

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité



MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE *MASTER ES SCIENCES*
FINANCIERES ET COMPTABILITE

OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

Thème

**Le Rôle de l'Audit dans la Restructuration des
Entreprises Publiques Algériennes. Cas de SIA, ENAP
et SIMPRAL.**

Réalisé par :

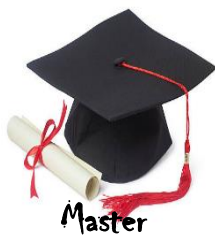
ADAMOU LIMOUNE LAWALI

TUKESIGA GODFREY

Dirigé par:

Mr. AMIAR Habib

Mr. KECHAD ISMAIL



4ème Promotion

Année universitaire 2017/2018

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

En second lieu, nous savons que ce travail n'aurait pas été possible sans le concours de nombreuses personnes. De ce fait, nous adressons nos sincères reconnaissances et remerciements à tous ceux qui de près ou de loin, y ont participé à savoir :

Nos encadreur Monsieur KECHAD Ismail et Monsieur AMIAR Habib pour leurs orientations, leurs conseils et leur disponibilité durant toute la période du travail ;

Les collaborateurs de Mr. KECHAD Ismail au sein de son cabinet de Commissariat aux Comptes, en particulier Monsieur ABDELMADJID Elias pour leur accueil chaleureux et leur accompagnement durant toute la période de notre stage au sein du Cabinet ;

Les enseignants qui nous ont tenus au cours de notre cursus et tout le corps administratif de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion ;

Les amis et les camarades pour leur soutien.

Dédicace

« Je dédie ce mémoire :
A mon cher père Karingoma Januario et ma Mère Teopista Bizuzenda qui m'ont donné
l'opportunité et les moyens nécessaires pour aller le plus loin possible dans mes études ;
A ma tendre mère qui m'a encouragé et soutenu tout au long de mes études ;
A mes frères et sœurs ; Hellen, Winnie, Leonidas, John et Julius
A des Pères Blancs ; Vincent, Guy et Benoît
A mon cher binôme
ADAMOU Limoune Lawali ;
A mes amis et collègues. »

Godfręy

Je dédie ce mémoire à mes chers parents et à mes amis(es) en reconnaissance de leur
soutien, des sacrifices et de tous les efforts qu'ils ont consentis dans mon éducation ainsi que
ma formation.

Je dédie également ce mémoire à toute personne ayant concouru de près ou de loin à sa
réalisation

ADAMOU Limoune Lawali

Liste des abréviations, sigles et acronymes

ALPAP : Alger Papiers

ANP : Agence nationale de la publicité

ASSEDIC : Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce

ATC : Algeria Trust Communication

CA : Chiffre d'Affaire

CAC: Commissariat aux comptes

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPE : Conseil des Participations de l'État

CRCC : Compagnie nationale des commissaires aux comptes

DFC : Directeur Finance Comptabilité

DG : Direction Générale.

DRH : Direction des Ressources Humaines

EGZIA : Entreprises de Gestion des zones industrielles d'Arzew

EGZIK : Entreprises de Gestion des zones industrielles de Skikda

ENAP : entreprise nationale de presse

EPE : Entreprise Public

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel ou Commercial

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

HT: Hors Taxes

IAASB: International Auditing and Assurance Standards Board

IFACI : Institute Française de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA : L'Institute des Auditeurs Interne

ISA : International Standards of Audit.

LSF : Loi sur la sécurité financière

MT : Moyen Terme

N/A : Non Applicable

Naftec : société nationale de raffinage de pétrole

NB : Noire et Blanc

NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication

PCA : Produits Constatés d'Avance

PDG : Président Directeur Général

PME : Petites et Moyennes Entreprises
PMI : Petite et Moyenne Industrie
QSE : Qualité Sécurité Environnement
RD : Recherche et Développement
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SGP : Société de Gestion et de Participation
SI : Système d'Information
SIA : société d'impression d'Alger
SIE : Société d'Impression de l'Est
SIMPRAL : société d'impression d'Alger
SIO : Société d'Impression de l'Ouest
SMQ : Système Management de Qualité
SPA : Société Par Action
URSS : Union des républiques socialistes soviétique

Résumé

Notre objectif dans ce travail est d'étudier le rôle de l'audit dans la restructuration des entreprises public illustré par la SIA, SIMPRAL, et ENAP. Ces entreprises en difficultés financières sont des EPE spécialisées dans l'impression des journaux et des livres scolaires. Une restructuration (fusion/absorption) a été proposée comme modèle adapté pour leur survie sur le marché. Conscient des risques que peuvent présenter une restructuration, c'est avec la plus grande précaution que le rôle l'audit est envisagé pour minimiser ces risques. En vérifiant et certifiant les états financiers de ces entreprises, l'auditeur fait face à des limites qui mettent en jeu sont indépendance sur ce marché des imprimeries de la presse algérien monopolisé par l'Etat. L'auditeur doit assurer un niveau d'indépendance raisonnable dans sa mission.

Mots clés : restructuration, audit, indépendance, fusion, risque et mission.

Summary

Our objective in this work is to study the role of audit in the restructuring of public enterprises illustrated by SIA, SIMPRAL, and ENAP. These companies in a financial difficulty are Public Companies specialized in the printing of newspapers and school books. A restructuring (merger / absorption) has been proposed as a suitable model for their survival on the market. Aware of the risks that a restructuring can present, it is with the greatest precaution that the role of audit is foreseen to minimize the related risks. By verifying and certifying the financial statements of these companies, the auditor faces limits that put into account his/her independence in this market of the Algerian press printing companies monopolized by the state. The auditor must ensure a reasonable level of independence in his or her mission.

Key words: restructuring, audit, independence, merger, risk and mission.

Sommaire

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Liste des abréviations, sigles et acronymes	iii
Résumé.....	v
Sommaire	vi
Introduction Générale	1
Chapitre I : Restructurations des entreprises publiques.....	5
Section 1 : Les moteurs et les effets de la restructuration	8
Section 2 : Les formes de restructurations.....	12
Chapitre II : L'intervention de l'audit dans la restructuration des entreprises publiques.....	24
Section 1 : Généralités sur l'audit interne et son rôle dans la restructuration	26
Section 2 : Rôle des audits externe dans des opérations de restructuration.	42
Section 3 : La relation entre l'audit, la restructuration et la théorie d'agence.....	54
Chapitre III : Présentation l'apport de l'audit dans la restructuration de SIA, ENAP et SIMPRAL	59
Section 1 : Présentation des entreprises et fusion comme choix de model et modalité proposée	61
Section 2 : Intervention de l'audit dans l'opération de fusion/absorption.....	74
Section 3 : Présentation des rapports d'audit relatif à l'opération de fusion.	86
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	98
Liste des tableaux.....	101
Liste des figures et graphiques.....	102
Table des matières	103

Introduction Générale

Longtemps considérées comme des manifestations de crise de modèles économiques affectant certains secteurs traditionnels (comme l'automobile ,la télécommunication) et associées à des fermetures de sites , des licenciements massifs, de regroupement d'entreprise ,les restructurations apparaissent, actuellement, comme des processus récurrents et complexes de réorganisation concernant prioritairement les entreprises dans un souci d'adaptation de leur structure aux nouvelles conditions de l'environnement.

Cependant, si les restructurations prennent un relief particulier en temps de crise, elles ne s'y réduisent pas. Elles correspondent en effet à un ensemble de pratiques qui ponctuent la vie des entreprises tant pendant les périodes difficiles, que lors des phases d'expansion. Le mouvement de restructuration s'est étendu allant jusqu' à affecter l'entreprise publique dans une ampleur plus ou moins violente selon le secteur d'activité. Les mesures de restructuration utilisées diffèrent selon les besoins des entreprises.

Les restructurations des entreprises publiques ont été généralement observées dans les pays à économie socialiste, ou une large partie du tissu économique est dominé par des sociétés étatiques. La première vague significative d'une telle opération remonte dans les années quatre-vingt (80) avec la dislocation de l'URSS. Les politiques d'abord décidées, alors, des grandes réformes avec l'ouverture vers l'économie du marché et la privatisation des sociétés étatiques.

En Algérie, les premières grandes restructurations remontent à l'époque du président Chadli. Avec la chute du prix de baril de pétrole et la grogne sociale, il imagine, alors, une sortie de crise en s'inspirant de l'exemple de l'URSS. Il décide par décret de la privatisation des entreprises publiques et d'une réorganisation de leur structure. Il ne vise pas moins, en effet, qu'à démembrer les grandes sociétés nationales algériennes que seraient devenues, « ingérables, coûteuses par leurs frais généraux, incontrôlables et inefficaces »¹et à recomposer le tissu économique autour des entreprises plus nombreuses, de taille inférieure, fonctionnant dans une logique d'efficacité et de rentabilité plutôt que dans l'optique ambitieuse d'une stratégie

¹ Ferhat Abderrazak :<< L'effort de restructuration de l'économie algérienne>>, AL-IJTIHED Revue des études juridiques & économiques - C.U.TAM – ALGERIE, p 1

de développement. Elle se fera en deux volets ; « la restructuration organique qui a démarré en 1982 et vise à transformer les entreprises de grande taille en entreprises moyennes en mesure de s'autofinancer et plus facilement gérables. Avec cette nouvelle configuration du secteur public, le nombre d'entreprises passe de 70 en 1980 à 375 nouvelles entreprises tous secteurs d'activité confondus en mai 1983 »¹. La restructuration financière remonte aussi à 1982 et elle constitue la phase finale de l'opération de restructuration. Elle vise à assurer l'autofinancement des entreprises étatiques algériennes. »²

Cependant, l'application de cette mesure fut par ailleurs contrariée par les faibles performances des entreprises restructurées par rapport à leur situation antérieure. « Les déficits d'exploitation cumulés s'établissaient pour la période 1984-1987 à 125 milliards de dinars soit l'équivalent de 18,5 milliards de dollars »³.

Aujourd'hui encore, le mouvement de la restructuration semble être la panacée des entreprises publiques en difficulté avec des opérations plus lourdes, pour lesquelles l'intervention d'un professionnel de l'Audit est nécessaire pour assurer un contrôle permanent. Ces sont les opérations de fusion absorption, de fusion par création d'une société nouvelle mais également les opérations de scission ou d'apport partiel d'actif. C'est dans les plus grandes précautions que ces opérations sont envisagées car l'initiative d'opérations de restructurations est audacieuse mais également dangereuse, sa réussite est conditionnée par l'observation des dispositions légales régissant le domaine mais également par la poursuite de relations humaines et sociales.

« Pour cela l'intervention d'un auditeur interne, d'un commissaire aux comptes, d'un commissaire aux apports et des liquidateurs compétents et indépendants est, en ce domaine, essentielle et la mise en œuvre d'un savoir-faire de la méthodologie d'audit est cruciale pour la réussite de l'opération envisagée »⁴. La prévention des risques et l'assurance de la plus grande sécurité juridique possible pourront être mises en œuvre par le commissariat aux comptes compétent et indépendant au soutien de l'activité de la société.

¹ Ferhat Abderrazak; op cit. p.7

² Idem p.9

³ A. DAHMANI : « L'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes 1980-1997 », Ed. Casbah, Alger, 1999, P.69

⁴ L'article ; L. 233-29 du Code de commerce Algérien.

Notre objectif à travers ce thème « le rôle de l'audit dans la restructuration des entreprises publiques Algériennes illustrés par SIA, ENAP, et SIMPRAL » est d'étudier ce rôle enfin d'apportant des recommandations pour mener à bien cette restructuration.

Pour cela, nous nous posons la question suivante ; **Quel est le degré d'indépendance de l'auditeur en jouant son rôle dans la restructuration des entreprises publiques Algériennes ?**

De cette problématique découle un certain nombre d'interrogations à savoir :

- Quelles sont les limites de l'auditeur dans son intervention, sa démarche, et ses conclusions ?
- Quel est l'impact de ces limites sur l'indépendance de l'auditeur ?

Afin de répondre à cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

- L'auditeur est indépendant de fait.

Méthodologie de recherche

Pour vérifier ces hypothèses et répondre à notre problématique, nous allons commencer par revisiter la littérature sur la restructuration, l'audit interne et externe dans les opérations de restructurations. Par la suite, nous allons nous servir des outils et techniques d'audit pour réaliser l'audit de la fusion-absorption comme choix retenu de la restructuration des sociétés d'impression ; SIA, ENAP et SIMPRAL. Pour finir, nous allons procéder à l'analyse des états financiers et le projet de fusion/absorption afin d'exprimer notre opinion sur la faisabilité de ce dernier et de donner un avis sur le caractère équitable de rapport d'échange ainsi que de faire des recommandations, s'il y a lieu.

Notre plan de travail se structure en trois chapitres comportant chacun trois sections.

Le premier chapitre traite de la restructuration des entreprises en général. Dans sa première section, il est question de décrire les effets et les moteurs d'une restructuration. Dans cette section, nous allons aborder les différents moteurs d'une restructuration et leurs effets. Dans la deuxième section nous allons traiter les

typologies des formes de la restructuration des entreprises et leurs catégorisations. Dans la troisième section de ce chapitre, nous allons aborder les phases préparatoires à l'opération d'une restructuration.

Le deuxième chapitre du présent mémoire traite du rôle de l'audit dans la restructuration des entreprises publiques. Dans sa première section, nous allons voir les généralités sur l'audit interne à travers la définition, les objectifs et ses missions. Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons retracer les différentes missions d'audit externe et leurs acteurs, les missions qu'ils accomplissent dans le cadre la restructuration. Dans la dernière section, on aborde la relation entre l'audit et de la restructuration selon la théorie d'agence.

Enfin, le troisième chapitre du présent mémoire contient l'étude de cas réalisée sur les sociétés du périmètre de restructuration (SIA, ENAP, SIMPRAL). Dans sa première section, nous allons présenter le cabinet d'accueil et les entreprises participantes à la restructuration. Dans sa deuxième section, nous allons aborder les éléments d'analyse sur le projet de restructuration et l'implication des auditeurs dans cet analyse. Enfin, dans la troisième section de ce dernier chapitre, nous allons présenter les rapports de l'audit.

Chapitre I : Restructurations des entreprises publiques

INTRODUCTION

Les « restructurations désignent, de façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement »¹.

Une revue de la littérature nous amène à identifier deux catégories de définitions des restructurations.

La première tend à souligner l'aspect décisionnel du phénomène. Ainsi, Bowman et Singh, qui sont souvent cités comme référence, considèrent le phénomène de restructuration comme « un ensemble d'opérations dont l'objectif est d'acheter ou vendre des actifs, de modifier la structure du capital, ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise »². Cameron définit, quant à lui, les restructurations comme « un ensemble d'activités entreprises par le management d'une organisation et conçues pour perfectionner l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité »³.

La seconde approche souligne davantage les impacts de ces décisions sur l'entreprise et ses salariés. Ainsi, Cascio⁴ (1993) affirme que dans une restructuration, il s'agit essentiellement de procéder à la destruction planifiée de positions ou d'emplois. « La restructuration correspond à la stratégie intentionnelle d'une entreprise qui considère les réductions de la main d'œuvre comme un moyen d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Elle vise la réduction des coûts salariaux (en réduisant le nombre des salariés), la réorganisation du travail (en éliminant certaines positions) mais aussi les changements systémiques (améliorations continues) »⁵.

¹ Beaujollin-Bellet et Schmidt, Les restructurations des Entreprises. Paris, 2012, p.7

² Bowman et Singh, Corporate restructuring: Reconfiguring the firm; *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, p 5-14

³ Cameron, Strategies for successful organizational downsizing; *Human Resource Management*, Vol. 33, n°2, 1994, p 189-211

⁴ Cascio, Downsizing: *Academy of Management Executive*, Vol. 7, n°1, 1993, p 95-104

⁵ Yves Moulin, Restructurations accompagnées de suppressions d'emploi, consulté en date du 23.07.2018 sur le lien suivant : https://www.researchgate.net/profile/Rachel_Beaujollin-Bellet/publication/228341885_de_suppressions_d%27emploi_quand_les_managers_locaux_promeuvent_et_conduisent_un_schema_alternatif_a_la_decision_prise_par_la_direction_du_groupe/links/00b7d52698e24ebf4e000000/de-suppressions-demploi-quand-les-managers-locaux-promeuvent-et-conduisent-un-schema-alternatif-a-la-decision-prise-par-la-direction-du-groupe.pdf

« Les restructurations d'entreprises sont souvent assimilées aux suppressions d'emplois, voire aux plans sociaux. Pourtant, les deux auteurs indiquent que ces deux phénomènes ne sont pas synonymes, même si les restructurations peuvent s'accompagner, comme c'est souvent le cas, de suppressions d'emplois »¹. Elles soulignent, par ailleurs, le foisonnement de termes qui sont couramment utilisés pour désigner des formes de décisions en matière de restructurations, et sur lesquels il est utile de revenir dans un premier temps afin de clarifier les concepts. « Les restructurations consistent en un changement radical lié à une évolution importante de la stratégie et engendrent une modification dans les besoins en qualifications, appelant alors différentes formes de reconversions :

- Reconversion d'activité (changements significatifs d'activité) ;
- Reconversion économique (reconstitution du tissu économique local affecté) ;
- Reconversion sociale (actions visant à la réinsertion professionnelle interne ou externe) »².

« La reconversion sociale peut donner lieu à des actions de reclassement (réinsertion dans un emploi proche de celui perdu) ou de reconversion (réinsertion dans un emploi aux contenus très différents) »³.

D'autres termes sont souvent assimilés à celui de restructuration, et il convient d'en clarifier les définitions. « Les termes de downsizing et restructuring sont les deux termes les plus couramment utilisés dans le monde anglo-saxon »⁴. « Le restructuring peut être de trois ordres : Une restructuration du portefeuille d'activités, une restructuration financière, ou une restructuration organisationnelle »⁵.

Le terme de downsizing a, quant à lui, été utilisé à l'origine aux Etats-Unis après la crise pétrolière de 1973, afin de désigner les efforts faits par l'industrie automobile pour réduire la taille des voitures et leur consommation d'essence. Par la suite, il est ensuite devenu synonyme d'éliminations planifiées d'emplois, et est entré dans le vocabulaire managérial à partir des années quatre-vingt (80).

¹Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt. Op.cit. P20

² Dominique Thierry, *Restructurations et Reconversions : Concepts et Méthodes*. Harmattan, Paris, 1995, p.23

³ Idem., p.27

⁴ Rapport du BIT, Rogovski et al, *Restructuring for Corporate Success*. A socially sensitive approach, Genève, OIT, 2005, P.6, consulté le 23.07.2018 sur le lien suivant :

https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09_38_engl.pdf

⁵Yves Moulin, *Restructurations accompagnées de suppressions d'emploi*. Op. Cit. p.87

La diversité des vocables utilisés atteste bien elle aussi des nombreuses situations que recouvre le concept de restructurations : réorganisation, refonte des processus, externalisation, délocalisation, fermeture de site, fusion-acquisition, liquidation, cession, reconversion, reclassement, dégraissage, redéploiement... « Cette diversité des termes employés témoigne de la difficulté, mise en évidence, à s'accorder sur une théorie de la restructuration »¹.

« Les restructurations désignent les transformations de structure, de l'organisation interne et de l'emploi, lesquelles s'opèrent par des transactions. Les modifications de structure concernent les frontières externes d'une organisation et peuvent par exemple, revêtir, la forme d'opérations de croissance externe par fusions ou acquisitions »². S'agissant des modifications de l'organisation interne, les restructurations peuvent prendre la forme de mise en place de structures matricielles, de diminution des niveaux hiérarchiques... Enfin, les modifications relatives à la relation d'emploi peuvent être soit quantitatives (compression des effectifs et/ou création de nouveaux emplois) soit qualitatives (évolution des qualifications et/ou des compétences).

Une restructuration implique par conséquent un changement organisationnel beaucoup plus important que des changements courants. Elle affecte, au minimum, tout un secteur de l'organisation ou, au plus, l'ensemble de l'entreprise, et ne se limite pas à des modifications secondaires de l'activité. Les changements opérés peuvent se traduire par une fermeture, une réduction d'effectifs, l'externalisation, l'« offshoring »³, la sous-traitance, la fusion, la délocalisation de la production, la mobilité interne ou toute autre réorganisation interne complexe.

Ce chapitre traitera des moteurs et les effets de la restructuration des entreprises en général et publiques en particulière. Dans la première section, les différentes typologies de forme de restructuration dans la deuxième section et les phases préparatoires à la restructuration dans la troisième section.

¹Éric Séverin *Restructuration de l'entreprise : Théorie et Pratique*. Economica, Paris, 2005, p.31

²Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt, *Op.cit.*, P. 44

³ C'est une forme d'externalisation mais qui implique (à la différence du outsourcing) des entreprises localisées à l'étranger. Donc le offshoring fait intervenir des IDE et des problèmes particuliers de gestion, de contrôle... liés à l'implication de partenaires étrangers.

Consulté le 08/08/2018 ; sur le lien : <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/offshoring.html#qZqSPs2Rv5KVvcWB.99>

Section 1 : Les moteurs et les effets de la restructuration

La restructuration est influencée par un ensemble des facteurs qualifiés des moteurs. Elles affectent différemment chaque entreprise. Ses effets sont aussi multiples que varie.

1-1 : Les moteurs de la restructuration des entreprises

« V. Ramus(1999) distingue sept (7) moteurs :

- La « course chaînée à la croissance » que se livrent les grandes entreprises entre elles. Cette dynamique, à la fois menée et subie par les grandes entreprises, serait guidée par l'obligation de maintenir un rapport de force lié à la taille. Elle conduirait à des mouvements de concentration qui sont eux-mêmes de puissants leviers de réorganisation interne des groupes ;
- La recherche de création de valeur, soit « par le haut » dans le cadre d'une stratégie de différenciation, leur permettant d'acquérir des positions dominantes sur les marchés, soit « par le bas », en cherchant à diminuer les coûts et grâce à des économies d'échelle. Elle conduirait à engager des démarches continues de sélectivité des marchés et de recherche d'économies ;
- Le recentrage sur le « cœur de métier », visant à assurer une meilleure lisibilité de l'activité ainsi qu'à externaliser les contraintes, surtout de productivité et de gestion des aléas conjoncturels, notamment pour les segments d'activité banalisée ou à moindre valeur ajoutée. Cette démarche conduirait à des mouvements de désengagement d'activités, d'outsourcing ou d'externalisation d'activités, de délégation à des partenaires ou de travail en réseau ;
- L'évolution des modèles et des dispositifs de management avec, surtout, la diffusion des méthodes de reengineering et le pilotage par lignes de services ou de produits, ou encore par missions focalisées sur un des éléments de la chaîne de valeur. Ces méthodes auraient permis de dépasser le pilotage par le site, l'établissement ou le pays est ouvert à de nouveaux gisements de productivité au travers de la gestion par les processus ;
- La normalisation des systèmes de gestion et d'information, qui se poursuit aujourd'hui à un rythme accéléré. L'essor des grands éditeurs de logiciels

s'est traduit par le développement et le déploiement de systèmes de gestion et d'information normalisés à l'échelle des groupes internationaux. Cette normalisation favorise une forte dissociation entre la géographie et l'ensemble des outils de pilotage et de contrôle ;

- L'impact des nouvelles technologies sur le transfert d'information, indépendamment des flux physiques. Ici encore, la mobilité des facteurs de production, interne et externe, au niveau mondial, s'en trouve facilitée ;
- La levée des appréhensions sur les risques géopolitiques, du fait de l'inscription d'un nombre croissant de pays dans l'économie de marché »¹.

De cette revue des « moteurs » des restructurations, il ressort que la question de la localisation des activités des grandes entreprises forme un facteur-clé dans la détermination des mouvements de restructuration. « Les mouvements initiés par les groupes prennent en compte trois critères, dans des termes variables selon les secteurs :

- Des critères stratégiques, concernant par exemple les modalités de prise de position et de couverture du marché mondial ;
- Des critères économiques, concernant surtout la gestion des coûts dans les différentes composantes du compte de résultat ;
- Des critères techniques, concernant surtout l'optimisation de la gestion des actifs, surtout immobiliers »².

Il en résulte ce qu'il appelle « l'entreprise éclatée », c'est-à-dire, une entreprise dont « la localisation des activités est optimisée sur des critères spécifiques, attachés à la production de la valeur de chacun des composants des processus »³. Cette entreprise éclatée, toujours mobile, entraîne derrière elle les réseaux de prestataires, de sous-traitants et d'activités induites qu'elle suscite localement et qui sont eux-mêmes amenés à se restructurer selon ses mouvements.

¹ Vincent Ramus, Les sept (07) moteurs d'une Restructuration. Insee Méthodes n° 95-96, 1999, novembre 2000, p.33

² Vincent Ramus, reconcevoir les processus de création de valeur, Insee Méthodes n° 95-96, 1999, novembre 2000, p.35), consulté en date du 04/08/.2018 sur le lien suivant : <https://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/7278/1/imethode95-96.pdf>

³ Idem. p.35

1-2 : Les effets de la restructuration des entreprises.

Beaujollin-Bellet et Schmidt (2012) qualifient les effets des restructurations de « complexes et contingents »¹. Les effets des restructurations s'avèrent d'une part complexe à apprécier, tant au plan de l'organisation prise dans son ensemble, qu'au niveau des équipes et des individus. Il est également difficile de mesurer les effets produits sur le plan économique, social, psychologique... D'autre part, les effets sont contingents, car ils vont dépendre du contexte de l'entreprise, des choix stratégiques, des moyens à disposition, des parties en présence, des jeux d'acteurs, etc.

