financement. Les flux de trésorerie comprenant l'ensemble des produits encaissés (créances client...) et des charges décaissées (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales...) liées à l'exploitation.
- Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement : Regroupe toutes les opérations qui ont contribué au développement ou au renouvellement de l'activité. Les flux de trésorerie comprennent l'ensemble des produits encaissés (cession) augmentés des réductions et diminués des acquisitions d'immobilisation.
- Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement : C'est l'ensemble des opérations qui ont contribué au financement de l'activité. Les flux de trésorerie comprennent l'ensemble des ressources encaissées (emprunt, augmentation de capital ...) diminuées des dividendes versés.

5- Présentation de différents types de ratios

Pour faciliter la compréhension des états financiers et effectuer une bonne analyse sur la performance de l'entreprise, il est utile de déterminer un ensemble des ratios qui pourront être classés en quatre groupes : Les ratios de liquidité, les ratios de structure, les ratios de rotation et les ratios de rentabilité.

³⁵ CRAULET. EGLEMA Philippe. C., J-H. « Analyse comptables et financière » ,9ème édition, édition, DUNOD, Paris, 2002, P 150.

5-1- Les ratios de liquidités ou de trésorerie

Le premier test de la situation financière d'une entreprise consiste à savoir si, dans un futur immédiat, l'entreprise peut faire face à ses engagements au fur et à mesure de leur échéance. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise est en crise financière, quel que soit par ailleurs le niveau de ses bénéfices.

Les ratios suivants permettent de mesurer la liquidité d'une entreprise en comparant la valeur de son actif circulant avec celle de ses dettes à court terme³⁶.

- **Ratios de liquidité générale**

$$\text{Liquidité générale} = \text{Actif circulant (AC)} / \text{Dettes à court terme (DCT)}$$

Ce ratio permet de vérifier la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme, en utilisant ses actifs à court terme il est donc souhaitable que la valeur de ce ratio soit supérieure à 1.

Toutefois, ce ratio de liquidité générale présente quelques inconvénients : d'une part, il ne distingue pas entre les différents types d'actifs à court terme, alors que certains sont bien plus liquides que d'autres. Donc, une entreprise peut se trouver avec des problèmes de trésorerie malgré un ratio de liquidité générale élevé. D'autre part, les deux termes de ce ratio définissent le fonds de roulement financier. Or, la liquidité ne peut être valablement appréciée à partir du seul fonds de roulement.

- **Le ratio de liquidité réduite**

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \text{créances à moins d'un an et disponibilité (VR+VD)} / \text{Dettes à court terme (DCT)}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités. Le montant des stocks est déduit de l'actif circulant parce que leur liquidité peut être problématique.

Si le ratio de liquidité réduite s'élève à 1, cela signifie que les dettes à court terme sont couvertes par les disponibilités et le post client.

³⁶ ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P. 126.

Dans le cas contraire, supposons que le ratio soit très nettement inférieur à 1, cela peut être l'indice de difficultés de paiement actuelles ou futures mais cela peut vouloir dire également que l'entreprise considérée sait gérer sa trésorerie et ne détient pas de liquidités inutiles et coûteuses (argent oisif).

- **Le ratio de liquidité immédiate**

$$\text{Liquidité immédiate} = \text{Disponibilité (VD)} / \text{Dettes à moins d'un an (DCT)}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à n'importe quel moment grâce à ses disponibilités. Dans un cas optimal, ce ratio avoisinerait le 0,3. S'il est supérieur, alors nous déduisons que l'entreprise possède des disponibilités non utilisées. Dans le cas contraire, la trésorerie de l'entreprise serait déficitaire et l'entreprise devrait couvrir ce déficit (encaissement d'une partie de créances).

5-2- Les ratios de structure

Les ratios de structure analysent principalement les grandes masses du haut du bilan. Ils expriment les conditions dans lesquelles l'entreprise assure son équilibre financier. Les ratios retenus peuvent être appliqués soit dans une analyse liquidité, soit dans une analyse fonctionnelle.

5-2-1- Les principaux ratios de structure dans l'analyse de liquidité

Les ratios de structures qui peuvent être appliqués dans l'analyse de liquidité sont les suivants³⁷ :

- **Le ratio de financement des immobilisations**

Le ratio de financement des immobilisations vérifie la règle de l'équilibre financier minimum. Généralement il est Supérieur à 1, il indique que les ressources à plus d'un an couvrent les emplois à plus d'un an. Le fond de roulement liquidité (FRL) est positif. Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Capitaux permanents (CPer)} / \text{Actif à plus d'un an corrigé(AI)}$$

³⁷ MELYON Gérard (2007). Op.cit. P 160.

- **Le ratio d'autonomie financière**

Le ratio d'autonomie financière exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise. En raison de son mode de calcul, il est obligatoirement inférieur à 1.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Capitaux propres (CP)} / \text{Capitaux permanents (CPer)} < 1$$

Donc lorsque ce ratio est strictement inférieur à 1, on peut affirmer que l'entreprise à toujours la possibilité de s'endetter à long et moyen terme. Toutefois lorsque ce ratio est $>$ à 1, on affirme que l'entreprise est dans l'incapacité de s'endetter. Autrement dit, elle doit reconstituer son capital ou l'augmenter en vue de se procurer pour ses partenaires financiers.

- **La stabilité du financement**

Le ratio de stabilité de financement indique la part des capitaux permanents dans le financement total de l'entreprise. Ainsi sa formule est la suivante :

$$\text{Capitaux permanent (CPer)} / \text{Total de l'actif (AT)}$$

- **L'indépendance financière**

Ce ratio mesure l'indépendance absolue de l'entreprise, suivant l'importance des capitaux propres dans l'ensemble des dettes financières de l'entreprise. Sa valeur est normalement inférieure à 1. Plus le rapport est proche de 0, plus la sécurité de l'entreprise se trouve compromise. En toute rigueur, ce ratio ne doit pas être inférieur à 0.33.

Donc si l'entreprise dégage un ratio d'indépendance financière inférieur à 1, l'entreprise soit dans une zone favorable. Parce que n'étant pas très endettée, elle a confiance à la part de ses fournisseurs et ceux-ci peuvent facilement lui accorder des crédits. Si l'entreprise dégage un ratio inférieur à 0.33, dans ce cas l'entreprise soit dans la zone dangereuse et elle risque de perdre son indépendance financière. Il est évident qu'au fur et à mesure que l'entreprise fait appel aux tiers, son indépendance diminue³⁸.

Donc ce ratio est calculé comme suit :

³⁸ MELYON Gerard (2007). Op.cit, P 160.

$$\text{(Capitaux propres / Total des dettes)} < 1$$

5-2-2- Les principaux ratios de structure dans l'analyse fonctionnelle

Les ratios de structures qui peuvent être appliqués dans l'analyse fonctionnelle sont les suivants³⁹ :

- **Importance de ratio d'endettement**

L'importance des capitaux empruntés de toutes nature (compte d'associés, capitaux empruntés à terme et concours bancaires de trésorerie) par rapport taux d'endettement :

$$\text{(Capitaux empruntés / Capitaux propres)}$$

Ce ratio, exprime le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers, degré dont l'appréciation doit cependant être atténuée en fonction de la présence d'emprunts de longue durée (obligations) ou de fonds laissés durablement en compte par les associés et des possibilités de remboursement de l'entreprise, exprimées par le ratio de capacité de remboursement :

$$\text{(Capitaux empruntés à terme / Capacité d'autofinancement) \%}$$

Qui mesure, en nombre d'années, le délai théorique minimum nécessaire pour rembourser complètement les capitaux empruntés à terme. Mais elle doit également permettre de procéder à des amortissements suffisants, de constituer les provisions nécessaires, de rémunérer les capitaux propres.

Aussi convient-il que le délai théorique de remboursement soit assez largement inférieur à l'échéance moyenne des capitaux empruntés à terme. Dans l'endettement, une place particulière est à réserver aux concours bancaires de trésorerie qui comprennent les mobilisations de créances commerciales et les découverts mobilisables ou non mobilisables. Ces concours bancaires de trésorerie sont le plus souvent d'un montant supérieur à celui des liquidités et la trésorerie nette négative (liquidités – concours bancaires de trésorerie) vient compléter l'excédent de ressources stables sur les valeurs immobilisées (ou financements

³⁹ VIZZAVONA Patrice (2004). Op.cit. P 125.

stables des besoins en fonds de roulement) pour assurer le financement des besoins en fonds de roulement d'exploitation.

5-3- Les ratios de rentabilité

« La rentabilité s'exprime, d'une façon générale, par rapport dont le numérateur est une forme de résultat ou de performance et le dénominateur, des moyens ou des activités » ayant permis de l'obtenir.

La rentabilité peut s'apprécier à deux niveaux :

- **La rentabilité économique**

La rentabilité économique est une résultante des opérations d'exploitation qui dégagent un résultat économique, obtenu grâce aux capitaux engagés. Elle peut être mesurée avant ou après amortissement et provisions.

$$\text{Rentabilité économique} = \text{EBE} / \text{Capitaux permanents}$$

Ou bien :

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation avant frais financier} / \text{Capitaux permanents}$$

- **La rentabilité financière**

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net (RN)} / \text{capitaux propres (CP)}$$

La rentabilité financière est la rentabilité des capitaux propres. Ce ratio mesure le rendement des capitaux propres risqués dans l'entreprise. Il doit être suffisamment élevé, sinon l'entreprise pourrait avoir des difficultés pour attirer, en cas de besoin, de nouveaux actionnaires⁴⁰.

5-4- Les ratios de rotation ou de gestion

Les ratios de gestion sont indifféremment appelés ratios de rotation ou ratios de délai d'écoulement. Un ratio de rotation mesure le nombre de fois qu'un élément de stock d'actif ou de passif est renouvelé au cours d'un exercice.

⁴⁰ ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P128.

Ils indiquent le délai nécessaire à une valeur pour se transformer en liquidité

Nous mettrons l'accent dans ce point sur les ratios de rotation des éléments qui composent le besoin en fonds de roulement.

- **Le ratio de rotation du crédit clients**

Le ratio de rotation de l'encours clients mesure la durée moyenne du crédit accordé par l'entreprise à ses clients.

$$\text{Encours clients} / \text{chiffre d'affaires annuel TTC} * 360 = \text{nombre de jours de CA}$$

L'encours clients se calcule ainsi :

= Créances clients et comptes rattachés + Effets escomptés non échus - Avances et acomptes reçus sur commandes encours.

- **Le ratio de rotation du crédit fournisseurs**

Ce ratio mesure le délai moyen de règlement accordé à l'entreprise par ses fournisseurs.

$$(\text{Encours fournisseurs} / \text{achats annuels TTC}) * 360 = \text{Nombre de jours d'achats}$$

L'encours fournisseurs se calcule ainsi :

= Dettes fournisseurs – avances et acomptes versés sur commandes.

- **Le ratio de rotation des stocks**

L'analyste peut en premier lieu calculer un ratio de rotation global qui est égal au :

$$(\text{Stock et travaux en cours} / \text{CA HT annuel}) * 360$$

Il peut en outre, selon la précision des informations comptables, calculer la rotation de chaque type de stocks (notamment de matières et de marchandises)⁴¹.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que les ratios constituent un outil permettant de trier et de sélectionner les informations en mettant en évidence les points clés de l'entreprise. Ces ratios une fois calculés permettent d'établir la situation financière de l'entreprise, qui est essentielle dans toute organisation car ils aident à prendre des décisions.

⁴¹ABBAD Ismahane (2009). Op.cit, P 130.

Conclusion

Après avoir présenté les concepts théoriques d'entreprise en difficulté on peut dire que la notion d'entreprise en difficulté est très vaste. Elle est à la fois, l'entreprise non rentable en état de cessation de paiement ou en situation financière difficile, l'entreprise saine mais vulnérable et l'entreprise présentant des déséquilibres structurels.

Toutes entreprises ayant des difficultés financières sont celles qui courent à un risque de défaillance. Toutefois, il est souvent bien difficile de cerner correctement les causes de défaillance et de faire ressortir les éléments responsables du déclin de l'entreprise, les problèmes de gestion demeurent les plus déterminants d'entre eux. D'où l'intérêt des ratios permettant de formuler une appréciation relative à la situation d'une entreprise, aux risques qui l'affectent et de leur faciliter la prise de décisions. Ces ratios à recours à des résultats observés qui permettra de détecter l'origine de la défaillance grâce à un dispositif mis en place par un auditeur interne que nous exposeront lors de notre prochain chapitre.

Chapitre II

L'apport de l'audit interne à la détection et à la maîtrise
des risques

Introduction

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques dans les économies des pays et les défaillances de plusieurs entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer des outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces.

Le bon fonctionnement de toute organisation nécessite donc une maîtrise de son environnement interne par les dirigeants. Cette maîtrise, passe par le suivi correct des opérations effectuées et l'utilisation de moyens adéquats.

Dans un tel contexte, la mise en place d'un service d'audit interne s'impose aux organisations et sa bonne performance doit être admise. L'audit interne est une activité qui vise, par ses missions, à atteindre les objectifs fixés et afin de donner une vision claire à la direction sur la situation de l'entreprise. Ainsi, la démarche de l'audit interne participera à la recherche de la performance et l'assurance contre les risques et les défaillances existantes.

Ce chapitre sera consacré essentiellement à des généralités sur l'audit interne et a son apport à la maîtrise des risques de défaillance. Nous essayerons dans la première section de présenter la cartographie des risques au plan d'audit, pour entamer la fonction d'audit interne sur un plan conceptuel et méthodologique dans le cadre de la deuxième section. En outre, une troisième sera consacrée à l'appréciation du contrôle interne.

Section 01 : De la Cartographie des risques au plan d'audit

Toute entreprise quelle que soit sa taille peut se confronter à des risques, pour cela elle met en place un outil permettant de faciliter le travail des auditeurs par l'élaboration d'une cartographie des risques en se basant sur des normes consacrées à l'identification et à l'évaluation des risques d'anomalie significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement. En effet, cet outil offre aux auditeurs internes une base pour leur analyse.

1- Cartographie des risques

1-1-Définition de la cartographie des risques

Selon Jean LE RAY, « La cartographie des risques est l'un des outils qui permet d'évaluer les risques en entreprise. Elle représente un périmètre de management donné, croisement d'une ou plusieurs unités de gestion avec un ou plusieurs domaines de risques et d'un niveau de déploiement (entreprise, processus, projet, affaire, etc.) Elle est l'image résultant de l'évaluation des risques identifiés au sein de ce périmètre. Il n'est plus ici question d'une croix dans une « case », mais de multiples croix ou points portés sur une même matrice d'évaluation, positionnés au regard de leur criticité respective »⁴².

La cartographie des risques est une démarche dynamique d'identification et d'évaluation des risques qui permet d'en donner une représentation synthétique et visuelle. Elle constitue ainsi un outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité.

La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivants :

- L'impact potentiel ;
- La probabilité de survenance ;
- Le niveau actuel de maîtrise du risque.

1-2- Les objectifs de cartographie des risques

L'établissement d'une cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;

⁴²LE RAY Jean., « De la Gestion des risques au management du risque », 3^{ème} Edition Afnor, Saint-Denis, 2015, P 170.

- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risque manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
- Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
- Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités⁴³.

1-3- Les étapes à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques se déroule en quatre étapes :

Première étape : Élaboration d'une nomenclature de risques

Cette étape consiste à établir une liste de toutes les natures des risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation. Cette liste sera plus ou moins détaillée selon que l'organisation souhaite dresser une cartographie plus ou moins sommaire.

Cette liste peut être plus détaillée à savoir les besoins de l'organisation.

La nomenclature élémentaire peut contenir des risques sociaux, financiers, informatiques, technologiques, de transports, commerciaux, juridiques, politiques, ...Etc.

Mais on peut affiner en détaillant telle ou telle rubrique, ainsi « Risques financiers » peut devenir :

- Détournements de fonds.
- Gestion de trésorerie déficiente.
- Paiements non autorisés...Etc.

On peut aussi classer les risques par nature avant de les détailler. Dans cette optique, on peut distinguer :

- Les risques opérationnels, liés aux opérations courantes ;
- Les risques stratégiques, identifiés à partir des plans stratégiques à moyen et long terme ;
- Éventuellement, les risques projets identifiés à partir des grands projets, s'il y en a⁴⁴.

⁴³RENARD Jacques (2010)., Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2010, P 157.

Seconde étape : Identification de chaque processus / fonction/ activité devant faire l'objet d'une estimation

- Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation ;
- Elle sera plus ou moins détaillée selon les objectifs ;
- Le bon sens commande que chaque rubrique soit dimensionnée de telle façon qu'elle puisse faire l'objet d'une mission d'audit.

Troisième étape : Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions / activités :

Cette estimation va porter sur deux points ⁴⁵:

- Appréciation de l'impact du risque (gravité) ;
- Appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).

Cette appréciation se fait en considérant le risque maximum possible, également nommé risque intrinsèque ou risque spécifique ou risque inhérent. Pour cette double évaluation l'auditeur interne se contente en général d'une échelle à trois positions :

- Faible ;
- Moyen ;
- Élevé.

Quatrième étape : Calcul du risque spécifique de chaque activité/ fonction

« L'appréciation sera égale au cumul de tous les coefficients identifiés pour chaque risque et concernant cette activité. Il est bien entendu que tous les risques figurant dans la nomenclature n'existent pas pour toutes les activités⁴⁶.

2- Importance de la cartographie des risques pour l'audit interne ⁴⁷

L'audit interne peut lui-même mettre en œuvre sa propre démarche de cartographie des risques afin de disposer d'un outil :

- Qui lui permette de répondre aux exigences des Normes Professionnelles de l'audit interne liées à la planification de ses activités ;

⁴⁴ RENARD Jaques (2010), Op.cit, P 158.

⁴⁵Idem

⁴⁶RENARD Jaques (2010)., Op.cit, P 159.

⁴⁷IFACI., cahier de recherche/de la cartographie des risques au plan d'audit, 2014, P11-17.

- Qui soit adapté aux caractéristiques de sa mission et en particulier à son indépendance.

2-1- Les exigences relatives à la cartographie globale des risques :

2-1-1- La cartographie des risques comme pilier du dispositif de contrôle :

Les systèmes et procédures doivent permettre aux établissements de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard de facteurs internes (notamment la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées, le professionnalisme des personnels et la qualité des systèmes) et externes (notamment les conditions économiques et les évolutions réglementaires). Cette cartographie :

- Prend en compte l'ensemble des risques encourus ;
- Est établie par entité et/ou ligne de métier, au niveau auquel est exercée, le cas échéant, la surveillance consolidée ou complémentaire ;
- Évalue l'adéquation des risques encourus par rapport aux orientations de l'activité ;
- Identifie les actions en vue de maîtriser les risques encourus, par :
 - Le renforcement des dispositifs de contrôle permanent ;
 - La mise en œuvre des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques définis;
 - La définition des plans de continuité de l'activité.

2-1-2- La cartographie des risques comme outil d'analyse initial.

Toutes les activités doivent être cartographiées par lignes métier tout en permettant une vision d'ensemble, précise en outre que « Le processus de cartographie des lignes de métier doit être soumis à des revues indépendantes ». Ceci fait directement référence au rôle de l'audit interne qui, s'il s'appuie sur la cartographie au lancement de chaque mission ou pour l'élaboration du plan d'audit, a également pour rôle d'en revoir périodiquement l'exhaustivité et la pertinence.

En d'autre partie, une gouvernance efficace permettra une exploitation maximale de la cartographie des risques. A long terme, en permettant une circulation fluide et structurée de l'information relative aux risques anticipés, détectés et traités, elle sera également l'une des garantes de la dynamique de la cartographie.

2-2- Des cartographies de risques spécifiques

Outre la cartographie des risques globale, il existe des cartographies spécifiques (protection de la clientèle, prestations externalisées, etc.) sur lesquelles l'audit interne peut s'appuyer dans le cadre de certaines missions ou pour alimenter sa propre démarche d'évaluation des risques.

L'audit interne peut aussi s'appuyer sur la cartographie des risques opérationnels, où il a également précisé d'une part que le risque opérationnel fait partie intégrante de l'exercice d'évaluation des risques et, d'autre part, que l'élaboration d'une cartographie des risques est un principe nécessaire.

Par ailleurs, le risque de non-conformité doit également être « évalué pour déterminer l'angle de travail des activités de contrôle et de conseil de la fonction conformité ». Cette dernière peut donc s'appuyer sur une cartographie pour « élaborer sur cette base ses objectifs et son programme de travail ».

2-3- Les bénéfices attendus de la cartographie des risques par l'audit interne ⁴⁸

La cartographie des risques résulte des outils sur la réponse aux exigences suivantes :

2-3-1- Un outil pour répondre aux exigences des Normes Professionnelles de l'Audit Interne

Le Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l'audit interne donne des lignes directrices sur l'utilisation des risques dans le cadre de la planification. Ainsi, la Norme IIA/IFACI 2010 relative à la planification demande au responsable d'audit interne « d'établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». Il est précisé (Norme 2010.A1) que « le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an ».

De plus, l'Application des bonnes pratiques sur l'utilisation du management des risques c'est dans le cadre de la planification de l'audit interne. En établissant la cartographie des risques sur l'ensemble du périmètre auditable, l'audit interne dispose d'une base solide et formalisée pour élaborer son plan d'audit. Il est précisé que le responsable de l'audit interne doit communiquer avec la direction générale et le Conseil, notamment de l'exposition aux risques significatifs.

⁴⁸IFACI (2014)., Op.cit P 20.

2-3-2- Une réponse à d'autres besoins

S'il existe déjà des cartographies des risques établies par d'autres fonctions, la réalisation d'une cartographie par l'audit interne permet :

- D'acquérir et de formaliser une connaissance approfondie des activités et du fonctionnement de l'établissement ;
- Analyser et l'évaluation des risques peuvent être conduites de manière indépendante vis-à-vis des métiers ;
- D'avoir une vision globale de l'établissement et du périmètre auditable ;

3- L'établissement d'une cartographie des risques exhaustive⁴⁹

Afin d'évaluer le degré de maîtrise des risques et d'en rendre compte aux actionnaires, aux instances de gouvernance et à la direction générale, un plan pluriannuel d'audit doit être élaboré par l'audit interne. La Norme 2010 de l'IIA demande que « le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. »

3-1- Choix méthodologique

Le choix méthodologique se base comme suit :

3-1-1- Périmètre et granularité de la cartographie

Le périmètre d'audit correspond à l'ensemble des « objets auditables » identifiés au sein de l'établissement concerné et qui relève du champ de responsabilités de l'audit interne tel qu'il est défini dans la charte. En fonction du degré de précision souhaité sur lequel portera une mission d'audit. Il convient également de définir la granularité, c'est-à-dire le niveau de profondeur de l'analyse des risques.

3-1-1-1- Principe de l'exhaustivité du périmètre à couvrir :

Pour élaborer la cartographie, la première question à se poser est celle de la définition de l'univers d'audit qui peut varier d'un établissement à l'autre. Ainsi, le périmètre à couvrir sera différent selon le niveau où l'on se situe : cartographie d'une entité au sein d'un groupe ou cartographie d'un groupe constitué de plusieurs entités.

⁴⁹IFACI (2014), Op.cit P 23-27.

3-1-1-2- Granularité de la cartographie :

Le niveau de précision dans l'analyse des risques doit être adapté à la structure et aux objectifs de la fonction audit. Ainsi, pour un audit Groupe, les missions inscrites au plan d'audit seront exprimées au niveau de l'établissement. C'est donc à ce niveau que l'analyse des risques sera réalisée. Au plan pratique, le choix de la granularité est un exercice essentiel. S'il faut prendre garde à ne pas rester à un niveau trop général qui ferait perdre à la cartographie tout intérêt, il faut également veiller à ne pas s'astreindre à un niveau de profondeur trop important. En effet, plus les processus ou les entités auditables seront détaillés ou nombreux, plus le nombre de missions sera important.

3-1-1-3- Les différentes approches :

Après avoir défini le périmètre et la granularité de la cartographie des risques, il faut déterminer l'approche de construction. Trois grandes options sont envisageables :

- Approche « unités opérationnelles » : l'audit établit des priorités d'investigation principalement en fonction des « unités opérationnelles » qu'il identifie comme plus ou moins porteuses de risques : par exemple, une unité en charge d'une nouvelle activité au sein de l'établissement.
- Approche « risques majeurs » de l'établissement : les risques majeurs de l'entreprise sont définis par la direction des risques et validés au plus haut niveau de l'organisation. L'audit interne peut choisir de les utiliser comme angle d'attaque de sa cartographie : le risque de fraude en est une bonne illustration.
- Approche « processus » : Un processus est une représentation d'un enchaînement ordonné d'activités reliées les unes aux autres dont l'objectif est la délivrance d'un service ou d'un produit.

3-1-2- Nature des risques à couvrir :

Les risques identifiés peuvent être décrits comme suit :

- Le risque de crédit (ou risque de contrepartie) est le risque de perte sur une créance à l'échéance convenue.
- Le risque de marché regroupe ou à évaluer séparément notamment le risque de perte encourues en cas d'évolution défavorable des prix ou des paramètres de marché (taux, actions, marges de crédit, et change) affectant le portefeuille de négociation, risque de

taux d'intérêt global, risque de liquidité, risque de règlement, l'ensemble regroupé par souci de clarté sous le vocable de « Risque financier ».

- Le risque opérationnel est le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

3-2- Réalisation de la cartographie des risques⁵⁰

L'objectif de la cartographie est de constituer un appui pour la programmation de l'année suivante. L'élaboration d'une première cartographie des risques de l'audit interne se fait nécessairement en amont de la programmation. Une fois établie, elle pourra être mise à jour soit à l'issue de chaque mission, soit en fin d'exercice de la programmation.

3-2-1- Sources d'information pour l'audit interne :

L'audit interne va s'appuyer sur une documentation interne et externe pour élaborer la cartographie des risques auditables. Ces sources diverses apportent une information relative aux objectifs de l'organisation, à sa structure organisationnelle, à ses risques (inhérents et résiduels), ainsi qu'à leur degré de maîtrise.

3-2-2- Les autres cartographies existantes :

Pour réaliser l'exercice d'évaluation des risques, l'audit interne peut collecter les cartographies de risques déjà disponibles.

3-2-3- La prise en compte des résultats du contrôle permanent :

L'audit interne peut obtenir les résultats issus du contrôle permanent pour affiner sa cartographie des risques, tout en gardant son autonomie de jugement sur la nature et la gravité des risques identifiés. Il s'agit, en particulier, d'analyser les anomalies et les mesures correctives mises en place, issues de la surveillance permanente qui est réalisée par les directions opérationnelles et fonctionnelles de l'établissement.

3-2-4- Analyse et évaluation des risques

Une fois l'approche choisie, l'univers d'audit est décomposé en « éléments porteurs d'un ou plusieurs risques. On distingue ensuite le risque inhérent et le risque résiduel.

⁵⁰IFACI (2014)., Op.cit P 29-37.

Pour chaque risque inhérent, il est nécessaire d'indiquer le dispositif de maîtrise de risque associé, d'en évaluer la qualité afin de déterminer et de coter l'impact du risque résiduel. Dans le dispositif de maîtrise des risques, la qualité du contrôle permanent est à prendre en compte.

Une fois l'ensemble des champs ci-dessus renseignés pour chacun des objets auditables, la cartographie est considérée comme complète. A l'issue de cette étape, l'audit interne peut mettre en place une fiche d'identité / de synthèse qui présente l'avantage de donner des éléments détaillés d'analyse de risque constitutifs d'une première approche de mission.

3-3- La mise à jour de la cartographie ⁵¹

La mise à jour va concerner :

- Les objets auditables : nouveaux objets auditables (par exemple, nouvelles « unités d'affaires » par croissance externe), objets auditables existants mais porteurs de nouveaux risques ;
- Et d'autre part, les risques identifiés dans la précédente cartographie dont la criticité devra être minorée ou majorée.

3-3-1- Périodicité

La cartographie doit être mise à jour sur une base annuelle en année N pour constituer le support de l'élaboration du plan d'audit en année N+1. Cette mise à jour peut être faite à l'issue des vagues de missions d'audit ou sur une période définie (par exemple, fin septembre).

3-3-2- La prise en compte des résultats des audits réalisés en cours d'année

Les missions réalisées en cours d'année permettent d'actualiser la cartographie de l'audit interne à deux niveaux :

- Au démarrage de la mission Lors du démarrage de la mission, les auditeurs collectent des données plus à jour que celles utilisées pendant l'exercice annuel de cartographie, et les vérifient en fonction de leurs contrôles.
- À la remise du rapport A la fin de la mission, la cartographie peut être réévaluée par rapport aux constats et préconisations émises afin de vérifier, et le cas échéant, actualiser les risques résiduels de la cartographie de l'audit interne sur les

⁵¹IFACI (2014)., Op.cit P 38-39.

entités/processus concernés. Il s'agit de réaliser un exercice d'évaluation des risques au fil de l'eau.

4- De la cartographie des risques au plan d'audit

4-1- Notion du plan d'audit :

Un plan d'audit annuel et/ou pluriannuel, fondé sur une cartographie des risques de l'entreprise, permet au responsable du contrôle périodique de définir ses priorités, de planifier son activité et d'évaluer les moyens nécessaires à ses audits, enfin de justifier les budgets proposés aux organes exécutif et délibérant. Le plan d'audit constitue à la fois une recommandation, un standard professionnel et une saine pratique de gestion.

L'élaboration d'un plan d'audit permet de donner aux instances de gouvernance une vision globale des risques et de la manière dont les missions d'audit en assurent une couverture appropriée.

4-2- Passage de la cartographie des risques au plan d'audit⁵²

La construction du plan d'audit à partir de la cartographie des risques se fait généralement au travers de quatre étapes successives.

La première étape dans le passage de la cartographie des risques au plan d'audit est de traduire le niveau de risque attribué à l'objet auditable par la cartographie des risques en une fréquence d'audit cohérente.

Il conviendra alors de bâtir une grille de passage permettant la transposition de ce niveau de risque en fréquence. A titre d'exemple, sur la base d'une évaluation du risque sur 4 positions (où le niveau 1 représenterait le risque le plus faible et 4 le plus élevé) dans la cartographie, cette grille pourrait être la suivante :

- Risque de niveau 1 : audit tous les 5 ans ;
- Risque de niveau 2 : audit tous les 4 ans ;
- Risque de niveau 3 : audit tous les 3 ans ;
- Risque de niveau 4 : audit tous les 2 ans.

A chaque mise à jour du plan d'audit pluriannuel (par exemple en fin d'année), toute modification du niveau de risque issu de la cartographie entraînera ainsi logiquement une

⁵²IFACI (2014), Op.cit P 45.

révision de la date du prochain audit par rapport au précédent passage, voire un positionnement au plus tôt dans le calendrier de missions en cas de dégradation particulièrement importante et soudaine du niveau de risque.

La deuxième étape : la construction du plan d'audit est la prise en compte des objets auditables dont le niveau de risque n'a pas été évalué au moyen de la cartographie.

Faute de pouvoir disposer comme indiqué ci-dessus d'un niveau de risque issu de la cartographie pour la détermination de la date à laquelle positionner ces objets auditables dans le plan d'audit, la date sera alors fixée en fonction d'autres critères nécessairement plus subjectifs. A titre d'exemple, une entité récemment acquise sera souvent auditée dans l'année qui en suit la prise de contrôle, alors qu'une nouvelle activité pourra nécessiter un délai d'un à deux ans avant de pouvoir disposer du recul suffisant pour en effectuer un bilan pertinent.

La troisième étape consiste en l'évaluation des moyens humains nécessaires pour la réalisation des missions positionnées dans le plan d'audit.

Ce dimensionnement, à la fois quantitatif et qualitatif, sera fonction de différents critères tels que la taille des équipes auditées, le niveau de complexité de l'activité ou de l'organisation de l'objet auditable, ... etc.

En complément des facteurs énumérés ci-dessus, le niveau de risque issu de la cartographie des risques peut également constituer un bon indicateur pour évaluer le dimensionnement de l'équipe d'audit : les missions sur des objets auditables à risque élevé pourront ainsi être confiées à des auditeurs plus expérimentés et/ou plus nombreux.

Enfin, **la dernière étape** dans la construction du plan d'audit sera de mettre en cohérence les besoins théoriques déterminés ci-dessus avec les ressources réellement disponibles, tant au niveau quantitatif que qualitatif.

Une fois le plan pluriannuel d'audit élaboré, il pourra être, en fonction de l'organisation interne de l'établissement, décliné en plan annuel voire en vagues ou campagnes successives de missions d'audit à réaliser en cours d'année.

Cela permettra notamment de matérialiser l'alternance des missions d'audit et des périodes de formation ou de prise de congés des auditeurs, afin de faciliter la gestion interne du service d'audit interne.

4-3- Communication du plan d'audit et des résultats de la cartographie⁵³

En général, prévue dans la charte d'audit interne, la communication aux organes exécutifs, délibérants ou leur émanation peut porter :

- ✓ D'une part sur la cartographie de l'audit, notamment pour expliquer les choix effectués pour bâtir le plan d'audit et donc assurer la couverture des risques principaux ;
- ✓ Et d'autre part sur le plan d'audit pour en obtenir la validation d'ensemble (et non pas mission par mission), ce qui permet de donner un caractère officiel au dispositif.

En termes de niveau de détail, la communication de la cartographie pourra porter uniquement sur les résultats (par exemple, détail des risques majeurs uniquement ou niveau de risque résiduel de l'ensemble des objets auditables).

La communication du plan d'audit, sera sous forme d'une présentation de la programmation des missions sur le cycle d'audit avec un focus sur le plan de l'année à venir.

La réalisation d'une cartographie des risques par l'audit interne présente plusieurs avantages :

- Pour l'audit, cette démarche constitue la meilleure base pour construire le plan d'audit annuel et/ou pluriannuel qui couvre l'intégralité des zones d'enjeux prioritaires de l'organisation et qui permet d'optimiser l'affectation des ressources. En outre, la cartographie des risques documente l'analyse qui sous-tend le choix des missions. Elle en améliore ainsi la traçabilité.
- Pour l'établissement de crédit, la cartographie des risques réalisée par l'audit interne offre une représentation à la fois globale et indépendante de l'exposition aux risques.
- Pour les instances de gouvernance, les caractéristiques de cette représentation : globalité et indépendance, font de la cartographie des risques de l'audit interne un outil qui répond efficacement à leur besoin de surveillance des risques.

Section 02 : Audit interne et détection des risques de défaillance

On a vu ci-dessus à quel point la détection et gestion du risque est essentielle pour la pérennité de l'entreprise. Celle-ci est faite en permanence face à des situations imprévisibles,

⁵³IFACI (2014), Op.cit P 47.

qui ne sont pas toujours facile à maîtriser. C'est pourquoi, le rôle de l'audit interne est particulièrement important ainsi que les compétences des auditeurs.

1- Contribution de l'auditeur interne et à la détection à la maîtrise des risques

Cette contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques résulte naturellement de la mission de l'audit interne : déceler les risques non couverts ou mal couverts et, par une analyse de la cause, recommander les mesures à prendre pour une meilleure maîtrise.

Elle résulte également de trois autres facteurs :

Le premier facteur, relève du rôle de l'audit interne dans le suivi de ses recommandations. Il lui appartient de tout faire pour appliquer ces recommandations qui visent à contribuer à la correction des manquements auxquels l'entreprise fait face et aussi proposer des solutions aux problèmes rencontrés.

Signaler, à la direction générale, les cas graves dans lesquels le risque persisterait durablement. À ce titre, les normes demandent au responsable de l'audit interne de mettre en place un système de suivi des risques (norme 2500). Ainsi c'est par la prise en compte de ces recommandations et solutions par les opérationnels que l'entreprise pourra atténuer les risques potentiels susceptibles d'influencer la rentabilité de celle-ci, et donc garantir une meilleure performance.

L'audit interne permet de faciliter la mise en œuvre du processus de gestion des risques à travers la mise en place d'une cartographie des risques, des équipes de gestionnaires, ateliers d'identification des risques, etc., mais il ne doit en aucun cas assurer la responsabilité du management des risques identifiés. En effet, si on intègre le volet de gestion des risques dans l'audit interne, cela conduira à un audit fondé sur les risques ce qui remettra en cause la fiabilité de la fonction d'audit interne.

Le second facteur est, là comme ailleurs, dans le rôle pédagogique des auditeurs qui, à l'occasion de leurs missions, doivent constamment sensibiliser tous les acteurs aux problèmes de risques. Encore faut-il veiller à ne pas prêcher le travail sans risque ! Là, comme ailleurs, l'excès est un défaut. Seuls sont à considérer les risques qui, pour chacun et dans chaque activité, sont significatifs. Et on sait qu'un risque significatif est celui qui, directement ou indirectement, peut nuire à la réalisation des objectifs ; d'où la nécessité de la définition préalable d'une politique de risque ;

Le troisième point se situe dans l'approche globale de l'audit interne. Le risque peut être appréhendé dans ses trois dimensions :

- La dimension stratégique : grâce à la collaboration du contrôle de gestion, les risques stratégiques peuvent être désormais pris en considération dans tous leurs aspects ;
- La dimension management : le traditionnel champ d'action de l'audit interne peut être pleinement partagé avec contrôle de gestion ;
- La dimension financière : elle est trop souvent la seule prise en considération. Cela dit, elle est toujours résultante des deux précédentes.

En résumé, la maîtrise des risques par l'audit interne constitue un enjeu essentiel pour les entreprises qui visent à garantir la rentabilité, la croissance et la transparence pour toutes les parties prenantes.

Il est nécessaire de donner un descriptif global de l'audit interne afin de mieux appréhender ses notions, et de cumuler les connaissances à investir dans l'enrichissement et la clarification des concepts et des méthodes d'analyse. De ce fait, il est nécessaire de passer par la démarche de l'audit afin de comprendre comment est menée une mission d'audit interne.

2- Approche conceptuelle de l'audit interne

L'approche conceptuelle de l'audit interne permet de porter une certaine clarification des concepts et cela en se basant sur des définitions, le rôle et les objectifs cités ci-dessous.

1-1- Définitions de l'audit interne

L'audit interne est une activité d'assistance et conseil à la gestion qui a beaucoup évolué depuis la deuxième guerre mondiale. Autrefois cantonné aux questions comptables, l'audit interne touche aujourd'hui toutes les activités de l'entreprise et assure conséquemment une grande variété de service d'assurance et de conseil⁵⁴.

L'institut français de l'audit et du contrôle interne(IFACI) a défini : « l'auditeur interne exerce à l'intérieur d'une organisation », une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans

⁵⁴ Dr KHELASSI Réda ; les applications de l'audit interne, éditions Houma, Alger, 2010, P 48.

l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.

D'après the Institute of internal auditors (IIA) : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluation par une approche systématique et méthodique, ses processus de management de risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »⁵⁵.

1-2- Le rôle de l'audit interne

- L'audit interne doit être présent partout dans l'entreprise et être capable d'évaluer l'ensemble des opérations.
- Il contribue à la création de la valeur de l'entreprise. Il doit être un outil d'information fiable pour la direction générale et aussi pour le conseil d'administration. Il doit avoir une qualité qui correspond aux exigences des régulateurs.
- Il s'intéresse à l'ensemble des situations, y compris le dispositif de risques.
- L'audit interne assure que les principes, les règles, les procédures de gouvernance retenues par l'entreprise sont bien déclinées, mis en œuvre contrôlés dans tout le périmètre de l'entreprise⁵⁶.

1-3- Les objectifs

L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en proposant des avis, des recommandations concernant les activités examinées ainsi qu'à améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

L'auditeur interne en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne est tenu à :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- Apporter des recommandations pour une amélioration de l'efficacité ;

⁵⁵RENARD Jacques et NUSSBAUMER Sophie., Audit interne et contrôle de gestion, éditions Eyrolles, 2011, P.06.

⁵⁶Dr KHELASSI Réda (2010)., Op.cit, P52.

- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne⁵⁷.

3- Approche méthodologique de l'audit interne

3-1- Définition de la mission d'audit

Mission, du latin *mittere*: envoyer, nous indique le *Petit Larousse* qui précise : « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial.

Toutefois... on peut faire un parallèle audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la Mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera « chargé d'accomplir dans l'intention... de la direction générale ». Travail « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses⁵⁸.

3-2- Caractéristique de la mission d'audit interne

La mission d'audit est appréciée selon deux critères : le champ d'application et la durée.

3-2-1- Le champ d'application

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

3-2-1- 1- L'objet

L'objet va permettre aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- Mission spécifique : une mission portant sur un point précis en un lieu déterminé.
- Contrairement à la « mission spécifique », on peut définir « la mission générale » qui ne va connaître aucune limite⁵⁹.

3-2-1-2- La fonction

La fonction : il existe deux types différents de mission :

⁵⁷ CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Tlemcen, 2014, P 23.

⁵⁸ Dr. KHELASSI Réda (2010), Op.cit, P 155.

⁵⁹ Dr. KHELASSI Réda (2010), Op.cit., P 156.

- La mission uni-fonctionnelle : la mission uni-fonctionnelle est une mission qui concerne la fonction qu'elle que soit sa nature (mission spécifique ou générale) et qui ne va concerner qu'une seule fonction.
- La mission plurifonctionnelle : contrairement à la mission uni-fonctionnelle, cette mission concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission⁶⁰.

3-2-2- La durée

La durée d'une mission d'audit interne peut durer dix jours ou dix semaines selon l'importance du sujet à traiter ou à auditer, c'est-à-dire il n'y a pas des règles qui déterminent la durée.

3-3- Les outils de l'audit interne

Pour mener efficacement sa mission, L'auditeur interne met à sa disposition tout un ensemble d'outils sur chaque phase de mission qui lui permettent de mener ses travaux avec objectivité et efficacité⁶¹.

On peut distinguer deux types d'outils (les outils d'interrogation et de descriptions) :

3-3-1- Les outils d'interrogations

Les outils d'interrogations : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre aux questions qu'il se pose. Ces outils englobent :

- **Les sondages statistiques (échantillonnage) :** Utilisés particulièrement lors de la phase de vérification. Elle permet à l'auditeur d'obtenir des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnement concernant une population nombreuse en observant les faits sur un sous- ensemble réduit de cette population (l'échantillon)⁶².
- **Les interviews :** C'est un outil utilisé lors de la phase d'initialisation de la mission d'audit, elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir de l'information afin de comprendre, pour chaque

⁶⁰ Dr. KHELASSI Réda(2010),.Op.cit, P 156

⁶¹ RENARD Jacques (2010),. Op.cit, P 329.

⁶² SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE., Audit interne et référentiels de risques, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014, P 214.

opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels⁶³.

- **Le questionnaire** : C'est une liste de questions classées par ordre logique (du général au particulier) adressées à l'audité afin de collecter des informations à propos de sujets bien déterminés. Les questionnaires peuvent-être à choix multiples ou ouverts en fonction du besoin de l'auditeur. De ce fait, il constitue un outil d'interview et d'analyse.
- **L'interrogation des fichiers informatiques** : Elle sert à collecter des informations afin de constituer des preuves d'audit à partir du système informatique de l'entreprise, utilisé principalement lors de la phase de vérification. Cette technique d'audit est à retenir en priorité des lors que les informations que l'auditeur souhaite contrôler sont mémorisées dans les bases informatiques de l'entité auditée⁶⁴.

3-3-2- Les outils descriptions

Les outils de descriptions : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées. Nous présentons cinq outils :

- **L'observation physique** : L'auditeur interne ne doit pas effectuer son travail uniquement dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion et non pas une mission d'audit interne⁶⁵.

- **La narration** : Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. Elles ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique.

La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances⁶⁶.

⁶³ SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014)., Op.cit, P 200.

⁶⁴ Idem.

⁶⁵ RENARD Jacques (2010)., Op.cit, P 351.

⁶⁶ RENARD Jacques (2010)., Op.cit, P 351.

- **L'organisation fonctionnelle** : L'organigramme fonctionnel est un organigramme construit par l'auditeur si celui-ci le juge nécessaire. L'auditeur l'établit à partir d'informations recueillies par narration, interviews, observations. Parmi les caractéristiques de cet organigramme c'est que les mots qui se trouvent dans les cases ne portent pas les noms des personnes mais des verbes qui désignent des fonctions.
- **La grille d'analyse des tâches** : C'est une attribution des personnes du domaine à auditer mettant ainsi en évidence la répartition du travail. Elle est utilisée lors de la phase de conduite des vérifications et permet ainsi par la lecture directe de détecter les manquements à la séparation des tâches incompatibles du point de vue du contrôle interne et y apporter les remèdes adéquats⁶⁷.
- **Le diagramme de circulation « Flow Chart »** : C'est un outil dynamique qui permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports⁶⁸.

3-4- Les phases de la mission

Trois grandes phases composent une mission d'audit : La phase d'étude, vérification et conclusion.

3-4-1- La phase d'étude

C'est la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à la phase des vérifications. L'étude se prépare au bureau et s'effectue sur le terrain, elle correspond à la succession de trois étapes, à savoir : l'initialisation de la mission, sa préparation et son lancement sur site.

3-4-1-1- L'initialisation de la mission : le droit d'accès ou l'ordre de mission

Appelé aussi « la lettre de mission », C'est un document qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission, constitue le mandat donné par la direction générale au service d'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs. et répond à trois principes :

⁶⁷ Dr KHELASSI Réda (2010), Op.cit, P 123.

⁶⁸ RENARD Jacques (2010), Op.cit, P 361.

- ✓ L'audit interne ne décide pas de lui-même de ses missions ;
- ✓ L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un ;
- ✓ L'ordre de mission permet la diffusion de l'information à tous les responsables concernés par la mission⁶⁹.

3-4-1-2- La préparation de la mission : l'examen de l'activité et l'élaboration d'un tableau de risques

Dans cette étape de préparation de la mission, L'auditeur interne étudie toutes les informations utiles collectées concernant la société ou les activités à auditer, développent les questionnaires et mènent quelques interviews auprès des principaux responsables identifiés.

Ces travaux vont permettre de constituer un référentiel du domaine à auditer, mener une analyse des risques et identifier des objectifs précis d'audit.

- **Les outils de prise de connaissance du domaine audité :** Deux outils essentiels pour la prise de connaissance du domaine audité. L'examen d'activité et le découpage en objets auditables.
- **L'examen de l'activité :** L'examen d'activité permet à l'équipe d'audit de comprendre le fonctionnement opérationnel de l'organisation audité. Afin d'en prendre une connaissance exhaustive, l'équipe d'audit devra chercher à obtenir les informations. Il est utilisé en premier temps pour prendre connaissance du domaine à auditer, et appliqué au second temps à chaque stade de découpage, elle aide à dresser l'inventaire des objectifs et des risques⁷⁰.
- **Le découpage en objets auditables :** La décomposition en objets auditables consiste à découper le sujet de la mission en éléments plus simples à appréhender (les objets auditables), puis chacun de ces objets sont étudiés à leur tour, comme le recommande Descartes : « diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre », ce faisant permet d'examiner le sujet et de détecter les carences promptement et facilement⁷¹.
- **L'élaboration d'un tableau des risques :** Le tableau des risques constitue l'outil de référence qui permet à l'auditeur d'une part, de définir le champ et les limites de ses

⁶⁹ RENARD Jacques (2010)., Op.cit, P 218.

⁷⁰ SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014)., Op.cit, P 104.

⁷¹ CHEKROUN Meriem (2014). Op.cit, P 68.

investigations et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions, notamment pour renseigner ce qui relève de constat(s), la ou les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences.⁷².

3-4-1-3- Le lancement de la mission sur site : de la réunion d'ouverture au programme de vérification

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. Cette réunion consiste en la rencontre entre audités et auditeurs dans le but d'instaurer un climat de confiance entre eux. Elle doit nécessairement se tenir chez l'audité et sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler.

L'équipe d'audit, en partant du tableau des risques préétabli, identifie durant cette phase les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée.

Dans la perspective de conduire des vérifications l'équipe d'audit établit, à partir du tableau des forces et faiblesses apparentes :

- Un rapport d'orientation c'est un document récapitulatif qui précise le champ d'intervention de l'équipe d'audit
 - Un programme de vérifications, à usages de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser.⁷³
-
- **L'analyse des forces et faiblesses** : En comparant les informations présentes dans les tableaux des risques avec celles collectées auprès des responsables audités, l'équipe d'audit élabore le tableau des forces et faiblesses apparents correspondant aux risques spécifiques, il a pour objectifs de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audités afin d'orienter les travaux détaillés, de confirmer les forces critiques et résoudre les faiblesses graves et de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation⁷⁴.
 - **Le rapport d'orientation** : Le rapport d'orientation (RO) est un rapport intermédiaire qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'auditeur en faveur du demandeur et les audités.

⁷²SCHICK Pierre, J. VERA, O. BOURROUILH- PAREGE., audit interne et référentiels de risques, 2^{ème} éditions, DUNOD, Paris, 2010, P 102-109.

⁷³ Dr KHELASSI Réda (2010)., Op.cit, P 164.

⁷⁴ SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014)., Op.cit, P 121.

Le rapport d'orientation est une précision de l'ordre de mission, rédigé dans une ou deux pages tout en faisant abstraction des éventuels travaux qui feront l'objet de la phase de vérification.

De plus, ce rapport comporte les conclusions issues du tableau de risques qui permettent d'avoir une vision globale sur l'étendue et les limites de la mission ainsi que l'inventaire des domaines qui seront couverts (les points de contrôle) afin de valider l'existence des forces et de confirmer la présence d'une faiblesse⁷⁵.

Pour être pertinent, le rapport doit être communiqué aux principaux responsables audités et le demandeur qui est à l'origine de cette mission.

Enfin, le rapport d'orientation est un document synthétique qui se présente comme un prélude afin de faciliter la seconde phase qui est la phase de vérification.

- **Le programme de vérification :** Le programme de vérification souvent appelé programme de travail, est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document interne au service d'audit interne, destiné à définir, planifier et suivre les travaux des auditeurs.

Il indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir, les procédures à rechercher⁷⁶.

Le programme de vérification est un document majeur qui :

- Assure le responsable de l'audit interne que toutes ses préoccupations sur le sujet ont été prises en compte.
- Permet au chef de mission d'évaluer les tâches que cela implique, de les répartir entre auditeurs et d'établir le planning de la mission et la suivre jusqu'au rapport ;
- Guide les auditeurs et leurs évite de déborder et de peaufiner ;
- Documente le déroulement de la mission et sert de tableau synoptique : qui a effectué le travail ? quand a-t-il terminé ? comment s'y est-t-on pris et qu'a-t-on trouvé (feuille de couverture) ? quels problèmes ont été identifiés (FRAP) ?

3-4-2- La phase de vérifications :

Durant cette phase de vérification l'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôles prévus au programme de vérifications par le biais des techniques d'audit

⁷⁵ CHEKROUN Meriem (2014). Op.cit, P 73.

⁷⁶ SCHICK Pierre, J. VERA, O.BOURROUILH- PAREGE (2010)., Op.cit, P 117.

mises à leur disposition. Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, ils formalisent tous ces travaux dans divers documents :

3-4-2-1- Les « papiers de travail » :

Sont la matière première que l'auditeur produit pour :

- Documenter et consigner chacune de ses constatations et conclusions, compiler les faits et réflexions ayant valeur de preuve et d'argument ;
- Constituer une base commune en vue d'un travail d'échange, d'enrichissement de réflexion et d'émulation entre les membres de l'équipe⁷⁷.