Des études ont, cependant, été réalisées pour tenter d'évaluer le lien entre restructurations et performance.

1-2-1 : Restructurations et performance financière

« Une enquête »² de la Society for Human Resource Management (2002) menée en 2001 auprès de 572 professionnels de la gestion des ressources humaines fait apparaître que seules 32% des restructurations amènent à un progrès du résultat net et 25% à un progrès de la productivité.

« Ces résultats sont légèrement inférieurs à ceux produits par l'American Management Association dans les années 1990, qui font état, selon les années, d'un progrès des résultats dans 35% à 50% des cas, mais également de problèmes de qualité des biens et des services, seules 35% des entreprises restructurées l'ayant perfectionnée sur le long terme selon l'enquête de 1996 »³.

« Ces résultats sont cependant contestés, surtout par une étude qui observe, à partir d'une analyse sur longue période (12 ans), que d'une part, les entreprises qui ont restructuré présentaient en moyenne des performances financières inférieures à celles qui ne l'ont pas fait et que d'autre part, au-delà de trois ans, les performances des entreprises restructurées rejoignent celles des entreprises qui ne l'ont pas été »⁴. « A partir d'une analyse comparative sur la période 1994 à 2000 des entreprises

¹Beaujollin-Bellet et Schmidt, Les restructurations des entreprises. Paris idem ;2012 p.39

² society for human resource management; Layoffs and job security survey, 2002 p.18, consulté le 08/08/2018 sur le lien: <https://docplayer.net/2789746-Shrm-job-satisfaction-series-job-security-survey-research-shrm.html>

³ American Management Association (enquêtes annuelles). Survey on corporate downsizing, job elimination and job creation, 2002. Consulté le 13/08/2018 sur le lien : <http://www.workforce.com/2002/10/17/13-myths-and-facts-about-downsizing/>

⁴American Management Association (enquêtes annuelles). Op.cit

qui ont supprimé des emplois en 1996, en distinguant entreprises cotées et non cotées, que :

- Les entreprises cotées restructurent afin d'éviter une baisse de leurs performances financières alors que les entreprises non cotées restructurent en dernier recours afin d'éviter une situation de faillite ;
- La rentabilité économique (Return on assets) moyenne ne se perfectionne que particulièrement faiblement après restructuration (1, 8% entre 1995 et 2000) ;
- Tant pour les entreprises cotées que pour les entreprises non cotées, la performance financière (Return on equity) moyenne ne se perfectionne pas après restructuration. La question des effets des restructurations sur la performance reste donc un sujet controversé sur lequel la recherche n'est pas parvenue toujours à une conclusion simple »¹.

1-2-2. Les facteurs de risque liés aux restructurations

Beaujollin-Bellet et Schmidt mettent l'accent sur trois types de risques :

- La remise en cause des équilibres en termes de compétences et de savoirs ;
- Les effets en termes de réputation et d'image de l'entreprise ;
- Les impacts sur le contrat psychologique qui lie les salariés à leur entreprise.

A force de réduire les effectifs, les entreprises courent un risque de perte de leurs capacités sociocognitives : capacité à réfléchir, à apprendre, à agir. Tel que, un trop grand nombre d'effectifs et d'investissements en R&D empêchent aussi l'innovation de croître. Cette relation est une relation curvilinéaire (U inversé). Aussi longtemps qu'un niveau optimum de « Slack »² des ressources humaines est conservé (pour pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement), la capacité à innover augmente jusqu'au point à partir duquel cette tendance s'inverse. De même, un

¹ Reynaud et Degorre, Workforce reduction and firm performance: a comparison between French publicly-listed and non-listed companies , 1994-2000 p.15-19 : Ecole d'économie de Paris, working Paper N°2007-20. Consulté le 08/08/2018 sur le lien : <https://core.ac.uk/display/47764335>

²Le Slack est ce que l'organisation « paye » en plus aux membres de l'organisation pour maintenir un fonctionnement satisfaisant. Consulté le 08/08/2018 sur le lien : <https://docplayer.fr/20824373-Slack-organisationnel-et-innovation-application-au-secteur-hospitalier-public.html>

downsizing décidé trop rapidement sans le temps de réflexion agit au détriment de la capacité d'innovation.

- Le départ d'un membre du réseau engendre non seulement la perte de ses compétences individuelles, mais aussi la capacité de l'apprentissage de toute l'organisation. Nous pouvons parler d'un phénomène de l'entreprise « désapprenant ».
- « Le contrat psychologique désigne les obligations mutuelles perçues par des individus entre eux ; obligations qui peuvent évoluer dans le temps et en fonction du contexte, des événements etc., et qui peuvent être explicites (voir formalisées dans un contrat) mais aussi et surtout implicites »¹.

Le concept du contrat psychologique s'emploie parfaitement aux relations de travail, aux relations employeur - employés. L'un des termes de ce contrat était dans un passé pas si lointain encore la garantie de l'emploi en échange d'un investissement de l'individu dans l'exercice de sa fonction qui a été bouleversé par un rythme, de plus en plus accru, des changements.

Tout en étant inscrites dans des processus permanents de transformation des organisations, « les restructurations introduisent une rupture par rapport à une organisation antérieure, une localisation antérieure, à une stratégie antérieure, ou dans la relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes »²

Section 2 : Les formes de restructurations.

« Les mouvements de restructuration peuvent prendre de nombreuses formes sous lesquelles les impacts organisationnels produiront des effets à court, moyen et long terme sur les résultats directs de l'organisation ; mais également sur la loyauté, le sentiment d'appartenance et simplement l'envie de performer »³.

Les différentes formes que nous allons traiter sont les restructurations internes associées à des suppressions d'emplois ainsi que la consolidation d'activités, la sous-traitance, la délocalisation, la faillite et fermeture et la fusion-acquisition. Cette dernière est celle qui nous intéresse le plus dans ce travail. Nous allons regrouper

¹Beaujollin-Bellet et Schmidt. Op. Cit. p.76.

² Idem., p.23.

³Gagnon Olivier, Les conditions de succès des restructurations, Thèse de Doctorat en Science de Gestion Penteon-Sarbone, 2017, p. 20

ces différentes formes de restructuration en deux catégories ; la première catégorie comporte les formes associées à la modification du périmètre de l'entreprise, La seconde implique la modification de la taille de l'entreprise.

2-1 : La modification du périmètre de l'entreprise.

Toute entreprise à un périmètre qui est la frontière de l'organisation. La restructuration peut bien concerner l'ensemble du périmètre.

2-1-1 : La consolidation d'activités

Les entreprises peuvent avoir recours à une stratégie de consolidation d'activités afin de répondre aux impératifs financiers des actionnaires. Les transferts d'activités productives ne sont d'ailleurs pas strictement interprovinciaux ou internationaux. À l'intérieur d'une région donnée voir d'un site industriel, une organisation peut décider de réorganiser ses activités de production en privilégiant une usine par rapport à une autre. À titre d'exemple, un important producteur manufacturier de la Mauricie, entre la ville de Québec et Montréal, a choisi de concentrer ses opérations en fermant une de ses quatre usines sur un même site.

« En redéployant une partie de ses effectifs et en réorganisant sa production, l'entreprise souhaite pouvoir bénéficier de gains de production majeurs et ainsi repositionner l'entreprise dans une situation favorable. Le redéploiement organisationnel favorise à l'intérieur d'un plan global une réduction de ses coûts et une productivité accrue »¹.

2-1-2 : La sous-traitance

« Pour une entreprise bien gérée, il est très important de prendre toutes les précautions qui s'imposent avant de décider de sous-traiter la réalisation d'une tâche ou d'une activité regroupant plusieurs tâches ou d'une fourniture. Principalement l'entreprise est amenée à sous-traiter à cause de coûts de l'activité »².

La sous-traitance peut se définir par la décision d'une société, appelée « donneur d'ordre » de confier à une autre, appelée « sous-traitant » le soin d'exécuter, pour elle, selon un cahier des charges préalable, des tâches conduisant à la

¹Gagnon Olivier ; op. cit. p. 41-42

²Jean-Marie Pitrou, La sous-traitance gagnant/gagnant, 2007 p.13

réalisation d'un produit/service qui lui est spécifique et dont elle garde la responsabilité économique finale. « Plusieurs points méritent d'être relevés à partir de cette définition :

- Les tâches confiées concernant des fournitures ou des services spécifiques à la société (« donneur d'ordre »). Sont donc exclus de l'appellation « sous-traitance » toutes les fournitures ou services achetés sur catalogue, réalisés et vendus par les fabricants ou les revendeurs ;
- Les tâches sont commandées sur la base d'un cahier des charges qui traduit bien le caractère spécifique de l'achat effectué ;
- Si le sous-traitant a bien évidemment la responsabilité des tâches qui lui sont confiées, la société « donneur d'ordre » ne peut s'en désintéresser même si elle ne les fait pas elle-même, car les opérations concourent à la bonne réalisation, par cette société, des fournitures ou/et services qu'elle vend et pour lesquels elle a une responsabilité vis-à-vis de ses clients »¹.

2-1-3 : La délocalisation

Pour plusieurs, les mouvements de délocalisation constituent un phénomène récent. « Les délocalisations consistent pour les produits qui pourraient être fabriqués et consommés dans une aire géographique, à séparer leur lieu de production ou de transformation des marchandises, des lieux de leur consommation »². Jean Arthuis explique le mécanisme en ces termes :

- Les délocalisations se diffusent dans les différents secteurs de l'économie à la manière d'un engrenage ;
- Une mécanique constituée par une logique imparable lubrifiée par les opportunités nouvelles.

Cette stratégie permet à l'entreprise de rester pendant un temps compétitif. Elle vient souvent d'une opportunité offerte par la localité ciblée.

Toutefois, en raison de la mondialisation, ces mouvements ont pris de l'essor ces dernières années. La mondialisation actuelle est caractérisée, notamment, par

¹ Jean-Marie Pitrou op. cit., p.16

² Jean Arthuis, Les délocalisations contre l'emploi ; FORUM, REVUE FUTURIBLES N° 1811993. P.17

l'émergence de chaînes de valeurs mondiales, son rythme ainsi que son ampleur sont sans précédent.

La délocalisation ou le « outsourcing » désigne l'utilisation de biens et de services produits à l'extérieur de l'entreprise. La délocalisation peut être à l'intérieur du pays dans lequel est située l'entreprise. Elle peut également se situer près de l'entreprise dans un pays externe comme le Mexique et les États-Unis ou plus éloigné dans les économies émergentes où les avantages sont nombreux comme la « petitesse » des coûts d'exploitation, un niveau de productivité élevé, des compétences techniques adéquates et une législation du travail permissive. « De nombreuses entreprises manufacturières ont pris la décision de délocaliser une partie de leur production, souvent la fabrication de certaines composantes, et de les faire fabriquer dans des pays comme la Chine ou le Vietnam »¹.

2-1-4 : Les fusions-acquisitions

« Les fusions et les acquisitions prennent une place prépondérante depuis une vingtaine d'années que ce soit aux États-Unis, en Europe, en Afrique ou dans les pays de l'Asie. La fusion de deux entreprises résulte dans un repositionnement des structures organisationnelles et amène une révision des effectifs. La fusion d'entreprises se définit comme étant une concentration des patrimoines de deux ou plusieurs sociétés, qui aboutissent à la constitution d'une nouvelle entreprise ou à une prise de contrôle de celle-ci. Elle est aussi le résultat de l'union de deux personnes morales ou plus. Les éléments d'actif, aussi bien que les dettes, deviennent alors ceux de l'entreprise issue de la fusion »².

Une ou plusieurs sociétés préexistantes disparaissent pour venir s'annexer à une autre société préexistante : il s'agit de la fusion absorption, appelée aussi « fusion par annexion ». C'est le cas où une société en absorbe d'autre tout en gardant son identité propre. Elle consiste dans l'apport par une ou plusieurs sociétés de l'intégralité de leurs actifs à une société existante qui les absorbe.

Le cadre légal de la fusion d'entreprises en Algérie :
L'opération de fusion a été prévu dans les dispositions du code de commerce

¹ Gagnon Olivier, op. Cit. p. 41-42.

² MEHDI Tarik Abdallah ; La fusion d'entreprises en Algérie, 2014. Consulté le 08/08/2018 sur le lien : <http://www.dzentreprise.net/une-lecture-juridique-la-fusion-dentreprises-en-algerie/>

algérien, articles 744 à 746 mais dans un contexte de liquidation pour les différentes formes juridiques.

Toutefois, Aux termes des dispositions de l'article 15 de l'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence, une opération de concentration est réalisée :

- Lorsque deux ou plusieurs entreprises antérieurement indépendantes fusionnent (fusion) ;
- Lorsqu'une entreprise acquiert le contrôle d'une autre entreprise (prise de contrôle) ;
- Lorsqu'une entreprise commune accomplissant de manière durable toutes les fonctions d'une entité économique autonome est créée par deux ou plusieurs entreprises distinctes.

Les opérations de concentration ne sont soumises à autorisation que si leur importance dépasse le seuil de 40% des ventes ou achats effectués sur le marché. Pour apprécier cette importance, on dispose de différents critères comme la part de marché ou le chiffre d'affaires des entreprises concernées.

Les entreprises participantes ne sont pas autorisées à réaliser l'opération de concentration tant que celle-ci n'a pas été notifiée et que le Conseil ne l'a pas déclarée compatible avec le fonctionnement de la concurrence (articles 20 et 61 de l'ordonnance modifiée et complétée n° 03-03 du 19 juillet 2003).

A. Exemples de fusion en Algérie :

En 2009, « Sonatrach »¹ a procédé à la fusion-absorption de la société nationale de raffinage de pétrole (Naftec), et des Entreprises de Gestion des zones industrielles d'Arzew (EGZIA) et de Skikda (EGZIK).

B. Analyse juridique de cette fusion :

Aux termes des actes notariés respectifs, les sociétés Naftec, EGZIA et EGZIK sont dissoutes le 30 juin 2009 par la procédure de fusion-absorption et leurs activités respectives intégrées dans l'objet social de Sonatrach dès le 1er janvier 2009, date « effective » de la fusion-absorption, selon les termes des contrats respectifs approuvés par les assemblées générales de ces sociétés.

¹Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures ; est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963. C'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière surnommé la *major africaine*. Sonatrach est classée la première entreprise d'Afrique.

« Au capital social de Sonatrach (500 milliards de dinars) vont désormais s'ajouter 50 milliards de DA de Naftec, 3,256 milliards de da d'EGZIA et 160 millions de DA d'EGZIK, selon la même source »¹.

« Selon les explications de l'ex-ministre de l'énergie Chakib Khalil, l'existence d'une filiale complètement indépendante intervenant au même titre que l'entreprise-mère dans l'activité raffinage poserait toujours problème dans ce domaine. Certaines activités qui sont nécessaires à Sonatrach doivent lui appartenir et le raffinage fait partie des activités intégrantes de Sonatrach, a-t-il expliqué »².

L'autre raison qui a conduit Sonatrach à récupérer cette filiale est, l'incapacité de Naftec de financer son programme d'investissement estimé à près de 3 milliards de dollars.

2-2 : La modification de la taille de l'entreprise

Face à des conjectures économiques défavorables qui affectent plusieurs entreprises, la modification de la taille de l'entreprise devient un moyen favorable pour s'adapter facilement. Il peut s'agir de la faillite et la fermeture, des restructurations internes ainsi que les réductions des effectifs.

2-2-1 : La faillite et la fermeture

« La faillite et la fermeture d'usine font partie d'un cycle naturel de remplacement en raison du déclin de certaines entreprises ou de certains secteurs d'activité. Puisque la concurrence est omniprésente dans les environnements des entreprises, l'innovation devient au cœur du succès. Les plus jeunes entreprises tentent par tous les moyens possibles de s'imposer et viennent ainsi menacer les entreprises établies »³.

Ce jeu de va-et-vient permet de soutenir un contexte de concurrence accrue en laissant s'introduire de nouveaux joueurs, mais vient également signifier la fin pour des entreprises n'ayant su s'adapter. Plusieurs facteurs expliquent la décision des entreprises de réduire leurs effectifs ou de fermer des usines. Le premier facteur est l'incapacité à soutenir un niveau de rendement adéquat laissant la place aux

¹MEHDI Tarik Abdallah, op, cit.

²Idem

³Gagnon Olivier, op. Cit., p 44-45

pays des économies émergentes. Le deuxième facteur est la désuétude de certaines entreprises qui ne peuvent s'adapter sur le plan technologique. Le troisième facteur est le passage du temps qui vient dégrader le capital de l'usine suite au non-investissement entraînant une réflexion sur un investissement massif dans la réfection de l'usine ou dans la construction d'une toute nouvelle usine.

2-2-2 : Les restructurations internes

Les restructurations internes surviennent lorsqu'une entreprise réduit ses effectifs pour des raisons autres que celles évoquées précédemment. Ces mouvements de réduction de personnel se nomment mis à l'écart temporaire dans, ce qui signifie que l'employeur pour des motifs économiques ne peut plus offrir du travail temporairement à un ou plusieurs salariés.

Dans la mesure où l'employeur ne voit pas ses affaires se rétablir, ladite mise à l'écart deviendra permanente sous le vocable de licenciement qui signifie une rupture définitive du lien d'emploi pour des motifs économiques. Bien entendu, dans la mesure où un établissement ferme définitivement ses portes, la possibilité de rappel devient nulle.

La « législation du travail »¹ en Algérie vient d'ailleurs encadrer les licenciements en s'assurant que l'employeur en avise le Gouvernement dans la mesure où le licenciement est qualifié de collectif. Selon **Art 71 du code de travail algérien précise que** : Les modalités de compression d'effectifs sont fixées après épuisement de tous les moyens susceptibles d'y interdire le recours, sur la base notamment des critères d'ancienneté, d'expérience et de qualification pour chaque poste de travail. Les conventions et les accords collectifs précisent l'ensemble des modalités fixées.

Il existe d'autres motivations que la conjoncture économique pour expliquer les restructurations internes. La volonté des dirigeants d'accroître les retours financiers pour les actionnaires peut justifier de telles pratiques comme une réorganisation du travail pour faire place à une nouvelle technologie par exemple. Avant de procéder à une restructuration interne, il existe des alternatives qui peuvent être

¹ Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997

tentées d'une façon progressive et qui sont moins dommageables pour le capital humain.

Ainsi, avant de procéder à des licenciements collectifs, une entreprise pourrait réduire voire éliminer l'attribution d'heures supplémentaires. Elle pourrait également tomber en travail à temps partagé, mesure québécoise visant à alterner les heures de travail avec l'assurance emploi afin de conserver la force de sa main-d'œuvre.

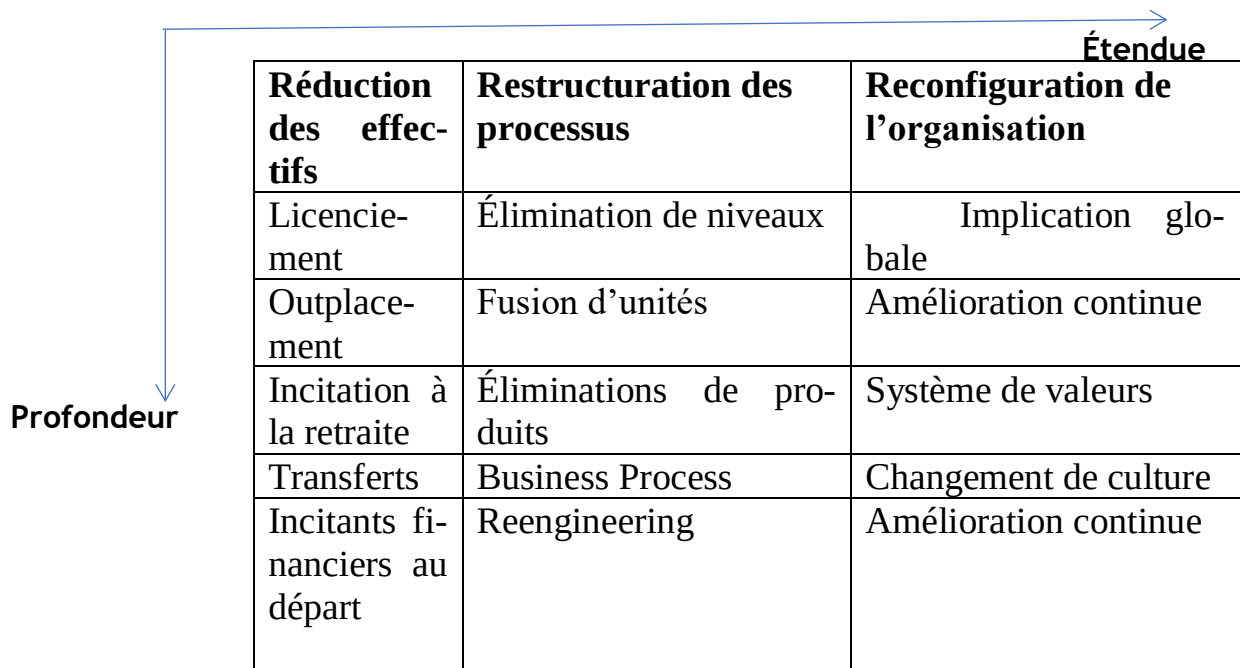
2-2-3 : Réduction des effectifs

Puisqu'il fait sens commun pour la majorité des dirigeants de procéder à des mouvements de réduction d'effectifs, ceux-ci doivent toutefois justifier leurs actions sous l'angle d'une réorganisation, d'un désinvestissement, d'un plan de sous-traitance ou de procéder à des licenciements.

L'Art 69 du code de travail Algérien précise que si des raisons économiques le justifient, l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs. La compression d'effectifs, qui consiste en une mesure de licenciement collectif se traduisant par des licenciements individuels simultanés, est décidée après négociation collective. Il est interdit à tout employeur qui a procédé à une compression d'effectifs de recourir sur les mêmes lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles des travailleurs concernés par la compression d'effectifs.

Cameron, Freeman et Mishra (1993) ont mis en évidence dans la figure 1 les différents types de réduction des effectifs, les différents processus et le type de reconfiguration de l'organisation. À titre d'exemple, en fonction des licenciements, la reconfiguration organisationnelle implique l'élimination de niveaux et l'implication globale de toutes les parties prenantes.

Figure 1 : Etendue et profondeur des pratiques de « downsizing »



	Etendue		
	Réduction des effectifs	Restructuration des processus	Reconfiguration de l'organisation
	Licenciement	Élimination de niveaux	Implication globale
	Outplacement	Fusion d'unités	Amélioration continue
	Incitation à la retraite	Éliminations de produits	Système de valeurs
	Transferts	Business Process	Changement de culture
	Incitants financiers au départ	Reengineering	Amélioration continue

Source : Cameron, Freeman et Mishra (1993)

« Les licenciements peuvent être qualifiés de contre-cycliques, car ils ont tendance à augmenter lors de période de ralentissement économique et a contrario diminuer en période de croissance. À ce titre, ils soulignent le flou concernant la réduction des effectifs par la communauté scientifique :

La rationalisation organisationnelle constitue un ensemble d'activités, entreprises par la direction d'une organisation, conçues pour améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité »¹.

Les gestionnaires se servent de la stratégie de réduction des effectifs afin de réduire la taille de l'entreprise et de l'organisation. Plusieurs caractéristiques distinguent la réduction des effectifs comme :

- On ne peut la qualifier d'extrinsèque à l'entreprise puisqu'elle prend forme à partir d'une décision volontaire des gestionnaires et dirigeants d'entreprises par rapport à un contexte d'entreprise en faillite ;

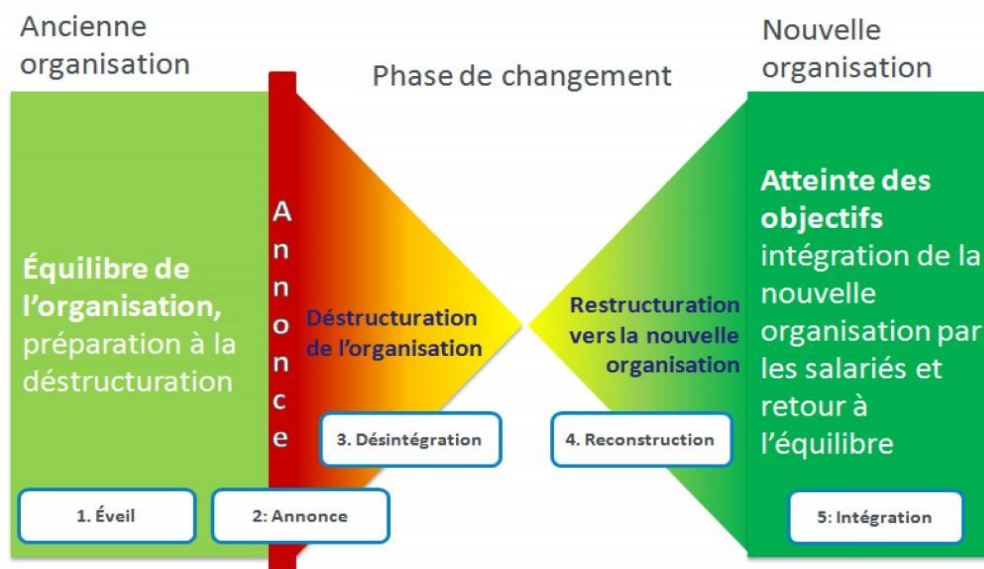
¹ Cameron K.S., Freeman S.R., Mishra A.K. (1993), « Downsizing and Redesigning Organizations », in Huber G.P. et Glick W.H. (Eds), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York/Oxford, Oxford University Press. p.118

- Elle n'implique pas nécessairement seulement la réduction d'effectifs, car d'autres mouvements d'employés peuvent être utilisés comme des transferts, des incitations à la retraite ;
- Elle vise l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. On peut la qualifier de proactive ou de réactive afin de réduire les coûts ou d'augmenter la compétitivité de la firme. Ainsi, dans la mesure où on la qualifie de proactive étant donné l'objectif d'augmenter la performance organisationnelle ou défensive si elle tente d'agir sur le déclin de l'entreprise.
- La réduction des effectifs aura un impact sur l'ensemble de l'organisation en raison de la diminution du nombre d'employés qui effectuent le travail en réorganisant le travail, l'intensité de la charge de travail et la manière dont le travail est accompli.