L'auditeur produit des papiers de travail à tout instant, depuis le moment où il prépare sa mission jusqu'à son rapport. Il est établi pour matérialiser la production et la progression de la mission, recueillir des informations qu'il obtient, identifier et documenter les faiblesses qu'il relève, aider la progression ordonnée de sa mission, étayer le rapport et valider ses conclusions et recommandations

3-4-2-2- Les « feuilles de couvertures » :

C'est un document qui est établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification, puis met en évidence les résultats obtenus et les conclusions qui en ont été tirées ainsi que les modifications éventuelles.

Les feuilles de couverture apportent des gains de temps et de productivité, elles réduisent l'étendue du travail en permettant au chef de mission et aux responsables d'audit de comprendre l'action menée, d'interpréter ses résultats et d'apprécier ses conclusions sans qu'il ait besoin d'aller aux papiers de travail détaillés⁷⁸.

3-4-2-3- La feuille de révélation et d'analyse du problème (FRAP)

C'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque risque ou dysfonctionnement, conclut chaque section de travail terrain et communique avec l'audité concerné⁷⁹. Elle permet de :

- Faciliter la communication avec les audités ;

⁷⁷ IFACI., La conduite d'une mission d'audit interne, éditions DUNOD, Paris, 1998, P 161.

⁷⁸ IFACI (1998)., Op.cit, P 89-93.

⁷⁹ IFACI (1998)., Op.cit, P 95.

- Permettre à maîtriser la progression du travail terrain et à gérer la mission car elle permet de -suivre pas à pas le programme de vérification ;
- Faciliter la synthèse et accélérer la rédaction du rapport (ossature du rapport) ;
- Contribuer à la qualité du contrôle interne de l'audit interne⁸⁰.

La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations ; repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

Ces fiches sont présentées aux principaux responsables concernés afin d'enregistrer leurs réactions et discuter des principales recommandations que les auditeurs seront amenés à faire dans le rapport d'audit. Enfin, tous les documents utilisés lors de la conduite des vérifications constituent le dossier d'audit qui rassemble tous les éléments d'entrée de la phase des conclusions.

3-4-3- La phase de conclusion

Une fois le dossier d'audit élaboré, la mission atteint sa phase des conclusions qui consiste dans un premier temps en la rédaction des conclusions à travers la construction de l'ossature du rapport d'audit qui va servir de support pour le compte rendu oral sur site et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois validés par le chef de mission, il est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Suites à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final et dans un deuxième temps de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations⁸¹.

3-4-3-1- L'ossature du rapport

L'ossature du rapport (**OR**) est un petit travail qui sort d'une réunion de synthèse entre les auditeurs, il est élaboré à partir des « problèmes » figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants et l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission. En effet, l'ossature du rapport peut être considérée comme étant un support sur

⁸⁰CHEKROUN Meriem (2014). Op.cit, P 80.

⁸¹Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014)., Op.cit, P83.

lequel s'appuie l'auditeur pour élaborer son rapport final. Il permet également de faciliter le compte rendu final au site⁸².

3-4-3-2- Le compte rendu oral sur site

Le compte rendu oral sur site est une présentation orale faite par le chef de mission au principal responsable de l'entité auditée, des observations des plus importantes sa fin de faire part de ses conclusions sous peine de les valider. Il est effectué à la fin du travail sur terrain⁸³.

3-4-3-3- Le projet du rapport d'audit

A la fin de chaque mission, l'audit rédige un « projet de rapport » formalisant ses constats et recommandations. Il constitue un relevé des lacunes, des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalués et hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent.

Ces niveaux de gravité sont mesurés à partir d'éléments recueillis lors des tests réalisés au cours des investigations ; à défaut, la gravité peut être estimée en fonction des enjeux sur lesquels portent les faiblesses qui ont été identifiés et quantifiés pendant la phase d'étude.

Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit, dans les meilleurs délais leur permettant d'en prendre connaissance avant la réunion de validation⁸⁴.

3-4-3-4- La réunion de validation

Une réunion de validation est tenue entre audités et auditeurs. Cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable.

Il est prévu en introduction à cette réunion de rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes rencontrées et sites audités puis d'identifier pour information les points jugés sous contrôles relèves à l'issue de l'analyse des risques ou à l'issue des travaux de vérification.

⁸²CHEKROUN Meriem (2014). Op.cit, P81.

⁸³IFACI (1998)., Op.cit, P115.

⁸⁴Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014)., Op.cit, P144.

Ces points « forts » seront soulignés dans la note de synthèse présente au sein du rapport définitif.

Dans le cas d'un désaccord persistant sur la formulation d'un problème ou de la pertinence d'une recommandation, les commentaires écrits des responsables audités confirmés par leur hiérarchie sont annexés au cahier de recommandation.

La réunion de validation vaut accord pour le rapport définitif. La position des audités est enregistrée. Au terme de la réunion de validation, il n'y a plus lieu de commenter mais d'agir⁸⁵.

3-4-3-5- Le rapport définitif

Suites à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final.

C'est un rapport qui se compose d'une part d'une synthèse de trois pages maximum destinée à être lue par les dirigeants, et d'autre part des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataire précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit.

Un rapport d'audit analyse une situation, mais met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer les actions de progrès, sans omettre d'évoquer les points forts.

Il contient des recommandations, qui sont des améliorations proposées au responsable habilité à mener l'action et qui est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle qui a été proposée où une meilleure⁸⁶.

3-4-3-6- Le suivi de la mission

À des échéances bien précises après la fin de la mission (par exemple 3 mois, 9 mois, 1 an), le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission.

Ce suivi peut prendre diverses formes (d'un simple déclaratif de la part des audités jusqu'à des missions d'audit de suivi de courte durée sur le terrain), il fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ».

⁸⁵SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014)., Op.cit, P145.

⁸⁶SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014)., Op.cit, P 138.

Ce dernier permet à l'audit d'obtenir les plans d'action des audités, les évaluer et assurer la direction que le problème cessera quand les actions seront en place, suivre leurs mises en place directement ou indirectement et à l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des progrès est communiqué au commanditaire de la mission⁸⁷.

Nous pouvons conclure que la mission d'audit est une fonction temporaire et déterminée et que l'auditeur interne doit l'accomplir à l'attention de la direction générale de manière efficace. Elle exige de l'auditeur interne un bagage de connaissances et de techniques et surtout la mise en œuvre d'une organisation humaine et matérielle qui lui permettront l'amélioration des systèmes et la vérification des processus internes et lui garantissant la pertinence de ses conclusions.

Section 03 : Appréciation du contrôle interne et prévention des défaillances

Le contrôle interne est la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, c'est un état d'esprit à tous les niveaux de l'entreprise et visant à satisfaire ces finalités. Une pratique d'organisation devient un principe de contrôle interne quand elle est admise par l'auditeur et l'interlocuteur.

1- Définition du contrôle interne

Selon le référentiel COSO : « le contrôle interne est un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

La réalisation et l'optimisation des opérations :

- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »⁸⁸.

A partir de cette définition, le contrôle interne à mettre en place dans une entité englobe des sous-systèmes de contrôle interne, et notamment : des contrôles relatifs à l'information financière qui concernent l'auditeur et des contrôles visant des services dans l'entreprise (par exemple, l'entretien et le contrôle qualité qui ne concernent pas non plus l'auditeur).

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Son rôle est de maintenir la performance

⁸⁷SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014)., Op.cit, P83.

⁸⁸HAMZAOUI Mohamed., « Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2^{ème} édition, France, 2008, P 81.

de l'organisation. Il s'agit d'un système de contrôle qui applique les instructions de la direction, d'une manière méthodologique. En outre l'objectif du contrôle interne est de détecter les éventuelles erreurs, les anomalies et fraudes.

2- Les acteurs du contrôle interne :

Toutes les personnes appartenant à l'entreprise font partie du système de contrôle interne. Puisque chacune d'elle participe à l'efficacité de ce système, elles sont considérées comme ses acteurs⁸⁹.

2-1- Le Conseil d'Administration ou de surveillance

Son implication varie d'une entreprise à une autre, c'est à la direction générale de rendre compte au conseil ou à son comité d'audit lorsqu'il existe des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne, en cas de besoin le conseil peut faire usage de ses pouvoirs pour procéder aux contrôles et aux vérifications qu'il juge nécessaire ou prendre une toute autre décision qu'il estimerait appropriée en la matière.

Dans le cas d'existence d'un comité d'audit, ce dernier devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne et pour cela le comité d'audit peut entendre le responsable d'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail et aussi il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

2-2- La direction générale/ Le directoire :

Le président directeur général est le premier responsable du système de contrôle interne, il assure la responsabilité ultime et ce sera la même chose pour les autres responsables des différentes fonctions et unités de la société.

En effet, c'est à la direction générale de définir, d'animer et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société, dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée des dysfonctionnements, insuffisances et difficultés d'application au niveau de chaque entité et des actions correctives engager.

2-3- L'audit interne :

⁸⁹ Dr. KHELASSI Réda (2010), Op.cit, P 79.

Il appartient au service d'audit interne d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes les recommandations pour l'améliorer. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement du contrôle interne, mais sans être directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne de ce dispositif.

Les normes émises par l'IIA précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation ainsi qu'une évaluation des tâches qui leur sont attribuées. Le responsable de l'audit interne doit rendre, à la direction générale et aux différents organes concernés, les principaux résultats de la surveillance qu'il a exercée.

2-4- Le personnel de la société :

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. Le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel et doit être mentionné de façon explicite ou implicite, dans la description du poste de chaque employé. Leur rôle est de produire des informations utilisables dans le système de contrôle interne ou entreprendre des actions qui peuvent avoir une incidence directe sur l'efficacité du système de contrôle interne.

Les membres du personnel de l'entité ont l'obligation de signaler à leurs supérieurs hiérarchiques tous problèmes constatés au niveau des opérations, toute violation du code de conduite ou des normes internes de l'organisation, ainsi que toute action illégale⁹⁰.

3- L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne :

Cette appréciation porte sur les opérations courantes et répétitives (achats, ventes opérations bancaires...). Pour les opérations acycliques, qui par nature ne sont ni répétitives ni courantes, l'auditeur vérifie directement les justificatifs nécessaires.

Pour évaluer le contrôle interne, l'auditeur doit porter un jugement sur les procédures en cours dans l'entité auditée. Il effectue une série de tests qui doivent revêtir une ampleur suffisante pour donner au réviseur la conviction que les procédures contrôlées sont appliquées d'une manière permanente et sans défaillance.

⁹⁰ KHELASSI Réda (2010)., Op.cit, P 80.

- **Tests de conformité** : ont pour objet de confirmer que la description des procédures a été correctement appréhendée et correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Ils permettent, d'une part, de vérifier que la procédure contrôlée existe bien et d'autre part de détecter les procédures dont le réviseur n'a pas eu connaissance jusque là.
- **Tests de permanence** : ont pour objet de vérifier que les procédures constituant les points forts du système comptable font l'objet d'une application effective et constante.

L'objet de l'appréciation du contrôle interne est double :

- La fiabilité des procédures conduit l'auditeur à procéder à peu de sondages lors de l'étape de contrôle direct des comptes. A l'inverse, l'existence de procédures peu fiables l'incite à des tests de validation exhaustifs ;
- L'inefficacité éventuelle des procédures conduit l'auditeur à recommander des améliorations, d'un coût raisonnable, ayant pour objectif d'éliminer toute source de risque évitable. L'auditeur contribue ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise, et en même temps, prépare des conditions favorables pour l'exécution de sa prochaine mission.

4- Objectif du contrôle interne⁹¹ :

- **Maîtrise de l'entreprise** : diriger l'entreprise de façon à assurer sa pérennité dans le cadre de la réalisation des objectifs fixés.
- **Sauvegarde des actifs** : veiller à la protection des biens constituant le patrimoine de l'entreprise. Cela concerne non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également :
 - La ressource humaine qui constitue l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ;
 - L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident dû à une mauvaise maîtrise des opérations.
- **Assurer la qualité de l'information** : contrôler l'exactitude de l'information et assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

⁹¹COLLINS Lionel, VALIN Gérard., « Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques », 4^{ème} édition, Paris, 1992, P39.

- Assurer l'application des instructions de la direction : par le respect des politiques de gestion, plans, procédures, lois et règlement (Ex : le budget lui-même est une instruction) ;
- Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources : en favorisant l'amélioration des performances, en accroissant le rendement et en dirigeant l'entreprise efficacement.

5- Les composantes du contrôle interne :

Le contrôle interne est décomposé par le référentiel COSO en cinq composants⁹² :

5-1- L'environnement de contrôle :

Il correspond à la sensibilité du personnel de l'entreprise aux besoins de contrôle. Il est fortement influencé par la culture de l'entreprise, l'intégrité, l'éthique, la compétence, l'organisation et la formation du personnel, la philosophie et le style de management des dirigeants, la politique de délégation des responsabilités, l'intérêt manifesté par les organes constituant le gouvernement d'entreprise, la définition des objectifs ... À titre d'exemple, nous pouvons citer l'existence de délégation de pouvoir, formalisée et signée entre le directeur général et les autres directeurs.

5-2- L'évaluation des risques :

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne. Elle consiste en l'identification, l'analyse et la maîtrise des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entité. À titre d'exemple, citons le cas d'un directeur général qui établit semestriellement avec son comité de direction la liste des risques majeurs de son entreprise.

5-3- Les activités de contrôle :

Les activités de contrôle sont des règles et des procédures qui permettent de s'assurer que les mesures identifiées comme nécessaires pour maîtriser les risques sont appliquées correctement et à temps. Ces règles et procédures vont varier selon l'entité et sa culture, selon la nature des activités et selon les habitudes de travail. Ce sont les dispositifs spécifiques qui

⁹² SELMERC Caroline., « Comptabilité et audit », 2^{ème} édition Eyrolles, Paris, 2015, P205.

permettent à chacun de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.

Ces contrôles peuvent à leur tour être classés en contrôles directifs, préventifs, détectifs, correctifs⁹³.

5-3-1- Le contrôle directif :

Ce type de contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise est bonne et qu'elle va conduire à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs qui motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès, à titre d'exemple des formations de sensibilisation du personnel.

5-3-2- Le contrôle préventif :

Le contrôle préventif est un contrôle préalable qui détecte les problèmes avant qu'ils surviennent tout en s'appuyant sur un environnement de contrôle favorable (un personnel compétent, la séparation des fonctions, des règles d'éthique,).

5-3-3- Le contrôle détectif :

Ce contrôle est conçu pour relever les erreurs qui n'ont pas été empêchées par le contrôle préventif via des mécanismes tels que :

- ✓ Le rapprochement bancaire ;
- ✓ L'examen des rapports de paie ;
- ✓ La comparaison des transactions sur les rapports aux documents source ;
- ✓ La surveillance des dépenses réelles par rapport au budget.

5-3-4- Le contrôle correctif :

Cette catégorie de contrôle consiste à identifier des mesures de rectification pour faire face aux problèmes déjà identifiés. En d'autres termes, il s'agit de corriger les erreurs découvertes par les contrôles détectifs et de modifier le déroulement opérationnel afin de réduire le nombre d'occurrences futures d'un problème et l'impact de la menace, on cite à titre d'exemple le rapport d'audit interne.

⁹³CHEKROUN Meriem (2014). Op.cit, P 136.

5-4- Les informations et la communication :

Elles consistent en l'identification et la collecte des informations pertinentes dans une forme et un délai permettant à chacun d'assurer ses responsabilités en aidant l'organisation à évaluer ses performances et l'efficacité des opérations. Elles comprennent non seulement le transfert d'informations opérationnelles et également la nécessité d'une communication efficace favorisant le contrôle au niveau de l'entité (remontée d'informations, conscience de chacun de l'impact de ses activités sur celles des autres ...), et surtout une communication efficace avec les tiers (clients, fournisseurs, actionnaires, autorité de tutelle, etc.).

Cette évaluation permet aux auditeurs internes de mettre en évidence les défaillances et les faiblesses du système d'information, qui pourraient complexifier, ralentir voir rendre laborieux le travail quotidien des services internes. Il ne faut pas perdre de vue l'importance du système de communication qui rend l'information accessible et communicable à tous ceux qui en ont besoin. C'est dire que le système d'information va de pair avec le système de communication.

5-5- Le pilotage :

Il consiste en l'évaluation, dans le temps, de la performance et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne au niveau de l'entité. À cet effet, les faiblesses de contrôle interne identifiées doivent être communiquées à la hiérarchie, aux dirigeants ou au conseil d'administration selon leur degré de gravité. Ces derniers prendront alors les actions correctrices visant à améliorer la qualité des systèmes en place.

6- Les dispositifs du contrôle interne :

Pour que le contrôle interne d'une entité soit efficace, des dispositifs doivent être réunis.

Les principaux dispositifs de contrôle interne sont au nombre de six⁹⁴ :

6-1- Les Objectifs :

Les objectifs de l'entité ou d'activité doivent s'inscrire dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne. Ce sont les objectifs spécifiques à la mission d'audit qui doivent :

- Concourir à la réalisation de la mission ;

⁹⁴Dr. KHELASSI Réda (2010)., Op.cit. P 74.

- Être déclinés en sous-objectifs pour les responsables opérationnels ;
- Être mesurable : Exprimé en terme numérique ;
- Pouvoir être suivis par le système d'information.

6-2- Une stratégie :

Une stratégie est mise en place de moyens adaptés aux objectifs : moyens humains (recrutement, formation...), moyen financiers (budgets informatique, ...).

6-3- Un système d'information :

Une entreprise ne peut pas être gérée, dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information (comptable et statistique). En effet, toutes les informations dont chaque responsable a besoin doivent être disponibles. C'est un ensemble intégré de sous-système informatique (tableaux de bord, ...).

- Indicateurs des fonctions et des taches ;
- Complété par un ensemble d'information plus difficilement mesurables ;

L'auditeur doit vérifier que le dispositif concerne toutes les fonctions, et qui doivent être fiable, vérifiable, exhaustif, disponible au moment opportun, utile et pertinent.

6-4- L'organisation :

L'organisation de l'entreprise doit être adaptée à la culture ; à l'environnement et à l'activité de l'entité.

Elle doit être⁹⁵ :

- Adaptée à la mission (ni excessive, ni anarchique, ni immobile) ;
- Objective (non construite en fonction des hommes) ;
- Sûre (respect du principe de la séparation des fonctions (décision, enregistrement, détention)⁹⁶.

Les 04 éléments d'une organisation de qualité sont :

- L'organigramme (Qui commande qui ?)
- L'analyse de poste (Qui fait quoi ?)

⁹⁵ Dr. KHELASSI Réda (2010), Op.cit. P 75.

- La limitation des pouvoirs de chacun (Jusqu'où ?)
- L'environnement : Qui permet de fonctionner ? Qui assure la protection physique des biens et des personnes ?

6-5- Des méthodes et des procédures de travail :

Elles doivent être définies, concernées par toutes les activités et tout le processus écrites, claires, mises à jour et connues de tous les utilisateurs.

6-6- La supervision :

La supervision permet de mesurer les progrès de l'organisation. Elle permet également de s'assurer de la fiabilité des informations produites par ses systèmes de gestion.

C'est à la fois un acte⁹⁷ :

- **D'assistance** : aider le collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles, lui montrer le chemin, régler les conflits et se faisant détecter ses points forts et ses points faibles. Chaque difficulté, chaque tâche complexe serait alors réglée « au mieux » par celui qui éprouverait des difficultés pour la mener à bien. Et inmanquablement il en résulterait des imperfections, des erreurs, des omissions, c'est-à-dire tous les symptômes d'un contrôle interne mal maîtrisé ;
- **De vérification** : montrer que de temps à autre, selon une périodicité tout à fait aléatoire, mais certaine, quelqu'un vient regarder et vérifier comment les choses se passent au motif que chacun a besoin d'un aiguillon de vérification. Cette simple donnée quasi culturelle suffit à éviter bien des tentations et à susciter l'émulation. Ainsi, l'acte de vérification est le gage d'un contrôle interne de qualité ;

Pour son efficacité :

- **Doit laisser la trace de son passage** : visa, note, compte rendu... la trace est nécessaire pour apprécier la qualité du management et se repérer dans la fréquence des actes de supervision ;
- **Doit être universelle** : toute tâche, telle qu'elle soit, doit être supervisée. Seule la fréquence de l'acte de supervision distingue les tâches essentielles des tâches subalternes ;

⁹⁷RENARD, Jacques Renard (2010)., Op.cit, P 185.

Dans tous les cas, lors d'un audit, il faut faire une description écrite du dispositif du contrôle interne et vérifier si ce dispositif est conforme à la réalité sur le terrain (les procédures de travail écrites aux procédures pratiques) sinon il se peut qu'il y'ait un risque inhérent⁹⁸.

7- Les limites du contrôle interne :

Le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques.

En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles, telles que :

- L'élaboration de différentes procédures de contrôle par cycle sans tenir suffisamment compte des objectifs, des stratégies et des risques associés.
- Des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels.
- La méconnaissance de certains contrôles automatisés qui facilitent la supervision des contrôles.
- L'application inconstante des contrôles intégrés dans les procédures. Le contrôle interne sert à soutenir le fonctionnement d'une entité et à assurer une activité, respectueuse du droit, efficace et efficient⁹⁹.

En définitive, le mieux que l'on peut s'attendre à tout système de contrôle interne, c'est que l'assurance raisonnable est obtenue.

D'après ce qui a été cité lors de cette section, il paraît évident que le contrôle interne n'est pas une fonction ni un service, c'est un ensemble de dispositions, il contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation (autrement dit, c'est un ensemble de systèmes de contrôle).

A cet effet, il est nécessaire qu'il soit conçu sur des bases solides car la mise en place du SCI conditionne sa performance et de veiller régulièrement aux respects de ses règles.

⁹⁸RENARD Jacques (2010)., Op.cit, P 186.

⁹⁹HAMZAOUI Mohamed (2008). Op.cit, P 83.

Conclusion

Une cartographie des risques de l'audit interne est donc un instrument de pilotage et de planification de l'utilisation des ressources, aussi souple et réactif que possible, qui ne doit pas conduire à figer les programmes d'audit, ceux-ci devraient s'adapter en permanence aux besoins de l'entreprise et à l'évolution des risques. Ce qui nous a mener à démontrer la corrélation entre l'audit interne et la notion de risque, et cela en mettant l'accent sur la contribution de l'audit interne à la détection et maîtrise des risques de défaillance

En effet, L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil, elle reste parmi les mécanismes qui exercent leur impact sur l'organisation tout en respectant les normes internationales dans sa pratique. Son objectif est d'analyser les risques et déficiences existantes dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures et proposer de nouvelles stratégies.

L'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne. Quant au contrôle interne, c'est un dispositif très important qui s'il n'est pas mis en œuvre pourrait entraîner des dysfonctionnements, pour cela, on a mis l'accent sur ces fonctions en essayant de définir les concepts fondamentaux de l'audit et du contrôle interne.

Nous constatons qu'à travers ses différentes activités, l'audit interne joue un rôle majeur.

Chapitre III

Audit des indicateurs de défaillance au sein de l'unité
climatisation de l'ENIEM

Introduction

L'audit interne devient de plus en plus une nécessité pour le développement des entreprises publiques algériennes, à partir du moment où les managers ont compris son rôle déterminant dans l'assurance de la stabilité des systèmes de contrôle interne mis en œuvre, d'une part, ainsi que l'adaptation aux turbulences de l'environnement.

Le but de ce chapitre est de présenter les aspects pratiques de cette étude, afin d'identifier le rôle de l'audit interne dans la détection et la maîtrise des risques de défaillance des entreprises algériennes. Pour y répondre, il revient à réaliser une étude empirique sous forme d'une enquête auprès d'une entreprise algérienne. Notre choix a porté sur l'entreprise ENIEM.

Nous commencerons par la présentation générale de l'entreprise ENIEM. Cette présentation consistera à donner un historique de l'organisme depuis sa création à nos jours. La deuxième section est consacrée à la fonction de l'audit interne au sein de l'ENIEM.

La troisième section porte sur la démarche de l'audit interne à l'ENIEM. Enfin, les informations recueillies, à travers le questionnaire que nous avons établi au sien de cette entreprise, nous servirons à mieux comprendre le rôle de l'audit interne dans la détection et la maîtrise des risques de défaillance des entreprises publiques économiques algériennes.

Section 01 : La présentation de l'entreprise l'ENIEM et la fonction d'audit interne

Dans cette section nous allons commencer par faire une présentation de l'entreprise ENIEM et sa fonction d'audit interne.

1- Présentation de l'ENIEM

Nous allons voir au premier lieu sa création, son évolution, son capital et patrimoine de l'ENIEM, ses missions, son positionnement et enfin sa structure organisationnelle.

1-1- Création de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprise allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil) pour une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977 dans la zone industrielle d'Oued-Aissi à une dizaine de kilomètres à l'est de chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. La superficie totale est de 55 hectares dont 12,5 hectares couverts, il est entré en production le 16-06-1977.

1-2- L'évolution de l'ENIEM

L'ENIEM est une entreprise publique économique (EPE) de droit algérien constituée par le décret n° 83-19 du 02.01.83, et, elle est issue de la restructuration organique de la Société Nationale de la Fabrication et de Montage de Matériaux Électrique (SONELEC) dans le siège social de Tizi-Ouzou qui existe depuis 1974. Elle est entrée en production à partir de Janvier 1977. Son activité principale est la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers et disposait à sa création de :

- Complexe d'appareil ménager (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977 ;
- L'unité lampe de MOHAMMADIA (ULM) entrée en production en février 1979.

1-3- Le capital social et le patrimoine de l'ENIEM

Le 08/10/1989, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions (SPA), avec un capital 40.000.000.00 DA celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.

En juillet 1993, le capital de l'entreprise a été porté à 2 957 5000 000,00 DA. Le capital social actuel est de 10 279 800 000,00DA, détenu en totalité (100%) par l'État à travers le holding (Elec El Djazair) dont elle relève.