Section 3 : Les phases préparatoires à l'opération de restructuration

Même si chaque situation est unique, il est possible de faire émerger un modèle en 5 phases ¹par lesquelles les entreprises passeront dans leur réorganisation. Ce modèle permet d'expliquer les interactions entre les individus et les groupes dans l'entreprise et leur façon de s'adapter pendant que le changement a lieu.

Figure 2 : Le détail des 5 phases d'une restructuration pour une entreprise.



Source : Quali Social 2013

¹Inspiré du modèle de modèle en 4 phases de Colletette & al ; Le Changement organisationnel : théorie et pratique, Presse de l'Université de Québec, 1997 p. 45-53

1. La phase d'éveil constitue la prise de conscience du déséquilibre entre l'environnement et l'organisation et de la nécessité de réaliser un changement. L'entreprise se prépare donc au changement et au processus de désintégration à venir.

2. L'annonce (interne et externe) est le point de départ du processus de changement. Elle peut être perçue par les salariés comme inattendue et violente et générer des émotions fortes. A ce moment, on distingue des processus similaires au deuil (process). En fonction du degré d'adhésion des salariés, on peut voir apparaître des résistances au changement. C'est la raison pour laquelle la communication sur la restructuration est un facteur crucial.

3. La phase de désintégration est le processus où l'organisation se détruit pour laisser place à sa nouvelle forme. Les anciens repères disparaissent et les nouveaux ne sont pas encore visibles. Les individus peuvent se sentir perdus et l'on voit apparaître des symptômes d'anxiété et de stress. Cette phase se termine dès lors que l'ancienne organisation n'est plus en place.

4. La phase de reconstruction est la phase où les changements sont opérés. Les salariés prennent peu à peu place dans la nouvelle organisation sans pour autant maîtriser les tenants et les aboutissants de leur poste. En fonction de la manière dont le changement est opéré et en fonction des personnes, on voit apparaître 2 profils de salariés :

- Ceux qui ont confiance en l'organisation future voient les symptômes d'anxiété et de stress disparaître ;
- Ceux qui n'ont pas confiance en l'organisation future voient apparaître des symptômes de dépression (perte de sens, de but et d'intérêt dans le travail).

5. La phase d'intégration apparaît dès lors que la nouvelle organisation est en place. Elle pérennise le changement et consolide les actions engagées dans la phase précédente. On voit les profils de salariés s'accroître : les symptômes d'anxiété et de stress disparaissent chez les personnes ayant confiance en l'organisation nouvelle et les symptômes de dépression se renforcent chez les salariés n'ayant pas cette confiance »¹.

CONCLUSION

Les grands programmes de restructuration d'entreprises représentent peut-être l'un des défis les plus redoutables qu'aient à affronter les responsables d'entreprises en général. La nécessité d'une restructuration de grande envergure apparaît à la suite

¹ Collerette & al ; op.cit. p. 45-53

des difficultés financières, lorsque l'ensemble du secteur des entreprises est en difficulté. Mener à bien la restructuration exige que les pouvoirs publics assument un rôle directeur pour déterminer les priorités de la restructuration, remédier aux déficiences des marchés, réformer les régimes juridique et fiscal et, point peut-être le plus important, éliminer les obstacles que posent de puissants groupes d'intérêts.

Certains des enseignements de portée générale qui peuvent être tirés de l'expérience des entreprises étudiés en matière de restructuration d'entreprises à grande échelle sont les suivants : Les pouvoirs publics doivent être prêts à assumer de larges responsabilités dès qu'une crise semble de nature systématique ; Il est essentiel d'opérer dans un environnement macroéconomique et juridique sain ; Il convient de prendre rapidement des mesures pour compenser les coûts sociaux de la restructuration ; la restructuration devrait reposer sur une stratégie globale transparente, englobant la restructuration des entreprises comme celle du secteur financier ; les buts de la restructuration doivent être annoncés dès le départ, et la législation portant création des nouvelles institutions de restructuration doit comporter des clauses leur fixant une durée limitée en fonction des buts poursuivis ; face aux pressions des groupes d'intérêts, il faut s'efforcer résolument d'établir des procédures de faillite efficaces. Après réalisation des objectifs de la restructuration, les pouvoirs publics doivent réduire leur intervention dans l'entreprise afin de créer les conditions d'une croissance plus élevée à long terme et en dernière analyse, la restructuration peut renforcer les perspectives de croissance à long terme en affaiblissant les intérêts particuliers qui s'opposaient antérieurement au changement.

Chapitre II : L'intervention de l'audit dans la restructuration des entreprises publiques

INTRODUCTION

« Le mot audit, qui nous vient du latin audire ; c'est-à-dire, « écouter ». L'auditeur avait alors pour rôle la vérification des comptes. On parla de révision des comptes avant de lui préférer le terme d'audit qui a une connotation plus valorisante¹ ».

Progressivement, le terme d'audit connut un élargissement (horizontal et vertical) en raison de l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il doit accompagner, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser. Toutes ces « vertus » associées au mot audit ont fortement contribué à son développement et à sa généralisation.

« Il existe véritablement un marché de l'audit et des théories relatives à ce marché qui tentent d'expliquer la demande et l'offre des services d'audit »². « Cette implantation ou cette démocratisation de l'audit a fait dire que nous étions entrés dans la société de l'audit »³. Ainsi, l'activité d'audit a fait l'objet de plusieurs déclinaisons. Sur le plan vertical, le champ d'application ou les domaines d'intervention de l'audit ont été élargis. Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise dont les restructurations et tous les stades décisionnels. Certaines entreprises font même l'objet de plusieurs audits au cours d'un exercice ou d'une période. Sur le plan horizontal, la pratique de l'audit s'est étendue aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises. On parle ainsi d'audit dans les entreprises publiques, d'audit des associations, d'audit des PME/PMI, d'audit des filiales...

Cette extension du concept et l'élargissement de son champ d'application dans des domaines qui ne lui étaient pas familiers n'ont pas toujours contribué au

¹Élisabeth Berti (S/D) ; Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ; Eyrolles, 2007. P.17

² Idem., P.18-19

³ Power (M). La société de l'audit, La Découverte, Paris. 2005. P.35

renforcement de l'image de l'audit et à sa clarification. Quelques critères permettent de mieux saisir la notion d'audit. Ainsi, il peut être appréhendé selon les critères statutaires, géographiques et selon l'objectif poursuivi. Selon le critère statutaire, on distingue l'audit légal de l'audit contractuel. « La légalité de l'audit repose sur le fait que l'activité de l'auditeur est exercée dans un cadre légal prédéfini et obligatoire. Certes, il se confond le plus souvent avec le commissariat aux comptes et aboutit à une certification des états financiers »¹. En revanche, un audit peut être souhaité ou sollicité par une entreprise en dehors de toute obligation légale pour répondre à des besoins spécifiques. On parlera, alors, d'audit contractuel, dans la mesure où les missions d'un tel audit sont définies par le client. C'est le cas d'un audit lors de la restructuration qui est objet de notre étude.

L'audit peut être aussi examiné en fonction de la nature des objectifs assignés à la mission. L'audit financier apparaît comme la forme d'audit la plus ancienne et la plus connue du public. Pour ce dernier, « l'objectif principal est la certification du bilan et du compte de résultat, à partir de deux notions fondamentales : la régularité et la sincérité des comptes annuels »².

Pour l'audit opérationnel, plus orienté vers les opérations de gestion, l'objectif est l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs. C'est donc la recherche de l'efficacité, de l'efficience, bref de l'amélioration des performances de l'entité auditée en cas d'une restructuration qui anime l'auditeur opérationnel. On parle aussi d'audit à objectif étendu ou à évaluation globale. Ce type d'audit désigne la synthèse de l'audit financier et de l'audit opérationnel.

Au-delà de s'assurer de la conformité et/ou de la régularité et de la sincérité des comptes aux lois et règlements en vigueur, de déterminer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'entité, il s'agira aussi de déterminer si les objectifs stratégiques sont atteints. L'audit interne, objet de la première section, est réalisé par des salariés de l'entité auditée ; en revanche, l'audit externe, qui est l'objet de la

¹ Elisabeth Berti (S/D). op. cit, P.21

² L'audit financier peut ne pas avoir pour objectif la certification des comptes. C'est précisément le cas lorsque est confiée à un professionnel la mission d'exprimer une opinion sur les états financiers, la situation et les résultats financiers, par référence à des normes, dans le contexte par exemple d'une acquisition, d'une demande de crédit.

deuxième section, est beaucoup plus connu sous le nom d'audit comptable et financier. Il est exercé par des experts indépendants, de l'entité à auditer (expert-comptable, commissaire aux comptes, et commissariat aux apports). La troisième section portera sur la relation existante entre l'audit et la restructuration expliquée par la théorie d'agence.

Ce qui caractérise d'abord les opérations de restructurations (regroupements) d'entreprises, c'est leur extrême complexité et l'importance des risques qui leur sont associés. C'est la raison pour laquelle ces opérations mobilisent, pour leur mise en œuvre, une pluralité d'experts : banques, conseils, avocats, cabinets d'audit et agences de communication. En interne, elles reposent sur des équipes multifonctionnelles. Les auditeurs internes sont associés au processus d'acquisition ou d'absorption, leur degré d'implication étant variable selon les étapes de ce processus. Il semble toutefois que leur mobilisation dans l'entreprise acquéreuse sous-exploite leurs compétences, tant pour la capacité à évaluer la maîtrise des processus de contrôle interne et de management des risques que sur le plan de leur possible contribution à une gouvernance d'entreprise de qualité.

Section 1 : Généralités sur l'audit interne et son rôle dans la restructuration

Les généralités sur l'audit ont pour objectif de dégager ses éléments clés. Ces derniers serviront de référence pour porter un jugement sur la pratique de l'audit à SIA. Cette section pour nous, sera l'occasion d'approfondir nos connaissances théoriques et à mieux s'imprégner des nouvelles méthodes et pratiques de la fonction. Il nous permettra ainsi de comprendre le concept de l'audit interne à travers ses aspects théoriques et pratiques, et de décrire aussi les normes liées à cette profession dans le cas d'une restructuration.

1-1-Concept d'audit interne

La définition de l'audit interne, les objectifs, les missions, le champ d'application, les types d'audit ainsi que la relation entre l'audit et la fraude constitue l'ossature de cette section.

1.1.1 Définition de l'audit interne

De nos jours, l'évolution rapide du concept d'audit interne est telle qu'il est difficile de lui donner une définition unique. En effet, bien que la fonction soit récente, elle a connu une évolution fulgurante eue égard aux turbulences de l'économie mondiale. L'audit interne a ainsi vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée.

Notre perception de l'audit interne va nous permettre d'en retenir que la définition de l'Institut Française de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) de 2015 qui est la suivante : « 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 évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹.

Cette nouvelle définition a déjà fait l'objet de multiples commentaires car elle innove par rapport aux précédentes. De cette définition nous pouvons retenir les améliorations suivantes :

A. Rôle de l'auditeur

Cette définition élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant deux types de mission (assurance et conseil) exercée par l'auditeur interne qui diffèrent par leur finalité première qui détermine à son tour leur nature et leur champ, ainsi que par les parties prenantes concernées par une restructuration.

B. Indépendance et l'objectivité de l'auditeur

Cette définition insiste fort justement sur l'idée d'indépendance et l'objectivité de l'audit interne et en cela, elle s'ajuste très exactement sur le code de déontologie et les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Selon la norme 1100 de l'IFACI, l'indépendance c'est la capacité de l'audit interne à assumer, de manière impartiale, ses responsabilités. Afin d'atteindre un

¹ IFACI ; 2015. P.15

degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement. Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées à différents niveaux :

- Au niveau de l'auditeur interne ;
- Au niveau de la conduite de la mission ;
- Au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

Suivant la même norme « 1100 »¹, l'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux, menés sans compromis. L'objectivité implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Comme pour l'indépendance, les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées au niveau de :

- L'auditeur interne ;
- La conduite de la mission ;
- L'audit interne et de son positionnement dans l'organisation

Cette définition évoque aussi la création de la valeur qui est obtenu si les missions d'assurances et de conseil sont menées selon une approche systématique et méthodique.

Elle souligne que l'auditeur interne a une obligation de résultats, que les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise s'améliorent réellement. Le champ d'application de l'audit concerne en effet ces trois processus que sont le management des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise dans les opérations de restructurations.

C. Maîtrise des risques

La pratique de l'audit interne est tournée maintenant vers la maîtrise des risques et leurs anticipations par la mise en œuvre d'une cartographie des risques. Cette cartographie permet de donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise de ces risques. La définition de l'IIA, nous semble plus complète car reflétant la réalité de la fonction sur le terrain. Elle souligne que l'objectif général de l'audit

¹ IFACI. Op. cit

interne et de chaque auditeur en particulier, est de créer de la valeur ajoutée pour l'organisation au moyen d'activité d'assurance et de conseil. Elle permet aussi d'appréhender clairement le rôle de l'audit interne dans sa dynamique et par conséquent retient notre attention dans le cadre de notre étude. Pour mieux appréhender la pratique de l'audit interne dans l'entité, il serait important pour nous de passer en revue, les missions, les objectifs, et le champ d'application de l'audit.

1-1-2-Missions, objectifs et champs d'application de l'audit interne

Il s'agit de décrire dans ce point les missions, les objectifs, et le champ d'application de l'audit interne.

1-1-2-1-Rôles et Mission de l'audit interne

« Les rôles et les missions de l'audit interne constituent des facteurs d'influence de sa pratique dans une entreprise.

A. Rôles de l'audit interne

Nombreux sont les auteurs qui ont défini les rôles de l'auditeur dans l'entreprise. C'est ainsi que nous pouvons retenir trois rôles que l'audit est en mesure de jouer dans les organisations qui dépendent de la personnalité des dirigeants et du responsable de l'Audit Interne.

Ces rôles sont :

- Assurer que tous les risques sont identifiés et maîtrisés et les directives appliquées garant auprès de la Direction Générale et du Comité d'Audit ;
- Faire le diagnostic de l'organisation sur le terrain et le bilan de la situation et rapporter ses conclusions (un outil au service de la Direction) ;
- Voir et éclairer les responsables concernés et les persuader de lancer les actions de progrès nécessaires. Enfin le rôle est de s'assurer que les décisions sont prises correctement et non de s'assurer qu'elles sont bonnes »

¹.

Il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositifs de contrôle interne. La mission générale de l'audit interne dans la restructuration des

¹ Elisabeth Berti (S/D). op. cit, p.27

entreprises consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne dans la préparation d'une entité à une restructuration sont atteints.

« Le référentiel du COSO I, distingue trois types d'objectifs de contrôle interne :

- Objectifs liés aux opérations : ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs ;
- Objectifs liés au reporting : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent viser la fiabilité, le respect des délais, la transparence ou d'autres exigences des régulateurs, des organismes de normalisation reconnus ou des instructions internes ;
- Objectifs liés à la conformité : ils concernent le respect des lois et règlements applicables à l'entité »¹.

À ces trois objectifs de contrôle interne, le « COSO »² II, dans une approche plus globale de management des risques, assigne au contrôle interne quatre catégories d'objectifs : les objectifs stratégiques, les objectifs de réalisation et d'optimisation des opérations qui incluent des objectifs de performance et de rentabilité, les objectifs de fiabilité des informations financières et non financières, externes et internes, enfin les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Quel rôle les auditeurs internes ont-ils à jouer dans les opérations de restructuration (Fusion/Absorption) ? C'est à cette question que se propose de répondre cette section. Pour cela, nous mettrons tout d'abord en évidence la dualité de ces opérations. Sous-tendues par une pluralité de motifs qui constituent autant d'opportunités d'amélioration de la performance, les opérations de regroupement d'entreprise présentent également des risques élevés pour les actionnaires. Elles sont en particulier risquées, parce que les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants peuvent s'y avérer importants. Nous aborderons dans la seconde partie le rôle de l'auditeur interne dans ces opérations. Suivant une logique chronologique, nous envisagerons successivement leurs éventuels apports en amont de la transaction, dans

¹ IFACi.inid ; référentiel intégré de contrôle interne ,2014 consulte le 09/08/2018sur le lien : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>

² COSO est l'acronyme abrégé de Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard se nomme aussi COSO

les phases d'analyse stratégique et d'évaluation. Nous verrons alors que l'auditeur interne constitue un maillon important de la chaîne de contrôle des restructurations (fusions/acquisitions) et qu'il a vocation à inter-agir, à ce titre, avec le comité d'audit, les auditeurs légaux et le management de l'entreprise acquéreuse.

B. Missions de l'audit interne

« Les missions de l'audit interne sont de deux natures une mission d'assurance et une mission de conseil qui diffèrent par leur finalité, leur champ, leur nature et les parties prenantes concernées »¹.

La première finalité des missions d'assurance menées en interne est d'évaluer les éléments probants relatifs à un aspect intéressant une personne donnée et d'en tirer des conclusions. L'audit interne détermine la nature et le champ des missions d'assurance. Ces missions mettent habituellement trois parties en présence : l'audité qui est directement concerné par l'aspect étudié, l'auditeur interne qui procède à l'évaluation et rend des conclusions et l'utilisateur qui se fonde sur l'évaluation des éléments probants et sur les conclusions de l'auditeur interne.

Les missions de conseil quant à elles menées en interne ont pour première finalité, de rendre un avis et d'apporter d'autres formes d'assistance généralement à la demande expresse des clients de la mission. Le client et l'audit interne s'entendent sur la nature et le champ des missions de conseil, qui ne font habituellement intervenir que deux parties : le client qui recherche et reçoit un avis et l'auditeur qui donne cet avis.

1-1-2-2-Objectifs de l'audit interne

Les objectifs visés par les missions d'audit interne doivent être exprimés clairement par la haute hiérarchie et être connus non seulement du service intéressé, d'audit interne qui d'ailleurs a la responsabilité de les appliquer, mais aussi par tous les départements de l'entreprise. Aussi, importe-t-il de noter que les objectifs de l'audit interne selon l'IFACI sont raisonnablement définis par rapport au contrôle interne qui est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des risques de l'entreprise. Il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositifs de

¹ KURT F. & al, Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, IFACI, 2ème édition, 2011. p. 1-6

contrôle interne. En effet, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints.

L'objectif général d'un audit interne est de donner à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations en vue de lui apporter des conseils pour les améliorer. Et ceci passe par une assistance de tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et de commentaires pertinents relatifs aux activités examinées.

1-1-2-3-Champs d'application d'audit interne

« La fonction d'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité de ses processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle »¹. Ces évaluations et améliorations amènent l'auditeur interne à intervenir dans toutes les entités, tous les processus et plus généralement tous les systèmes de management de l'entreprise, jusqu'aux processus stratégiques dès lors qu'ils sont en relation avec les risques qui menacent la réalisation des objectifs fixés par l'organisation.

Le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions. L'audit interne répond ainsi aux besoins de différentes parties prenantes : le conseil d'administration, le comité d'audit, la direction, le personnel et les tiers intéressés.

Dans ses évaluations, l'auditeur interne doit aussi tenir compte de la fraude. « La fraude doit être intégrée dans les risques de l'entreprise et prise en compte dans la mise au point des systèmes de contrôle interne »². L'auditeur interne doit évaluer le risque de fraude et la façon dont il est géré par l'entreprise. Il doit vérifier si les dispositifs mis en place pour éviter les fraudes sont respectés et informer la personne responsable, soit par le biais de ses recommandations, soit par un avertissement spécifique si l'urgence et l'importance de la situation l'exigent. Ce rôle a été aussi

¹ KURT F. & al, Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, IFACI, 2ème édition, 2011. P.1-4

² ROUFF Jean Loup, Risque assesment : Quelques bonnes pratiques, Revue Française d'Audit, N°163, 2003. P.11

clairement défini par la nouvelle norme 1210.A2 de l'IFACI qui indique clairement que « les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder à l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes ».

1-2- L'auditeur interne dans le processus de restructuration : un atout pour la maîtrise des risques

Une opération de restructuration peut être décrite comme un processus comportant quatre phases distinctes, les deux premières se situant en amont de la restructuration, les suivantes intervenant une fois la restructuration conclue. Nous allons passer en revue le rôle de l'auditeur interne à chacune des étapes du processus en distinguant la contribution qu'il est susceptible d'apporter en amont de la restructuration, puis en aval.

1-2-1- : L'intervention en amont de la transaction

« Deux étapes précèdent la conclusion d'une transaction entre les entreprises participantes : la phase de pré-restructuration et celle de structuration de l'offre et de négociation »¹.

❖ Pré- restructuration : Identifier les leviers de création de valeur

La phase de pré- restructuration s'inscrit dans la continuité du processus d'analyse stratégique conduit par l'entreprise. Celle-ci ayant identifié l'existence d'un problème stratégique fait le choix d'y répondre au moyen d'une fusion soit acquisition ou absorption. Le profil de la cible est alors défini et les candidats potentiels à la restructuration identifiés. La phase de pré- restructuration s'achève avec la sélection d'une entreprise parmi les cibles potentielles et la validation de l'opportunité de création de valeur que constitue son intégration à l'initiatrice de l'offre. À ce stade de l'opération, le risque principal est de nature stratégique.

Faire le choix de la croissance externe, notamment à l'international, permet de se développer plus rapidement qu'en créant de toutes pièces une filiale à l'étranger. La restructuration permet également de bénéficier d'un effet annonce qui peut s'avérer intéressant en termes de notoriété. Toutefois, ce choix doit reposer sur des

¹ Élisabeth Berti (S/D). op. cit, p. 207

motifs solides, car il est largement irréversible. Il faut donc que le projet de restructuration s'inscrive dans une vision stratégique claire, sous-tendue à la fois par une logique stratégique de création d'avantage compétitif durable et par une logique financière de création de valeur par l'obtention de « synergies »¹ (synergies de coûts et/ou de revenus).

L'auditeur interne a-t-il un rôle à jouer à ce stade ? « Une étude internationale indique que peu d'auditeurs internes sont sollicités dans la phase de pré-restructuration »². Toutefois, leur implication précoce dans le processus de restructuration serait extrêmement bénéfique. L'aptitude des auditeurs internes à envisager l'entreprise de façon globale, leur connaissance des différentes unités d'affaires et des stratégies qui leur sont associées, leur confèrent la capacité de conseiller le management, en complément des cabinets de conseil en stratégie généralement mobilisés au stade de la « pré-due diligence »³. Ils ont également un rôle à jouer en matière de contrôle stratégique, en complément du conseil d'administration, du fait de leur capacité à évaluer le processus de planification stratégique. Leur domaine privilégié d'intervention demeure cependant celui de la due diligence.

1-2-2-Évaluation de la cible et négociation : Participer à la due diligence

« Compte tenu de la complexité et des risques élevés associés aux opérations de regroupement d'entreprises, de nombreux experts sont amenés à intervenir dans le processus allant de la manifestation d'un intérêt pour la cible au bouclage de la transaction (closing) »⁴. Nous nous concentrons ici sur une étape essentielle de ce processus, la due diligence, dont nous préciserons tout d'abord les principaux enjeux. Nous examinerons ensuite le rôle des auditeurs internes dans ce processus.

¹ La **synergie** est la création de valeur résultant de l'association de plusieurs entreprises. Le rapprochement de ces entreprises leur permet d'avoir une valeur plus importante que si l'on additionnait la valeur de l'ensemble de ces entreprises séparément. Consulté le 13/08/18 sur le lien : <http://definition.actufinance.fr/synergie-850/>

² Selim et al., « The Role of Internal Auditors in Mergers, Acquisitions and Divestitures: An International Study », *International Journal of Auditing*, 2003, vol. 7, p. 223-245. Consulté le 13/08/2018 sur le lien : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1046/j.1099-1123.2003.00072.x>

³ La due diligence ou diligence raisonnable est l'ensemble des vérifications qu'un éventuel acquéreur ou investisseur va réaliser avant une transaction, afin de se faire une idée précise de la situation d'une entreprise. De manière plus générale, la diligence raisonnable est le degré de jugement, de soin, de prudence, de fermeté et d'action auquel on peut s'attendre d'une personne raisonnable, dans les circonstances considérées. Le due diligence est un concept anglo-saxon qui signifie que le sujet doit travailler à se prémunir lui-même contre tout élément négatif d'une opération qui peut être évité. Il s'agit en quelque sorte d'un devoir élémentaire de précaution.

⁴ Élisabeth Berti (S/D). op. cit, p. 209

Dans une opération de restructuration, on appelle due diligence la mise en œuvre de procédures d'examen préliminaire de la cible dans le cadre d'une opération amicale.

Sur le plan de la méthodologie, elle s'apparente à un audit opérationnel orienté vers la détection des risques et dont le champ couvre la totalité des fonctions de l'entreprise. Elle a pour objectif principal de procéder à un diagnostic général et à une valorisation argumentée de l'entité auditée. Elle débouche sur la formalisation d'une offre préliminaire (protocole d'entente) qui servira ensuite de base à la négociation. La réalisation des dues diligences est généralement confiée à un cabinet d'audit, les plus grands d'entre eux proposant des services de conseil (Transaction Advisory Services) liés aux opérations de restructurations.

La mise en œuvre d'une due diligence peut se heurter à des difficultés d'obtention des informations ainsi qu'à une pression temporelle importante. Dans le contexte des fusions, on nomme deal breaker un problème majeur qui vient interrompre la transaction. Au cours de la due diligence, et notamment de la due diligence financière, l'auditeur identifie de nombreux problèmes qui vont se résoudre par le biais d'ajustements comptables (dépréciations d'actifs, constitution d'une provision pour risque, etc.). Seul un problème majeur est susceptible de constituer un deal breaker. Par ailleurs, il est clair que le but de l'auditeur consiste à identifier le maximum de problèmes afin de diminuer les coûts de restructuration de la cible.

L'enjeu d'une due diligence financière est triple : obtenir une compréhension des performances passées de la cible, analyser l'activité correspondant à l'exercice courant, enfin évaluer le potentiel futur de création de valeur de la restructuration. « Les principales analyses à effectuer pour comprendre la performance historique sont résumées dans le tableau n° 1 ci-après »¹.

¹ Élisabeth Berti (S/D). op. cit, p. 210

Tableau n° 1 - Comprendre la performance historique

Enjeux	Principales analyses
Qualité et fiabilité des informations financières.	Bouclage des différentes sources d'information (comptes sociaux, balances auxiliaires, états de gestion). Réconciliation des tableaux de financement avec les comptes de résultat et bilans Revue des principes comptables et permanence des méthodes.
Identification des spécificités de la cible et de son marché.	Clients, fournisseurs (concentration, revenue/purchasing model) Saisonnalité Outils de production et modes de distribution
Analyse des « trends » d'activité et de profitabilité historiques et Identification des principaux leviers	Analyse des effets volume, prix, mix produits et coûts de production sur le chiffre d'affaires et la marge brute Analyse de la structure des charges d'exploitation (fixe/variable) Définition du ROP normatif Analyse des résultats financiers et exceptionnels
Analyse du BFR Évolution mensuelle	Définition du BFR normatif
Analyse des investissements	Risque lié à l'historique Impact de la cession

Source : Élisabeth Berti (S/D) ; Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ; Eyrolles, 2007. P.210

L'analyse du trading en cours consiste à passer en revue les derniers comptes disponibles (mensuels, trimestriels ou semestriels) arrêtés par le management de la cible et à projeter ces comptes par rapport au budget de l'année en cours. Ceci permet de connaître la tendance en matière d'évolution de l'activité, de la rentabilité et de la situation de trésorerie.

En comparant les derniers chiffres disponibles au budget, il est également possible d'apprécier la qualité des prévisions du management de la cible.

Enfin, moyennant un examen détaillé du carnet de commandes, cet exercice permet d'ajuster si nécessaire les prévisions de résultat en fin d'exercice. « L'analyse de l'activité courante passe également par un audit des principaux postes à risque du bilan ainsi que par l'identification des principales zones de risques hors bilan »¹. Les points principaux sont les suivants (tableau n° 2).

¹ Élisabeth Berti (S/D). op. cit, p.211

Tableau n° 2 - Identification des risques au bilan et hors bilan

Enjeux	Principales analyses
Valeur économique des actifs	Revue des provisions sur actifs circulants (clients, stocks, autres actifs) Revue des amortissements et des dépréciations des actifs immobilisés Contrôle de l'existence des stocks et des immobilisations
Exhaustivité des passifs	Exhaustivité des dettes d'exploitation et hors exploitation Analyse des provisions pour risques et charge
Compréhension de la situation fiscale du périmètre de cession	Risque lié à l'historique Impact de la cession (sur les engagements sociaux, etc.)
Identification de l'ensemble des éléments hors bilan	Analyse de l'ensemble des engagements donnés et reçus. Impact de la cession sur ces engagements (clauses de change of control)
Compréhension du périmètre de cession	Revue des méthodes de consolidation et compréhension de l'ensemble des engagements vis-à-vis des entités exclues du périmètre de consolidation

Source : Élisabeth Berti (S/D) ; Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ; Eyrolles, 2007. P.211

Si la compréhension des performances passées et de l'activité courante de la cible constitue des éléments importants d'une due diligence, l'estimation du potentiel de création de valeur de celle-ci dans le futur demeure l'objectif majeur de cet exercice. À cet égard, le plan d'affaires (business plan) construit par la cible fait l'objet d'un examen très poussé. Il s'agit de vérifier la cohérence des hypothèses fondant les projections d'activité avec la tendance des données historiques. De même, le caractère réaliste des prévisions doit être interrogé et des analyses de sensibilité conduites. À ce stade, il est indispensable d'identifier les risques clés ainsi que les principaux leviers de performance inclus dans le business plan

1-2-3-Le rôle de l'auditeur interne

« L'étude précitée met en évidence le fait que la due diligence constitue l'étape du processus d'acquisition au cours de laquelle les auditeurs internes sont le plus mobilisés »¹. Dans certains cas, l'auditeur interne est inclus dans l'équipe de

¹ Selim et al, op, cit. p. 223-245.

due diligence, par nature multifonctionnelle, dans d'autres, il intervient en appui de consultants extérieurs. Ses domaines privilégiés d'intervention concernent l'audit du management des risques et de la fonction audit interne de la cible.

Il vérifie parfois que les personnes chargées de l'évaluation de la cible possèdent les qualifications requises pour accomplir cette tâche. Enfin, dans certaines entreprises, il s'assure que les faiblesses identifiées lors de la due diligence sont bien prises en considération lors de la finalisation de la transaction. Cette contribution des auditeurs internes à la phase d'évaluation de la cible paraît sous-exploiter leurs compétences. En particulier, il semble évident que leur contribution devrait inclure la revue du système de contrôle interne de la cible. Ils devraient au minimum vérifier que la due diligence couvre bien tous les domaines fonctionnels de la cible. Plus largement, ils devraient s'assurer qu'au stade de la négociation, les membres de l'équipe disposent de critères précis de « go/no-go ».

Le rôle des auditeurs internes s'apparente plus généralement à celui de « poil à gratter » à travers leur capacité de détection des déficiences du processus global d'évaluation de la cible. Ils ont enfin un rôle crucial à jouer en évaluant le degré de compatibilité entre les cultures des deux entités (cultural fit) au moyen d'un audit culturel de la cible. Cet examen permet d'identifier les principaux risques liés à l'existence d'une distance culturelle entre l'acquéreuse ou l'absorbante et la cible et d'estimer le coût du fossé culturel. Essentielle pour évaluer le potentiel créateur de valeur de l'opération, la variable culturelle demeure un paramètre déterminant pour le succès de l'opération au stade de l'intégration post/restructuration.

1-3-L'intervention après la transaction

« Une fois la restructuration conclue, l'objectif du nouvel ensemble est de concrétiser les attentes en matière de création de valeur ayant motivé l'opération de regroupement. À cet égard, l'intégration post-restructuration constitue une étape cruciale. À ce stade, l'audit permet d'évaluer globalement l'opération et d'en tirer des leçons pour le futur »¹.

¹ Elisabeth Berti (S/D). op. cit, p. 213

1-3-1 : Intégration post-restructuration : concrétiser les synergies attendues

Les résultats décevants des fusions peuvent certes résulter d'erreurs d'évaluation de la cible. « La littérature révèle toutefois que la plupart des échecs ont pour origine une maîtrise insuffisante du processus d'intégration post-restructuration »¹. Des opportunités de synergies peuvent alors être gâchées par une insuffisante préparation ou une exécution défailante du programme d'intégration.

La différence pourrait être due au fait que, compte tenu de la complexité de l'opération, dans les entreprises du premier groupe, des structures exceptionnelles ont été mises en place pour gérer le projet d'intégration et une attention particulière a été portée à l'intégration des cultures. Les principales difficultés auxquelles se heurtent les équipes d'intégration sont en effet de plusieurs ordres : organisationnel d'une part, culturel et humain d'autre part.

Sur le plan de l'organisation, la principale difficulté provient de l'existence de « doublons » tant au niveau des fonctions et des moyens qu'à celui des produits et des marchés. La maîtrise de la gestion des doublons conditionne en réalité la capacité du nouvel ensemble à concrétiser les synergies attendues en termes de coûts. Ces synergies se traduisent par une diminution du coût moyen due à la réalisation d'économies d'échelle (par exemple, via la réunion des deux sièges sociaux) ou de gamme (par la rationalisation des services logistiques, la restructuration des réseaux de distribution). « La réalisation des synergies de coûts est critique lors d'une opération de restructuration, notamment parce qu'elle représente un signal fort vis-à-vis des analystes et des marchés sur la bonne exécution de l'intégration »².

En quoi les auditeurs internes peuvent-ils contribuer au bon déroulement du processus d'intégration ? Tout d'abord, ils ont naturellement vocation à faire partie du comité d'intégration si une telle entité est créée. « Le comité d'intégration est une structure composée de cadres expérimentés des deux entreprises, dédiée au suivi de l'ensemble des projets d'intégration et à la coordination des équipes

¹ Hapeslagh (P) et Jemison(D), Making Acquisitions Work: Challenges of an acquisitive strategy, INSEAD and the University of Texas,1991. P.4. Consulté le 13/08/18 sur le lien : https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf

²Hartmann et al., Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration, Institut de l'Entreprise, Paris, 2003. P.27-28. Consulté le 13/08/18 sur le lien : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53c40752e7e98.pdf>

concernées »¹. Adossé à la direction générale, donc indépendant et impartial, il s'agit d'un des rouages essentiels à la bonne réussite de l'opération.

Concernant la concrétisation des synergies, celle-ci passe par la mise en place de structures dédiées afin d'identifier les « meilleures pratiques » et d'en organiser le partage au sein du nouvel ensemble. De par leurs compétences en matière d'audit fonctionnel, les auditeurs internes sont particulièrement bien placés pour mettre en place des procédures de benchmarking et de comparaisons internes au sein du nouveau groupe. Leur position au sein de l'entreprise, garantissant leur indépendance vis-à-vis des différentes fonctions, leur permet d'aborder cet exercice de façon équilibrée, en étant prêts à apprendre des différences avec la cible, plutôt que dans une démarche impérialiste à sens unique.

Concernant le processus d'acculturation, les auditeurs internes ont un rôle à jouer pour faciliter la communication entre les équipes des entités ainsi que le partage des connaissances en matière de systèmes et de procédures de contrôle interne tout comme de management des risques. Enfin, ils ont vocation à effectuer le suivi du processus d'intégration en définissant des indicateurs de suivi des performances, notamment de réalisation des synergies et en rapportant régulièrement sur les progrès enregistrés ou, au contraire, sur les difficultés rencontrées lors des réunions du comité d'intégration.

Conclusion

Les opérations de restructuration ont vocation à enrichir les actionnaires : c'est tout du moins l'argument invoqué par les dirigeants pour convaincre les investisseurs de leur bien-fondé. Pourtant, bien des désillusions ont couronné des deals qui semblaient prometteurs.

Les causes de ces échecs sont diverses : surestimation des synergies ; sous-estimation des difficultés d'intégration et des coûts associés ; mauvaise maîtrise du processus d'intégration ; biais cognitifs divers du dirigeant et de son équipe. Il s'agit là en définitive des risques classiques qui s'attachent à toute prise de décision d'investissement en situation d'incertitude. À tous ces risques, il faut cependant ajouter celui d'opportunisme du dirigeant.

¹Idem, P.21

En effet, les restructurations constituent, nous l'avons vu, un contexte favorable aux conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires. L'intervention de l'auditeur interne est susceptible de contribuer à la maîtrise des deux catégories de risques auxquels se trouve exposé l'actionnaire. S'agissant de la maîtrise du risque financier classique, elle relève globalement d'une mission d'expression d'assurance par l'auditeur interne relativement à l'évaluation des processus, fonctions et opérations de la cible. Concernant le risque d'opportunisme, la contribution de l'auditeur interne s'inscrit dans une perspective globale de gouvernance d'entreprise.

La mission de l'auditeur consiste dans ce cas à évaluer la qualité du processus global de restructuration. L'enjeu consiste à faire en sorte qu'une opération destructrice de valeur puisse être identifiée comme telle et que le conseil d'administration soit en mesure d'en bloquer la mise en œuvre. L'auditeur interne a ici vocation à collaborer avec le comité d'audit, les auditeurs légaux et l'équipe dirigeante. Son indépendance et son objectivité constituent les garantes de sa capacité à remplir correctement ce rôle de protection des actionnaires.

Section 2 : Rôle des audits externe dans des opérations de restructuration.

Historiquement, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les « Sumériens »¹ du deuxième millénaire avant J.C. avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Le fameux code « d'Hammourabi »² ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan de comptes et de respecter des normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière. Plus tard, dès le III^e siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des « questeurs »³ chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces.

C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin *audire* qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs ».

Le rôle de l'audit moderne, résultat de cette évolution historique, est aujourd'hui suffisamment stabilisé aux yeux de la profession pour qu'elle puisse en proposer une définition précise à la lumière des pratiques constatées.

La définition de l'audit telle qu'elle est proposée par la profession comptable exprime de façon simple sa finalité : « L'audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes d'une entreprise donnée ».

« Il consiste en un examen critique des états financiers qui comprennent le bilan, le compte de résultat et l'annexe afin d'émettre un jugement à leur sujet »⁴.

¹Les sumériens sont les inventeurs de l'écriture, des bateaux, de l'art de bâtir en briques, de la roue, l'école, la démocratie, la justice, la monnaie, les impôts et la médecine et Il y a cinq mille ans, dans une plaine limoneuse et fertile, deux peuples, Akkadiens et Sumériens, ont mis en commun leur génie et leur culture pour jeter les bases d'un empire qui domina tout le Proche-Orient antique : la Mésopotamie. Consulté le 12/08/18 sur le lien : <http://www.spiraledelumiere.com/pages/les-sumeriens-et-la-12eme-planete/les-sumeriens.html>

² Le Code d'Hammourabi constitue, grâce à la découverte en 1901 de la célèbre stèle par l'archéologue Jacques de Morgan, le document le plus complet de l'abondante production juridique des riches cités-royaumes de Mésopotamie. Consulté le 12/08/18 sur le lien : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/code-d-hammourabi/>

³Un questeur est un membre du bureau d'une assemblée parlementaire chargé des problèmes d'administration intérieure de l'assemblée (établissement du budget, personnel, locaux, matériel). Son nom fait référence au rôle administratif et financier des questeurs de la République romaine. Consulté le 12/08/18 sur le lien : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Questeur_\(parlement\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Questeur_(parlement))

⁴ Alain Mikol, Comptabilité - Contrôle – Audit ; Editions d'Organisation, 1999, p.107-121

« L'objectif attendu du processus d'audit est la « certification » des comptes annuels de l'entreprise un préalable à la restructuration, c'est-à-dire - si l'on se place dans le contexte terminologique français - la reconnaissance de leur « régularité » et de leur « sincérité » afin de fournir une « image fidèle » des opérations de l'exercice écoulé et de la situation financière à la fin de cet exercice :

- La régularité est la conformité des comptes à la réglementation et aux principes comptables généralement admis. La réglementation se compose des textes législatifs ou réglementaires, mais aussi des règles fixées par la jurisprudence et des normes élaborées par les organisations professionnelles ;
- La sincérité est l'application de bonne foi des règles et des procédures comptables en fonction de la connaissance que les responsables des comptes ont de la réalité. Elle implique l'évaluation correcte des valeurs comptables et une appréciation raisonnable des risques et des dépréciations ;
- Le respect de l'image fidèle consiste à choisir, parmi les méthodes de présentation ou de calcul envisageables, les mieux adaptées à la réalité de l'entreprise et à fournir les informations nécessaires à leur compréhension, en particulier dans le cadre de l'annexe »¹.

Dans les pays étrangers, les objectifs assignés à l'audit sont généralement similaires à ceux que nous connaissons en Algérie. Aux Etats-Unis, par exemple, « l'objectif de l'examen des états financiers par l'auditeur est la formulation d'une opinion sur l'image qu'ils donnent de la situation financière, des résultats des opérations, de l'évolution de la situation financière eu égard aux principes comptables généralement admis » par American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). On remarque que, dans la plupart des pays, la détection de la fraude ne fait pas partie des objectifs demandés explicitement à un audit dans le contexte réglementaire actuel. En particulier, l'auditeur ne doit pas supposer la malhonnêteté des dirigeants de l'entreprise contrôlée. Cependant, on considère souvent au niveau de

¹ Alain Mikol, op. cit, p. 112

la profession que les procédures d'audit doivent être en mesure de détecter la fraude si elle est significative et a un impact sur les comptes.

La complexité des opérations d'une restructuration en vue de réorganiser un secteur d'activité dans le cas de notre étude exige de l'audit externe de jouer plusieurs rôles tels que le commissariat aux comptes, commissariat aux apports et commissariat à la fusion.

2-1 - Les différentes missions d'audit externe et leurs acteurs dans opérations de restructuration

Les missions d'audit externe permettent notamment aux utilisateurs des états financiers, aux investisseurs, aux actionnaires, aux salariés, aux créanciers, aux autres partenaires de l'entreprise d'avoir une information fiable se rapprochant de l'information des dirigeants. Elles ont ainsi vocation de réduire l'asymétrie d'information entre les agents économiques au cours d'une opération de restructuration.

Selon le cadre conceptuel des missions d'audit de l'IAASB : « Une mission d'audit des états financiers a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable identifié »¹. Pour exprimer cette opinion, l'auditeur emploiera la formule “donne une image fidèle” ou “présente sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs”, qui sont des expressions équivalentes. L'audit d'informations financières ou autres, établies selon des principes généralement reconnus, poursuit le même objectif.

Pour se forger une opinion, l'auditeur rassemble les éléments probants nécessaires pour tirer des conclusions sur lesquelles se fonde son opinion. L'opinion de l'auditeur renforce la crédibilité des états financiers, en fournissant une assurance élevée, mais non absolue. « L'assurance absolue en audit ne peut exister, en raison de nombreux facteurs, tels que le recours au jugement, l'utilisation de la technique des sondages, les limites inhérentes à tout système comptable et de contrôle interne et le fait que la plupart des informations probantes à la disposition de l'auditeur conduisent, par nature, davantage à des déductions qu'à des certitudes ».

Selon l'ordre des experts comptables français :

¹ La norme ISA 200, publiée par IAASB, publié ; le 16/12/2016

« L'objectif de l'audit des comptes est de permettre à l'expert-comptable d'exprimer une opinion indiquant si les comptes présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de l'entité et les résultats de ses opérations (ou sont réguliers, sincères et donnent une image (fidèle) conformément au référentiel comptable identifié »¹ .

La mission de l'audit externe qu'elle soit menée dans un cadre légal ou contractuel poursuit l'objectif précédemment cité.

2-1-1 : Mission d'audit légal

L'audit légal est une prescription du législateur qui oblige les sociétés à se faire certifier les comptes par un expert indépendant notamment dans des opérations de restructurations. L'auditeur externe est conduit dans ce cas par un commissaire aux comptes. Le commissariat aux comptes, ou contrôle légal des comptes selon la terminologie européenne, est une profession réglementée et indépendante qui contribue à la qualité et à la transparence de l'information financière et comptable émise par les entités contrôlées.

Les missions exercées par le commissaire aux comptes dans les entreprises et les structures des secteurs associatif, syndical et public reposent sur une obligation légale. Les organisations qui font contrôler leurs comptes alors qu'elles n'y sont pas soumises par la loi expriment, ce faisant, une volonté de transparence, indispensable au bon fonctionnement des échanges et à la confiance.

Pour être commissaire aux comptes en Algérie, il faut être inscrit auprès de la Chambre National du Commissaire aux Comptes selon Art. 6 du loi n° 10-01 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé. Après agrément, avant inscription l'ordre national, la chambre nationale ou l'organisation nationale et, avant toute entrée en fonction, l'expert-comptable, le commissaire aux comptes et le comptable agréé prêtent serment auprès de la cour territorialement compétente de leur domicile, en les termes suivants : قيام به العلي "أقسم بالله ا : هنة وأتعهد أن أخلص في تأدية : ه على ما أقول شهيداً ولا وظيفتي وأن أكرم سر وأسلك في كل الأمور سلوكاً : تصرف المحترف الشريف . " . Un procès-verbal est dressé conformément aux dispositions en vigueur.

¹ Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE ; Comptabilité et audit, DSCG 4. Dunod, Paris, 2009, P.403

Il est constitué, généralement, par une mission d'audit financier externe et un ensemble d'obligations spécifiques, mises à la charge du commissaire aux comptes par des dispositions légales et réglementaires, permettant la production d'un rapport spécial. La loi n° 10-01 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé confie au commissaire au compte une mission permanente et occasionnelle et les investi d'un pouvoir d'investigation. La même loi a Conféré un pouvoir d'investigation afin qu'ils s'acquittent de leurs obligations dans les meilleures conditions.

Le pouvoir d'investigation des commissariats aux comptes est permanent ; à toute époque de l'année les commissaires aux comptes peuvent procéder à toutes vérifications et contrôles qu'ils jugent opportun.

A. La mission permanente

Les objectifs de la mission sont :

- Vérification de la comptabilité sociale ;
- Information des organes d'administration, de direction et de surveillance.

« Les commissaires aux comptes sont tenus d'informer la direction, conseil d'administration sur certains aspects de leur mission. En France la loi apporte un éclairage en ce sens qu'elles les nomment. Il existe quatre (04) aspects, il s'agit :

- Leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- Les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêté sou aux autres documents comptables, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- Les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- Les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente »¹.

a) Certification des comptes annuels et de leurs annexes

¹ Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, Op. cit, P. 408

La mission de l'audit s'achève par un rapport appelé rapport d'audit. Il contient l'opinion de l'auditeur qui est la valeur ajoutée de son travail. Les commissaires aux comptes certifient, en justifiant de leurs appréciations, que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat, des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la personne ou de l'entité à la fin de l'exercice. Cette mission est sans doute la plus importante que le législateur a confiée aux commissaires aux comptes. La certification porte sur les comptes annuels : bilan, compte de résultat, annexe.

b) Information des assemblées : rapport spécial

Les commissaires aux comptes, dans leur rôle d'informateur des actionnaires, réunis en assemblée, assument à ce titre l'obligation de signaler, à la prochaine assemblée générale, les irrégularités et les inexactitudes relevées par eux au cours de l'accomplissement de leur mission. Ils doivent, relater dans un rapport l'accomplissement de la mission qui leur est dévolue. Les commissaires aux comptes peuvent engager une procédure s'ils constatent « des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation ». Le commissaire aux comptes informe, sans délai, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, le président du conseil d'administration ou du directoire.

B. Missions occasionnelles

L'ampleur de la mission du commissaire aux comptes le conduit à accomplir des tâches variées de contrôle lors de différents événements de la vie sociale nécessitant une protection plus vigilante des associés. Dans tous les cas, leur intervention se traduit par la rédaction d'un rapport spécial.

2-1-2 : Audit contractuel

« La demande d'un audit peut être effectuée par l'entreprise ou par des tiers. Les préoccupations d'un audit demandé par l'entreprise sont le plus souvent » ¹:

- Le besoin pour l'entreprise, d'une information financière fiable avant de l'utiliser ou de la présenter à des tiers ;

¹ Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE ; op.cit. p.422

- L'appréciation de son organisation actuelle, en vue d'en déceler les insuffisances et de l'améliorer ;
- La nécessité d'éviter la survenance des fraudes, ou de détournements éventuels.

Certains tiers en relation avec l'entreprise ont souvent intérêt à ce que les comptes qui leur sont soumis soient préalablement audités avant de prendre des décisions susceptibles d'avoir des incidences sur leur devenir et celui de l'entreprise. C'est ainsi que le banquier sollicité pour un emprunt, les salariés, par l'intermédiaire du comité d'entreprise ou des syndicats, une entreprise désireuse de prendre une participation, un groupe minoritaire d'actionnaires désirant être informés, l'Autorité des marchés financiers, préalablement à l'introduction en bourse des titres d'une société, seront à la base d'audits contractuels.

En matière d'audit contractuel, l'obligation du professionnel est une obligation de moyens, en raison même de l'impossibilité de vérifier l'exactitude ou le fondement de tous les renseignements communiqués par le client.

En fonction du contrat le liant à son client, l'auditeur devra organiser son travail en conséquence et choisir les moyens nécessaires à l'établissement de son opinion. Il aura ainsi recours aux techniques des sondages, recoupements, indices, sous réserve d'un échantillonnage significatif et représentatif de l'ensemble des éléments contrôlés.

2-1-3-Les interventions définies par convention

A. Attestations particulières

« Pour l'IAASB de l'IFAC, l'objectif d'une mission sur la base de procédures convenues est, pour l'auditeur, de mettre en application des procédures faisant appel aux techniques d'audit, définies d'un commun accord entre l'auditeur, l'entité et éventuellement, les tiers concernés et de communiquer les constatations résultant de ces travaux »¹.