1-4- Organisation actuelle d'ENIEM

A partir de Janvier 1998, l'ENIEM organise son complexe d'appareils ménagers en centres d'activités stratégiques en créant plusieurs unités de production et de soutien à savoir :

03 unités de production spécialisées par produit :

- Unité Froid : Fabrication de réfrigérateurs, congélateurs et conservateurs ;
- Unité Cuisson : Fabrication de cuisinières tout gaz et de plaques de cuisson ;
- Unité Climatisation : Fabrication de climatiseurs, radiateurs à gaz, machines à laver et chauffe-eau chauffe-bain.

Et Deux unités de prestations :

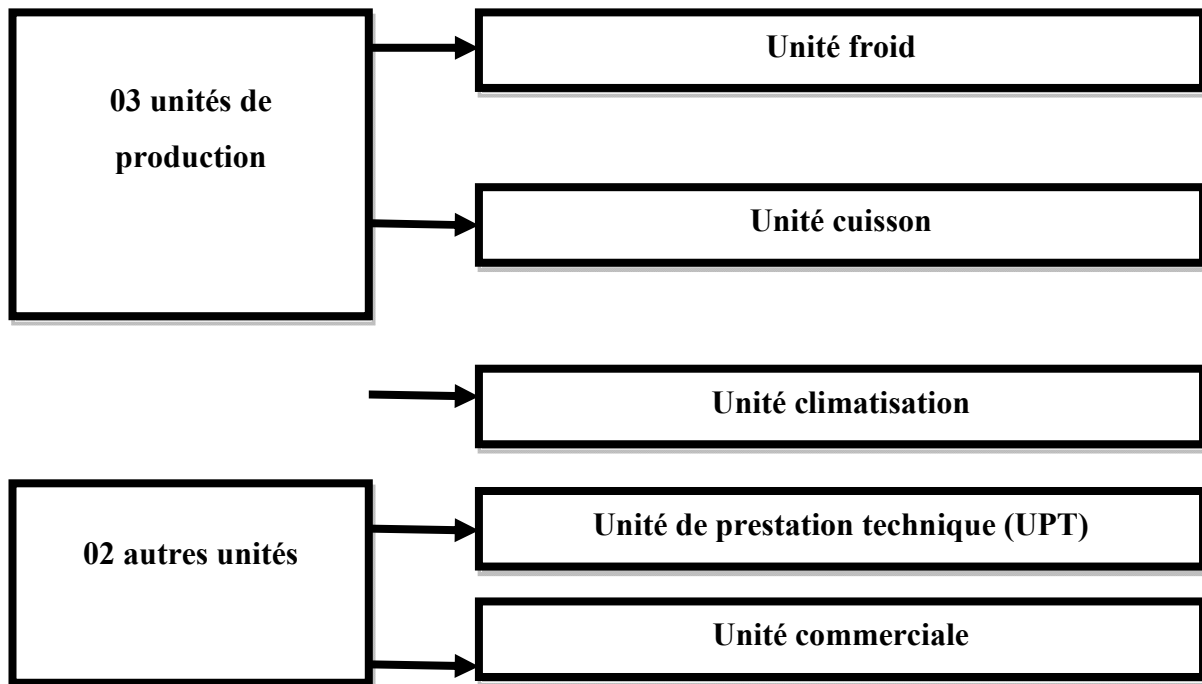
- Unité de Prestations Techniques ;
- Unité Commerciale.

1-5- Mission de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM est la fabrication, le montage. Les développements et la commercialisation des appareils ménagers. Le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- Appareils de réfrigération ;
- Appareils de climatisation ;
- Appareils de cuisson ;
- Petit appareils ménagers (PAM).

Figure 05 : Présentation des activités de l'entreprise.



Source : Documents interne de l'ENIEM.

Ces Unités sont implantées sur le même site dans la zone industrielle d'Oued-Aïssi (10 Km de Tizi-Ouzou). Chaque unité dispose d'une autonomie de gestion partielle. Elles ont toutes leurs propres structures, leurs propres bilans mais activent suivant les orientations, les programmes et les procédures définies par la Direction générale.

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des unités.

1-6- Type d'organisation d'ENIEM

C'est une combinaison de l'organisation fonctionnelle et de l'organisation opérationnelle :

- La Direction générale présente une organisation fonctionnelle où on retrouve les fonctions de direction classiques (industries, finances, ressources humaines, planification, contrôle... etc.) et une organisation opérationnelle au niveau de son infrastructure industrielle et commerciale (unités).
- Les unités sont indépendantes l'une de l'autre sur tous les plans (finance, production, ressources humaines approvisionnement, maintenance). En même temps, toutes les fonctions des unités sont suivies et contrôlées par les fonctions centrales de la Direction générale.

- Au niveau de la direction générale les structures sont légères. Quant aux structures au niveau des unités, elles varient suivant leur importance mais regroupent les fonctions courantes (production, qualité, maintenance, Études et méthodes, approvisionnement, finances comptabilité et ressources humaines...etc.).

En ce qui concerne la fonction commerciale, toutes les unités de production livrent les produits finis à une unité commerciale qui se charge des ventes et du marketing.

Quant à l'unité de prestations techniques, elle regroupe toutes les activités de soutien (gardiennage, transport de marchandises, informatique, médecine du travail, outillage, distribution des énergies et fluides).

1-7- Processus et Métiers de fabrication

La fabrication dans toutes les unités est organisée autour des principales fonctions suivantes :

- Approvisionnements en matière et composants.
- Études et méthodes de fabrication.
- Ordonnancement.
- Production.
- Contrôle qualité.
- Maintenance.
- Gestion des stocks.

ENIEM maîtrise plusieurs métiers :

- La technologie du Froid ;
- La transformation métallique : tôle et tubes en acier et en aluminium ;
- Les traitements et revêtements de surfaces : peinture et émaillage ;
- L'injection plastique, le thermoformage et l'expansion styropor ;

- L'isolation thermique avec la mousse en polyuréthane ;
- Le montage et l'assemblage.

L'unité « Froid » compte 7 ateliers de fabrication :

- Refendage de tôle ;
- Presses et soudures ;
- Pièces métalliques ;
- Moussage et thermoformage ;
- Injection plastique ;
- Peinture ;
- Assemblage pièces.

Et 3 chaînes de montages :

- 1 chaîne semi automatique de montage de réfrigérateurs GM ;
- 1 chaîne manuelle de montage de réfrigérateurs PM ;
- 1 chaîne manuelle de montage des congélateurs, conservateurs et réfrigérateurs de 520 L.

L'unité « Cuisson » comprend 3 ateliers de fabrication :

- 1 atelier de tôlerie mécanique ;
- 1 atelier de traitement et de revêtement de surfaces, comprenant une ligne de zingage, chromage, nickelage, émaillage, four de séchage ;
- 1 atelier d'assemblage comprenant 2 chaînes de montages.

L'unité « climatisation » comprend 2 ateliers de montage :

- Climatiseurs et RGN ;
- Machine à laver et chauffe-eau chauffe-bain.

L'unité « prestations techniques » comprend :

- 01 atelier de fabrication mécanique et d'usinage ;
- Une Imprimerie ;
- Une station de traitement des eaux de rejets.

1-8- La position de l'ENIEM sur le marché et sa politique qualité

L'ENIEM à travers la commercialisation de ses produits, arrive à les vendre sur les marchés locaux et extérieurs.

1-8-1- Sur les marchés locaux

L'entreprise détient un pouvoir de vente de ses produits sur le marché national avec une clientèle très variée, actuellement l'ENIEM procède à l'ouverture de dépôts de ventes propres à elles dans plusieurs régions sur le territoire national pour une meilleure implantation.

L'ENIEM détient des parts de marché qui varient entre 60 et 65% pour les réfrigérateurs et les cuisinières, 40% pour les climatiseurs et enfin 30% pour les sanitaires.

1-8-2-Sur le marché extérieur

L'exportation des produits, vue l'importation des devises pouvant faire face au financement des importations en matières premières qui représentent 80% de tous les achats.

L'ENIEM est la première entreprise Algérienne à être certifiée aux normes ISO9002 en 1998 et ISO 9001/ 2003 et renouvelée en 2006 stipulant sa conformité aux normes internationales.

1-9- La politique qualité

Dans le souci d'accroître la satisfaction de ses clients, l'entreprise base sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses processus, produits et services tout en préservant l'environnement par la mise en place d'un système d'aménagement environnemental ISO 14001.

La politique qualité se manifeste par la ferme volonté de la direction générale à :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Développer les compétences et la communication ;

- Amélioration continue de l'efficacité du système de management qualité.

2- La fonction de l'audit interne au sein de l'ENIEM

Dans la mesure où la fonction de l'audit interne occupe une place très importante au sein de l'ENIEM, il est donc nécessaire de faire un point sur sa description en s'appuyant sur sa naissance, ses missions et objectifs, son positionnement ainsi que son programme et ses aspects communs à l'ensemble des missions d'audit.

2-1- La naissance de la fonction d'audit interne

La fonction d'audit interne a été installée en 2017, suite à une recommandation du Commissaire Aux Comptes (CAC). L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. La structure d'audit interne permet de contrôler ses activités pour déceler les dysfonctionnements dans l'entreprise.

2-2- Les missions et objectifs de l'audit interne au sein de l'ENIEM (Voir annexe N°04 Questions N°01 et 02)

L'audit interne est une fonction qui examine objectivement le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et évalue le degré de maîtrise de ses activités. Le contrôle a pour objectif d'estimer l'efficacité des autres contrôles, d'assister tous les responsables de l'entreprise dans l'exercice de leur fonction et de fournir des analyses, des informations sur les activités examinées, des appréciations, des recommandations et des avis pour éviter tout dysfonctionnement. La mission de l'audit interne est de mesurer l'efficacité des systèmes d'organisation mis en place au sein de l'entreprise pour réaliser ses performances tout en donnant l'assurance sur :

- La qualité d'intégrité des informations opérationnelles et financières ;
- La protection du patrimoine ;
- L'application correcte des procédures, instructions, règlements et lois... ;
- L'efficacité et la bonne utilisation des ressources ;
- Le respect des objectifs assignés.

2-3- La position hiérarchique de la fonction d'audit

L'audit était relié à la direction générale, vu son importance, il a été annexé à la direction de planification et de contrôle de gestion d'audit (DPCGA), les domaines d'application s'étalant au niveau des groupes et des filiales (FILAMP et EMIS).

L'auditeur a l'obligation de rapporter ses missions à ses supérieurs hiérarchiques. Le responsable d'audit réalise les tâches qui lui sont assignées par la direction générale de l'ENIEM, au niveau des unités et filiales.

Celles-ci, étant en général, décidées et mises en place par cette dernière. Sa mission principale est d'observer, discuter avec les RH qui travaillent et ainsi tenter d'évaluer les méthodes de travail des RH. Il peut, sur le terrain, décider de changements éventuels qui pourraient améliorer la productivité ou, tout simplement, veiller au bon respect des différentes procédures mises en place. Il est dans l'obligation de rendre compte à la direction générale de ses résultats (bons ou mauvais).

Au niveau de l'ENIEM, l'audit prend une place importante par rapport au contrôle de gestion. L'ENIEM fait appel à un bureau international chaque fin de période pour l'évaluation et le maintien de la certification.

2-4- Le programme d'audit au sein de l'ENIEM

Un plan d'audit interne annuel est élaboré pour organiser l'intervention de l'audit interne tout au long de l'année considérée. Un plan d'audit a pour objectif de prendre en charge un nombre de services. Ce plan contient :

- Les objets discutés de l'audit ;
- La durée d'audit (à titre indicatif) ;
- Aspects spécifiques de l'audit ;
- Les structures concernées ;
- Les auditeurs.

2-5- Aspects communs à l'ensemble des missions d'audit

- Modalités d'application des procédures ;
- Évaluation de l'efficacité des procédures (rendements) ;
- Organisation générale (utilisation rationnelle des moyens de toute nature...)
- Recommandations et plan d'actions corrections.

Le plan est discuté entre le DG et l'auditeur et ensuite présenté au conseil d'administration de l'entreprise pour validation.

Le plan d'audit peut être modifié une ou plusieurs fois. Il prévoit une place pour les missions spécifiques dont le besoin peut être ressenti au cours de l'année. Ces missions sont exécutées à la demande du PDG.

Après avoir présenté l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et le fonctionnement d'audit interne, on va focaliser notre travail sur l'unité climatisation qui porte sur la présentation et l'analyse des ratios financiers qui feront l'objet de la section suivante.

Section 02 : Analyse exploratoire des caractéristiques financières de l'unité climatisation

L'analyse traditionnelle du risque de défaillance au sein de l'unité climatisation utilise des techniques basées essentiellement sur les données financières quantitatives, appelées aussi les variables comptables ou ratios comptables qui permettent de rendre compte particulièrement de la structuration financière de l'entreprise, de son activité et gestion ainsi que de sa rentabilité, Ces ratios ont été tirés à partir des bilans et des TCR de l'unité.

Les quatre (04) classes de ratios vont être explicitées dans ce qui suit :

1- Les ratios de liquidités ou de trésorerie

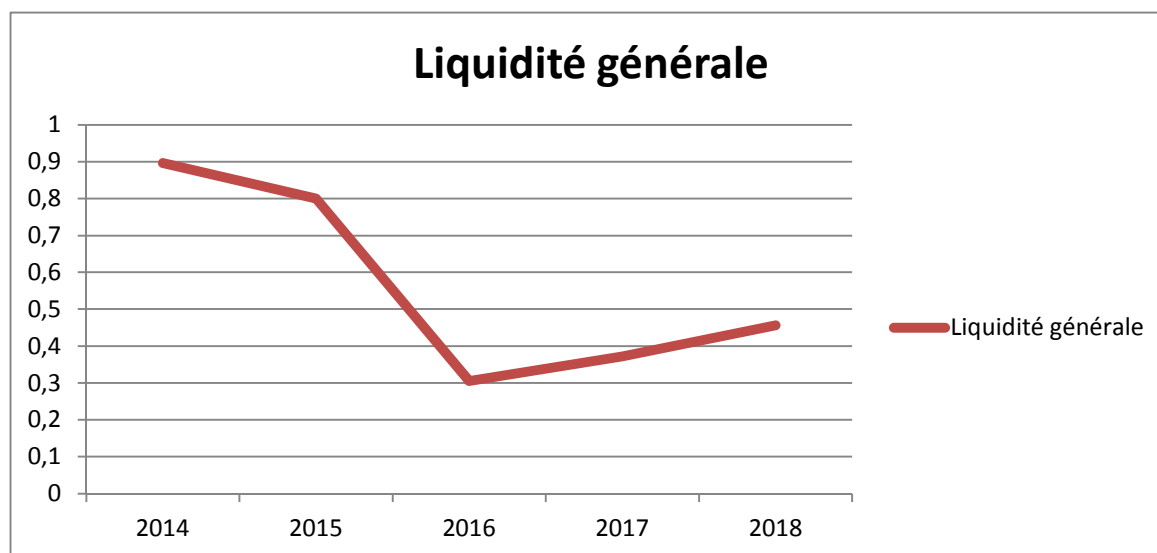
1-1- Liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme.

Tableau N° 01 : Le ratio de liquidité générale de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	Actif circulant	Dettes à court terme	Liquidité générale
2014	1 455 731 984,42	1 624 203 041,29	0,8962
2015	2 382 593 104,64	2 979 909 145,24	0,7995
2016	194 544 917,67	637 233 572,94	0,3052
2017	259 413 893,49	697 140 485,67	0,3721
2018	480 931 957,21	1 053 036 731,9	0,4567

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité.

Graphique N°01 : Courbe de l'évolution de la liquidité générale de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établi par nos soins à partir du tableau N°01.

➤ Sur les périodes étudiées, le ratio de liquidité générale est inférieur à la norme qui est de 1, cela reflète un manque de liquidité qui est expliqué par la supériorité des dettes à court terme par rapport à l'actif circulant.

Donc, l'entreprise est incapable de rembourser ses dettes à court terme avec ses actifs de même échéance.

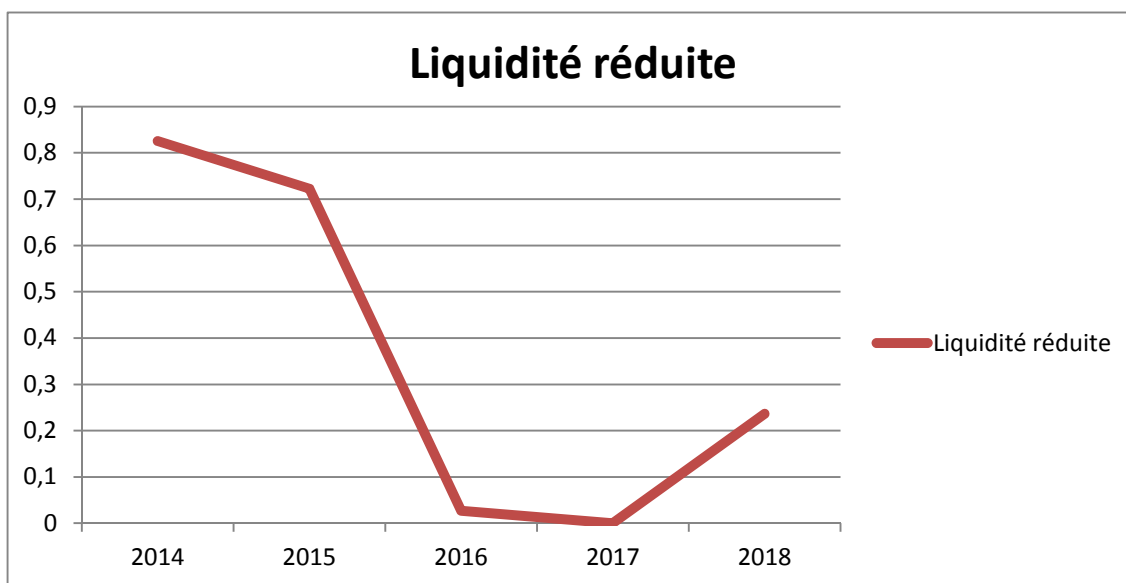
1-2- Liquidité réduite = Créances et disponibilités / Dettes a court terme

Tableau N° 02 : Le ratio de liquidité réduite de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	VR+VD	Dettes à court terme	Liquidité réduite
2014	1 341 285 784,4	1 624 203 041,29	0,8258
2015	2 152 040 029,52	2 979 909 145,24	0,7221
2016	17 013 788,26	637 233 572,94	0,0266
2017	52 290 276,45	697 140 485,67	0,0750
2018	249 142 463,14	1 053 036 731,9	0,2365

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°02 : Courbe de l'évolution de la liquidité réduite de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°02.

- Ce ratio de trésorerie mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme,

Il doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise n'ait pas de difficultés financières et qu'elle dispose d'une marge de sécurité.

Dans les années 2014 et 2015 ce ratio est supérieur à 0,70 qui signifie que son actif circulant hors stock représente plus de 70% par rapport à ses DCT, contrairement à ces deux années, de 2016 à 2018, le ratio est nettement inférieur à 0.25, ceci veut dire que l'entreprise n'est pas en mesure de couvrir un quart de ses dettes à court termes grâce à ses valeurs réalisables et disponibles.

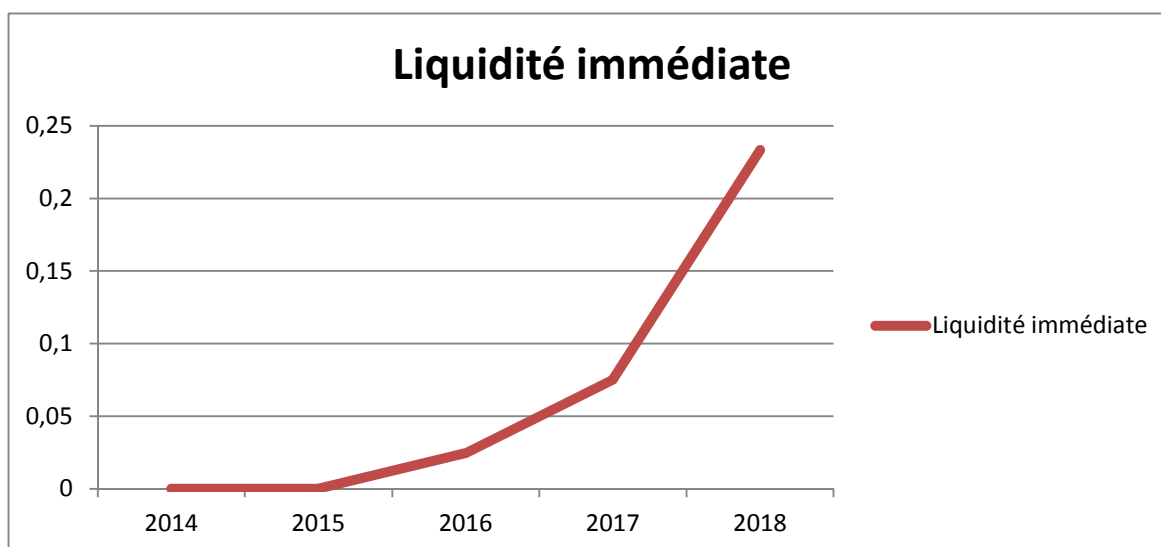
1-3- Liquidité immédiate = Disponibilité / Dettes a court terme (LI = VD /DC

Tableau N° 03 : Le ratio de liquidité immédiate de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	VD	Dettes à court terme	Liquidité immédiate
2014	72 467,00	1 624 203 041,29	0 ,000044617
2015	102 728,00	2 979 909 145,24	0,0000344735
2016	15 645 123,75	637 233 572,94	0,024551631
2017	52 290 276,45	697 140 485,67	0.075006799
2018	245 727 763,13	1 053 036 731,9	0.233351559

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°03 : Courbe de l'évolution de la liquidité immédiate de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°03.

➤ Selon la liquidité immédiate de l'unité climatisation, nous remarquons que malgré sa progression, ses disponibilités restent faibles par rapport à ses DCT, et très éloigné de la norme qui est de 0.3. Nous déduisons alors que la trésorerie de l'unité est lourdement déficitaire et que l'entreprise va droit vers une rupture prochaine de trésorerie.

2- Les ratios de structure

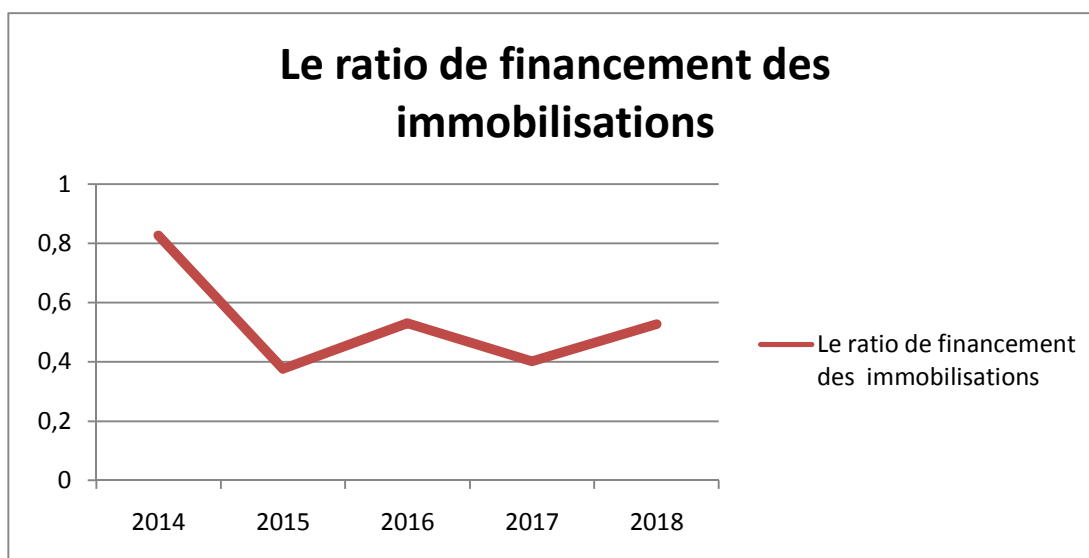
2-1- Le ratio de financement des immobilisations= Capitaux permanents / Actif à plus d'un an >1

Tableau N°04 : Le ratio de financement des immobilisations de l'unité climatisation entre 2014 à 2018.

Désignation	Capitaux permanent	Actif à plus d'un an.	Le financement des immobilisations
2014	802 898 639,53	971 369 696,40	0,8265
2015	359 435 129,70	956 751 170,30	0,3756
2016	499 732 486,35	942 421 141,62	0,5302
2017	376 532 678,43	937 388 866,32	0,4016
2018	499 662 274,14	948 637 453,12	0,5267

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°04 : Courbe de l'évolution du ratio de financement des immobilisations de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°04.

➤ Ce ratio est inférieur à 1 (l'unité), cela indique que les capitaux permanents sont inférieurs aux actifs immobilisés. Donc les ressources stables n'arrivent pas à financer la totalité des valeurs immobilisées, ce qui explique que l'entreprise utilise une partie des dettes à court terme pour financer ses actifs immobilisés engendrant un fond de roulement négatif qui ne pourra en aucun cas faire face au besoin de fond de roulement généré par l'exploitation.