Les destinataires du rapport tirent eux-mêmes les conclusions des travaux de l'auditeur. Ce rapport s'adresse exclusivement aux parties qui ont convenu des

¹ Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, op. cit, p.411

procédures à élaborer, car des tiers, ignorant les raisons qui motivent ces procédures, risqueraient de mal interpréter les résultats. Les commissaires aux comptes, dans le cadre de leurs missions sont assez fréquemment sollicités pour certifier, ou attester certains renseignements particuliers, en dehors des cas expressément prévus par la loi.

Au-delà de la mission de certification, le commissaire aux comptes réalise un certain nombre de prestations complémentaires, liées à sa mission ou à d'autres missions prévues par la loi. Relatives aux diligences d'acquisition et de cession, elles autorisent le commissaire aux comptes, sous certaines conditions, à effectuer sur une société cible ou sur une société ou branche d'activité dont la cession est envisagée, des travaux d'attestation, des consultations ou des prestations d'audit et d'examen limité des comptes.

Bien entendu, elles excluent pour le commissaire aux comptes toute participation à la recherche d'une cible ou d'un acquéreur et toute participation à la négociation. La loi confie aux commissaires aux comptes des missions particulières, par exemple, lors de certaines opérations sur le capital ou de la cession de certaines valeurs mobilières.

La demande émane le plus souvent des dirigeants sociaux, eux-mêmes invités à fournir certains renseignements ou documents certifiés, attestés ou visés par leur commissaire aux comptes :

- Par une autorité publique : ce fut le cas du Ministre de l'économie et des finances Algérien, à l'occasion de la détermination de la valeur de titres des sociétés nationalisées (ou privatisées) ;
- Par un organisme public ou établissement bancaire, préalablement à l'octroi d'un prêt, d'une subvention ou d'une aide quelconque ;
- Par un organisme de prévention sociale, tels les ASSEDIC, en vue de la détermination des droits des intéressés ;
- Par une autorité publique étrangère qui, par exemple, à l'occasion de marchés passés avec des entreprises françaises, demande au commissaire aux comptes de certifier notamment des factures ;
- Par un actionnaire ou une personne privée pour divers motifs.

B. Autres interventions définies par convention

On peut citer l'examen de comptes prévisionnels, l'examen de « comptes pro-forma »¹ et la « lettre de confort »².

a) Examen de comptes prévisionnels

Le commissaire aux comptes doit, dans ce cas, prendre connaissance du processus d'élaboration des comptes prévisionnels, évaluer les procédures mises en place pour le choix des hypothèses et l'établissement de ces comptes. Le rapport émis par le commissaire aux comptes sur l'examen des comptes prévisionnels comporte notamment une conclusion portant d'une part, sur les hypothèses à partir desquelles les comptes prévisionnels ont été élaborés et, d'autre part, sur la traduction chiffrée de ces hypothèses, sur le respect des principes d'établissement de ces comptes, et sur la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des derniers comptes arrêtés.

Le commissaire aux comptes d'une entité, sollicité par les dirigeants pour examiner des comptes pro-forma destinés à être publiés ou présentés, doit mettre en œuvre les diligences lui permettant d'apprécier si les conventions sont cohérentes et constituent une base raisonnable pour l'établissement des comptes pro-forma. Il doit également vérifier la traduction chiffrée de ces conventions et s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées par l'entité avec celles suivies pour l'établissement de ses derniers comptes historiques ayant fait l'objet d'un audit ou d'un examen limité.

b) Lettre de confort

Une lettre de confort est une attestation du commissaire aux comptes dans laquelle il exprime une assurance de nature ou de niveau approprié sur des informations préparées par les dirigeants de l'entité, portant sur la situation financière ou les comptes, et destinée, dans le cadre d'une opération financière, à un tiers désigné, généralement le banquier finançant ou garantissant la bonne fin de l'opération.

C. Interventions définies par la loi ou le règlement

¹Le compte pro forma désigne les états financiers historiques d'une société ou d'un groupe, retraités afin de permettre leur comparabilité, par exemple à la suite de variations de périmètre (acquisition, cession) ou de changement de méthodes comptables. Consulté le 13/08/18 sur le lien : <https://www.mazars.fr/Accueil/Nos-metiers/Financial-Advisory-Services/Glossaire-Definition/C/Comptes-Proforma>

²Les lettres de confort émises par les commissaires aux comptes d'une société émettrice offrent aux banques garantes d'une opération de marché un complément d'information par rapport à celles contenues dans le prospectus visé par la Commission des opérations de bourse (COB). Consulté le 13/08/2018 sur le lien : http://www.legalnewsnotaires.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65650&catid=935:nc-banque-finance--assurances&Itemid=116

Il y a lieu de distinguer :

- La libération d'actions par compensation de créances ;
- La suppression du droit préférentiel de souscription ;
- L'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
- La réduction de capital ;
- Les autres opérations d'émission ;
- Les opérations sur titres ;
- Les opérations de transformation (Audit d'acquisition, Audit dans le cadre de fusion) ;
- Les opérations relatives aux dividendes ;
- La révélation de faits délictueux au procureur de la République ;
- Les procédures d'alerte ;
- Le visa de déclaration de créances et les autres interventions définies par la loi et le règlement.

2-2 : Missions d'audit du commissaire aux comptes dans une opération de restructuration

« Sous réserve des règles propres aux SARL, aux sociétés de personnes, aux sociétés en commandite par actions, aux sociétés par actions simplifiées, aux groupements d'intérêt économique, aux personnes morales de droit privé non commerçantes et aux entreprises publiques, les commissaires aux comptes interviennent dans la vie de ces organisations dans les mêmes conditions que dans la vie des sociétés anonymes »¹.

Encore faut-il que ces organisations en soient dotées, soit légalement (désignation en fonction des seuils) soit facultativement, soit judiciairement. Cette uniformité de régime apparaît sur le plan des missions confiées par la loi aux commissaires aux comptes, missions permanentes ou missions occasionnelles. Aussi, la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, chargée de surveiller l'exercice de la profession, a été amenée, sous le contrôle du ministère de la Justice, à définir un certain

¹ Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, op.cit, p. 441

nombre de normes s'appliquant à la profession. La mission de contrôle et de vérification confiée aux commissaires aux comptes est une tâche difficile et délicate.

L'article 22 de loi n° 10-01 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé en Algérie, leur a conféré un pouvoir d'investigation afin qu'ils s'acquittent de leurs obligations dans les meilleures conditions. Leur pouvoir d'investigation est permanent ; en effet à toute époque de l'année les commissaires aux comptes peuvent procéder à toutes vérifications et contrôles qu'ils jugent opportuns.

2-2-1 : Missions permanentes

A. Vérification de la comptabilité sociale

« Le commissariat aux comptes est l'application de la technique comptable au contrôle exercé sur les sociétés dans l'intérêt des associés et des tiers »¹.

Cette fonction essentielle du commissaire aux comptes est définie par l'article 23 de la loi n° 10-01 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé dans lequel les commissaires aux comptes « ont pour mission permanente, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, de vérifier les valeurs et les documents comptables de la personne ou de l'entité dont ils sont chargés de certifier les comptes et de contrôler la conformité de sa comptabilité aux règles en vigueur. Ils vérifient également la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration ; du directoire ou de tout organe de direction, et dans les documents adressés aux actionnaires ou associés sur la situation financière et les comptes annuels ».

Des vérifications semblables doivent être effectuées lorsque la société établit des comptes consolidés et un rapport sur la gestion du groupe. Par ailleurs, (article 24 du même loi) les commissaires aux comptes des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé doivent vérifier la sincérité des informations contenues dans le rapport semestriel que ces sociétés sont tenues de publier.

¹ Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, op.cit, p.445

B. Information des organes d'administration, de direction et de surveillance

Les commissaires aux comptes portent à la connaissance de l'organe collégial chargé de l'administration et le cas échéant de l'organe chargé de la direction (l'article 25 de la loi n° 10-01 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé) :

- Leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- Les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou aux autres documents comptables, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- Les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes.

2-2-2 : Missions occasionnelles

« L'ampleur de la mission du commissaire aux comptes le conduit à accomplir des tâches variées de contrôle lors de différents événements de la vie sociale nécessitant une protection plus vigilante des associés »¹. Dans tous les cas, leur intervention se traduit par la rédaction d'un rapport spécial.

2-3 - Le rôle économique de l'audit dans la restructuration

L'audit de restructuration est une procédure coûteuse. Si les entreprises y ont recours, c'est qu'elles en retirent un avantage économique. De même, si le législateur leur impose l'intervention d'un expert indépendant dans certaines circonstances (fusions, retraits obligatoires), c'est qu'il l'estime économiquement opportun. Ceci est facilité par la mise en place d'une procédure de due diligence. Dans un tel cadre, l'intervention de l'auditeur peut s'analyser comme une délégation d'expertise destinée à fiabiliser l'évaluation de la cible. Cette intervention n'est toutefois pas exempte de risques pour l'acquéreur : aléa moral relatif à l'effort consenti par l'auditeur, risque de collusion avec l'audité.

¹ Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, op.cit, p.486

L'intervention d'experts dans le cadre d'un audit d'acquisition apparaît économiquement justifiée en ce qu'elle réduit le risque d'erreur dans la détermination des valeurs de référence (absolues ou relatives). L'audit de restructuration joue également un deuxième rôle : il protège les actionnaires contre le risque d'opportunisme des dirigeants lorsqu'il est mis en œuvre par un expert indépendant. Ce dernier a la responsabilité d'émettre une opinion sur la pertinence des méthodes d'évaluation employées et le caractère équitable de l'opération. La crédibilité de cette opinion est garantie à la fois par la compétence de l'expert et par le caractère d'indépendance que revêt sa mission. C'est ainsi qu'au titre des incompatibilités prévues par la loi, il ne peut être choisi parmi les commissaires aux comptes des sociétés participant à l'opération. Le commissaire à la fusion contribue donc tout d'abord à établir la confiance des actionnaires dans l'information publiée sur l'opération.

Si l'indépendance de l'expert constitue une des conditions de l'efficacité de son intervention, sa compétence est également essentielle. La dimension méthodologique doit donc être abordée car les conditions de mise en œuvre de l'évaluation influent sur la capacité de l'audit d'acquisition à remplir correctement ses différentes fonctions.

Section 3 : La relation entre l'audit, la restructuration et la théorie d'agence

« On attribue la paternité de la théorie positive de l'agence à Jensen et Meckling (1976) »¹. Dans leur article fondateur, ces deux auteurs considèrent que le fonctionnement des entreprises est caractérisé par des rapports contractuels.

On parle de relation d'agence lorsqu'une entreprise ou une personne confie la gestion de ses propres intérêts à une tierce personne. L'illustration la plus courante est la relation contractuelle qui lie les propriétaires du capital financier (actionnaires) appelés « le principal » aux dirigeants de l'entreprise, appelés « agents ».

Pour Jensen et Meckling, cette dimension contractuelle est porteuse au sein de l'entreprise de conflits d'intérêts, qui sont facteurs de coûts. Ces conflits peuvent

¹ Jensen et Meckling: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics; Volume 3, Issue 4, October 1976, P. 305-360. Consulté le 28/07/2018 sur le lien : [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

être exacerbés lorsque le dirigeant est géographiquement éloigné des actionnaires. Les dirigeants de la filiale peuvent profiter de la liberté que leur offre l'éloignement géographique pour adopter un comportement contraire aux intérêts du groupe.

L'audit externe apparaît, dans ce cadre, comme le mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent éloigné (dirigeant d'une filiale), plus enclin à faire supporter à la maison mère des coûts d'agence et à ne pas respecter toutes ses obligations contractuelles. L'audit interne, émanation de la direction générale, n'a pas été considéré par la théorie de l'agence comme un mécanisme de surveillance au sein de la relation d'agence. « Mais, depuis quelques années, la théorie de l'agence a donné lieu à de nombreux développements sur la gouvernance des entreprises qui tendent à intégrer aussi l'audit interne comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise »¹.

En effet, parmi les conflits d'intérêts susceptibles de s'élever entre les actionnaires et les dirigeants, l'approche actuelle de la gouvernance de l'entreprise semble privilégier la résolution du conflit né du déséquilibre informationnel (asymétrie d'information) existant entre l'agent et le principal. L'audit interne, rattaché au comité d'audit (lorsqu'il existe), a (comme l'audit externe ou légal) un rôle fondamental à jouer au sein de la gouvernance de l'entreprise.

« La gouvernance de l'entreprise compte quatre composantes : l'auditeur externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit. La contribution de l'audit interne en tant que fonction participant à la gouvernance peut être appréciée via les relations qu'elle entretient avec les trois autres acteurs responsables de la gouvernance de l'entreprise. La fonction d'audit interne apparaît comme une fonction ressource. Toutefois, les auteurs reconnaissent que la nature et la valeur de l'audit interne comme fonction ressource sont contingentes de la qualité de la fonction d'audit interne »².

La gouvernance de l'entreprise renforce l'indépendance de l'auditeur interne. Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise peut s'apprécier à

¹Gérard Charreaux, "Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance," 2000. p.6-17. Consulté le 25/07/2018 sur le lien : <http://crego.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/001201.pdf>

²SOUROUR HAZAMI EP AMMAR ; Maître Assistant ; IHEC Sfax (Tunisie) CEREGE Indépendance de l'Auditeur Interne : Un Construit Social ou un Mythe. Revue de Management et de Stratégie, (2 :2), p.30 -47. Consulté le 25/07/2018 sur le lien : https://www.researchgate.net/publication/299447009_Independance_de_l%27Auditeur_Interne_Un_Construit_Social_ou_un_Mythe

deux niveaux : réduction des asymétries des informations et management des risques. Concernant le premier niveau, il est admis que par rapport aux actionnaires, le dirigeant disposait, outre l'information comptable et financière, d'une information complète, issue de la comptabilité de gestion et du rapport d'audit interne dont il était le seul destinataire.

L'existence d'un comité d'audit, destinataire du rapport de l'auditeur interne, apparaît ainsi comme la courroie de transmission entre les auditeurs non seulement externes, mais aussi internes et le conseil d'administration pour faciliter les opérations de restructurations. C'est grâce à ce rattachement que l'audit interne peut contribuer à la réduction des asymétries d'information dans un gouvernement d'entreprise au cours d'une restructuration.

L'audit interne a aussi un rôle clé à jouer au niveau du management des risques d'entreprise et surtout dans le processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne exigé par la loi sur la sécurité financière (LSF) aux sociétés cotées. En effet, il a notamment pour mission d'évaluer le système de contrôle interne.

À ce titre, il est le mieux à même d'alimenter le conseil d'administration en informations sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformité.

Gramling et Myers (2006), « ont mis en évidence le rôle joué par l'audit interne dans le management des risques d'entreprise. Selon ces deux auteurs, l'auditeur interne exerce une influence sur cinq de ses composantes. Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé. Selon les résultats de leur étude figurant dans le tableau n° 3 ci-après, dans l'ensemble, l'audit interne ne joue, à l'heure actuelle, qu'un rôle modéré dans le management des risques d'entreprise pour permettre une réorganisation »¹.

¹ Gramling A.A., et Myers P.M., "Internal Auditing's Role in ERM", Internal Auditor, Paris, 2006, p.52- 62.

Tableau n° 3 - Les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise pour permettre une restructuration

Activités relatives au management des risques de l'entreprise	Responsabilité actuelle	Responsabilité idéale ou souhaitée
Donner l'assurance sur les processus de management des risques	3,10	3,80
Donner l'assurance que les risques sont correctement évalués	3,00	3,60
Évaluer les processus de management des risques d'entreprise	3,17	3,82
Évaluer le reporting des risques principaux	3,09	3,70
Revoir le management des risques principaux	3,19	3,76

Source : Gramling A. A. et Myers P. M. 2006.

Classement de 1 à 5, selon le degré d'importance croissante : 1 = aucune responsabilité ; 2 = responsabilité limitée ; 3 = responsabilité modérée ; 4 = responsabilité importante ; 5 = responsabilité totale

Conclusion

La coopération entre l'audit interne et l'audit externe contribue à améliorer le processus de restructuration d'une entreprise, sous certaines conditions. Les dispositions législatives issues de la loi Sarbanes-Oxley et les résultats des travaux de recherche suggèrent que les entreprises ont la possibilité d'accroître l'étendue de la coopération audit interne et audit externe tout en respectant les principes régissant l'Indépendance faisant émerger un véritable partenariat, en investissant dans la qualité de l'audit interne, en ménageant du temps libre aux auditeurs internes et en disposant d'un comité d'audit efficace, qui facilite entre autres la coordination entre auditeurs internes et externes dans l'évaluation des opérations de restructuration.

Si, dans certains cas, l'application des dispositions de la loi Sarbanes-Oxley a pu détériorer la collaboration entre auditeur interne et auditeur externe, nous estimons que ce phénomène est transitoire. La professionnalisation de l'audit interne et la certification qualité des directions d'audit interne, laquelle connaît aujourd'hui

un essor important, contribuent à renforcer la crédibilité et la légitimité de la fonction aux yeux des auditeurs externes et seront amenées à jouer un rôle important dans l'émergence d'une symétrie informationnelle dans les opérations de restructurations.

Chapitre III : Présentation l'apport de l'audit dans la restructuration de SIA, ENAP et SIMPRAL

INTRODUCTION

L'histoire des imprimeries de journaux en Algérie a connu des phases successives très différentes, avec d'abord toute la période post-indépendance où les médias appartenaient totalement à l'Etat et où ils étaient totalement sous son contrôle. Ensuite, il y a eu une seconde période à partir de 1989 avec une véritable ouverture démocratique. Cette pluralité a permis aux journalistes, notamment, de pouvoir bénéficier de prêts, soit pour créer des journaux soit pour racheter les journaux dans lesquels ils travaillaient et qui étaient totalement déficitaires.

Ça a été une époque extrêmement riche sur le plan journalistique et sur le plan économique avec l'essor domaine de l'imprimerie. Ce secteur était principalement représenté par cinq (5) sociétés nationales d'impression à savoir la SIA, la SIMPRAL, L'ENAP, SIO, SIE. A l'exception de l'unique imprimerie privée appartenant à EL WATAN et ELKHABAR.

Cette période est marquée par une forte croissance de la demande d'impression qui s'est maintenu jusqu'à la décennie 2000-2010. Mais suite aux récents développements des NTIC ayant comme prolongement d'une substitution des supports écrits sur papier par des supports dématérialisés accessibles sur le net. Aussi le plan de développement de l'économie, de la connaissance, à travers le soutien à la recherche scientifique et l'usage de l'outil informatique dans tous les systèmes nationaux d'enseignement et dans le service public, l'Etat consacre une enveloppe financier équivalente à 250 milliards de Dinars (plus 3.5M de dollars)¹, le marché de l'impression est actuellement en net recul. « Une vague numérique qui submerge la presse électronique gratuits augmente la lecture des informations dans une société d'abondance, mobile et ultra-connecté sur les supports digitaux (PC, mobile, tablette, ...) »².

¹ Rapport de société de gestion des participations « Algerian Trust Communication »

² Source : EL WATAN : 03/05/2018, N°8395

Néanmoins, avec le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), un ralentissement de la croissance des marchés basés sur les supports papiers est observé depuis plusieurs années avec une baisse importante de la demande au niveau de l'impression de journaux (environ 60% de baisse) mettant ces sociétés en difficultés financières ainsi qu'une menace de faillite. A cela s'ajoute les difficultés de recouvrement de certaines créances à l'exemple d'Echourouk dont les impayés s'élèvent au 31/12/2017 à 170,63 millions de dinars chez SIA, de 218,65 millions de dinars au niveau de SIMPRAL et 93,67 millions de dinars chez la société d'impression de l'ouest (SIO), ce qui fait un total de 574.49 millions de dinars des dettes impayés¹.

Il faut noter que ce domaine d'activité est caractérisé par un fort monopole de l'Etat tant au niveau des approvisionnements en papier, de la fixation des prix que la publicité. « Le pouvoir exerce un double contrôle. D'abord parce que c'est l'Etat qui a l'exclusivité de la répartition de la publicité sur les titres via une agence qui s'appelle l'ANP, l'Agence nationale de la publicité, et c'est donc l'Etat qui accorde la publicité à tel ou tel titre en fonction des bonnes grâces dans laquelle est le journal. Sans publicité, ce n'est pas facile de vivre parce que les ventes ne sont pas suffisantes. Et puis le second contrôle, c'est celui de l'imprimerie. Il n'existe aujourd'hui que des imprimeries qui sont contrôlées par l'Etat, hormis une seule imprimerie autorisée par l'Etat, et par conséquent si vous déplaitez, si le ton n'est pas conforme à ce que l'on attend, on peut, là aussi, vous interdire d'imprimer. Même une fois imprimé, d'ailleurs, on peut détruire les exemplaires que vous venez d'imprimer. Donc, l'Etat continue à avoir une maîtrise très importante sur la presse écrite en Algérie »².

L'ALPAP (Algérienne du papier SPA)³ est chargée de satisfaire les besoins en papier de toutes les sociétés d'impression, sur la base d'un cahier des charges. Elle intervient en amont de ces sociétés d'impression et son rayon d'action est national. Ces sociétés d'impression participent de manière significative dans le capital

¹Source : Bilan des trois sociétés

² Kader Abderrahim : Quelle indépendance pour la presse algérienne. Consulté le 02/08/18 sur le lien : <https://info.arte.tv/fr/quelle-independance-pour-la-presse-algerienne>.

³ 2 RUE FARID ZOUIOUECHE MAISON DE LA PRESSE ABDELKADER SAFIR
Kouba, Alger (16), Algérie

d'ALPAP en contribuant à plus de 50% du CA HT¹. Cette situation de monopole ne favorise pas les sociétés d'impression dans les mesures où ils ne peuvent pas diversifier leurs sources d'approvisionnements en cherchant les fournisseurs les prix amicaux.

Face à toutes ces difficultés qui ont menacé la survie de ces sociétés, ces dernières ont recourus à la restructuration comme moyen de se maintenir dans cet environnement monopolisé par l'Etat.

Section 1 : Présentation des entreprises et fusion comme choix de model et modalité proposée

Les entreprises du périmètre de restructuration à savoir SIA, ENAP et SIMPRAL sont des entreprises publiques économiques spécialisées dans l'impression des journaux et des livres scolaires.

1-1-1 Présentation du Cabinet d'Accueil

Le cabinet d'accueil est un cabinet de commissaire aux comptes.

1-1-1-1-Statut Juridique

Le cabinet **KCC-KECHAD Ismail** est érigé en la forme juridique d'une profession libérale, crée dans le cadre du programme d'aide aux jeunes prometteurs (ANSEJ).

Adresse professionnelle : *COOP IMMOB MOULOUD MAMMERI, RUE FRERES OU-CHENE, BT A n°01, NOUVELLE VILLE - TIZI OUZOU*

1-1-1-2-Activité de cabinet

Le cabinet assure les prestations suivantes :

- ♦ Commissariat aux Comptes ;
- ♦ Tenue de la comptabilité, assainissement financier et comptable ;
- ♦ Étude de marché, technico-économique et montagne des dossiers bancaires, ANDI, CNI, CPE, ANSEJ... ;
- ♦ Mise en place de systèmes et procédures de gestion, des systèmes d'organisation ; et de communication et restructuration des entreprises ;

¹ Source : rapport de société de gestion de participation « Algerian Communication Trust »

- ♦ Évaluation des entreprises ;
- ♦ Audit Financier et Comptable ;
- ♦ Liquidation d'entreprises ;
- ♦ Conseils et Formation.

1-1-1-3-Moyens

Pour la réalisation de ses missions, le CABINET dispose d'un personnel expérimenté ayant la qualité de commissaire aux comptes et d'auditeurs qualifiés. Il peut également mobiliser toutes expertises nécessaires à une demande particulière de son client.

Le CABINET dispose en outre de tous les moyens et logistiques nécessaires (secrétariat, matériel informatique et de Fonds documentaires etc.).

1-1-1-4-Le propriétaire et ses partenaires

Le cabinet est mis en service depuis l'année 2007 dans le cadre du dispositif d'aide à l'emploi des jeunes (ANSEJ), il est géré par Monsieur KECHAD Ismail ; Expert-comptable finaliste, Commissaire aux Comptes et comptable Agrée.

1-1-1-5-Expérience du cabinet d'accueil :

Le CABINET regroupe plusieurs compétences qui disposent d'une expérience dans plusieurs domaines (Finances, Comptabilité, Audit, Commissariat aux comptes, Evaluation...).

Au regard des références rappelées, le CABINET a réussi dans ses domaines par son sérieux et son efficacité. Ceci lui a permis d'avoir plusieurs contrats de commissariat aux comptes, de tenue de la comptabilité de grandes entreprises privées, d'assainissement des comptes et d'accompagnement des entreprises.

En effet, le cabinet regroupe une composante humaine multidisciplinaire qui capitalise une importante expérience dans ses domaines d'intervention suscités.

Les travaux réalisés par ses consultants ont touché des entreprises relevant de différents secteurs d'activité.

1-1-1-6-Intervenants permanents

- ♦ ELIAS Abdelmadjid : Consultant en Marketing et communication.

- ♦ KECILI Amar : Consultant formateur technique bancaire et gestion de la trésorerie.

En plus de ce personnel, le cabinet peut mobiliser un personnel avec de compétences pointues. Il s'agit de :

- ♦ Mr MOUAZER M'Hamed : Inspecteur aux impôts et enseignant à l'INPED et INSIM

1-1-2-MANDAT DE COMMISSARIAT AUX COMPTES

EPE

- EPE/SPA SIA 1^{ER} MANDAT De 2015 à 2017
- EPE/SPA SIMPRAL 1^{ER} MANDAT De 2016 à 2018
- EPE/SPA EDIMMA TO en liquidation De 2008 à 2014
- EPE/SPA EDIMMA BBA en liquidation De 2011 à 2015

EPIC

EPIC CAM BOUMERDES 1^{ER} MANDAT De 2012 à 2014

EPIC CAM BOUMERDE 2EME MANDAT De 2015 à 2017

EPIC EPH / ŒUVRE SOCIALE De 2012 à 2017

Etablissements étatiques

Œuvres sociales - Sureté Daïra AZAZGA De 2008 à 2013

Grande entreprise Privés (DGE)

- SARL DIMED Importation et vente Équipement médical Deux mandats de 2006-2008 et de 2009-2011

PME

- SARL NEOFAR Minoterie Deux mandats de 2006-2008 et de 2009-2011
- SARL TOTAL IMMO ETB-TCE + Production béton Deux mandats de 2006-2008 et de 2009-2011
- SARL AZAZGA PROMO Promotion immobilière Deux mandats de 2006-2008 et de 2009-2011
- SARL FODIMMED Importation et vente Équipement médical Deux mandats de 2012-2014 et de 2015-2017
- SARL BATIETANCHE ETB-TCE (cat : 05) Production bitume Deux mandats de 2012-2014 et de 2015-2017

1-2- Historique des entreprises étudiés

Ces sociétés ont connu des évolutions historiques différentes.

1-2-1- La SIA

La société d'Impression d'Alger « SIA » est issue de la restructuration de l'ENAP-ECHAAB suite à la restructuration du secteur de la presse et de la communication. Elle a pour activité originelle l'impression des journaux.

Elle a été créée conformément à ses statuts datant du 11/12/1990.

Au départ, l'entreprise a enregistré un déficit de l'ordre de 90 Millions de DA (cumul de pertes sur 5 années), l'entreprise a par la suite bénéficié (durant les années 90) d'un assainissement financier (restructuration de son passif) qui lui ont permis de consolider sa situation financière et améliorer ses résultats d'année en année.

En 2001, l'entreprise a enregistré de nouveau un déficit dû principalement au transfert de la société d'Hussein Dey à Bab Ezzouar et l'arrêt des tirages d'El Khabar et El Watan qui représentaient 55% de son chiffre d'affaires.

Depuis 2002, date coïncidant avec la modernisation de certains équipements (acquisition de la Goss Universal 45), l'entreprise enregistre des résultats bénéficiaires consistants en dépit :

- Des prix de vente administrés du journal : 5,60 DA à l'impression du journal de 24 pages NB (prix inchangé à ce jour) ;
- La hausse des charges d'exploitation ;
- Des contraintes au Management des entreprises publiques.

Elle a pour unique actionnaire la SGP - ATC (Algeria Trust Communication) - Groupe Presse et Communication. Durant cet exercice la SIA est passée sous la tutelle du Ministère de la communication et réintégré récemment à la même SGP.

Le capital social de l'entreprise a augmenté durant les derniers exercices suite à la capitalisation des différents résultats positifs enregistrés durant les exercices précédents d'une part et les apports reçus du propriétaire d'autre part.

Le capital social de la SIA a évolué au gré de l'évolution de son patrimoine industriel et commercial, les principales modifications sont retracées ci-après :

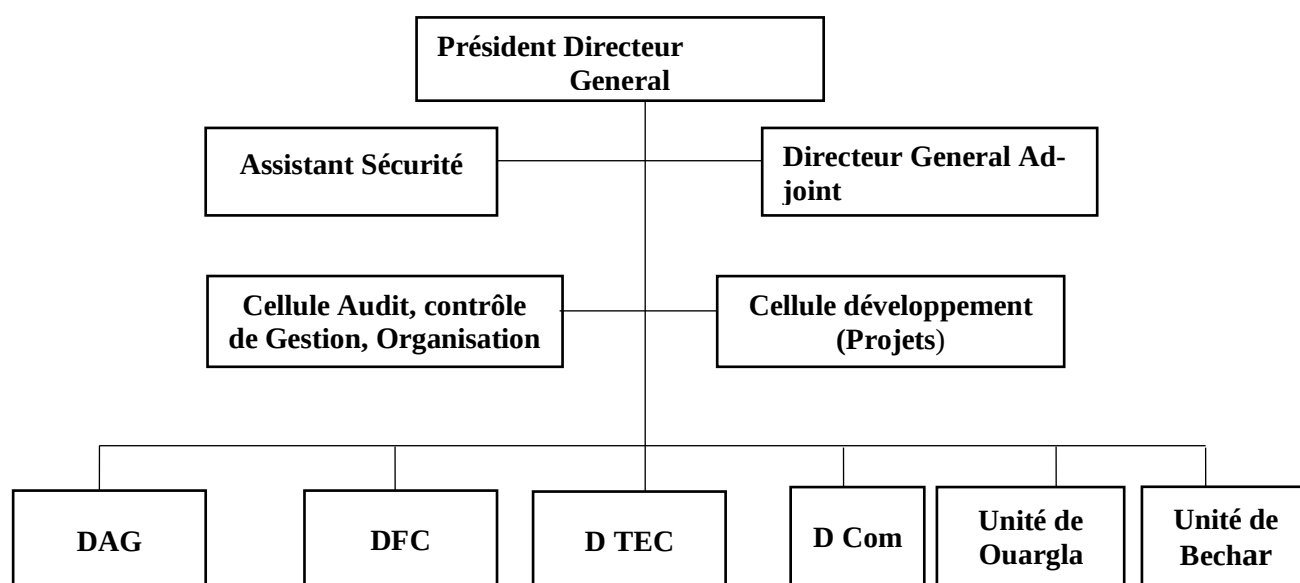
- 66.000.000,00 DA en 2000 ;
- Il a été porté à 300.000.000,00 DA au 31/12/2002 ;
- Nouvelle augmentation du capital social à 442.000.000,00 DA au 31/12/2003 ;
- Nouvelle augmentation du capital social à 1.500.000.000,00 DA (résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire de l'entreprise du 14/10/2010).

Tableau n° 4 : Présentation de SIA

Dénomination exacte	Société d'impression d'Alger (SIA)
Statut juridique	EPE/Spa
Adresse (siège social)	Chemin de la gare, Bab Ezzouar - Alger
Objet social	Impression de journaux et de cahiers
Capital social	1.500.000.000,00 DA
Capacité de production	295.000 exemplaires/heure (impression de journaux) Plus de 20.000.000 de livres et revues par an
Organes de gestion et de contrôle légal	<u>Direction Générale</u> : DG M. Metchat Abdelkader <u>Conseil d'administration</u> <u>PCA</u> : M. Metchat Abdelkader <u>Administrateurs</u> : MM. Amrani Mohamed, Tahar Azzouz, Belaid Lokman, Lagha Benlaras Ali <u>Commissaire aux comptes</u> : Kechad Ismail

Source : Rapport d'audit Fi-

Figure n° 3 : Organigramme de la SIA



Source : rapport d'Audit

D Tec = Direction Technique

D Com = Direction Commerciale

DFC = Direction Financière et Comptabilité

DAG = Direction Administrative Générale

1-1-2-La SIMPRAL

La société d'impression d'Alger (Spa Simpral) est issue de la restructuration de l'ex Spa/Epe El Moudjahid et ce depuis janvier 1998.

L'Epe/Spa Simpral est dotée d'un capital social de 255.000.000,00 DA et son siège social est sis au 20, rue de la liberté - Alger.

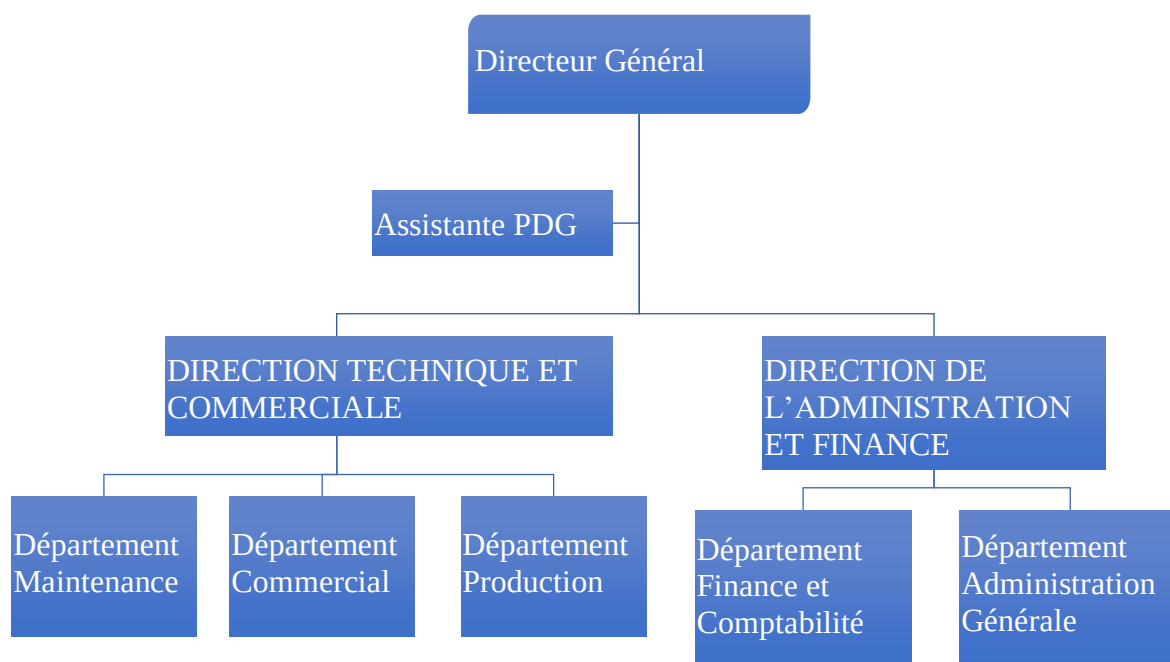
L'entreprise a pour activités principales l'impression de journaux et les prestations liées (photogravure, pages couleur). Sa capacité d'impression est assurée par une rotative offset de marque Manugraph modèle HILINE 45 dont la capacité de tirage est de 45000 exemplaires/heure avec une impression de qualité en couleurs.

Tableau n° 5 : Présentation de SIMPRAL :

Dénomination	Société d'impression d'Alger « SIMPRAL » EPE/SPA			
Siege Social	20 Rue de la liberté Alger			
Objet social	Impression de journaux			
Date de création selon statut		01 janvier1996		
Nombre D'unité	01	Nombre de filiale	Néant	
Date de Désignation du Gestionnaire Principal P/I			11/02/2016	
Téléphone	023-50-21-02	Fax	023.50.21.01	Email:sim-pralpdg@gmail.com
Capital social	255000000DA	Structure du capital	Nombre D'actions	25 500
			Valeur Nominale	10 000 DA

Source : Rapport d'Audit, 2017

Figure n° 4 : Organigramme Général EPE/SPA SIMPRAL



Source :Rapport d'Audit,2017

1-1-3- L'ENAP

L'ENAP (Entreprise Nationale de Presse) dont la création remonte à la création du journal la « Dépêche d'Algérie » en 1885. La 1^e rotative est entrée en activité en 1937. Elle hérite de ce fait de près 80 années de savoir-faire en matière d'impression.

La création de l'ENAP en tant qu'entreprise remonte à 1962 année où elle a regroupé les différentes unités d'impression implantées au niveau de la Wilaya d'Alger.

Elle a joui jusqu'en 1997 du statut d'EPIC et depuis Mars de la même année (01/03/1997), elle a été érigée en EPE SPA avec un capital social initial équivalent à 18.000.000,00 DA ; son capital social actuel est de 554. 100.000,00 DA.

Sa mission principale est l'impression de journaux.

Actuellement, elle exerce ses activités conformément au code de commerce avec un statut de la personne morale ayant les caractéristiques résumées dans le tableau ci -après :

Tableau n° 6 : Présentation d'ENAP

INTITULE	CARACTERISTIQUES
Dénomination sociale	L'entreprise Algérienne de presse dénommée par abréviation « ENAP »
Forme juridique	Société par action, entreprise publique économique
Siège social	06 Avenue Pasteur, Alger
Objet social	L'ENAP a pour activité principale l'impression de journaux
Capital social	544 100 000 Dinars
Immatriculation fiscale	N° 000116001591605
Registre commerce	N°01 B 0015916

Source : Rapport de gestion

INTITULE	CARACTERISTIQUES
Organes de gestion et administration	1) Un Conseil d'administration composé de trois (03) administrateurs à savoir : ▪ AISSIOUANE Mohamed : Administrateur. ▪ BERRAZOUANE Smail : Administrateur. ▪ Mme EL DJOUZI Nadia : Administrateur. 2) Un président directeur général : Nomination de Monsieur METCHAT Abdelkader au poste de Directeur général par intérim, en remplacement de Monsieur AISSIOUANE Mohamed

Source : Rapport de gestion, 2016

NB : Il convient d'attirer l'attention de la tutelle que le registre du commerce n'a pas été modifié depuis que la tutelle a mis fin aux fonctions de l'ex-directeur général en l'occurrence Mr Hamouche Abdelkrim inscrit au registre à ce jour, ce qui signifie sa présence comme signataire légale de l'entreprise dont il fait également partie jusqu'à preuve du contraire.

Tableau n° 7 : LE COMMISSARIAT AUX COMPTES

Noms & Prénoms	1er Mandat (*)		2ème Mandat (*)	
	Début	Fin	Début	Fin
BOUSRI Said	2012	2014	2015	2017

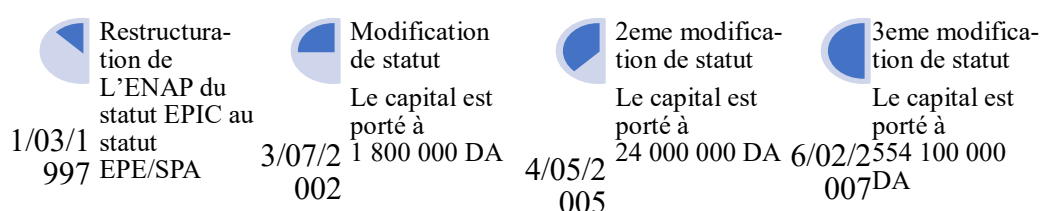
Source : Rapport de gestion

ACTIVITE ET POSITIONNEMENT DE L'ENAP

« La restructuration économique et juridique de l'entreprise ENAP initiée par la tutelle, en Mars 1997 obéit à un contexte économique et politique imposant des réformes au niveau de la gouvernance des entreprises relevant du secteur public. Il s'agit, aussi d'une conjoncture marquée par l'ouverture du système économique Algérien en général et celui de l'entreprise en particulier aux nouvelles normes dites de l'économie du marché »¹.

Depuis sa création en 1997, l'activité de l'ENAP a été marquée par quatre phases majeures :

Figure n° 5 : phases majeures de l'activité de l'ENAP



Source : rapport de gestion, 2016

Organisation

Le fonctionnement actuel de la société ENAP, se caractérise par un niveau insuffisant de formalisation et de mise à jour de l'organigramme, des procédures et les fiches de poste. Il n'existe pas de structure chargée de l'organisation au sein de l'entreprise.

« L'organigramme actuel fait ressortir deux pôles d'activité structurés en deux directions :

¹ Rapport de gestion, 2016

- ♦ La direction technique et commerciale alors que les attributions du service commerciale ne doivent pas être rattachées à la direction technique ;
- ♦ Et la direction de l'administration et finances, une structure chargée de toutes les tâches administratives, suivi et logistique »¹.

La chaîne fonctionnelle (de valeur) de l'ENAP n'est pas conforme aux normes de structures standards du secteur. La Figure ci-après indique les insuffisances de la structure organisationnelle de l'entreprise :

Tableau n° 8 : Insuffisance organisationnelle de l'entreprise

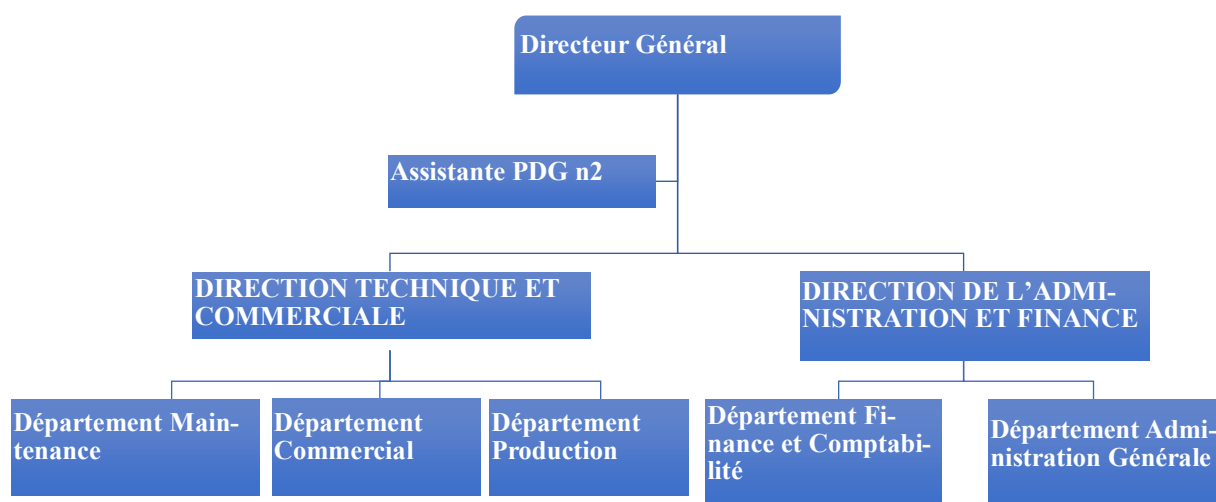
Nature des fonctions	Désignation fonctions de l'entreprise	Désignation contenue	L'état d'existence	Observations
Fonctions principales	Logistique interne	Fichiers, stockage, prospection	Inexistant	
	Production	Opérations	Existe	
	Commercial	Ventes	Existe	Fusionnée
	Marketing	Publicité, exposition	Inexistant	
	Distribution	Livraison,	Inexistant	
	Services	Avant-vente, après-vente	Inexistant	
Fonction de soutien	Infrastructure	Finance, administration, actionnaires	Existe	Fusionné
	Ressource humaines	Recrutement, formation,	Inexistant	
	Approvisionnement	Matières première	Inexistant	Fusionnée avec le commercial
	Recherche et développement	Technologie, process, étude de marché	Inexistant	
	Service juridique et contentieux	Définition des règles générales	Inexistant	Existence d'un agent chargé du contentieux commerciale
	Audit et contrôle interne	Régulation et contrôle	Inexistant	

Source : Rapport de gestion, 2016

¹ Rapport de gestion, 2016

« L'absence d'une structure d'audit interne ne permet pas d'identifier les insuffisances dans l'organisation en question et de proposer des solutions adéquates quant à l'amélioration ou la création des nouvelles fonctions nécessaires au fonctionnement des services de l'entreprise en tenant compte d'une part de la politique des dirigeantes et d'une autre part des moyens humains existante »¹.

Figure n° 6 : Organigramme Général EPE/SPA ENAP



Source : rapport de gestion, 2016

1-2- Le périmètre de restructuration retenu

Le périmètre de restructuration retenu (fusion/absorption de l'ENAP et SIMPRAL par la SIA) concerne les entreprises publiques (EPE) d'impression du centre :

- ♦ La SIA : société d'impression d'Alger (issue de la restructuration de l'ENAP Echaab)
- ♦ La SIMPRAL : société d'impression d'Alger (issue de la restructuration de la Spa El Moudjahid)
- ♦ L'ENAP : entreprise nationale de presse

¹ Rapport de gestion, 2016

1-2-1 : Les entreprises - activités existantes

Les entreprises du périmètre dominant actuellement le marché de l'impression des journaux et interviennent de manière significative (SIA) sur celui du livre scolaire.

Les activités développées par ces entreprises concernent :

- ♦ L'impression de journaux en NB
- ♦ La photogravure
- ♦ L'impression de pages couleur (Quadrichromie)
- ♦ L'impression de cahiers (livres scolaires, revues, magazines...)

L'activité impression de journaux est dominante.

Les capacités de production sont modernes et importantes. Ces capacités ont été développées pour faire face à une demande croissante enregistrées durant la décennie 2000-2010.

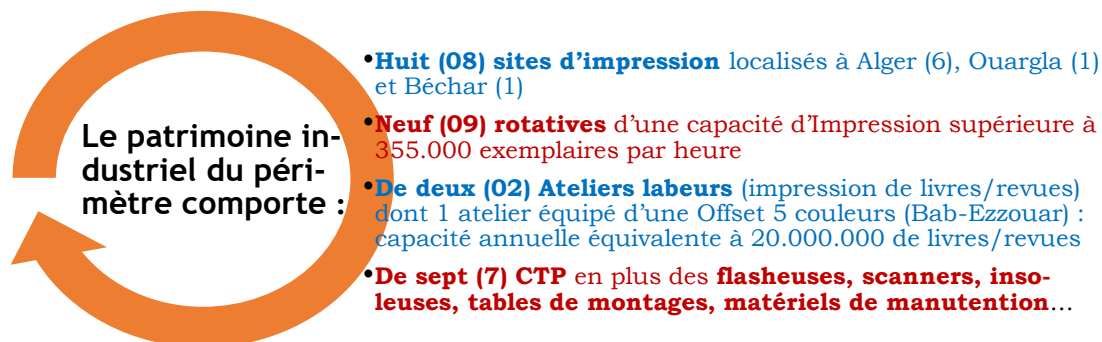
Le marché de l'impression est actuellement en net recul suite aux récents développements des NTIC ayant comme prolongement une substitution des supports écrits sur papier par des supports dématérialisés accessibles sur le net.

1.2-2 : Consistance

Le périmètre comprend :

- ♦ Trois (03) entreprises : SIA, SIMPRAL et ENAP
- ♦ Huit (08) sites d'impression
- ♦ Une capacité d'impression de journaux supérieure à 355.000 exemplaires/heure et 20.000.000 de livres/revues par an
- ♦ Un patrimoine immobilier important réparti sur quatre (4) villes importantes (Alger, Constantine, Ouargla et Béchar)
- ♦ Un effectif global de 371 agents

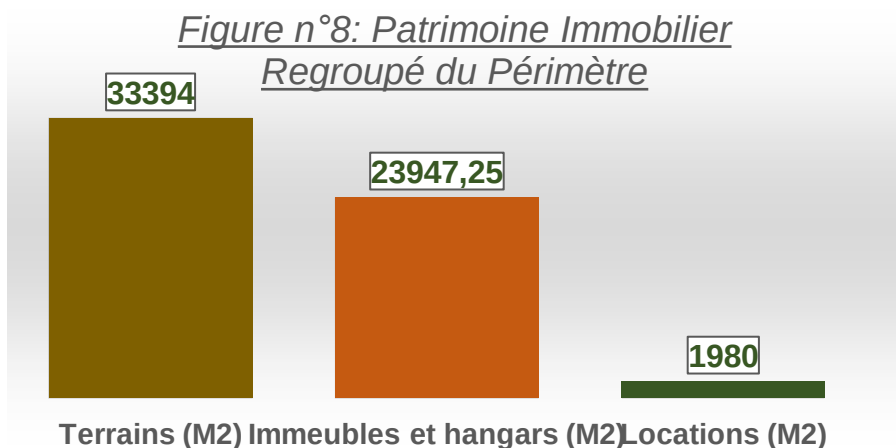
Figure n° 7 : Le patrimoine industriel du périmètre comporte.



Le patrimoine immobilier du périmètre est consistant et autorise des possibilités de diversification immédiates énormes.

Source : Rapport de l'audit interne, 2016

Figure n° 8 : Patrimoine Immobilier Regroupé du Périmètre



Source : Rapport de l'audit interne, 2016

Section 2 : Intervention de l'audit dans l'opération de fusion/absorption

L'intervention de l'audit dans une opération de fusion/absorption est principalement destinée à la vérification des états financiers et au contrôle des travaux préalables à la fusion mais aussi au contrôler des procédures mises en place, des méthodes d'évaluations et des travaux « d'assainissement »¹ mise en œuvre par les personnels de chaque entreprise.

Le rôle de l'audit dans la fusion/absorption comme mode opératoire, est une mission de vérification pour le CAC et de vérification, et contrôle (maîtrise) pour l'auditeur interne. Le rôle de l'audit concerne l'analyse du bilan de chaque société par poste. Ces deux acteurs travaillent par rapport aux grandes masses des bilans. C'est surtout par ce que l'auditeur externe ne vérifie pas l'exhaustivité des comptes, comptes tenus du facteur temps en ciblant les éléments significatifs tels que les créances et les dettes à long et moyen terme. Il s'agit de voir les reformes possibles pour l'assainissement nécessaire.

Par contre, le commissaire aux apports vérifie la situation nette des trois sociétés à base des rapports des commissaires aux comptes et des auditeurs internes pour permettre la fusion. Cette situation nette des trois sociétés sera le nouveau capital de la nouvelle société (SICS). Il rédige également un rapport d'expertise pour permettre au notaire de notifier le nouveau statut de la société avec son nouveau capital.