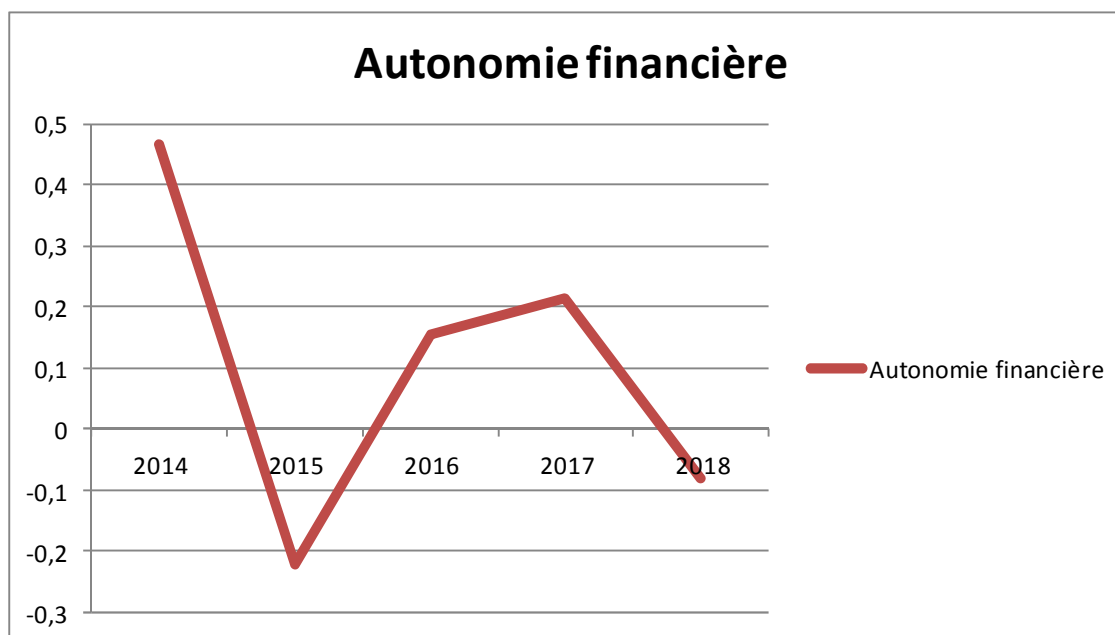
2-2- Le ratio d'autonomie financière= Capitaux propres / Capitaux permanents

Tableau N°05 : Le ratio d'autonomie financière de l'unité climatisation entre 2014 à 2018.

Désignation	Capitaux propres	Capitaux permanent	Autonomie financière
2014	373 329 453,33	802 898 639,53	0,4649
2015	-79 335 371,58	359 435 129,70	-0,2207
2016	76 960 081,00	499 732 486,35	0,1540
2017	80 610 077,96	376 532 678,43	0,2140
2018	-41 050 273,20	499 662 274,14	-0,0821

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°05 : Courbe de l'évolution de l'autonomie financière de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°05.

➤ Ce ratio permet de déterminer la part des capitaux propres dans le total des capitaux (capitaux propres+DLMT). Ce ratio doit être au dessus de 50%, or que D'après les résultats obtenus, on constate que ce ratio est très faible, voire même négatifs en 2015 et 2018 et cela est dû au capitaux propres négatifs. Dans ce cas l'entreprise ne réalise pas une autonomie financière et elle est dépendante des capitaux étrangers, notamment les financements bancaires ou autres en moyen terme (fond d'investissement).

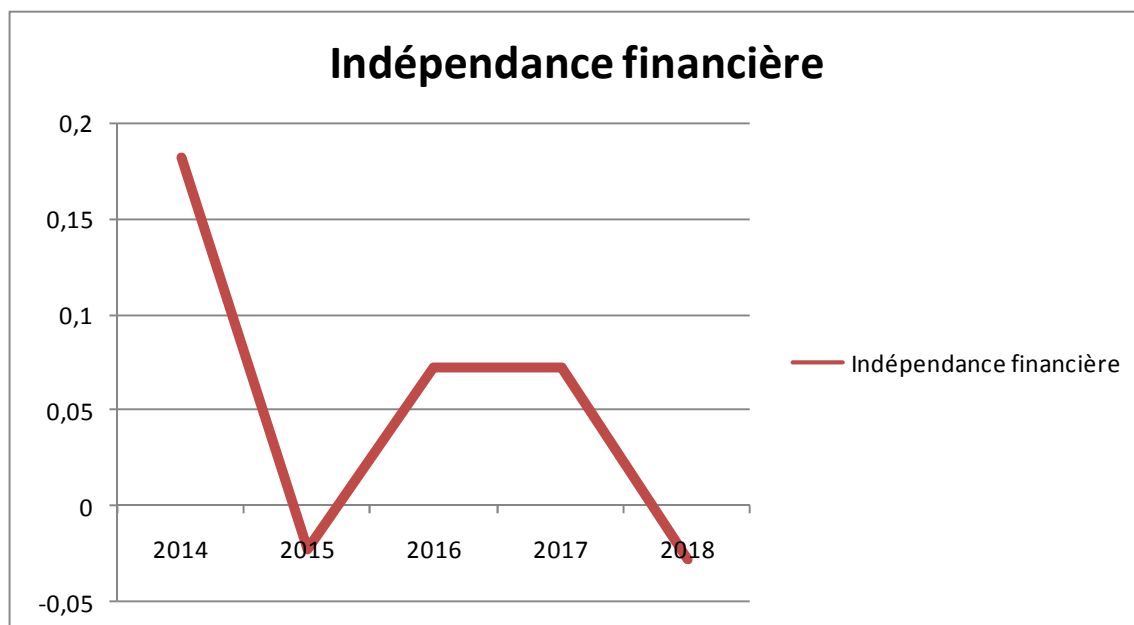
2-3- L'indépendance financière = Capitaux propres / Total des dettes

Tableau N°06 : Le ratio de l'indépendance financière de l'unité climatisation entre 2014 à 2018.

Désignation	Capitaux propres	Total des dettes	Indépendance financière
2014	373 329 453,33	2 053 772 227,49	0,1817
2015	-79 335 371,58	3 418 679 646,52	-0,0232
2016	76 960 081,00	1 060 005 978,29	0,0726
2017	80 610 077,96	1 116 192 681,85	0,0722
2018	-41 050 273,20	1 470 619 683,53	-0,0279

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°06 : Courbe de l'évolution de l'indépendance financière de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°06.

➤ Ce ratio mesure l'indépendance absolue de l'unité climatisation, sa valeur est normalement **inférieure à 1**. Plus le rapport est proche de 0, plus la sécurité de l'unité se trouve compromise. En toute rigueur, ce ratio **ne doit pas être inférieur à 0,33**.

En faisant référence aux données du tableau ci-dessus, on remarque que ce ratio ne représente pas plus de **19%** entre **2014** et **2018** ce qui veut dire que l'unité n'a pas la capacité à se financer par ses propres moyens (capital social, réserves), l'entreprise n'a donc pas réussi à rétablir son indépendance financière.

La valeur est aussi, négative pour les périodes 2015 et 2018 en raison des fonds propres négatifs. Cela signifie que l'unité est éligible à l'emprunt ce qui bloquerait tous les investissements lui permettant d'améliorer sa situation.

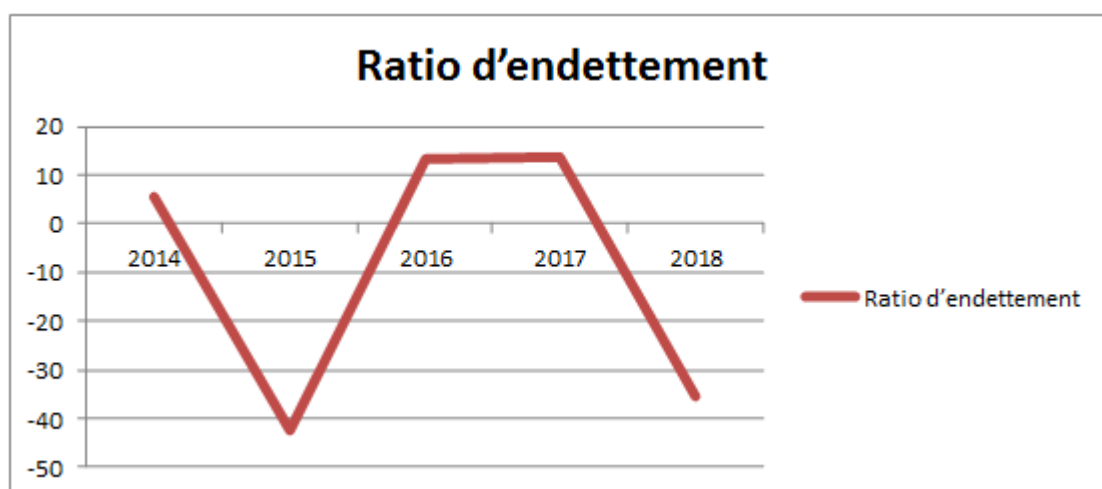
2-4- Ratio d'endettement = Capitaux empruntés / ressources propres <1

Tableau N° 07 : Le ratio d'endettement de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	Capitaux empruntés	Ressources propres	Ratio d'endettement
2014	2 024 203 041,29	373 329 453,33	5,42
2015	3 379 909 145,24	-79 335 371,58	-42,60
2016	1 037 233 572,94	76 960 081,00	13,47
2017	1 097 140 485,67	80 610 077,96	13,61
2018	1 453 036 731,9	-41 050 273,20	-35,39

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°07 : Courbe de l'évolution du ratio d'endettement de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°07.

➤ Ce ratio apprécie la capacité d'endettement de l'unité et permet de vérifier que le montant des dettes de l'unité n'est pas trop important par rapport à ses capitaux propres. Plus le ratio est élevé, plus l'unité est endettée. Il est préférable qu'il soit inférieur à 1.

Nous constatons que les résultats obtenus en 2015 et 2018 sont négatifs, cela est dus au capitaux propres négatifs, Or que les résultats de 2014, 2016 et 2017 sont largement supérieur et trop élevé à la norme dite, ce qui traduira un endettement excessif, avec des conséquences négatives qui peuvent en découler sur la solvabilité de l'entreprise, ses résultats...

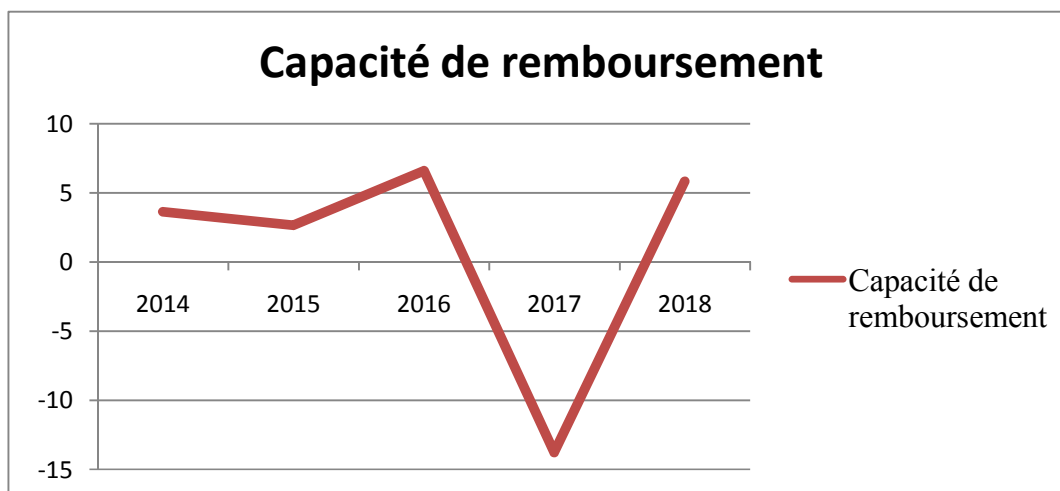
2-5- Le ratio de capacité de remboursement= Capitaux empruntés à terme / Capacité d'autofinancement < 3

Tableau N° 08 : Le ratio de capacité de remboursement de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	DLMT	CAF	Capacité de remboursement
2014	400 000 000	118 706 256,22	3,6187
2015	400 000 000	165 991322,61	2,6433
2016	400 000 000	64 014 668,26	6,6043
2017	400 000 000	-30 424 944,49	-13,7733
2018	400 000 000	71 496 189,34	5,8406

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°08 : Courbe de l'évolution de la capacité de remboursement de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : établis par nos soins à partir du tableau N°08.

➤ Ce ratio indique le nombre d'année nécessaire pour rembourser les dettes financières de l'unité avec la CAF. Le montant de la dette se doit de se limiter à 3 fois la CAF.

Nous constatons que la rentabilité dégagée ainsi que la CAF calculé ne permet pas le remboursement des DLMT selon le ratio théorique limité a 3, or mis l'année 2015 ou la CAF reste intéressante avec un ratio DLMT/CAF=2,64, les autres années étudiés le ratio n'est pas respecter, cela signifie que l'endettement de l'unité est trop lourd et l'amortissement de la dette assez long d'une part, et d'autre part la CAF dégagé reste assez faible pour faire face a l'endettement en question.

La CAF négatif sur l'année 2017 est dû au déficit enregistrer sur la même année.

3- Les ratios de rentabilité

La rentabilité peut s'apprécier à deux niveaux :

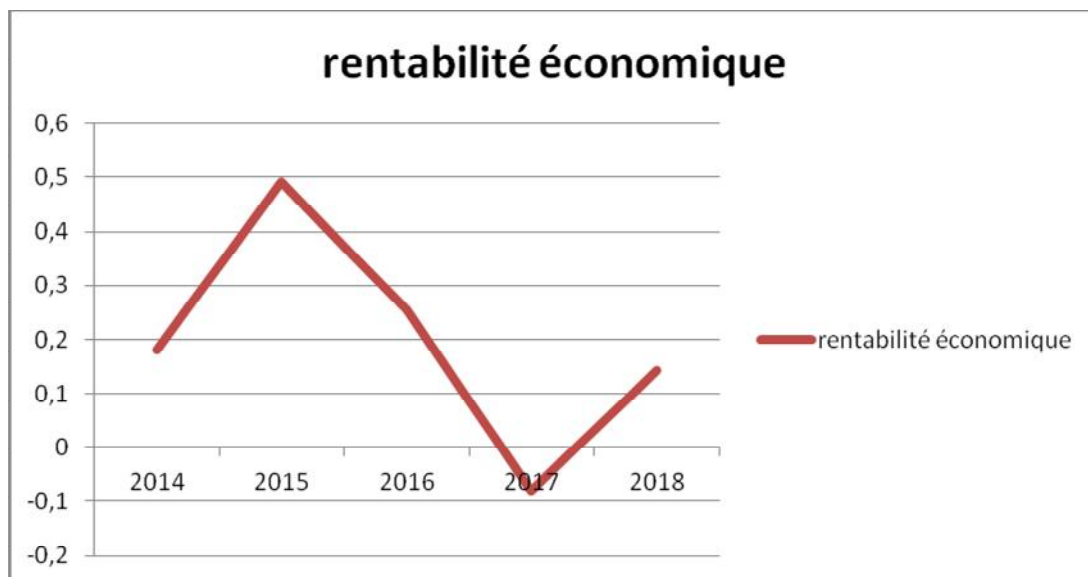
3-1- La rentabilité économique = EBE / Capitaux permanents

Tableau N°09 : Le ratio de rentabilité économique de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	EBE	Capitaux permanents	Rentabilité économique
2014	145 050 478,40	802 898 639,53	0,1806
2015	176 792 859,81	359 435 129,70	0,4918
2016	127 499 618,08	499 732 486,35	0,2551
2017	-30 249 942,93	376 532 678,43	-0,0803
2018	71 371 112,80	499 662 274,14	0,1428

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°09 : Courbe de l'évolution de la rentabilité économique de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : établis par nos soins à partir du tableau N°09.

➤ Cet indicateur permet d'éclairer aux investisseurs sur la rémunération des capitaux nécessaires à l'exploitation.

On constat que le ratio de 2015 qui est de 0,49 qui reste très intéressant avec des capitaux engagés de 359 435 129,70 pour un EBE des 176 792 859,81.

En 2017 nous constatons une rentabilité économique négative due principalement au déficit enregistré durant l'année est assez élevé puisque l'EBE représente presque la moitié de l'ensemble des ressources stable.

Toutefois, on constate une légère amélioration de la rentabilité économique en 2018 mais qui reste faible (14%) ce qui veut dire que *le système productif de l'entreprise n'est pas efficace.*

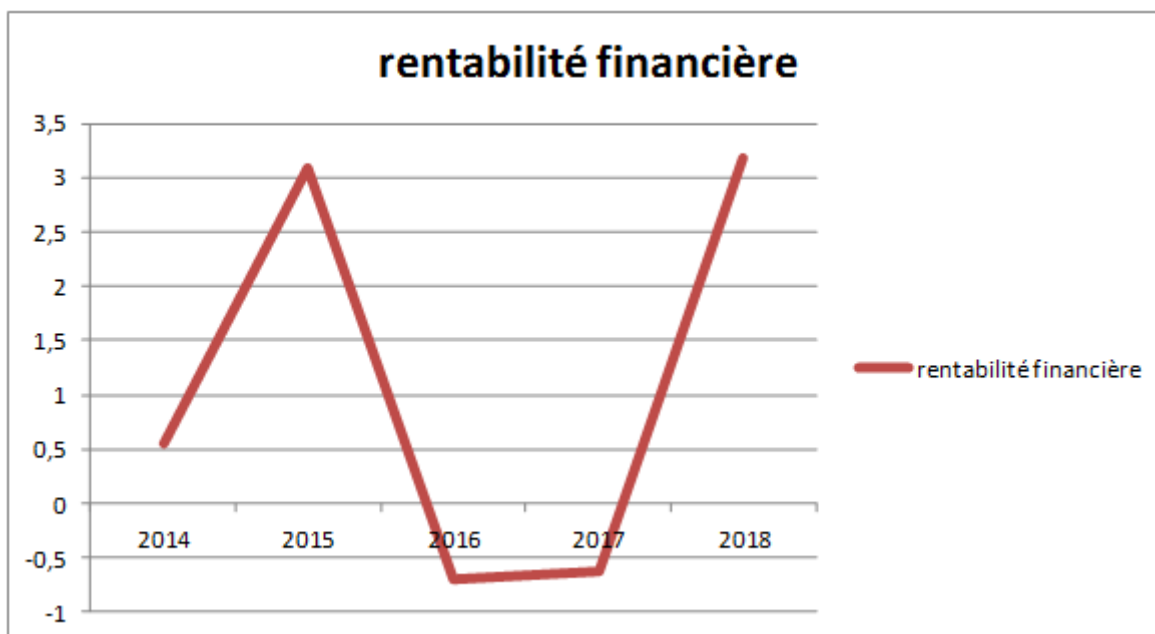
3-2- La rentabilité financière = Résultat net / capitaux propres

Tableau N° 10 : Le ratio rentabilité financière de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	Résultat net	Capitaux propres.	Rentabilité financière
2014	206 997 042,19	373 329 453,33	0,5544
2015	-245 358 472,01	-79 335 371,58	3,0926
2016	-54 102 462,26	76 960 081,00	-0,7029
2017	-50 515 465,30	80 610 077,96	-0,6266
2018	-130 754 818,21	-41 050 273,20	3,1852

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°10 : Courbe de l'évolution de la rentabilité financière de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°10.

➤ A partir des résultats obtenus du tableau ci-dessus, nous constatons que le ratio est positif durant l'année 2014, ce qui signifie que les capitaux internes engagés ont créé de la valeur pour les actionnaires.

Cependant, en 2015, 2016, 2017 et 2018, nous observons une régression remarquable expliquée par un résultat net ou un capital propre négatif qui reflètent l'incapacité et l'insuffisance des capitaux propres dont dispose l'unité à créer de la valeur, pour cela elle fait appel aux ressources externe pour financer et maintenir sa croissance.

4- Ratios de rotation ou de gestion

4-1- Le ratio de rotation du crédit clients

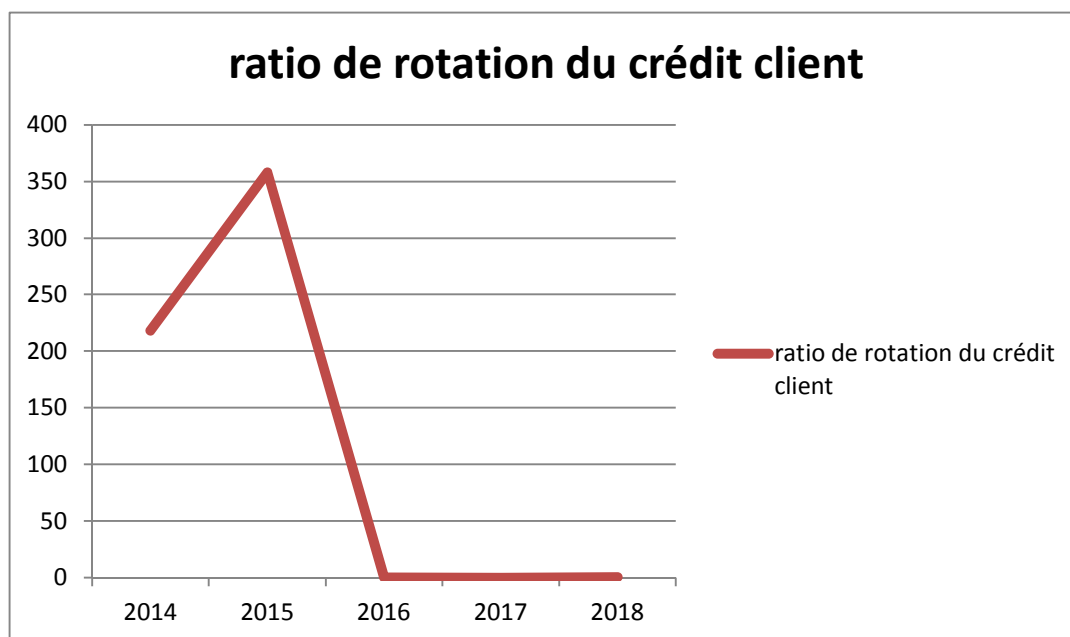
Le ratio de rotation du crédit clients = (Encours clients / chiffre d'affaires TTC) *360 = nombre de jours de CA

Tableau N° 11 : Le ratio de rotation du crédit client de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	Encours client	Chiffre d'affaires TTC	Rotation du crédit client
2014	1 329 474 914,32	2 198 198 323,53	218
2015	2 121 962 244,36	2 133 780 920,84	358
2016	1 367 710,47	2 245 724 792,42	0.21
2017	0	495 471 313,04	0
2018	3 414 700,01	2 213 100 028,09	0.55

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°11 : Courbe de l'évolution du ratio de crédit client de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°11.

➤ Le ratio de rotation du crédit clients mesure la durée moyenne du crédit accordé par l'entreprise à ses clients. Le délai maximum du règlement des fournisseurs de 30 jours suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation.

On constate qu'en 2014 et 2015, la durée dépasse largement le délai, cela peut être conclu par des difficultés de recouvrement des créances et qui sont exprimé par des délais dépassant les 200 jours. Les clients rencontrent des difficultés financières qui sont potentiellement en proie à des problèmes de trésorerie qui les empêchent d'honorer les dates de règlement des factures établies.

Ce ratio a nettement été amélioré entre 2016 et 2018 (même pas un jour) et qui peut se traduire par un recouvrement de créance efficace ou une politique commerciale différente qui est le règlement de la créance a vue (sans délais).

4-2- Le ratio de rotation du crédit fournisseurs

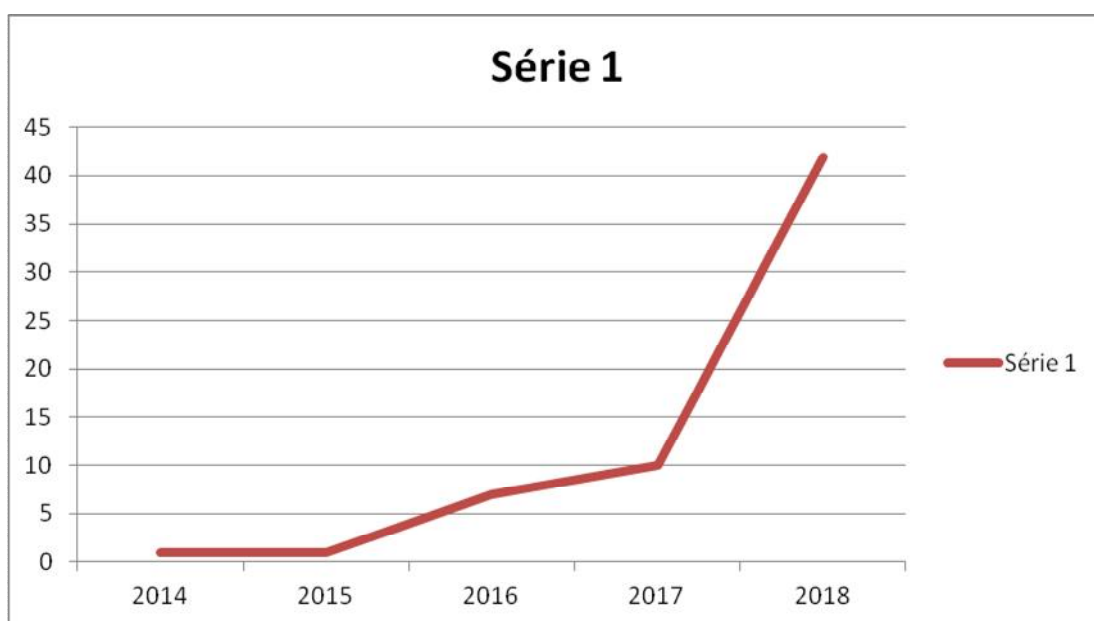
Le ratio de rotation du crédit fournisseurs = (Fournisseurs et compte rattachés / achats annuels TTC) *360 = Nombre de jours d'achats).

Tableau N° 12 : Le ratio de rotation du crédit fournisseur de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.

Désignation	Fournisseurs et compte rattachés	Achats annuels TTC	Rotation fournisseurs
2014	6 460 650,97	2 198 198 323,53	1
2015	7 102 983,74	2 133 780 920,84	1
2016	42 817 543,06	2 245 724 792,42	7
2017	14 035 393,83	495 471 313,03	10
2018	256 728 060,87	2 213 100 028,09	42

Source : Établis par nos soins à partir des bilans de l'unité climatisation.

Graphique N°12 : Courbe de l'évolution de la rotation du crédit fournisseurs de l'unité climatisation entre 2014 et 2018.



Source : Établis par nos soins à partir du tableau N°12.

➤ Ce ratio mesure le délai moyen de règlement accordé à l'entreprise par ses fournisseurs.

On constate que mis à part l'année 2018, qui dépasse le délai maximum de règlement des fournisseurs (30 jours suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation).