Cependant, la qualité de son travail dépend de la qualité du travail du CAC et de l'auditeur interne. Pour réaliser cette opération délicate, l'auditeur met en œuvre les diligences requises tout en restant « indépendant »². Le schéma ci-dessous décrit le déroulement de son intervention dans l'opération de fusion.

¹ L'assainissement comptable : Vise la conformité de tous les soldes des comptes avec les existants réels détenus ou exigibles en vue d'aboutir à la régularité, la sincérité et la fiabilité des état de synthèse qui reflètent la situation patrimoniale et financière de l'entreprise, et les autres techniques telle que les confirmations de solde.

² L'indépendance de l'auditeur a depuis toujours été mise en avant, dans l'objectif de maintenir la crédibilité du processus d'audit et de susciter la confiance des utilisateurs potentiels dans les états financiers certifiés

2-1-Les étapes de traitement comptable des opérations de fusion

Suivant les AGO du 11, 24 et 25 juin 2018 des trois sociétés, la tutelle a donnée l'instruction de présenter dans un délai de 04 mois des travaux d'assainissement comptable des trois entreprises avec des plans de réorganisation.

Dans la 1^{ère} semaine de juillet les trois sociétés ont tenu les conseils d'administration pour l'installation des commissions ad' hoc au niveau de chaque direction de la comptabilité.

Chaque commission est constituée pour les trois entreprises, d'un comptable, un contrôleur de gestion et un auditeur, d'un chef service commercial et d'un chef service technique et production, présidé par les DFC de chaque entreprise.

« Ces commissions ont présenté leurs programmes d'intervention ; ces programmes sont résumés comme suit :

La réorganisation qui consiste à :

- ♦ L'unification des organigrammes et des procédures de gestion.
- ♦ L'assainissement comptable et financier : Il s'agit des retraitements comptables suivants les exigences de fusion. Une opération d'assainissement comptable est lancée par les structures de comptabilité. Vu les moyens financiers des deux entreprises ; ENAP et SIMPRAL, la commission propose d'effectuer l'opération par le personnel comptable de l'entreprise et validé par le CAC de chaque entreprise.
- ♦ Les phases administratives de la fusion : Cette phase consiste à mettre en exécution les exigences et procédures de fusion et de liquidation des sociétés. Elle démarre une fois le bilan de fusion est validé par l'assemblée.

Elle consiste à :

- Désigné les liquidateurs ;
- L'installation du commissaire aux apports après nomination par le tribunal ;
- Lancer les travaux administratifs de liquidation et de fusion »¹.

NB / La tutelle insiste sur le maintien de la méthode de cout historique pour les immobilisations et les stocks. Donc aucune opération de réévaluation n'est

¹Les PV de Conseil d'administration de juillet 2018

prévue sauf si le commissaire aux apports exigera une révision des valeurs dans le cas des grandes différences avec la valeur actuelle de ces actifs.

Ces commissions ont pris fonctions à partir du 10 juillet 2018. Les travaux réalisés en fin juillet 2018 se limitent uniquement à la présentation du nouvel organigramme de l'entreprise SIMPRAL et l'unification des comptes des trois sociétés sans la validation du conseil d'administration.

Par manque des états financiers de l'EPE/SPA ENAP arrêté au 31/12/2017 au niveau du cabinet de Mr KECHAD, chargé du suivi de l'opération et en absence des traitements comptables au niveau des 03 sociétés, le cabinet à proposer d'effectuer une fusion en utilisant les bilans arrêtés au 31/12/2016.

En effet, si on revoit les travaux réalisés par les trois commissions, on constate uniquement les opérations suivantes :

2-1-1-Unification des plans comptables

Les deux entreprises ENAP et SIMPRAL ont effectué les transferts dans les comptes suivant le plan comptable de la SIA.

Plusieurs comptes sont utilisés différemment dans les trois sociétés. Le CAC de SIMPRAL demande simplement de prendre le plan comptable de la SIA et de l'adapter au besoin tandis que celui de l'ENAP demande une révision comptable des procédures.

REMARQUE :

La SIA est considérée comme une entreprise de production donc elle utilise le compte 701 tandis que pour les deux autres sociétés, c'est la prestation de service donc elles utilisent le compte 706. D'autre part plusieurs divergences de concepts comptables ont été relevées dues aux différences d'interprétation des opérations comptables.

Le passage du plan comptable national au système comptable et financière en 2009 a créé des traitements comptables multiples. Il a été pris de différente manière, à titre d'exemple les cautions clients sont comptabilisées dans le compte 168 et dans les autres 419.

2-1-2-Le lancement des inventaires du 30/06/2018 au 30/09/2018

L'inventaire dans les trois sociétés n'a pris en considération les exigences de la fusion. Les points suivants n'ont pas été pris en considérations :

- ♦ Le matériel inutilisable n'est pas identifié ;
- ♦ Le matériel proposé à la réforme n'est pas identifié ;
- ♦ Les gros des opérations ne sont pas évalués pour permettre de constater une provision pour cette préparation.

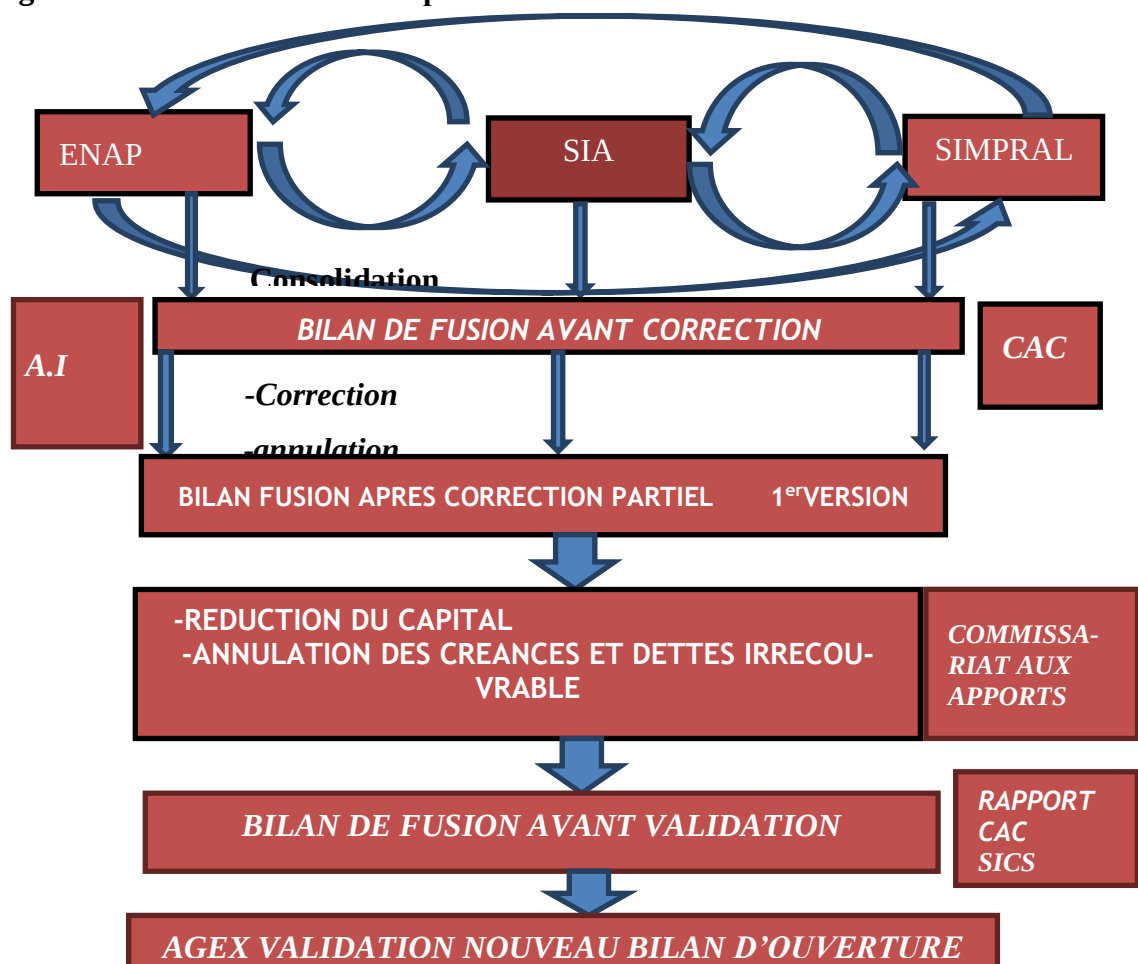
2-1-3-L'organigramme de la SIMPRAL

La SIMPRAL a présenté un nouvel organigramme pour permettre la ressemblance avec l'ENAP ainsi que l'unification avec la SIA.

2-2-La procédure adaptée pour la fusion

Le cabinet a proposé la procédure suivante ;

Figure n°9 : Déroulement de l'opération de fusion



Source : Cabinet de KECHAD Ismail

2-2-1- Bilan fusion avant correction

SPA/EPE SICSEDITION_DU :03/09/2018 12 :44

6, AVENUE PASTEUR ALGER

EXERCICE :01/01/2016 AU 12/31/2016

Tableau n° 9 : BILAN de fusion avant correction (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		28 470 337,64	10 272 595,85	18 197 741,79	
Immobilisations corporelles					
Terrains		586 452 989,15		586 452 989,15	
Bâtiments		1 312 708 947,17	634 864 387,93	677 844 559,24	
Autres immobilisations corporelles		2 820 841 707,53	2 099 343 305,56	721 498 401,97	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		212 700 028,87		212 700 028,87	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		96 356 391,25		96 356 391,25	
Autres titres immobilisés		150 000 000,00		150 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 057 252,75	497 000,00	2 560 252,75	
Impôts différés actif		50 342 298,46		50 342 298,46	
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 260 929 952,82	2 744 977 289,34	2 515 952 663,48	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		745 401 101,68	50 565 061,86	694 836 039,82	
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 711 568 386,18	789 625 882,81	1 921 942 503,37	
Autres débiteurs		25 995 757,45	2 000 000,00	23 995 757,45	
Impôts et assimilés		147 526 664,22		147 526 664,22	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		17 056 670,24		17 056 670,24	
Trésorerie		552 019 067,62	17 056 670,24	534 962 397,38	
TOTAL ACTIF COURANT		4 199 567 647,39	859 247 614,91	3 340 320 032,48	
TOTAL GENERAL ACTIF		9 460 497 600,21	3 604 224 904,25	5 856 272 695,96	

Source : Cabinet de KECHAD Ismail

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 309 100 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		749 885 180,10	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-98 298 012,78	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-235 835 803,94	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		2 724 851 363,38	
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		710 264 005,03	
Impôts (différés et provisionnés)		800 342,46	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		43 971 783,23	
TOTAL II		755 036 130,72	
<u>PASSIFS COURANTS :</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 141 004 016,09	
Impôts		5 058 535,23	
Autres dettes		132 279 698,74	
Trésorerie passif		98 042 951,80	
TOTAL III		2 376 385 201,86	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 856 272 695,96	

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

Source : cabinet de KECHAD Ismail

2-2-1-1- les écritures de régularisation

Les opérations comptables de fusion ont donné lieu à des écritures de régularisations ;

❖ Au niveau de l'ENAP :

Les écritures de régularisation sont :

- ♦ Correction d'un écart d'amortissement entre le tableau d'amortissement et le solde de compte « 28xx »
- ♦ Cession de matières premières réformées
- ♦ Cession en donation des livres (stock mort)
- ♦ Annulation du prêt accordé à l'entreprise en liquidation IMAG
- ♦ Annulation de l'avance accordée au ministère de la communication
- ♦ Annulation de la dette IMAG.

Les écritures suivantes sont présentées dans le journal suivant :

Tableau n° 10 : Journal de Fusion de ENAP

EPE/SPA E.N.A.P.

6, AVENUE PASTEUR

ALGER

JOURNAUX

-copie provisoire

PAGE:1

EDITION DU 04/09/2018 11:26

EXERCICE:01/01/2016 AU 31/12/2016

19-JOURNAL FUSION

Exercice 2016

DATE	FOLIO	PIECE	COMPTE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
01/01/2016	1	00001	689000	COMPLEMENT AMORT	256 752,00	
01/01/2016	1	00001	281999	COMPLEMENT AMORT		256 752,00
01/01/2016	1	00002	658000	CESSION LIVRE REFORMEE	7 109 602,69	
01/01/2016	1	00002	355200	CESSION LIVRE REFORMEE		7 109 602,69
01/01/2016	1	00003	393500	CESSION LIVRE REFORMEE	7 109 602,69	
01/01/2016	1	00003	785350	CESSION LIVRE REFORMEE		7 109 602,69
01/01/2016	1	00004	512300	CESSION LIVRE REFORMEE	256 000,00	
01/01/2016	1	00004	703000	CESSION LIVRE REFORMEE		256 000,00
01/01/2016	1	00005	656300	CESSION MP REFORMEE	11 060 220,78	
01/01/2016	1	00005	300000	CESSION MP REFORMEE		11 060 220,78
01/01/2016	1	00006	393000	CESSION MP REFORMEE	11 060 220,78	
01/01/2016	1	00006	785350	CESSION MP REFORMEE		11 060 220,78
01/01/2016	1	00007	274100	ANNULATION PRET IMAG		876 183,74
01/01/2016	1	00007	658000	ANNULATION PRET IMAG	876 183,74	
01/01/2016	1	00008	274800	ANNULATION AVANCE MINISTERE COMMUNICATIO		347 000,00
01/01/2016	1	00008	658000	ANNULATION AVANCE MINISTERE COMMUNICATIO	347 000,00	
01/01/2016	1	00008	401232	ANNULATYION DETTE IMAG	740 012,15	
01/01/2016	1	00008	758000	ANNULATYION DETTE IMAG		740 012,15
TOTAL (18) MOUVEMENTS du 01/01/2016 au 31/12/2016					38 815 594,83	38 815 594,83
CUMULS AU 31/12/2016					38 815 594,83	38 815 594,83
SOLDE AU 31/12/2016						0,00

❖ **Au niveau de la SIMPRAL :**

Les écritures de régularisations suivantes sont enregistrées dans les livres de l'entreprise :

- ♦ Cession des immobilisations réformées

- ♦ Correction d'un écart d'amortissement entre le tableau d'amortissement et le solde de compte « 28xx »
- ♦ Cession de matières premières réformées
- ♦ Cession de pièces de rechange (stock mort)
- ♦ Sortie du stock volé.

Les écritures suivantes sont présentées dans le journal suivant :

Tableau n° 11 : journal de fusion de SIMPRAL

SPA SIMPRAL - 2016 -

20 RUE DE LA LIBERTE

ALGER

JOURNAUX

-copie provisoire

PAGE:1

EDITION DU 04/09/2018 11:35

EXERCICE:01/01/2016 AU 31/12/2016

19-JOURNAL DE FUSION

DECEMBRE 2016

DATE	PIECE	COMPTE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/12/2016	00001	2815310	CESSION MATERIEL REFORME 2016	2 973 187,76	
31/12/2016	00001	2153100	CESSION MATERIEL REFORME 2016		2 973 187,76
31/12/2016	00002	5121950	CESSION MATERIEL REFORME 2016	257 800,00	
31/12/2016	00002	7520200	CESSION MATERIEL REFORME 2016		257 800,00
31/12/2016	00003	6810000	REGULARISATION AMORT	75,25	
31/12/2016	00003	2813200	REGULARISATION AMORT		75,25
31/12/2016	00004	6010500	CESSION STOCK PAPIER REFORME	7 954 879,93	
31/12/2016	00004	3115000	CESSION STOCK PAPIER REFORME		7 954 879,93
31/12/2016	00005	5121950	CESSION STOCK PAPIER REFORME	714 925,10	
31/12/2016	00005	7520300	CESSION STOCK PAPIER REFORME		714 925,10
31/12/2016	00006	6022700	CESSION STOCK PIECE DE RECHANGE REFORME	17 141 478,40	
31/12/2016	00006	3127099	CESSION STOCK PIECE DE RECHANGE REFORME		17 141 478,40
31/12/2016	00007	512100	CESSION STOCK PIECE DE RECHANGE REFORME	12 856 100,00	
31/12/2016	00007	7520300	CESSION STOCK PIECE DE RECHANGE REFORME		12 856 100,00
31/12/2016	00008	3911000	SORTIE STOCKS VOLE	804 960,00	
31/12/2016	00008	781390	SORTIE STOCKS VOLE		804 960,00
31/12/2016	00009	658000	SORTIE STOCKS VOLE	804 960,00	
31/12/2016	00009	3117000	SORTIE STOCKS VOLE		804 960,00
TOTAL (18) MOUVEMENTS du 01/12/2016 au 31/12/2016				43 508 366,44	43 508 366,44
CUMULS AU 31/12/2016				43 508 366,44	43 508 366,44
SOLDE AU 31/12/2016					0,00

❖ Au niveau de la SIA :

Les écritures de régularisations suivantes sont enregistrées dans les livres de l'entreprise :

- ♦ Cession de matériel (immobilisation) réformé ;

- ♦ Correction d'un écart d'amortissement entre le tableau d'amortissement et le solde de compte « 28xx » ; Vu l'importance du montant, l'amortissement enregistrée en correction est comptabilisé dans les fonds propres suivant les exigences de SCF.
- ♦ Cession de pièces de rechange (stock mort).

Tableau n° 12 : Journal de fusion de SIA

SIACONS02016FINAL AGO

JOURNAUX

PAGE:1

SOUK ESSABT OUARGLA

-copie provisoire

EDITION DU 04/09/2018 12:29

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

18-JOURNAL DE FUSION

Exercice 2016

DATE	FOLIO	N° LIGNE	PIECE	COMPTE	AUXILIAIRE	Poste	TRESDIGIT	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/12/16	1	1	00001	281530				CESSION IMMO REFORME	4 105 830,71	
31/12/16	1	2	00001	215300				CESSION IMMO REFORME		4 105 830,71
31/12/16	1	4	00002	512000				CESSION IMMO REFORME	3 560 000,00	
31/12/16	1	5	00002	752000				CESSION IMMO REFORME		3 560 000,00
31/12/16	1	7	00003	110696				ECART AMORT CORRECTION DOTATION	56 895 200,00	
31/12/16	1	8	00003	281500				ECART AMORT CORRECTION DOTATION		56 895 200,00
31/12/16	1	10	00004	60153	00418	000	000	CESSION PIERE RECHANGES REFORME	6 280 651,78	
31/12/16	1	11	00004	3153	00418		000	CESSION PIERE RECHANGES REFORME		6 280 651,78
31/12/16	1	13	00005	512000				CESSION PIERE RECHANGES REFORME	5 610 000,00	
31/12/16	1	14	00005	758000			000	CESSION PIERE RECHANGES REFORME		5 610 000,00
TOTAL (10) MOUVEMENTS du 01/01/16 au 31/12/16									76 451 682,49	76 451 682,49
CUMULS AU 31/12/16									76 451 682,49	76 451 682,49
SOLDE AU 31/12/16										0,00

2-2-1-2- les travaux en cours de réalisation

Les travaux en cours de réalisation sont les suivants :

- ♦ Assainissement comptable des soldes ;
- ♦ Chaque entreprise a lancé une vaste opération d'assainissement des comptes clients et fournisseurs. Cette opération est réalisée par le personnel de la comptabilité et contrôlé par la CAC.
- ♦ L'analyse et le recoupement des soldes intragroupe et intergroupe ;
- ♦ Un travail de rapprochement entre les entreprises de même groupe est lancé depuis juin 2018 et chapoté par la tutelle sur ordre du ministre.

Les deux opérations se solderont par des écritures de régularisation des soldes clients, fournisseur et des comptes de groupe qui feront objet d'enregistrement en fin de mission (prévue pour janvier 2019).

2-2-1-3- Le bilan après correction

Tableau n° 13 : Bilan de fusion après correction

EPE/SPA SICS APRES CORRECTION

EDITION_DU :04/09/2018 13: 7

6, AVENUE PASTEUR ALGER

EXERCICE :01/01/2016 AU 31/12/2016

N° D'IDENTIFICATION :000116001591605

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOT E	2016		Net	2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs		
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		28 470 337,64	10 272 595,85	18 197 741,79	
Immobilisations corporelles					
Terrains		586 452 989,15		586 452 989,15	
Bâtiments		1 312 708 947,17	634 864 463,18	677 844 483,99	
Autres immobilisations corporelles		2 813 762 689,06	2 149 416 239,09	664 346 449,97	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		212 700 028,87		212 700 028,87	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		96 356 391,25		96 356 391,25	
Autres titres immobilisés		150 000 000,00		150 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 834 069,01	497 000,00	1 337 069,01	
Impôts différés actif		50 342 298,46		50 342 298,46	
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 252 627 750,61	2 795 050 298,12	2 457 577 452,49	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		695 049 308,10	31 590 278,39	663 459 029,71	
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 711 568 386,18	789 625 882,81	1 921 942 503,37	
Autres débiteurs		25 995 757,45	2 000 000,00	23 995 757,45	
Impôts et assimilés		147 526 664,22		147 526 664,22	
Autres créances et emplois assimilés					

Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		17 056 670,24		17 056 670,24	
Trésorerie		575 017 892,72	17 056 670,24	557 961 222,48	
TOTAL ACTIF COURANT		4 172 214 678,91	840 272 831,44	3 331 941 847,47	
TOTAL GENERAL ACTIF		9 424 842 429,52	3 635 323 129,56	5 789 519 299,96	

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 309 100 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		749 885 180,10	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-107 160 196,63	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-292 731 003,94	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		2 659 093 979,53	
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		710 264 005,03	
Impôts (différés et provisionnés)		800 342,46	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		43 971 783,23	
TOTAL II		755 036 130,72	
<u>PASSIFS COURANTS :</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 140 264 003,94	
Impôts		5 058 535,23	
Autres dettes		132 279 698,74	
Trésorerie passif		97 786 951,80	
TOTAL III		2 375 389 189,71	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 789 519 299,96	

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

2-2-1-5-Les entraves aux missions du CAC et de l'AI qui peuvent mettre en considération leur indépendance

D'après nos observations ;

Le CAC : La vérification se fait sur pièce. Donc son avis dépende de la qualité des pièces mis à sa disposition et des investigations effectuée au niveau des entreprises. La présence du CAC dans l'entreprise n'est pas permanente donc il compense par des contrôles mais après cops. On n'a remarqué que malgré le pouvoir que la loi confère au CAC, Il a du mal à faire prévaloir certains de ses choix. Il s'est trouvé souvent en conflit avec le dirigeant quant à ce qu'il estime être une mauvaise représentation de la gestion comptable de l'entreprise. Le dirigeant a fait un rapport sur le CAC à la tutelle pour dénoncer son attitude alors même que celui-ci agissait dans l'idée d'amener la société à fournir des informations fiables. Le directeur de SIMPRAL cherchait à influence sur son indépendance en ceci qu'il peut estimer courir le risque de perdre l'entreprise et donc l'amener à un arbitrage entre son indépendance ou son revenu.

L'AI : Il réalise ses missions au niveau de l'entreprise mais sans être impliqué dans certaines taches : ex : détermination des mises à prix des immobilisations et stocks vendues aux enchères s'effectué entre la direction technique et le commissaire priseurs sur des bases subjectives. L'AI est mis à l'écart délibérément pour certaines opérations. Ce qui montre qu'en apparence il ne jouit pas de toute son indépendance. En tant qu'auditeur interne, il doit prendre toutes les précautions nécessaires pour s'assurer de la validité des opérations dont il est charge du suivi. Ce refus de voir l'auditeur fourrer son nez pourrait provenir de deux choses :

- ♦ L'emplacement du service d'audit au niveau de l'organigramme. Celui-ci doit être rattache au niveau hiérarchique le plus élevé lui permettant d'exercer en toute indépendance, les diligences requises dans le cadre de sa mission ;
- ♦ La charte d'audit qui est une sorte de contrat entre la direction et le service d'audit. Elle définit le rôle du service audit et l'étendue de ses prérogatives et de ce fait il ne peut aller au-delà de ceux que la charte prévoyait.

Section 3 : Présentation des rapports d'audit relatif à l'opération de fusion.

Les auditeurs sont tenus de rédiger des rapports à l'adresse de la Commission adhoc, chargé de présenter toutes des documents à l'assemblée générale. Les CAC des trois (03) sociétés doit suivre leurs travaux d'habitude. Le travail de fusion ne doit pas interrompre l'activité car la fusion n'est un élément de cession d'activité.

L'ENAP et SIMPRAL après la fusion, le plan de charge sera transféré vers SIA pendant que les deux entreprises seront mises en liquidation. Cette liquidation sera juridique qu'économique (pas de clôture des comptes et le licenciement). Les bilans de deux sociétés seront ajoutés sur le bilan de fusion après l'analyse par CAC.

Le commissaire aux apports fait un rapport d'expertise pour permettre au notaire de notifier les statuts de la nouvelle société avec son nouvel capital.

3-1 : Rapport de l'audit interne

Vu que le cabinet effectue aussi des missions de conseils, nous proposons les mesures suivantes en tant que rapport que pourraient émettre l'auditeur interne dans le cadre d'audit stratégique.

3 -1-1 : Rappel de la configuration actuelle du périmètre

La configuration actuelle du périmètre est constituée de trois (03) EPE Spa spécialisées dans l'imprimerie :

- ♦ La SIA : société d'impression d'Alger (issue de la restructuration de l'ENAP Echaab) ;
- ♦ La SIMPRAL : société d'impression d'Alger (issue de la restructuration de la Spa El Moudjahid) ;
- ♦ L'ENAP : entreprise nationale de presse.