Le délai de règlement accordé est trop court, cela se répercute sur la trésorerie qui se traduit par un manque de fonds dû à un règlement rapide. Dans ce cas-là, on pourrait solliciter un allongement des délais de paiement, de façon à régler le fournisseur dans l'idéal (une fois votre vente client encaissée ou du moins vous rapprocher au plus près de ce délai).

L'analyse financière de l'unité climatisation à travers le calcul et la détermination des ratios significatifs, indique qu'elle est marquée par :

- Faiblesse de la rentabilité de l'unité ;
- L'indépendance financière de l'unité n'est pas atteinte (dépendante des dettes financières)
- Un taux d'endettement important ;
- L'entreprise souffrant de manque de liquidité risquant sa solvabilité pour faire face à ses engagements (remboursement des dettes, ...).
- Un fond de roulement négatif qui vient déstructurer les bilans de l'unité engendrant des difficultés dans la gestion de l'exploitation.

Néanmoins, il nous semble qu'une activité qui continue une évolution décroissante ne soit pas profitable ni à l'unité elle-même ni à ses bailleurs des fonds. C'est ainsi que l'entreprise devrait prendre toutes les dispositions possibles pour améliorer l'activité et le chiffre d'affaires de l'unité de manière à ce que la rentabilité de cette dernière soit satisfaisante afin de permettre de dégager des résultats profitables pour les intéressés.

Section 3 : la réalisation de la mission d'audit interne à la maîtrise des risques à partir des ratios financiers

Vu l'importance et la diversité des activités au niveau de l'ENIEM, notre travail s'est focalisé sur l'unité climatisation. Pour mener une mission d'audit interne nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises mais en respectant la démarche de l'audit interne appliquée au sein de cette entreprise. C'est donc l'échantillon représentatif pour notre étude dans le but de répondre à notre problématique et afin d'éclaircir les hypothèses de départ.

1- Démarche d'audit interne au sein de l'ENIEM

D'après notre entretien sur la méthodologie d'audit interne au sein de l'ENIEM (**Voir annexe N°04 Question N°03**) ; L'auditeur procède sur la base de trois (3) phases : la première phase de préparation c'est sur la prise de connaissance ensuite la phase de réalisation sur l'évaluation des risques et enfin la phase de conclusion qui porte sur le rapport d'audit. De ce fait, nous suivrons la méthodologie suivante :

Figure 06 : Les étapes de la démarche d'audit interne au sein d'ENIEM (unité climatisation)



Source : Conçue par nos soins.

1-1- Préparation des activités d'audit (Phase d'étude)

Durant cette phase, nous allons procéder à une prise de connaissance de l'entité par la collecte de tous les documents et informations nécessaire pour atteindre les objectifs de cette mission. C'est la phase où nous devons réaliser les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Cette étape commence par la réception de l'ordre de mission ou mandat d'audit, suivi d'une réunion avec les responsables concernés afin de discuter et préciser les modalités d'intervention.

1-1-1- Lettre de mission

Toute mission d'audit commence par une lettre (Ordre) de mission rédigée par le directeur de DPCGA en vue d'informer les responsables concernés par l'entité auditée et donner l'autorité pour commencer la mission (**voir annexe N°04 Question N°04**).

Figure 07 : La lettre de mission

Tizi-Ouzou, le 09 janvier 2020
Entreprise : Entreprise National Des industries de L'électroménager
Adresse :
Président Directeur Général
 ORDRE DE MISSION
A Mr X Auditeur interne
Objet : Audit des indicateurs de défaillance
 <p>Le président directeur générale, autorise l'auditeur interne à réaliser une mission d'audit du risque de défaillance, et cela à partir du 12 janvier 2020 au 20 février 2020, dans le but d'évaluer et maîtriser le risque de gestion, la mission sera réalisée par Mademoiselle B.M ET B.L, étudiantes stagiaires et concernera l'unité climatisation.</p>
Le PDG de l'Entreprise
M. D

Source : Réalisé par nous-mêmes.

1-1-2- La prise de connaissance de l'unité auditée

Dans le but de préparer au mieux ce travail, nous avons débuté notre mission par la prise de connaissance de l'unité climatisation (Voir annexe N°04 Question N°05), cette première étape est essentielle. Pour cela, nous avons essayé de comprendre son organisation par la réalisation d'un questionnaire de prise de connaissance (QPC) et la consultation des différents documents. Ces derniers ont été mis à notre disposition par le responsable de l'unité.

La prise de connaissance a pour objectif de connaître les particularités et les risques importants de l'entreprise et d'établir la mission.

1-1-2-1- Le questionnaire de prise de connaissance

Ce questionnaire de prise de connaissance (QPC) est réalisé avec le chef de service de l'unité climatisation, il nous permet de connaître et de comprendre le fonctionnement de l'unité, ainsi que son organisation.

Tableau N° 13 : Le questionnaire de prise de connaissance

Questions	Oui	Non	Autres réponses
1. Existe-il un organigramme pour l'unité ?	✘		
2. L'unité dispose-t-elle d'un service permettant d'appliquer notre analyse ?	✘		
3. Es-ce-que l'unité dispose-t-elle d'un contrôleur de gestion ?	✘		
4. Est-il chargé de contrôler toute l'unité ?	✘		
5. L'action de l'unité climatisation est-elle	✘		

spécialisée dans la production et la commercialisation ?			
6. Le rôle d'une secrétaire est-il un intermédiaire entre la direction et les différents services ?	×		
7. Existe-il un système d'information au sein de l'unité ?	×		
8. Si oui, est-il efficace ?	×		
9. Le personnel respecte-il les procédures qui leurs sont dictées ?	×		
10. Le personnel de l'unité est-il satisfait de l'environnement de travail ?	×		

Source : Réalisé par nous-mêmes.

La collecte d'informations qui concernent l'entité à auditer va nous servir d'un moyen pour effectuer notre mission. Après avoir collecté les informations sur les documents de cette unité, nous avons retenus les points essentiels suivants :

- ✓ L'unité de climatisation est sise au complexe d'appareils ménagers d'Oued-Aissi à Tizi-Ouzou. Sa mission globale consiste en la production et le développement des différents modèles de climatisation.
- ✓ L'unité dispose d'un équipement de fabrication ancien datée de 1986, qui s'est dégradé au fil des années.

- ✓ L'unité dispose d'une secrétaire de direction : Il est chargé d'assister dans la gestion et l'organisation administrative de sa direction.
- ✓ L'unité dispose d'un assistant de Qualité et d'Environnement Unité N°1 : son objectif est l'entretien et l'amélioration du système management de la qualité au niveau de l'unité et protection de l'environnement
- ✓ L'unité dispose d'un contrôleur de gestion, qui a pour mission d'effectuer tous les contrôles au niveau de l'unité.
- ✓ L'unité est chargée de l'Hygiène et de la Sécurité Industrielle : il est chargé de contrôler les aspects liés aux risques professionnels au sein de l'entreprise, il doit veiller à la sécurité et à la protection de la santé de ses salariés.
- ✓ L'unité dispose de trois (03) services et deux (02) départements à savoir :
 - Le directeur de l'unité : il exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des services et départements de l'unité climatisation dans le but de l'atteinte les objectifs qui lui sont assignés. Le directeur de l'unité est assisté par un contrôleur de gestion dont la mission principale est de lui fournir des informations périodiques concernant le fonctionnement de l'unité climatisation, leur comparaison avec les informations passées et/ou prévues permet d'inciter le directeur à déclencher des actions correctives appropriées.
 - Le service comptabilité finance : il est responsable du système comptable et financier à l'unité et qui est faite uniquement sur la base d'analyse financière.
 - Le service ressources humaines et administration : il est responsable du système de management des ressources humaines et des questions relatives à l'administration de l'unité.
 - Le service technique : il est responsable de la maintenance industrielle ainsi que du développement des produits et des méthodes de fabrication.
 - Le département commercial : il est chargé des transits, relations bancaires, assurances, achats et gestion des stocks.

- Le département de production et maintenance : il est responsable de la maintenance industrielle ainsi il se compose d'un service ordonnancement et suivi de production et trois services de fabrication (tôlerie et pièces métalliques, émaillage et montage).
- ✓ ENIEM dispose d'un système d'information, qui assure non seulement la qualité de l'information, mais aussi sa disponibilité et sa fiabilité par un département informatique constitué de 14 personnes, ce dernier est rattaché à l'unité climatisation qui permet au contrôleur de vérifier et suivre son activité dans le but d'accroître la rentabilité des capitaux investis, de favoriser la communication et le partage de l'information pour un système d'information efficace.
- ✓ La qualification des personnes et le respect des procédures qui indiquent au personnel des moyens de prévenir tout dysfonctionnement au bon fonctionnement de l'unité.
- ✓ Une bonne qualité de vie au travail est importante quant à la motivation du personnel. Cela améliorera sa productivité et son sentiment d'appartenance à l'unité.

1-1-3- Rapport d'orientation

Le rapport d'orientation nous permet de définir les objectifs généraux et les objectifs spécifiques de la mission ainsi que le champ d'action de cette dernière (Voir annexe N°04 Question N°06).

Figure 08 : Le rapport d'orientation

OUED AISSI, le 13 janvier 2020
Entreprise : Entreprise National Des industries de L'électroménager
Audit des indicateurs de défaillance
L'audit : L'unité climatisation
Rapport d'orientation
Objective généraux
Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils

sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de la qualité des informations, l'efficacité et la bonne utilisation des ressources. Ainsi l'efficacité du contrôle interne mis en place par le responsable du service.

Objectifs spécifiques

Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux.

Champ d'action

Service finance et comptabilité

Source : Réalisé par nous-mêmes.

1-2- Réalisation des activités d'audit (phase d'évaluation)

La phase d'évaluation contient les étapes suivantes :

1-2-1- La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit (**Voir annexe N°04 Question N°07**). Elle est la première relation entre les audités et l'auditeur. Elle fait tomber la plupart des appréhensions en se basant sur une transparence totale. La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Figure 09 : Le procès-verbal de la réunion d'ouverture

OUED-AISSI, Le 13 janvier 2020
Mission d'audit au sein de l'unité climatisation
Entreprise : Entreprise National Des industries de L'électroménager
Procès-verbal
Objet : Réunion d'ouverture

Ordre de jour : Examen du « rapport d'orientation »

Participants :

Étudiants stagiaires :

- B.M
- B. L

Les audités :

- Personnel de l'unité climatisation

La réunion d'ouverture a eu lieu le 13/01/2020, à 9h30 au niveau du service finance et comptabilité de l'unité climatisation.

Les auditeurs

Les audités

Source : Réalisé par nous-mêmes.

1-2-2- Le travail sur le terrain

Après la réunion d'ouverture qui nous a réuni avec les audités afin de marquer le début des opérations de réalisation de notre mission. Nous avons procédé à un questionnaire d'analyse pour déterminer leurs causes et évaluer leurs conséquences avant de pouvoir formuler des recommandations pour les corrigées.

1-2-3- Questionnaire de contrôle de gestion (QCG)

Pour notre travail qui est axé sur l'unité climatisation on a essayé d'élaborer quelques questions qui permettront de mettre en lumière les faiblesses et les points forts du contrôle de gestion de l'entreprise et d'émettre un jugement objectif et précis sur l'évaluation du système de contrôle de gestion.

Tableau N°14 : Questionnaire du contrôle de gestion

Questions	Oui	Non	Autres réponses
1. La situation financière est :			
- Saines			
- Dégradé	✘		
- Critique			
2. Le fond de roulement est :			
-En augmentation			
-En diminution	✘		
3. Les problèmes financiers consiste-t-ils en :			
-Des difficultés de trésorerie	✘		
-Des problèmes pour avoir des emprunts ;	✘		
-La baisse du fond de roulement.	✘		
4. Les problèmes financiers ont-ils engendrés l'accroissement de la dépendance vis-à-vis des organismes bancaires ?	✘		
5. Avez-vous connu une situation de rupture de trésorerie ?		✘	

6. Quel est le délai de paiement des clients ?			90 jours
7. Les clients paient-ils leurs crédits à l'échéance ?		×	
8. Accordez-vous des prolongations dans les délais pour les clients ?	×		
9. Suite aux prolongations accordées à vos clients et les difficultés qu'ils ont engendrées, avez-vous pensé à améliorer votre système de recouvrement ?	×		
10. L'unité dépend-elle des financements bancaires dans le cadre de son exploitation ?	×		
11. Le recours excessif à l'emprunt bancaires peut-il être causé par ?			
-Les résultats négatifs enregistrés ;	×		
-L'importance du BFR	×		
12. L'entreprise applique-t-elle une politique de centralisation des pertes et profits de cette unité au niveau de la maison mère ?	×		
13. Une perte de l'exercice de manière successive se répercute-il de façon défavorable sur les fonds propres ?	×		

Source : Réalisé par nous-mêmes.

1-2-4- Les points forts et les points faibles du contrôle de gestion

Sur la base des renseignements qu'on a pu tirer du questionnaire de contrôle de gestion d'une part et des informations collectées tout au long de notre période de stage d'autre part, on a pu dégager les points forts et les points faibles de l'unité climatisation.

Parmi les points forts, on peut citer :

- ✓ Amélioration du système de recouvrement qui a permis le raccourcissement des délais client de 2016 à 2018 ce qui est légèrement aidé à la diminution du BFR.
- ✓ S'agissant d'une unité faisant partie d'un groupe nous avons constatés que les résultats notamment les pertes sont absorbées par la maison mère, ce qui permet à l'unité de démarrer l'année avec de nouveaux capitaux propres (L'unité peut compter sur le support de la maison mère).

A côté de ces points forts cités ci-dessus, nous avons relevé quelques défaillances auxquelles on va essayer de donner des solutions pour y remédier en utilisant les feuilles d'observation qui sont un moyen d'analyse simple et clair d'une grande efficacité qui est la FRAP (**Voir annexe N°04 Question N°08**).

La FRAP est un document normalisé qui va conduire et structurer notre raisonnement jusqu'à la formalisation de la recommandation.

Figure 10 : Feuille de révélation N°01

La FRAP N°01
Le problème : – Incapacité ou difficultés de remboursement des dettes à court terme contractées.
Le constat : – Sur l'ensemble de la période étudiée les dettes à court terme sont supérieures à l'actif circulant ; – Ratio de liquidité est inférieur à 1 sur la période étudiée.

Les causes :

- Rallongement du cycle d'exploitation : délais client ;
- Faiblesse des fonds propres et /ou l'importance des immobilisations obligeant la relation à financer une grande partie du BFR par les dettes court terme.

Les conséquences :

- Déstructuration des bilans et détérioration des ratios d'endettement générant des difficultés de remboursement des dettes à court termes

Les recommandations :

- Consolidation des fonds propres par l'apport de nouveaux capitaux visant à solidifier les fonds propres ;
- Voir la possibilité de restructurer la dette à court terme en n'ayant un plan d'amortissement sur plusieurs années (dettes court terme restructurer en moyen terme qui vient reconforter les capitaux propres de ce fait le fond de roulement de l'entreprise) ;
- Assainissement des immobilisations (inventaire pour déterminer les valeurs de l'actif immobiliser) ;
- Améliorer et déployer une stratégie commerciale visant à raccourcir les délais client;
- Développer une culture de recouvrement dans l'entreprise visant à recouvrir les créances en cours.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure 11 : Feuille de révélation N°02.

La FRAP N°02
Le problème : <ul style="list-style-type: none">– Importance des dettes à court et moyen termes contractés en contre partie des capitaux propres dont dispose l'entreprise.
Le constat : <ul style="list-style-type: none">– Ratio d'indépendance financières n'a jamais été respecté (inférieurs à 1 sur la période étudiée) ;
Les causes : <ul style="list-style-type: none">– Faiblesse des capitaux propres induisant un fond de roulement négatif et qui explique notamment le financement du BFR par la banque principalement.
Les conséquences : <ul style="list-style-type: none">– Dépendance en grande partie du financement bancaire dans le cadre de son exploitation d'où l'importance des dettes à court terme.
Les recommandations : <ul style="list-style-type: none">– Consolidation des fonds propres par l'apport en new cash (de nouveaux capitaux visant à consolider les fonds propres) faisant réduire le recours aux dettes bancaires ;– Réduire le cycle d'exploitation de l'unité (travail visant à réduire les délais client).

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure 12 : Feuille de révélation N°03.

La FRAP N°03
Le problème : <ul style="list-style-type: none">– Non couverture des actifs immobilisés à plus d'un an par les capitaux propres.
Le constat : <ul style="list-style-type: none">– Le ratio financement des immobilisations est inférieur à la norme sur la période étudiée.
Les causes : <ul style="list-style-type: none">– Importance des immobilisations à plus d'un an et la lenteur dans l'amortissement de ces dernières ;– S'agissant d'une unité, les résultats annuels sont systématiquement remontés à la maison mère (politique utilisée) ce qui affaiblit les fonds propres de l'unité ;– Faiblesse des fonds propres de l'entreprise et ceux malgré les dettes à moyen terme contractées qui viennent renforcer les capitaux propres.
Les conséquences : <ul style="list-style-type: none">– Les ressources stables n'arrivent pas à financer la totalité des valeurs immobilisées ;– Ratio de financement des immobilisations non respecté sur l'ensemble de la période;– Recours aux dettes à court terme pour financer une partie des immobilisations, une pratique non recommandée.
Les recommandations : <ul style="list-style-type: none">– Maintien des résultats annuel de l'unité pour renforcer les fonds propres ;– Injection de nouvel apport par la maison mère ou les financements bancaires à moyen terme de la partie des immobilisations non couvert par les capitaux propres ;– Inventaire sur les immobilisations, revoir le plan d'amortissement de ces dernières.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure 13 : Feuille de révélation N°04.

La FRAP N°04
Le problème : <ul style="list-style-type: none">– Manque de rendement ou de valeur ajoutée pour les capitaux engagés.
Le constat : <ul style="list-style-type: none">– Ratio de rentabilité financière non respecté entre 2015 et 2018.
Les causes : <ul style="list-style-type: none">– Résultat déficitaire sur 04 années consécutives ;– Faiblesse des FP, principalement dû à la distribution des profits des précédentes années et le RN négatif entre 2015 et 2018.
Les conséquences : <ul style="list-style-type: none">– Absence de valeur ajoutée pour les capitaux engagés par la maison mère ou les actionnaires sur les 04 dernières années (hormis 2014).
Les recommandations : <ul style="list-style-type: none">– Renforcement des capitaux propres permettant de créer de la croissance ;– Revoir la politique de gestion de l'entreprise visant à améliorer les SIG (solde intermédiaire de gestion) et permettant de dégager une rentabilité positive.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure 14 : Feuille de révélation N°05.

FRAP N°05
Problèmes : <ul style="list-style-type: none">– Recours à l'emprunt bancaire d'une manière excessive en l'absence des capitaux propres nécessaire au financement de l'activité.
Constat : <ul style="list-style-type: none">– Ratio d'endettement déstructuré est nettement supérieur à la norme conseillée.
Causes : <ul style="list-style-type: none">– BFR important vs fond de roulement négatif obligeant l'entreprise à financer l'ensemble du cycle d'exploitation voire même les immobilisations par des DCT ;– Les résultats négatifs enregistrés durant la période qui viennent réduire les capitaux propres de l'entreprise.
Conséquences : <ul style="list-style-type: none">– Endettement excessif déstructurant les bilans de la société menaçant sa solvabilité
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">– Stratégie visant à réduire le cycle d'exploitation et de ce fait l'endettement court terme ;– Renforcement des capitaux propres par l'injection de nouveaux apports par les actionnaires ou la maison mère visant à améliorer le fond de roulement et de ce fait diminuer le recours au DCT.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

2- Clôture de l'audit (phase de conclusion)

C'est la phase ultime de la mission d'audit interne, elle a pour but de synthétiser l'ensemble des étapes de la mission d'audit, et de mettre l'accent beaucoup plus sur les résultats de la mission en termes de problèmes détectés et les défaillances de l'unité climatisation, puis de proposer des solutions aux recommandations.

Cette phase contient les étapes suivantes :

- ✓ La réunion de clôture ;
- ✓ Le rapport d'audit final ;
- ✓ Suivi des recommandations.

2-1- La réunion de clôture

Une réunion de clôture s'est tenue au niveau de l'unité climatisation, le 19/02/2020, avec la présence de tous les participants à la réunion d'ouverture. L'ordre du jour de cette réunion était l'examen du rapport d'audit, ainsi elle permet d'informer les responsables, de valider les principaux constats et d'inciter les responsables de l'unité à mettre en œuvre les premières mesures correctives. Le contrôleur de l'organisation auditée y est associé

Cette réunion a été conclue par un procès-verbal, qui se présente comme suit : **(Voir annexe N°04 Question N°09).**

Figure 15 : Procès-verbal de la réunion de clôture

Mission d'audit au sein de l'unité climatisation	OUED-AISSI, le 19/02/2020
Entreprise auditée : ENIEM	
Procès-verbal	
Objet : Réunion clôture	
Ordre de jour : Préparation du rapport d'audit	
Participants :	
Les auditeurs	

<ul style="list-style-type: none">•B. M•B. L <p>Les audités : le chef de service de l'unité climatisation</p> <p>La réunion de clôture a eu lieu le 19/02/2020, à 10h00 au siège social de l'entreprise ENIEM Tizi-Ouzou avec le chef de service de l'unité climatisation afin de cerner les observations relatives à notre rapport de synthèse. A cet effet, nous avons procédé à la lecture de l'ensemble des observations susceptibles d'influer négativement sur le bon fonctionnement de cette structure.</p> <p>Les auditeurs Les audités</p>

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Lors de la réunion avec les audités et le contrôleur de l'organisation sur la validation des constats, les audités accepte les recommandations assignées par l'auditeur interne suite à sa confiance a fin de d'élaborer le rapport d'audit. **(Voir annexe N°4 Question N°10)**

2-2- Rapport d'audit

Ce rapport récapitule tous les dysfonctionnements relevés à partir des conclusions figurant sur les FRAP ainsi que les recommandations apportées pour remédier à ces problèmes. **(Voir annexe N°04 Question N°10)**

Figure 16 : Le rapport d'audit

Tizi-Ouzou, le 25/02/2020
Structure auditée : L'unité climatisation de l'Entreprise National Des industries de L'électroménager
Mission d'audit : Audit des indicateurs de défaillance
Destinataire : Direction générale de l'entreprise
Réalisé par : <ul style="list-style-type: none">•B. M•B. L
Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre direction générale, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur l'unité climatisation à base de notre audit. Cette mission s'est déroulée au niveau de l'unité climatisation ou on a maitrisé les

risques de défaillance à partir des ratios financiers. En plus de nos visites sur le terrain, on a fait appel aussi durant notre mission à un questionnaire de contrôle interne où nous avons relevé quelques faiblesses pour lesquelles nous présenterons les solutions ci-dessous.

Faiblesse n°01

- Incapacité ou difficultés de remboursement des dettes à court terme contractées.

Recommandation n°01

- Voir la possibilité de restructurer la dette à court terme en n'ayant un plan d'amortissement sur plusieurs années (dettes court terme restructurer en moyen terme qui vient reconforter les capitaux propres de ce fait le fond de roulement de l'entreprise).

Faiblesse n°02

- Importance des dettes à court et moyen termes contractés en contre partie des capitaux propres dont dispose l'entreprise.

Recommandation n°02

- Consolidation des fonds propres par l'apport en new cash (de nouveau capitaux visant à solidifier les fonds propres) faisant réduire le recours aux dettes bancaires.

Faiblesse n°03

- Non couverture des actifs immobilisés à plus d'un an par les capitaux propres.

Recommandation n°03

- Maintien des résultats annuel de l'unité pour renforcer les fonds propres.

Faiblesse n°04

- Manque de rendement ou de valeur ajoutée pour les capitaux engagés.

Recommandation n°04

- Renforcement des capitaux propres permettant de créer de la croissance.

Faiblesse n°05

- Recours à l'emprunt bancaire d'une manière excessive en l'absence des capitaux propres nécessaire au financement de l'activité.

Recommandation n°05

- Renforcement des capitaux propres par l'injection de nouveaux apports par les actionnaires ou la maison mère visant à améliorer le fond de roulement et de ce fait diminuer le recours au DCT.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Après l'élaboration du rapport d'audit, l'auditeur interne devra rédiger un compte rendu final qui sera envoyé aux principaux responsables audités et à la direction générale (**Voir annexe N°04 Question N°12**).

2-3- Suivi des recommandations (voir annexe N°04 Question N°13)

Après l'élaboration d'un rapport d'audit, l'auditeur doit vérifier avec les audités le degré d'avancement de la mise en place des recommandations et de s'assurer par des tests que les recommandations réalisées sont effectivement mises en place

En cas de non réalisation de certaines recommandations, l'auditeur doit analyser les raisons et les difficultés de mises en place de celles-ci.

Conclusion

A la fin de ce travail mené au sein de l'unité climatisation de l'entreprise ENIEM, nous pouvons dire que nous avons bien pu avoir une visibilité concrète sur un domaine bien spécifique qui est la maîtrise des risques

En plus, ce travail nous a été profitable en termes d'acquisition d'une bonne expérience, à travers laquelle nous avons eu l'occasion d'approfondir nos connaissances et de confronter les notions théoriques à un cas pratique.

En effet, nous pouvons dire que l'audit interne est un service très important pour l'entreprise et en particulier pour l'unité climatisation. Il sert à aider les dirigeants à réaliser les objectifs tracés par l'entreprise. De ce fait, il procède à la maîtrise du risque de défaillance de l'entreprise, ainsi l'évaluation de système de contrôle interne d'une manière pertinente et efficace, par l'amélioration de tout dysfonctionnement en proposant des recommandations.

Enfin on peut dire que la fonction de l'audit interne joue un rôle important dans la maîtrise des risques liés à l'activité de l'entreprise. Ainsi, l'audit interne permet d'améliorer le fonctionnement de cette unité dans la mesure où il aide les responsables de l'unité à mieux exécuter leur travail, en corrigeant les lacunes relevées et en mettant en place des actions d'amélioration.

Conclusion générale

La finalité de ce projet était l'élaboration d'une démarche d'audit de la gestion des risques liés à la défaillance d'une entreprise, intégrant les concepts des ratios financiers et répondant à la problématique de rigidité des méthodes existantes. Plusieurs paramètres ont été considérés pour justifier le bien-fondé de cette démarche personnalisée et la pertinence des éléments qui la constituent.

Notre premier point de départ était une étude basée sur les difficultés que court l'entreprise, lorsqu'elle porte en elle d'importants risques de défaillance, essentiellement dus à des erreurs de gestion. L'entreprise peut donc les prévoir par une analyse de ses documents comptables et intégrer la gestion de ces risques. Pour cela, nous avons analysé les ratios financiers détaillés de quelques méthodes et les bonnes pratiques en matière de risque : liquidité, rentabilité, etc., le but étant de dégager les différents risques, en mettant en place un dispositif d'audit interne efficace.

Comme la gestion et la maîtrise des risques sont essentielles pour la pérennité de l'entreprise, il est nécessaire de faire face en permanence à des situations imprévisibles. C'est dans cette même vision que le rôle de l'audit interne est particulièrement important à l'évaluation et à la maîtrise des risques liés aux ratios financiers. Cela a été constaté à travers le cas pratique, qui est celui de l'unité de climatisation, où l'audit interne permet la recherche, la reconnaissance et l'évaluation en permanence des risques, quelque soit leur nature, qui pourraient influencer et empêcher la réalisation des objectifs.

Subséquentement, nous avons établie une conception de la démarche de l'audit interne et mis en place un descriptif complet avec une base de connaissance et un questionnaire de contrôle.

Enfin, la démarche proposée a été vérifiée et validée (par l'auditeur interne), suite aux réponses obtenues à l'entretien réalisé au sein de l'entreprise.

Ce travail de recherche nous a permis d'avoir une vision générale sur la manière dont doit être conduite une mission d'audit interne et ses différents outils, ainsi que les techniques utilisées par l'auditeur interne pour aboutir à des résultats pertinents.

Durant notre stage au niveau de l'unité climatisation de l'entreprise ENIEM, nous avons constaté que l'audit interne, à travers sa démarche organisée, procède uniquement à la maîtrise des risques et non pas à la détection. Cette dernière se fait par le contrôleur de

gestion. En effet, l'audit interne apporte au conseil d'administration une assurance objective afin que les risques de l'unité soient maîtrisés. (Hypothèse n°1 est confirmée)

Nous avons constaté également que l'audit interne recourt aux indicateurs, qui sont les ratios, pour déterminer les zones de risques planifiés via la mission d'audit. À ce stade nous avons remarqué que les ratios de gestion ont un rôle principal pour détecter les dysfonctionnements de toute entreprise. (Hypothèse n°2 est confirmée)

Enfin, nous pouvons confirmer que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système de contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des forces et des faiblesses des dispositifs de contrôle interne. (Hypothèse n°3 est confirmée)

A travers notre mission d'audit, nous avons réalisé un questionnaire de contrôle de gestion relatif à la gestion des risques liés aux ratios financiers, afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'unité, cela nous a permis d'évaluer leurs normes et de proposer des recommandations pour chaque dysfonctionnement à travers l'élaboration des feuilles de révélations et d'analyse de problèmes (FRAP)

Au cours de notre stage au sein de l'entreprise, malheureusement nous avons rencontré une multitude de difficultés dans la collecte d'informations, malgré l'entretien et le questionnaire effectués, nous nous sommes retrouvées avec un manque d'informations et cela à cause de la confidentialité des documents. Par ailleurs, nous avons remarqué aussi que le service d'audit mis en place au sein de l'ENIEM est une structure installée récemment. Cela rend difficile la maîtrise et la détection de tous les dysfonctionnements auxquels est confrontée l'entreprise.

En guise de perspectives pour ce projet, nos recommandations futures sont de :

- Consolider des fonds propres par l'apport de nouveaux capitaux visant à solidifier les fonds propres ;
- Réduire le cycle d'exploitation de l'unité (travail visant à réduire les délais clients) ;
- Maintenir les résultats annuels de l'unité pour renforcer les fonds propres ;
- Renforcer les capitaux propres permettant de créer de la croissance stratégique visant à réduire le cycle d'exploitation et de ce fait l'endettement à court terme.

Pour terminer, ce travail nous a permis de savoir que l'audit interne est un outil indispensable pour l'entreprise. Il apporte sa contribution à l'ensemble de ses activités et assure un bon fonctionnement de ses services et une bonne application des procédures mises en place par la direction générale. À cet effet, l'audit doit être employé avec pertinence. Son utilisation impose une déontologie rigoureuse reposant sur l'indépendance, l'objectivité, la loyauté et la confidentialité.

Bibliographie

1- Ouvrages

- BLAZY Régis, COMBIER Jérôme., La défaillance d'entreprise : Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier, INSEE METHODES N°72-73, Paris, 1997 ;
- COLLINS Lionel, VALIN Gérard. , « Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques », 4^{ème} édition, Paris, 1992 ;
- CRAULET. EGLEMA Philippes. C., J-H. « Analyse comptables et financière » 9^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002 ;
- DOV Ogien., « Gestion financière de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2008 ;
- Dr KHELASSI Réda ; les applications de l'audit interne, éditions Houma, 2010 ;
- GRANDGUILLOT Béatrice et Francis., « L'Analyse Financière », 21^{ème} Edition, Gualino, Paris, 2018 ;
- GRESSE C., « Les entreprises en difficulté », ECONOMICA, Paris, 1994 ;
- HAMZAOUI Mohamed., audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 2^{ème} édition, France, 2008 ;
- IFACI., la conduite d'une mission d'audit interne, éditions DUNOD, Paris, 1998.
- LE RAY Jean., « De la Gestion des risques au management du risque », 3^{ème} Edition Afnor, Saint-Denis, 2015 ;
- MELYON Gérard., « Gestion Financière », 4^{ème} Edition, Paris, 2007 ;
- RENARD Jacques., Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2010 ;
- Renard Jacques et Nussbaumer Sophie., Audit interne et contrôle de gestion, éditions d'organisation groupe Eyrolles, 2011 ;
- SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE., Audit interne et référentiels de risques, édition DUNOD, PARIS, 2010

- SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE., Audit interne et référentiels de risques, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2014 ;
- SELMER Caroline., « Comptabilité et audit »,2^{ème} édition Eyrolles, Paris, 2015 ;
- VIZZAVONA Patrice., « Gestion Financière ». 9^{ème} édition, ATTOL,Paris, 2004 ;
- ZOPOUNIDIS. C., "Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise", Ed Economica, Paris, 1995.

2- Revues et périodiques

- NOKAIRI Wafia., la défaillance des PME marocaine : analyse des indicateurs de fragilité, Laboratoire, finance, banque et gestion des risques, université Hassan 2 (Maroc),
- IFACI .,cahier de recherche /de la cartographie des risques au plan d'audit,2014.

3- Mémoires et thèses

- ABBAD Ismahane., « les entreprises en difficultés : diagnostic et redressement » cas : entreprise de céramique de la Tafna- CERTAF-, pour l'obtention de mémoire de magister en science commercial, université d'Oran, 2009 ;
- BEN JABEUR Sami., Statut de la faillite en théorie financière : approches théoriques et validations empiriques dans le contexte français, thèse pour obtention du grade de Docteur en sciences de gestion,« École Doctorale en sciences de gestion » Sousse, 2011 ;
- CHEKROUN Meriem., thèse doctorat LMD, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Tlemcen, 2014 ;
- HAROUZ Lynda., « Essai d'analyse de stratégies de redressement des entreprises en difficulté », Mémoire de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012 ;

- MAGUEU Kamdem et DEBORA Joëlle., « Le financement des entreprises en difficultés en droit OHADA ». Thèse de Doctorat UFD de Droit et Sciences Politiques, UNIVERSITÉ DE DSCHANG, Cameroun, 2016 ;
- SI MANSOUR Farida., La défaillance d'entreprise : Analyse, Diagnostic et Etat des lieux en Algérie, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, université de Tizi-Ouzou, 2005.

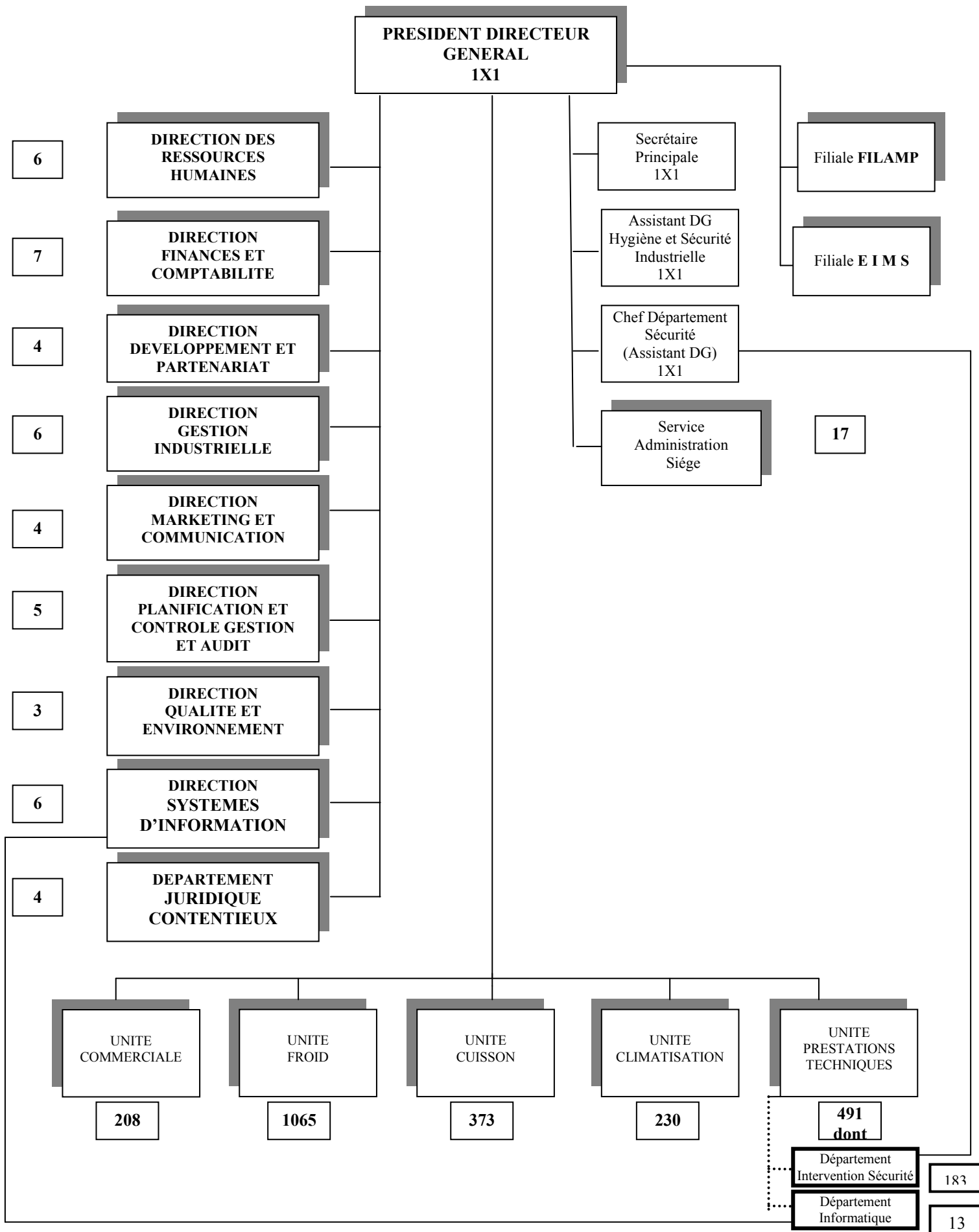
Annexes

Annexe N° 01 : ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENIEM

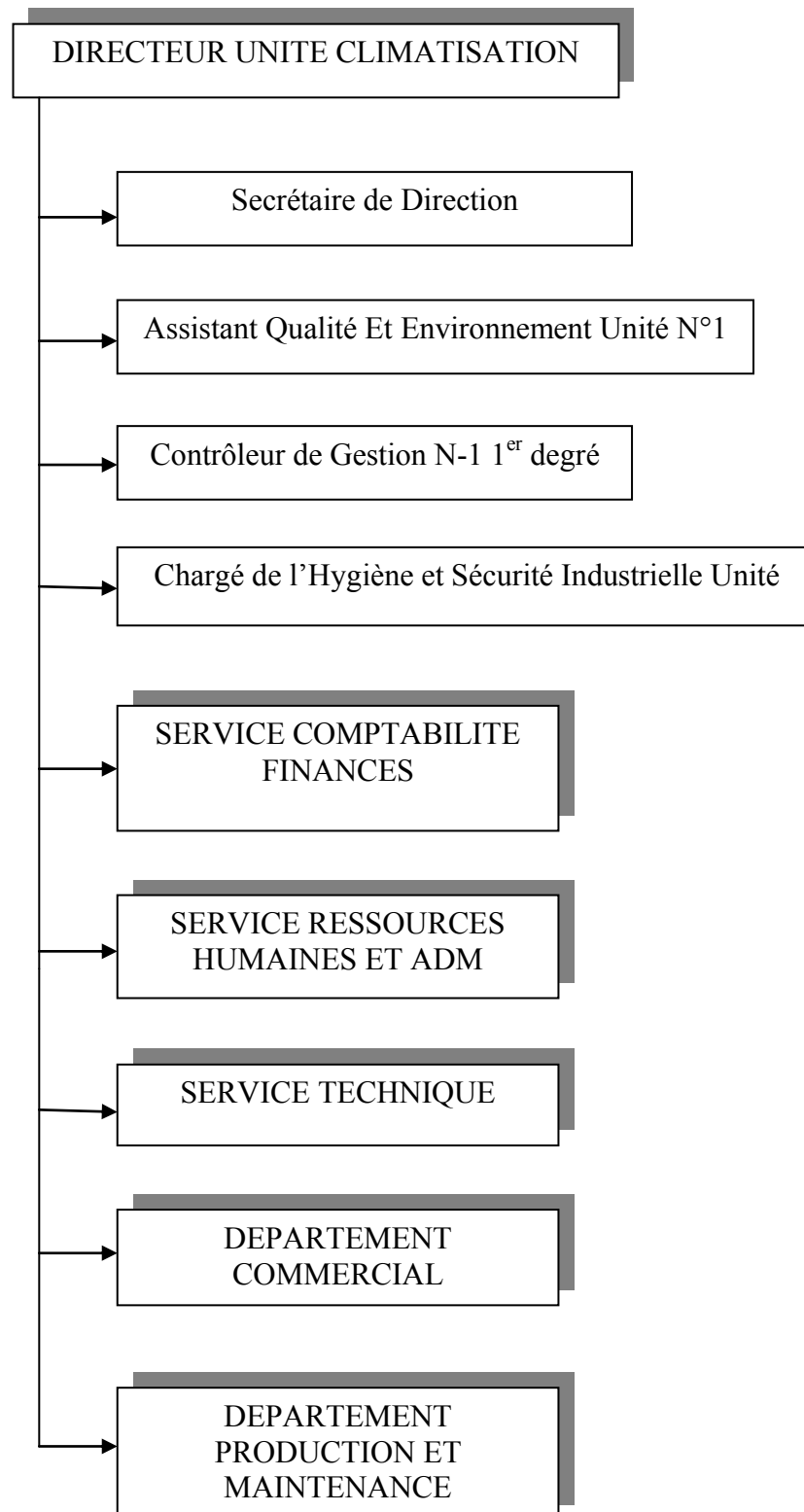
ENIEM/DRH

ENIEM
(2433 Postes) (Filiales non comprises)

Décembre 2019



Annexe N° 02 : Organigramme général de l'unité climatisation



BILAN 2015

ENIEM UNITE CLIMATISATION

BILAN

Exercice clos le 31/12/2015

PASSIF				
N° DE CPTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2015	Montants au 31/12/2014
	CAPITAUX PROPRES			
101	Capital émis		0,00	0,00
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		0,00	0,00
104	Écart d'évaluation			
106	Réserves (légale, statutaire, ordinaire,réglementée)			
105	Écart de réévaluation		137 475 497,97	137 477 008,68
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-245 358 472,01	206 997 042,19
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		28 547 602,46	28 855 402,46
115	Ajustement pour changement de méthode comptable		28 547 602,46	28 855 402,46
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
	TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-79 335 371,58	373 329 453,33
	PASSIF NON COURANT			
	Emprunts et dettes financières		400 000 000,00	400 000 000,00
16	Emprunts et dettes assimilés		400 000 000,00	400 000 000,00
	Impôts (différés et provisionnés)		6 438 594,77	7 421 083,14
134	Impôts différés passif		6 438 594,77	7 421 083,14
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		32 331 906,51	22 148 103,06
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		27 308 161,55	17 063 926,42
131	Subventions d'équipement		5 023 744,96	5 084 176,64
132	Autres subventions d'investissements			
	TOTAL PASSIF NON COURANT II		438 770 501,28	429 569 186,20
	PASSIF COURANT			
	Fournisseurs et comptes rattachés		7 102 983,74	6 460 650,97
401	Fournisseurs de stocks et services		7 102 983,74	6 452 460,97
404	Fournisseurs d'immobilisations			8 190,00
	Impôts		25 220 601,54	14 841 972,00
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		25 220 601,54	14 841 972,00
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés			
	Autres dettes		34 439 116,97	27 374 691,49
181	Dettes inter unités			
42	Personnel et comptes rattachés		28 886 801,68	17 373 198,91
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		3 242 317,61	5 026 670,00
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		1 688 303,57	4 122 388,86
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		621 694,11	852 433,72
	Trésorerie passif		2 913 146 442,99	1 575 525 726,83
519	Concours bancaires courants		2 913 146 442,99	1 575 525 726,83
518	Banque, établissements financiers et assimilés			
52	Instruments financiers dérivés			
	TOTAL PASSIF COURANT III		2 979 909 145,24	1 624 203 041,29
	TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III		3 339 344 274,94	2 427 101 680,82
			3 339 344 274,94	2 427 101 680,82
			0,00	0,00

BILAN 2016

ENIEM UNITE CLIMATISATION						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2016						
ACTIF						
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2016	Montant Net au 31/12/2015
	ACTIF NON COURANT					
20	Immobilisations incorporelles					
21	Immobilisations corporelles		1 214 021 388,16	657 570 463,26	556 450 924,90	567 779 534,65
211	Terrains		371 073 487,54		371 073 487,54	371 073 487,54
213	Batiments		574 535 081,54	426 210 234,55	148 324 846,99	155 321 171,60
215	Installations techniques, matériel et outillage indust		263 380 618,53	227 709 702,09	35 670 916,44	40 407 574,57
218	Autres immobilisations corporelles		5 032 200,55	3 650 526,62	1 381 673,93	977 300,94
22	Immobilisations en concession					
23	Immobilisations en cours		19 214 484,11		19 214 484,11	19 214 484,11
26	Immobilisations financières					
27	Autres Immobilisations financières		364 399 797,34		364 399 797,34	364 399 797,34
	Autres titres immobilisés					
	Prêts et autres actifs financiers non courants		364 399 797,34		364 399 797,34	364 399 797,34
275	Dépôts et cautionnements versés		36 300,00		36 300,00	36 300,00
276	Autres créances immobilisées		364 363 497,34		364 363 497,34	364 363 497,34
133	Impôts différés actif		2 355 935,27		2 355 935,27	5 357 354,20
	TOTAL ACTIF NON COURANT		1 599 991 604,88	657 570 463,26	942 421 141,62	956 751 170,30
	ACTIF COURANT					
3	Stocks et encours		195 976 679,31	18 445 549,90	177 531 129,41	230 553 075,12
31	Matières premières et fournitures		177 035 347,36	13 927 695,61	163 107 651,75	209 495 775,70
321	Fournitures consommables		15 253 681,95	3 340 233,77	11 913 448,18	14 545 858,28
322	Matières consommables		3 376 495,40	1 177 620,52	2 198 874,88	2 046 418,44
331	Produits en cours				0,00	4 465 022,70
37	Stocks à l'extérieur		311 154,60		311 154,60	
	Créances et emplois assimilés		1 368 664,51		1 368 664,51	2 151 937 301,52
	Créances clients					
	Autres débiteurs		1 367 710,47		1 367 710,47	2 121 962 244,36
181	Créances inter-unités				0,00	2 107 037 210,95
409	Four.-débit.: avanc. et acompt. versés,RRR		321 075,28		321 075,28	8 910 347,60
42	Personnel et comptes rattachés		1 046 635,19		1 046 635,19	2 257 544,39
46	Débiteurs divers et créditeurs divers				0,00	3 757 141,42
44	Impôts et assimilés		954,04		954,04	29 975 057,16
444	Etat, impôts sur les résultats				0,00	12 957 276,90
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		954,04		954,04	17 017 780,26
48	Autres créances et emplois assimilés					
	Disponibilités et assimilés		15 645 123,75		15 645 123,75	102 728,00
	Placements autres actifs financiers courants					
	Trésorerie		15 645 123,75		15 645 123,75	102 728,00
51	Banque, établissements financiers et assimilés		2 520 581,50		2 520 581,50	
53	Caisse		111 630,00		111 630,00	102 728,00
54	Régies d'avances et accreditifs		13 012 912,25		13 012 912,25	
	TOTAL ACTIF COURANT		212 990 467,57	18 445 549,90	194 544 917,67	2 382 593 104,64
	TOTAL GENERAL ACTIF		1 812 982 072,45	676 016 013,16	1 136 966 059,29	3 339 344 274,94
					1 136 966 059,29	3 339 344 274,94
					0,00	0,00

BILAN 2017

ENIEM UNITE CLIMATISATION

BILAN

Exercice clos le 31/12/2017

PASSIF				
N° DE CPTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
	CAPITAUX PROPRES			
101	Capital émis		0,00	0,00
1011	Capital social			
1016	Dotations définitives			
102	Autres fonds propres			
108	Compte d'exploitation			
109	Capital non appelé			
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		0,00	0,00
104	Écart d'évaluation			
106	Réserves (légale, statutaire, ordinaire,réglémentée)			
105	Écart de réévaluation		137 475 497,97	137 475 497,97
107	Écart d'équivalence (1)			
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-50 515 465,30	-54 102 462,26
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-6 349 954,71	-6 412 954,71
110	Résultat en instance d'affectation			
115	Ajustement pour changement de méthode comptable		-6 349 954,71	-6 412 954,71
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
	TOTAL CAPITAUX PROPRES I		80 610 077,96	76 960 081,00
	PASSIF NON COURANT			
	Emprunts et dettes financières		400 000 000,00	400 000 000,00
16	Emprunts et dettes assimilés		400 000 000,00	400 000 000,00
17	Dettes rattachées à des participations			
	Impôts (différés et provisionnés)		4 392 708,85	5 409 432,76
134	Impôts différés passif		4 392 708,85	5 409 432,76
155	Provisions pour impôts			
229	Autres dettes non courantes			
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		14 659 487,33	17 362 972,59
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		9 756 605,73	12 399 659,31
156	Provisions pour renouvellement des immobilisations			
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants			
131	Subventions d'équipement		4 902 881,60	4 963 313,28
132	Autres subventions d'investissements			
	TOTAL PASSIF NON COURANT II		419 052 196,18	422 772 405,35
	PASSIF COURANT			
	Fournisseurs et comptes rattachés		14 035 393,83	42 817 543,06
401	Fournisseurs de stocks et services		12 797 066,20	42 817 543,06
403	Fournisseurs, effets à payer			
404	Fournisseurs d'immobilisations			
405	Fournisseurs d'immobilisations, effets à payer			
408	Fournisseurs factures non parvenues		1 238 327,63	
	Impôts		16 064 598,98	19 735,35
444	Etat, impôts sur les résultats			
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		16 064 598,98	19 735,35
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés			
	Autres dettes		638 449 726,42	594 396 294,53
181	Dettes inter unités		600 446 005,24	536 955 289,47
419	Clients crédit. avances reçues, RRR à accor.autres avoirs à établir			
509	Vers. restant à effect.sur val.mobilières de placement non libérées			
42	Personnel et comptes rattachés		33 546 644,90	50 143 016,41
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		2 120 725,81	3 997 004,13
441	Etat, et autres collect. publiques, subventions à recevoir			
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		1 964 907,86	2 703 131,42
443	Opérations particulières avec l'Etat et les collectiv. Publiques			
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		371 442,61	597 853,10
45	Groupe et associés			
46	Débiteurs divers et créditeurs divers			
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions			
	Trésorerie passif		28 590 766,44	0,00
519	Concours bancaires courants		28 590 766,44	
518	Banque, établissements financiers et assimilés			
52	Instruments financiers dérivés			
	TOTAL PASSIF COURANT III		697 140 485,67	637 233 572,94
	TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III		1 196 802 759,81	1 136 966 059,29

1 196 802 759,81 1 136 966 059,29
0,00 0,00

BILAN 2018

ENIEM UNITE CLIMATISATION						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2018						
ACTIF						
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2018	Montant Net au 31/12/2017
	ACTIF NON COURANT					
20	Immobilisations incorporelles					
21	Immobilisations corporelles		1 232 620 193,14	690 292 213,09	542 327 980,05	544 445 829,78
211	Terrains		371 073 487,54	0,00	371 073 487,54	371 073 487,54
213	Batiments		574 535 081,54	447 262 206,92	127 272 874,62	136 169 417,48
215	Installations techniques, matériel et outillage indust		282 872 901,85	239 832 539,36	43 040 362,49	36 037 007,31
218	Autres immobilisations corporelles		4 138 722,21	3 197 466,81	941 255,40	1 165 917,45
23	Immobilisations en cours		1 574 357,46	0,00	1 574 357,46	19 214 484,11
26	Immobilisations financières					
27	Autres Immobilisations financières		403 009 797,34		403 009 797,34	371 874 797,34
	Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
	Prêts et autres actifs financiers non courants		403 009 797,34	0,00	403 009 797,34	371 874 797,34
275	Dépôts et cautionnements versés		38 646 300,00	0,00	38 646 300,00	7 511 300,00
276	Autres créances immobilisées		364 363 497,34	0,00	364 363 497,34	364 363 497,34
133	Impôts différés actif		1 725 318,27	0,00	1 725 318,27	1 853 755,09
	TOTAL ACTIF NON COURANT		1 638 929 666,21	690 292 213,09	948 637 453,12	937 388 866,32
	ACTIF COURANT					
3	Stocks et encours		234 650 425,76	2 860 931,69	231 789 494,07	207 123 617,04
31	Matières premières et fournitures		217 894 522,84	0,00	217 894 522,84	172 403 608,00
321	Fournitures consommables		13 859 907,60	2 860 931,69	10 998 975,91	10 598 629,31
322	Matières consommables		2 503 396,94	0,00	2 503 396,94	2 772 526,48
37	Stocks à l'extérieur		392 598,38	0,00	392 598,38	21 348 853,25
	Créances et emplois assimilés		3 414 700,01	0,00	3 414 700,01	0,00
	Créances clients					
	Autres débiteurs		3 414 700,01		3 414 700,01	0,00
409	Four.-débit.: avanc. et acompt. versés,RRR		1 984 881,09	0,00	1 984 881,09	0,00
42	Personnel et comptes rattachés		1 429 818,92	0,00	1 429 818,92	0,00
44	Impôts et assimilés		0,00		0,00	0,00
48	Autres créances et emplois assimilés		0,00	0,00	0,00	0,00
	Disponibilités et assimilés		245 727 763,13	0,00	245 727 763,13	52 290 276,45
	Placements autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
	Trésorerie		245 727 763,13	0,00	245 727 763,13	52 290 276,45
53	Caisse		68 310,00	0,00	68 310,00	72 400,00
54	Régies d'avances et accreditifs		245 659 453,13	0,00	245 659 453,13	52 217 876,45
	TOTAL ACTIF COURANT		483 792 888,90	2 860 931,69	480 931 957,21	259 413 893,49
	TOTAL GENERAL ACTIF		2 122 722 555,11	693 153 144,78	1 429 569 410,33	1 196 802 759,81

1 429 569 410,33 1 196 802 759,81
0,00 0,00

BILAN 2018

ENIEM UNITE CLIMATISATION

BILAN

Exercice clos le 31/12/2018

PASSIF				
N° DE CPTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
	CAPITAUX PROPRES			
101	Capital émis		0,00	0,00
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		0,00	0,00
105	Écart de réévaluation		137 475 497,97	137 475 497,97
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-130 754 818,21	-50 515 465,30
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-47 770 952,96	-6 349 954,71
115	Ajustement pour changement de méthode comptable		-47 770 952,96	-6 349 954,71
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
	TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-41 050 273,20	80 610 077,96
	PASSIF NON COURANT			
	Emprunts et dettes financières		400 000 000,00	400 000 000,00
16	Emprunts et dettes assimilés		400 000 000,00	400 000 000,00
	Impôts (différés et provisionnés)		3 659 879,24	4 392 708,85
134	Impôts différés passif		3 659 879,24	4 392 708,85
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		13 923 072,39	14 659 487,33
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		9 080 622,47	9 756 605,73
131	Subventions d'équipement		4 842 449,92	4 902 881,60
	TOTAL PASSIF NON COURANT II		417 582 951,63	419 052 196,18
	PASSIF COURANT			
	Fournisseurs et comptes rattachés		256 728 060,87	14 035 393,83
401	Fournisseurs de stocks et services		251 543 107,63	12 797 066,20
408	Fournisseurs factures non parvenues		5 184 953,24	1 238 327,63
	Impôts		24 613 462,04	16 064 598,98
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		24 613 462,04	16 064 598,98
	Autres dettes		438 610 794,99	638 449 726,42
181	Dettes inter unités		403 750 353,90	600 446 005,24
42	Personnel et comptes rattachés		31 959 135,76	33 546 644,90
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		2 216 439,13	2 120 725,81
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		141 440,91	1 964 907,86
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		543 425,29	371 442,61
	Trésorerie passif		333 084 414,00	28 590 766,44
519	Concours bancaires courants		333 084 414,00	28 590 766,44
	TOTAL PASSIF COURANT III		1 053 036 731,90	697 140 485,67
	TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III		1 429 569 410,33	1 196 802 759,81

1 429 569 410,33 1 196 802 759,81
0,00 0,00

TABLEAU DE COMPTE DE RESULTAT 2015

ENIEM UNITE CLIMATISATION

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)**Période du 01/01/2015 au 31/12/2015**

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2015	Montants au 31/12/2014
70	Ventes et produits annexes			
72	Variation stocks produits finis et en cours		1 788 664 186,68	1 846 007 407,13
73	Production immobilisée		4 429 024,11	1 218 074,83
74	Subventions d'exploitation			
	I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 793 093 210,79	1 847 225 481,96
60	Achats consommés		1 490 470 153,90	1 553 649 801,40
	Services extérieurs et autres consommations		17 905 262,37	27 224 765,83
61	Services extérieurs		2 275 591,14	1 657 729,78
62	Autres services extérieurs		15 629 671,23	25 567 036,05
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 508 375 416,27	1 580 874 567,23
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I- II)		284 717 794,52	266 350 914,73
63	Charges de personnels		107 921 473,82	121 298 011,20
64	Impôts, taxes et versements assimilés		3 460,89	2 425,13
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		176 792 859,81	145 050 478,40
75	Autre produits opérationnels		37 041 899,81	30 325 142,21
65	Autres charges opérationnelles		37 546 469,22	60 872 300,77
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		45 917 010,62	30 505 858,71
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		17 063 926,42	19 543 337,80
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		147 435 206,20	103 540 798,93
76	Produits financiers		38 225 663,67	25 181 793,89
66	Charges financières		48 522 631,46	20 978 857,51
	VI - RESULTAT FINANCIER		-10 296 967,79	4 202 936,38
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		137 138 238,41	107 743 735,31
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-5 188 550,69	-2 304 014,85
692	Imposition différée actif		-5 188 550,69	-2 304 014,85
693	Imposition différée passif			
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 885 424 700,69	1 922 275 755,86
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 743 097 911,59	1 812 228 005,70
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		142 326 789,10	110 047 750,16
77	Eléments extraordinaires (produits)			
67	Eléments extraordinaires (charges)			
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		142 326 789,10	110 047 750,16
	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)			

TABLEAU DE COMPTE DE RESULTAT2016

ENIEM UNITE CLIMATISATION

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)**Période du 01/01/2016 au 31/12/2015**

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2016	Montants au 31/12/2015
70	Ventes et produits annexes			
72	Variation stocks produits finis et en cours		1 885 865 982,61	1 788 664 186,68
73	Production immobilisée		1 297 708,50	4 429 024,11
74	Subventions d'exploitation			
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 887 163 691,11	1 793 093 210,79
60	Achats consommés		1 626 279 739,35	1 490 470 153,90
	Services extérieurs et autres consommations		22 917 673,67	17 905 262,37
61	Services extérieurs		712 484,46	2 275 591,14
62	Autres services extérieurs		22 205 189,21	15 629 671,23
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 649 197 413,02	1 508 375 416,27
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		237 966 278,09	284 717 794,52
63	Charges de personnels		110 464 754,86	107 921 473,82
64	Impôts, taxes et versements assimilés		1 905,15	3 460,89
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		127 499 618,08	176 792 859,81
75	Autre produits opérationnels		32 709 651,73	37 041 899,81
65	Autres charges opérationnelles		41 904 926,38	37 546 469,22
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		25 724 328,02	45 917 010,62
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		15 974 418,00	17 063 926,42
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		108 554 433,41	147 435 206,20
76	Produits financiers		8 167 657,08	38 225 663,67
66	Charges financières		62 457 332,25	48 522 631,46
	VI - RESULTAT FINANCIER		-54 289 675,17	-10 296 967,79
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		54 264 758,24	137 138 238,41
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		1 875 653,41	-5 188 550,69
692	Imposition différée actif		2 904 815,42	-5 188 550,69
693	Imposition différée passif		-1 029 162,01	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 944 015 417,92	1 885 424 700,69
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 891 626 313,09	1 743 097 911,59
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		52 389 104,83	142 326 789,10
77	Eléments extraordinaires (produits)			
67	Eléments extraordinaires (charges)			
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		52 389 104,83	142 326 789,10
	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)			

TABLEAU DE COMPTE DE RESULTAT2017

ENIEM UNITE CLIMATISATION

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)Période du 01/01/2017 au 31/12/2017

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
70	Ventes et produits annexes			
72	Variation stocks produits finis et en cours		414 814 097,56	1 885 865 982,61
73	Production immobilisée		1 548 350,37	1 297 708,50
74	Subventions d'exploitation			
	I- PRODUCTION DEL'EXERCICE		416 362 447,93	1 887 163 691,11
60	Achats consommés		344 553 981,95	1 626 279 739,35
	Services extérieurs et autres consommations		16 760 360,51	22 917 673,67
61	Services extérieurs		636 894,82	712 484,46
62	Autres services extérieurs		16 123 465,69	22 205 189,21
	II - CONSOMMATION DEL'EXERCICE		361 314 342,46	1 649 197 413,02
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		55 048 105,47	237 966 278,09
63	Charges de personnels		84 736 872,65	110 464 754,86
64	Impôts, taxes et versements assimilés		561 175,75	1 905,15
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-30 249 942,93	127 499 618,08
75	Autre produits opérationnels		8 996 912,25	32 709 651,73
65	Autres charges opérationnelles		11 400 878,15	41 904 926,38
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		19 463 518,56	25 724 328,02
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 119 432,81	15 974 418,00
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-48 997 994,58	108 554 433,41
76	Produits financiers		2 328 908,12	8 167 657,08
66	Charges financières		99 943,78	62 457 332,25
	VI - RESULTAT FINANCIER		2 228 964,34	-54 289 675,17
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-46 769 030,24	54 264 758,24
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-514 543,73	1 875 653,41
692	Imposition différée actif		502 180,18	2 904 815,42
693	Imposition différée passif		-1 016 723,91	-1 029 162,01
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		430 807 701,11	1 944 015 417,92
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		477 062 187,62	1 891 626 313,09
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-46 254 486,51	52 389 104,83
77	Eléments extraordinaires (produits)			
67	Eléments extraordinaires (charges)			
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DEL'EXERCICE		-46 254 486,51	52 389 104,83
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI - RESULTAT NET DEL'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

TABLEAU DE COMPTE DE RESULTAT2018

ENIEM UNITE CLIMATISATION

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)**Période du 01/01/2018 au 31/12/2018**

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
70	Ventes et produits annexes		0,00	
72	Variation stocks produits finis et en cours		1 858 794 488,78	414 814 097,56
73	Production immobilisée		953 433,99	1 548 350,37
74	Subventions d'exploitation		0,00	
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 859 747 922,77	416 362 447,93
60	Achats consommés		1 648 775 525,54	344 553 981,95
	Services extérieurs et autres consommations		29 019 529,96	16 760 360,51
61	Services extérieurs		0,00	636 894,82
62	Autres services extérieurs		29 019 529,96	16 123 465,69
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 677 795 055,50	361 314 342,46
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		181 952 867,27	55 048 105,47
63	Charges de personnels		94 824 129,20	84 736 872,65
64	Impôts, taxes et versements assimilés		15 757 625,27	561 175,75
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		71 371 112,80	-30 249 942,93
75	Autre produits opérationnels		14 080 283,96	8 996 912,25
65	Autres charges opérationnelles		2 112 360,42	11 400 878,15
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		16 483 064,83	19 463 518,56
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		16 051 065,27	3 119 432,81
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		82 907 036,78	-48 997 994,58
76	Produits financiers		2 334 813,28	2 328 908,12
66	Charges financières		14 177 660,28	99 943,78
	VI - RESULTAT FINANCIER		-11 842 847,00	2 228 964,34
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		71 064 189,78	-46 769 030,24
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		0,00	
698	Autres impôts sur les résultats		0,00	
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-604 392,79	-514 543,73
692	Imposition différée actif		128 436,82	502 180,18
693	Imposition différée passif		-732 829,61	-1 016 723,91
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 892 214 085,28	430 807 701,11
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 820 545 502,71	477 062 187,62
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		71 668 582,57	-46 254 486,51
77	Eléments extraordinaires (produits)			
67	Eléments extraordinaires (charges)			
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		71 668 582,57	-46 254 486,51
	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)			

Annexe N°04 : Entretien sur la méthodologie de l'audit interne

1. Quelles sont les objectifs assignés à vous en tant qu'auditeur ?
2. Quelles sont vos missions dans ce poste ?
3. Les missions d'audit interne sont-elles planifiées en fonction de trois phases (étude, évaluation, conclusion) ?

La phase d'étude

4. Y'a-t-il un ordre de mission émane d'une autorité hiérarchique qui définit le rôle, le positionnement de la fonction d'audit interne ?
5. Es- ce-que cette phase est organisée par un plan d'approche qui s'appuie par une prise de connaissance du domaine a audité, où une décomposition du sujet de la mission en objet auditable ?
6. Existe-il un rapport d'orientation qui formalise les axes d'orientation ?

La phase d'évaluation

7. Entamez-vous cette phase par la réalisation d'une réunion d'ouverture qui définit la répartition de l'équipe, le planning et le lieu du déroulement de la mission ?
8. Procédez-vous à l'élaboration des feuilles de couvertures et la feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) ?

La phase de conclusion

9. Cette phase est-elle débutée par la réalisation d'une réunion de clôture ?

10. Les recommandations sont-elles acceptées par les audités ?

11. Le rapport d'audit est-il élaboré à partir des conclusions figurant sur les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes (FRAP) ?

12. Le compte rendu final au site à la fin du travail sur le terrain est-il effectué ?

13. Le suivi des recommandations est-il systématique ?

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre théorique des entreprises en défaillance.....	6
Introduction	7
Section 01 : Aspect théorique des entreprises en défaillance	8
1- Notion de défaillance des entreprises	8
2- Les différentes approches de la défaillance	9
2-1- La défaillance économique	9
2-2- La défaillance financière	10
2-3- La défaillance comptable	11
2-4- La défaillance juridique	12
3- Processus de défaillance	12
3-1- La première phase.....	13
3-2- La deuxième phase.....	14
3-3- La troisième phase	14
Section 02 : Les principales causes de défaillance des entreprises	15
1- Les causes externes	16
1-1- Les causes conjoncturelles et structurelles	16
1-1-1- Les causes conjoncturelles	16
1-1-2- Les causes structurelles.....	16
1-2- La défaillance accidentelle	17
2- Les causes internes	17
2-1- Facteurs agissant sur la performance économique	18
2-1-1- Les erreurs des dirigeants, les problèmes de débouchés et les coûts de production	18
2-1-1-1- Les erreurs commises par les dirigeants	18
2-1-1-2- Les problèmes de débouchés : fluctuation de la demande à la hausse ou à la baisse).....	20
2-1-1-3- Les couts de production.....	21
2-1-2- La défaillance des systèmes d'information et du système comptable	21
2-2- La contrainte de financement	22
Section 03 : Analyse de la défaillance des entreprises par les ratios	23
1- Définition des ratios	23
2- L'intérêt des ratios	24
3- Choix des ratios	24
4- L'utilisation des ratios	25

5- Présentation de différents types de ratios	27
5-1- Les ratios de liquidités ou de trésorerie.....	28
5-2- Les ratios de structure.....	29
5-2-1- Les principaux ratios de structure dans l'analyse de liquidité	29
5-2-2- Les principaux ratios de structure dans l'analyse fonctionnelle	31
5-3- Les ratios de rentabilité.....	32
5-4- Les ratios de rotation ou de gestion	32
Conclusion.....	34
Chapitre II : L'apport de l'audit interne à la détection et à la maîtrise des risques	35
Introduction	36
Section 01 : De la Cartographie des risques au plan d'audit	37
1- Cartographie des risques.....	37
1-1-Définition de la cartographie des risques	37
1-2- Les objectifs de cartographie des risques	37
1-3- Les étapes à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques	38
2- Importance de la cartographie des risques pour l'audit interne	39
2-1- Les exigences relatives à la cartographie globale des risques :.....	40
2-1-1- La cartographie des risques comme pilier du dispositif de contrôle :.....	40
2-1-2- La cartographie des risques comme outil d'analyse initial.....	40
2-2- Des cartographies de risques spécifiques	41
2-3- Les bénéfices attendus de la cartographie des risques par l'audit interne	41
2-3-1- Un outil pour répondre aux exigences des Normes Professionnelles de l'Audit Interne.....	41
2-3-2- Une réponse à d'autres besoins.....	42
3- L'établissement d'une cartographie des risques exhaustive.....	42
3-1- Choix méthodologique	42
3-1-1- Périmètre et granularité de la cartographie	42
3-1-1-1- Principe de l'exhaustivité du périmètre à couvrir :.....	42
3-1-1-2- Granularité de la cartographie :	43
3-1-1-3- Les différentes approches :	43
3-1-2- Nature des risques à couvrir :	43
3-2- Réalisation de la cartographie des risques	44
3-2-1- Sources d'information pour l'audit interne :	44
3-2-2- Les autres cartographies existantes :.....	44

3-2-3- La prise en compte des résultats du contrôle permanent :.....	44
3-2-4- Analyse et évaluation des risques	44
3-3- La mise à jour de la cartographie	45
3-3-1- Périodicité	45
3-3-2- La prise en compte des résultats des audits réalisés en cours d'année	45
4- De la cartographie des risques au plan d'audit.....	46
4-1- Notion du plan d'audit :	46
4-2- Passage de la cartographie des risques au plan d'audit	46
4-3- Communication du plan d'audit et des résultats de la cartographie	48
Section 02 : Audit interne et détection des risques de défaillance	48
1- Contribution de l'auditeur interne à la détection et à la maîtrise des risques	49
2- Approche conceptuelle de l'audit interne	50
1-1- Définitions de l'audit interne	50
1-2- Le rôle de l'audit interne	51
1-3- Les objectifs.....	51
3- Approche méthodologique de l'audit interne.....	52
3-1- Définition de la mission d'audit	52
3-2- Caractéristique de la mission d'audit interne	52
3-2-1- Le champ d'application	52
3-2-1-1- L'objet.....	52
3-2-1-2- La fonction	52
3-2-2- La durée.....	53
3-3- Les outils de l'audit interne.....	53
3-3-1- Les outils d'interrogations.....	53
3-3-2- Les outils descriptions	54
3-4- Les phases de la mission	55
3-4-1- La phase d'étude	55
3-4-1-1- L'initialisation de la mission : le droit d'accès ou l'ordre de mission	55
3-4-1-2- La préparation de la mission : l'examen de l'activité et l'élaboration d'un tableau de risques	56
3-4-1-3- Le lancement de la mission sur site : de la réunion d'ouverture au programme de vérification.....	57
3-4-2- La phase de vérifications :	58
3-4-2-1- Les « papiers de travail » :	59

3-4-2-2- Les « feuilles de couvertures » :	59
3-4-2-3- La feuille de révélation et d'analyse du problème (FRAP)	59
3-4-3- La phase de conclusion.....	60
3-4-3-1- L'ossature du rapport.....	60
3-4-3-2- Le compte rendu oral sur site	61
3-4-3-3- Le projet du rapport d'audit.....	61
3-4-3-4- La réunion de validation	61
3-4-3-5- Le rapport définitif.....	62
3-4-3-6- Le suivi de la mission.....	62
Section 03 : Appréciation du contrôle interne et prévention des défaillances.....	63
1- Définition du contrôle interne.....	63
2- Les acteurs du contrôle interne :	64
2-1- Le Conseil d'Administration ou de surveillance	64
2-2- La direction générale/ Le directoire :	64
2-3- L'audit interne :	64
2-4- Le personnel de la société :.....	65
3- L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne :.....	65
4- Objectif du contrôle interne :.....	66
5- Les composantes du contrôle interne :.....	67
5-1- L'environnement de contrôle :	67
5-2- L'évaluation des risques :	67
5-3- Les activités de contrôle :.....	67
5-3-1- Le contrôle directif :	68
5-3-2- Le contrôle préventif :.....	68
5-3-3- Le contrôle détectif :	68
5-3-4- Le contrôle correctif :	68
5-4- Les informations et la communication :	69
5-5- Le pilotage :	69
6- Les dispositifs du contrôle interne :	69
6-1- Les Objectifs :	69
6-2- Une stratégie :	70
6-3- Un système d'information :	70
6-4- L'organisation :	70
6-5- Des méthodes et des procédures de travail :	71

6-6- La supervision :.....	71
7- Les limites du contrôle interne :	72
Conclusion.....	73
Chapitre III : Audit des indicateurs de défaillance au sein de l'unité climatisation, cas de l'ENIEM.....	74
Introduction	75
Section 01 : La présentation de l'entreprise l'ENIEM et la fonction d'audit interne	76
1- Présentation de l'ENIEM.....	76
1-1- Création de l'ENIEM	76
1-2- L'évolution de l'ENIEM.....	76
1-3- Le capital social et le patrimoine de l'ENIEM.....	76
1-4- Organisation actuelle d'ENIEM.....	77
1-5- Mission de l'ENIEM.....	77
1-6- Type d'organisation d'ENIEM.....	78
1-7- Processus et Métiers de fabrication	79
1-8- La position de l'ENIEM sur le marché et sa politique qualité.....	81
1-8-1- Sur les marchés locaux	81
1-8-2-Sur le marché extérieur.....	81
1-9- La politique qualité.....	81
2- La fonction de l'audit interne au sein de l'ENIEM	82
2-1- La naissance de la fonction d'audit interne	82
2-2- Les missions et objectifs de l'audit interne au sein de l'ENIEM (Voir annexe N°04 Questions N°01 et 02).....	82
2-3- La position hiérarchique de la fonction d'audit	83
2-4- Le programme d'audit au sein de l'ENIEM.....	83
2-5- Aspects communs à l'ensemble des missions d'audit	84
Section 02 : Analyse exploratoire des caractéristiques financières de l'unité climatisation	84
1- Les ratios de liquidités ou de trésorerie	85
1-1- Liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme.	85
1-2- Liquidité réduite = Créances et disponibilités / Dettes a court terme	86
1-3- Liquidité immédiate = Disponibilité / Dettes a court terme (LI = VD /DC.....	87
2- Les ratios de structure	88
2-1- Le ratio de financement des immobilisations= Capitaux permanents / Actif à plus d'un an >1	88

2-2- Le ratio d'autonomie financière= Capitaux propres / Capitaux permanents	89
2-3- L'indépendance financière = Capitaux propres / Total des dettes	90
2-4- Ratio d'endettement = Capitaux empruntés / ressources propres <1	91
2-5- Le ratio de capacité de remboursement= Capitaux empruntés à terme / Capacité d'autofinancement < 3	92
3- Les ratios de rentabilité	93
3-1- La rentabilité économique = EBE / Capitaux permanents	93
3-2- La rentabilité financière = Résultat net / capitaux propres	95
4- Ratios de rotation ou de gestion.....	96
4-1- Le ratio de rotation du crédit clients.....	96
4-2- Le ratio de rotation du crédit fournisseurs	98
Section 3 : la réalisation de la mission d'audit interne à la maîtrise des risques à partir des ratios financiers.....	99
1- Démarche d'audit interne au sein de l'ENIEM	100
1-1- Préparation des activités d'audit (Phase d'étude).....	100
1-1-1- Lettre de mission.....	101
1-1-2- La prise de connaissance de l'unité auditée.....	102
1-1-2-1- Le questionnaire de prise de connaissance	102
1-1-3- Rapport d'orientation	105
1-2- Réalisation des activités d'audit (phase d'évaluation)	106
1-2-1- La réunion d'ouverture	106
1-2-2- Le travail sur le terrain	107
1-2-3- Questionnaire de contrôle de gestion (QCG).....	107
1-2-4- Les points forts et les points faibles du contrôle de gestion	110
2- Clôture de l'audit (phase de conclusion).....	116
2-1- La réunion de clôture	116
2-2- Rapport d'audit	117
2-3- Suivi des recommandations (voir annexe N°04 Question N°13)	119
Conclusion.....	120
Conclusion générale	121
Références bibliographique	125
Annexes	129
Table de matières	146
Résumé	153

Résumé

Aujourd'hui, l'augmentation des risques dans les économies des pays et les défaillances de plusieurs entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer des indicateurs qui sont les outils statistiques prévisionnels, qui nous permettent la détection pour une bonne gestion de ses risques.

Parmi les outils de la gestion des risques, on trouve le processus management des risques, le contrôle interne et l'audit interne. L'audit interne consiste à observer, étudier et analyser la situation des comportements, des faits, des structures et des documents de l'entreprise. Cela permet donc, de rechercher les causes, d'étudier leurs conséquences ou implications, ainsi que de relever les risques de l'entreprise de manière à mieux les maîtriser, les supprimer et mieux assurer la survie de l'entreprise.

Nous avons essayé à travers ce travail d'étudier les risques de défaillance et mettre en lumière l'importance et le rôle d'audit interne dans la détection et la maîtrise de ces risques au sein de l'entreprise, où nous nous sommes appuyées en premier lieu sur une revue littérature en présentant les aspects théoriques de la défaillance des entreprises, les indicateurs à partir des ratios financiers qui permettent de disposer rapidement d'une probabilité de défaillance en particulier et la démarche de l'audit interne et les apports de ce dernier pour le contrôle interne et le management des risques. En deuxième lieu, nous avons confronté notre étude à la réalité du terrain dans le but d'approfondir nos connaissances en étudiant l'unité climatisation de l'entreprise ENIEM. Pour ce faire, nous avons mis en œuvre une mission d'audit des indicateurs de défaillance à partir des ratios financiers.

Mots-clés : Défaillance, risque de défaillance, ratios financiers, cartographie des risques, contrôle interne, contrôle de gestion.