3-1-2-Vision stratégique du périmètre dans laquelle s'inscrivent les plans d'actions

La stratégie du périmètre d'entreprises retenu (ENAP/SIMPRAL/SIA) consisterait à :

- ♦ Gérer la décroissance sur le segment « impression de journaux » sur la base d'une répartition spatiale adéquate des tirages (Alger, BEZ, Ouargla

et Béchar). Les investissements récemment engagés au niveau de certains sites (Alger et Béchar) (Bab-Ezzouar, Ouargla) ne pourraient être rentabiliser vu le recul important observé au niveau des marchés ;

- ♦ Rentabiliser le segment « impression livres scolaires » tout en s'intégrant parfaitement dans les politiques possibles du livre. Ce développement va nécessiter l'acquisition de nouveaux équipements au niveau de BEZ (matériel de finition, offset et photogravure) ainsi que l'amélioration des installations actuelles ;
- ♦ Mettre en œuvre rapidement les actions préliminaires engagées en vue de diversifier et rajeunir le portefeuille actuel d'activités (créneaux existants saturés), cette diversification technique et commerciale s'effectuera dans le cadre du portefeuille d'activité géré par la SGP ATC (Algerian Trust Communication) et vise en premier les activités et liés et métiers de l'impression et de la communication (Projets retenus : Print pack - cahiers scolaires et impression de revues et livres parascolaires).

3 -1-3- Activités à développer en priorité pour créer de nouveaux cœurs de métier

Les activités à développer en vue de consolider les cœurs de métier de l'imprimerie sont celles prévue au niveau des projets envisagés :

- ♦ Emballages commerciaux (Print pack) : emballages en cartons de différents formats, étiquettes ;
- ♦ Cahiers scolaires piqués et reliés (y compris impression en 3D) avec un système de rayonnages « classic et drive in » dit rayonnages d'accumulation ;
- ♦ Impression de livres parascolaires et revues.

3 -1-4 -Activités et fonctions à intégrer

De nombreuses activités secondaires doivent être intégrées comme :

- ♦ La création d'un réseau de distribution sur la base de partenariats commerciaux
- ♦ La gestion de la « supply chain »
- ♦ La veille technologique etc.

3-1-5- Vision stratégique visée à Long Terme du périmètre

Cette vision peut être résumée en quatre (04) points majeurs et objectifs à long terme :

Vision :

- ♦ Le maintien dans les activités traditionnelles tout en gérant une décroissance importante des activités ;
- ♦ Le développement de nouvelles activités avec de nouvelles formules (partenariat public/public et public/privé) ;
- ♦ L'identification et la concrétisation des synergies avec d'autres secteurs ;
- ♦ La poursuite d'une stratégie de développement des Ressources Humaines, source clef pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

Objectifs à Long terme :

- ♦ Se maintenir dans les secteurs à fort contenu culturel et informationnel ;
- ♦ Adaptation permanente aux mutations quantitatives et qualitatives des marchés ciblés ;
- ♦ Les activités classiques comme outil de régulation public ;
- ♦ Face à l'essoufflement des stratégies de volume dans l'industrie de l'impression, recherche de l'efficience et niveaux de productivité importants - sur la base de volumes réduits - permettant une rentabilisation des capitaux engagés.

3-1-6 : Liste des actions à mettre en œuvre dans le plan de développement à MT

Les principales actions à mettre en œuvre sont listées ci-dessous ;

Ce plan d'action à l'image de la constitution du groupe est très ambitieux. Son démarrage et sa réussite sont étroitement à :

- ♦ L'allégement/simplification du processus décisionnel ;
- ♦ La mise en œuvre et réussite du processus de redéploiement/formation du personnel permettant de basculer la pléthore (activités traditionnelles) vers les nouvelles activités (nouveaux projets) ;
- ♦ L'autre facteur clé de réussite est celui des expertises internes et externes qui vont accompagner et piloter le développement des compétences locales et les former à leurs nouveaux métiers.

L'expérience montre aussi l'importance du respect des plannings de réalisation. Un étalement excessif dans le temps est source d'enlisement, d'arrêt au milieu du gué et de retour aux pratiques anciennes.

La résistance au changement ne doit pas être sous-estimée. La communication avec les personnels, le recrutement de nouveaux responsables, les projets, le suivi des plans d'actions sont parmi les actions qui permettent de limiter cette résistance au changement.

La configuration juridique du groupe va se dérouler naturellement avec la mise en œuvre des actions immatérielles et notamment le système d'information, clé de voute pour soutenir l'organisation et donner, au PDG, les indicateurs pertinents pour suivre la mise en œuvre de sa stratégie.

L'implication du conseil d'administration dans le suivi du plan d'action est aussi un facteur de contribution à sa réussite. Il peut épauler l'équipe dirigeante dans ses actions, ses réflexions et dans son management.

3-2- Rapport de l'Audit Externe.

Le CAC a vérifié et certifié les écritures et les soldes de bilan de fusion avant correction et a vérifié le bilan de fusion après correction partiel mais il a exigé

l'application des mesures d'urgences avant la validation du bilan fusion de la nouvelle société (SICS) par l'Assemblée Général.

3-2-1 : Mesures d'urgence (préalables à la fusion/absorption)

« Face à cette situation, il est nécessaire de mettre en place - dans un premier temps - les mesures d'urgence permettant :

- ♦ D'assainir le périmètre consolidé ;
- ♦ D'assurer la pérennité du périmètre moyennant l'engagement de la diversification des activités sur la base de nouveaux projets viables »¹.

Les mesures préconisées peuvent être scindées en deux (02) :

- ♦ Mesures visant à renforcer l'actif net du périmètre ;
- ♦ Mesures visant à renforcer le fonds de roulement du périmètre.

Les ressources d'assainissement seront puisées au niveau des fonds d'assainissement existants au niveau d'ALPAP et de la SGP ATC.

3-2-2 : Mesures d'assainissement financement proposé

Figure n° 10 : schémas des mesures d'assainissement

Transformation des dettes fournisseurs AL-PAP en dotations définitives pour les entreprises du périmètre	2.147.615.659,21
Apport du groupe ATC	512.058.175,17

Assainissement des stocks, créances provisionnées et pertes sur taux de change	1.067.271.004,97
Résorption des déficits liés aux imprimeries du Sud	618.655.599,00
Financement du volet social	973.747.230,41

Total Ressources	2.659.673.834,38
-------------------------	-------------------------

¹ Rapport de CAC, 2018

Total Emplois	2.659.673.834,38
----------------------	-------------------------

La transcription des mesures d'assainissement financier déboucherait sur une situation financière assainie du périmètre (l'écart de restructuration a été logé au niveau des capitaux propres)

Tableau n° 14 : Bilan regroupé condensé et assaini avec affectation de l'écart de restructuration au niveau des capitaux propres

Actif (valeurs nettes)	DA	Passif	DA
Actif immobilisé net	2.510.843.724	Capitaux propres	3.295.687.097
Stocks	630.193.998	Passifs non courants	1.755.093.007
Créances et emplois assimilés	1.083.116.572	Passifs courants	237.824.529
Trésorerie nette	1.064.450.338		0
Total Actif	5.288.604.632	Total Passif	5.288.604.632

ACTIF	Bilan consolidé avant transcription des correctifs	Libellé des opérations)	Débit	Crédit	Bilan consolidé avant transcription des mesures d'assainissement proposées
Ecart de restructuration	-618.655.599,00	Résorption des déficits liés aux imprimeries du Sud		618.655.599,00	-1.237.311.198,00
Immobilisations incorporelles	18.195.908,45				18.195.908,45
Immobilisations corporelles	1.981.406.454,70				1.981.406.454,70
Terrains	586.452.989,15				586.452.989,15
Bâtiments	676.743.242,70				676.743.242,70
Autres immobilisations corporelles	718.210.222,85				718.210.222,85
Immobilisations en concession	0,00				0,00
Immobilisations encours	212.700.028,87				212.700.028,87
Immobilisations financières	298.541.332,26				298.541.332,26

Titres mis en équivalence	0,00				0,00
Autres participations et créances rattachées	96.356.391,25				96.356.391,25
Autres titres immobilisés	150.000.000,00				150.000.000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	1.447.069,01				1.447.069,01
TOTAL ACTIF NON COURANT	1.892.188.125,28				1.273.532.526,28
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	630.193.998,43				630.193.998,43
Créances et emplois assimilés	1.083.116.571,61				1.083.116.571,61
Clients	911.563.340,56				911.563.340,56
Autres débiteurs	23.995.757,45				23.995.757,45
Impôts et assimilés	147.557.473,60				147.557.473,60
Disponibilités et assimilés	552.392.162,53				1.064.450.337,70
Trésorerie	552.392.162,53	Apports du groupe ATC	512.058.175,17		1.064.450.337,70
TOTAL ACTIF COURANT	2.265.702.732,57				2.777.760.907,74
TOTAL GENERAL ACTIF	4.157.890.857,85				4.051.293.434,02

Tableau n° 15 : Transcription des mesures d'assainissement financier sur le bilan regroupé corrigé du périmètre

PASSIF	Bilan consolidé avant transcription des correctifs	Libellé des opérations)	Débit	Crédit	Bilan consolidé avant transcription des mesures d'assainissement proposées
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis	2.309.100.000,00				2.309.100.000,00
Capital non appelé	0,00				0,00
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	749.885.180,10				749.885.180,10
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	-2.795.666.712,93	Assainissement des		2.041.018.235,38	-754.648.477,55

Résultat net : Intégration des créances provisionnées		stocks, créances provisionnées et pertes sur taux de change + financement du volet social			
Résultat net : Intégration des stocks provisionnés					
Résultat net : Intégration des pertes de change sur investissements					
Résultat net : Déséquilibre financier lié aux imprimeries du Sud					
Résultat net : Volet social					
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-245.960.803,94				-245.960.803,94
TOTAL I	17.357.663,23				2.058.375.898,61
PASSIFS NON-COURANTS					
Emprunts et dettes financières	734.825.101,62				734.825.101,62
Impôts (différés et provisionnés)	800.342,46				800.342,46
Provisions et produits constatés d'avance	1.019.467.562,42				1.019.467.562,42
TOTAL II	1.755.093.006,50				1.755.093.006,50
PASSIFS COURANTS :	0,00				0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	2.147.615.659,21	Transformation des dettes fournisseurs AL-PAP en dotations définitives pour les entreprises du périmètre	2.147.615.659,21		0,00
Impôts	6.655.275,21				6.655.275,21
Autres dettes	133.490.419,69				133.490.419,69
Trésorerie passif	97.678.834,01				97.678.834,01
TOTAL III	2.385.440.188,12				237.824.528,91
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	4.157.890.857,85				4.051.293.434,02

CONCLUSION.

Les entreprises de notre cas d'étude sont pour la plupart dans la limite de la faillite et font face à des menaces dont les plus grandes proviennent d'une baisse du niveau d'activité dont les contours ne sont pas totalement maîtrisés, du poids des pertes exceptionnelles liés aux créances irrécupérables, le poids insupportable des

imprimeries structurellement déficitaire. C'est pourquoi pour éviter qu'apparaisse le phénomène de déséquilibre financier, nous prescrivons des mesures d'assainissement en urgence.

A la lumière de nos observations, cette mission a exigé avant tout un degré raisonnable d'indépendance, d'un savoir-faire et d'un professionnalisme pointu chez les auditeurs. Une bonne connaissance de ces entreprises, a permis aux auditeurs de prescrire ces mesures d'urgences dont le but est d'assurer la réussite de l'opération.

Conclusion générale

Les restructurations peuvent être considérées comme la traduction gestionnaire du concept d'optimisation. Ils sont donc supposés avoir un effet bénéfique sur la performance économique et financière des entreprises puisqu'elles doivent conduire à un meilleur usage des ressources.

Pour que l'entreprise arrive à bien optimiser ses ressources, l'intervention des contrôleurs compétents dans le domaine de gestion et d'audit sont indispensables.

L'audit fait partie du système permanent de contrôle et d'évaluation au sein des grandes organisations. Après avoir situé la fonction de l'audit par rapport à d'autres fonctions de management au sein de l'organisation et rappelé son intérêt dans le contexte propre aux entreprises publiques. La fonction d'auditeur est en règle générale perçue correctement et sa permanence est assurée au sein de l'organisation. Mais les conditions propices à assurer l'indépendance dans l'exercice de la fonction, à veiller à la formation permanente des auditeurs et à intégrer les résultats du travail d'audit dans le cycle de la gestion ne sont pas encore rencontrées partout.

Compte tenu de la complexité de l'opération fusion/absorption dans un environnement monopolisé par l'Etat, comme celui des imprimeries de presse algérienne où les prix sont fixés par l'Etat et les publications sont distribuées selon des quotas fait que ce marché est en recul

Face à ces contraintes plus celui de la presse électronique, les imprimeries de la presse se retrouvent dans la marge de faillite. Pour que ces entreprises survivent sur ce marché, une restructuration (fusion/absorption) a été proposée : SIA va absorber ENAP et SIMPRAL en mettant ensemble leurs moyens de production pour faire face à la concurrence sur le marché et en couvrant leurs dettes financières. La réussite de cette opération est confiée à des experts en restructuration (fusion/absorption) dont les auditeurs qui jouent un rôle très important dans l'évaluation des actifs et des passifs de ces entreprises. La maîtrise des risques financiers et sociaux avant et après une fusion à travers toutes les vérifications des postes du bilan et la certification des comptes pour chaque entreprise contribue grandement au succès de l'opération de fusion/absorption.

La vérification et la maîtrise de ces risques demandent un degré élevé d'indépendance chez les auditeurs pour bien mener cette opération. L'indépendance de l'auditeur a depuis toujours été mise en avant, dans l'objectif de maintenir la crédibilité du processus d'audit et de susciter la confiance des utilisateurs potentiels dans des états financiers certifiés. Elle peut être considérée comme la probabilité conditionnelle selon laquelle l'auditeur rendra compte d'une infraction découverte.

La tâche principale de l'auditeur est de vérifier les comptes. De manière évidente, son objectif premier est d'être choisi par les actionnaires pour certifier les comptes de leur entreprise. Son objectif second, découlant directement du premier, est, pour chaque mission, de maximiser son profit sous contrainte de coûts. Le choix des actionnaires et par suite, la maximisation du profit, dépendent *a priori*, plus largement, de la réputation d'indépendance de l'auditeur. Il peut donc être supposé que l'auditeur n'ait pas intérêt à long terme à réduire sa réputation en certifiant des rapports qui pécheraient par omission.

Il existe différentes formes d'indépendance et la distinction la plus classique, base de notre argumentation, propose d'analyser cette notion en termes d'indépendance de fait et d'indépendance d'apparence.

La première se réfère au processus mental de l'auditeur, à son attitude d'impartialité et d'objectivité. Caractéristique humaine, l'indépendance de fait se comprend comme la manière dont l'auditeur, en tant que praticien professionnel, approche une situation d'audit et dont il analyse, de manière non biaisée, les différentes preuves d'audit. Elle est aussi traditionnellement perçue comme un état d'esprit, c'est-à-dire comme l'attitude adoptée dans les relations avec la direction financière, les actionnaires ou les autres utilisateurs des états financiers. Décrire le concept d'indépendance de l'auditeur comme une qualité mentale intangible rend le terme relativement ambigu, difficile à interpréter dans la réalité du travail de l'auditeur. Il est délicat de donner un sens opérationnel à ce qui est essentiellement un état d'esprit, dans une situation dans laquelle l'auditeur est intellectuellement et géographiquement distant des bénéficiaires de son indépendance.

La seconde souligne la perception de cette notion par les utilisateurs, c'est-à-dire les actionnaires, les investisseurs et plus généralement le marché financier. Même s'il est mentalement indépendant, l'auditeur doit donner des signes visibles, explicites et accessibles au public qu'il en est ainsi. La norme du comportement

professionnel sur l'indépendance du commissaire aux comptes l'exprime d'ailleurs ainsi : « La loi, les règlements et la déontologie, font une obligation au commissaire aux comptes d'être et de paraître indépendant. Il doit non seulement conserver une attitude d'esprit indépendante lui permettant d'effectuer sa mission avec intégrité et objectivité, mais aussi être libre de tout lien réel qui pourrait être interprété comme constituant une entrave à cette intégrité et objectivité ».

Autrement dit, l'auditeur doit rendre son indépendance apparente pour susciter la confiance du marché des imprimeries. Le rapport produit par l'auditeur est dès lors fondamentalement et avant toute autre chose dépendant de l'indépendance apparente de l'auditeur. Celui-ci se doit d'être dans une position qui démontre effectivement qu'il résiste aux pressions de l'équipe dirigeante ou de SGP. Notre réflexion s'articule autour de cette distinction indépendance de fait/indépendance d'apparence et des logiques qui la sous-tendent. Il s'agira ainsi de souligner que paraître indépendant signifie gérer les conflits potentiels d'intérêt alors que tenter d'être indépendant est avant une question de gestion de l'information et de son asymétrie.

Nous sommes partis de l'hypothèse que l'auditeur est indépendant de fait. Et les résultats de notre recherche révèlent que l'indépendance de fait est une notion subjective. En revanche, nous avons découvert qu'il est possible pour l'auditeur de prouver que d'apparence, il est indépendant. Eu égard de cet état de fait, confirmons la validité de notre hypothèse sous-réserve de prouver l'indépendance d'apparence.

Bibliographie

Ouvrage :

- Mikol Alain, Comptabilité - Contrôle - Audit ; Editions d'Organisation, 1999.
- Bellet Beaujollin et Schmidt, Les restructurations des Entreprises, Paris, 2012.
- Collerette & al ; Le Changement organisationnel : théorie et pratique, Presse de l'Université de Québec, 1997
- Dominique Thierry, Restructurations et Reconversions : Concepts et Méthodes, Paris, Harmattan, 1995.
- Élisabeth Berti (S/D) ; Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ; Eyrolles, 2007.
- Éric Séverin Restructuration de l'entreprise : Théorie et Pratique, Economica, Paris, 2005.
- Parrat Frédéric, Théorie et pratique de la gouvernance d'entreprise, paris, maxima, 2015.
- Hartmann et al. Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration, Institut de l'Entreprise, Paris, 2003 : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53c40752e7e98.pdf>
- Pitrou Jean-Marie, La sous-traitance gagnant/gagnant, paris, 2007.
- KURT F. & al, Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, IFACI, 2ème édition, 2011.
- Mautz et Sharaf, The philosophy of auditing, American Accounting Association, 1961
- Wolnizer W Peter, Auditing as Independent Authentication, Sydney University Press, 1987. P.17-20. Consulté le 21/08/2018 sur le lien : https://books.google.dz/books?id=1W41MtZDNBMC&pg=PR1&hl=fr&source=gbv_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Travaux universitaires (Mémoires et thèse) :

- Ana B, Justina C et al, Restructuration d'entreprise quels rôles et contribution de la fonction RH, mémoire MBA, université paris DAUPHINE
- Nidhal Eyal, interdépendance entre audit interne et audit externe et leurs impacts sur la qualité du reporting financier dans le contexte tunisien, thèse de doctorat, université de Tunis, 2014

Gagnon Olivier, Les conditions de succès des restructurations, Thèse de Doctorat en Science de Gestion Penteon-Sarbone, 2017.

Revues:

Bowman et Singh; Corporate restructuring: Reconfiguring the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993.

Cameron K.S., Freeman S.R., Mishra A.K. (1993), « Downsizing and Redesigning Organizations », in Huber G.P. et Glick W.H. (Eds), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York/Oxford, Oxford University Press.

Cameron, Strategies for successful organizational downsizing; *Human Resource Management*, Vol. 33, n°2, 1994.

Cascio; Downsizing: Academy of Management Executive, Vol. 7, n°1, 1993.

Hapeslagh (P) et Jemison (D), Making Acquisitions Work: challenges of an acquisitive strategy, INSEAD and the University of Texas, 1991. Consulté sur le lien : https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf

IFACi ; Référentiel intégré de contrôle interne ,2014. Consulté sur le lien : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>

Jean Arthuis, Les délocalisations contre l'emploi ; FORUM, REVUE FUTURIBLES N° 1811993.

Jensen et Mackling: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics; Volume 3, Issue 4, October 1976: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Rapport du BIT, Rogovski et al, *Restructuring for Corporate Success*. A socially sensitive approach, Genève, OIT, 2005. Consulté le 23.07.2018 sur le lien suivant : https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09_38_engl.pdf

Reynaud et Degorre, Workforce reduction and firm performance: a comparison between French publicly-listed and non-listed companies , 1994-2000, Ecole d'économie de Paris, working Paper N°2007-20.: <https://core.ac.uk/display/47764335>

ROUFF Jean Loup, Risque assesment : Quelques bonnes pratiques, Revue Française d'Audit, N°163, 2003.

Selim et al., « The Role of Internal Auditors in Mergers, Acquisitions and Divestitures: An International Study », International Journal of Auditing, 2003, vol. 7. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1046/j.1099-1123.2003.00072.x>

Society for human resource management; Layoffs and job security survey, 2002: <https://docplayer.net/2789746-Shrm-job-satisfaction-series-job-security-survey-research-shrm.html>

Society for human resource management; Layoffs and job security survey, 2002
<https://docplayer.net/2789746-Shrm-job-satisfaction-series-job-security-survey-research-shrm.html>

Vincent Ramus, reconcevoir les processus de création de valeur, Insee Méthodes n° 95-96, 1999, novembre 2000. <https://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/7278/1/imethode95-96.pdf>

Articles:

MEHDI Tarik Abdallah ; La fusion d'entreprises en Algérie, 2014. Consulté le 08/08/2018. Consulté sur le lien : <http://www.dzentreprise.net/une-lecture-juridique-la-fusion-dentreprises-en-algerie/>

Yves Moulin, Restructurations accompagnées de suppressions d'emploi,
https://www.researchgate.net/profile/Rachel_Beaujolin-Bellet/publication/228341885_de_suppressions_d%27emploi_quand_les_managers_locaux_promeuvent_et_conduisent_un_schema_alternatif_a_la_decision_prise_par_la_direction_du_groupe/links/00b7d52698e24ebf4e000000/de-suppressions-demploi-quand-les-managers-locaux-promeuvent-et-conduisent-un-schema-alternatif-a-la-decision-prise-par-la-direction-du-groupe.pdf

Lois et normes :

Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997

Code de commerce algérien, articles 744 à 746

La norme ISA 200, publiée par IAASB, publié ; le 16/12/2016

Liste des tableaux

Tableau n° 1 - Comprendre la performance historique	36
Tableau n°2 - Identification des risques au bilan et hors bilan	37
Tableau n° 3 - Les principaux rôles de l’audit interne dans le management des risques d’entreprise pour permettre une restructuration	57
Tableau n°4 : Présentation de SIA.....	65
Tableau n°5 : Présentation de SIMPRAL :	66
Tableau n°6 : Présentation d’ENAP	68
Tableau n°7 : LE COMMISSARIAT AUX COMPTES	69
Tableau n° 8 : Insuffisance organisationnelle de l’entreprise.....	70
Tableau n° 9 : BILAN de fusion avant correction (ACTIF) -copie provisoire	78
Tableau n° 10 : Journal de Fusion de ENAP	80
Tableau n° 11 : journal de fusion de SIMPRAL	81
Tableau n° 12 : Journal de fusion de SIA.....	82
Tableau n° 13 : Bilan de fusion après correction	83
Tableau n°14 : Bilan regroupé condensé et assaini avec affectation de l’écart de restructuration au niveau des capitaux propres	91
Tableau n°15 : Transcription des mesures d’assainissement financier sur le bilan regroupé corrigé du périmètre.....	92

Liste des figures et graphiques

Figure 1 : Etendue et profondeur des pratiques de « downsizing ».....	20
Figure 2 : Le détail des 5 phases d'une restructuration pour une entreprise.	21
Figure n°3 : Organigramme de la SIA.....	65
.....	65
Figure n°4 : Organigramme Général EPE/SPA SIMPRAL	67
Figure n° 5 : phases majeures de l'activité de l'ENAP	69
Figure n°6 : Organigramme Général EPE/SPA ENAP	71
Figure n°7 : Le patrimoine industriel du périmètre comporte.	73
Figure n°8 : Patrimoine Immobilier Regroupé du Périmètre	73
Figure n°9 : Déroulement de l'opération de fusion	77
Figure n° 10 : schémas des mesures d'assainissement	90

Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Liste des abréviations, sigles et acronymes	iii
Résumé.....	v
Sommaire	vi
Introduction Générale	1
Chapitre I : Restructurations des entreprises publiques.....	5
Section 1 : Les moteurs et les effets de la restructuration	8
1-1 : Les moteurs de la restructuration des entreprises	8
1-2 : Les effets de la restructuration des entreprises.	10
1-2-1 : Restructurations et performance financière	10
1-2-2. Les facteurs de risque liés aux restructurations.....	11
Section 2 : Les formes de restructurations.....	12
2-1 : La modification du périmètre de l'entreprise.....	13
2-1-1 : La consolidation d'activités	13
2-1-2 : La sous-traitance	13
2-1-3 : La délocalisation	14
2-1-4 : Les fusions-acquisitions.....	15
2-2 : La modification de la taille de l'entreprise	17
2-2-1 : La faillite et la fermeture.....	17
2-2-2 : Les restructurations internes	18
2-2-3 : Réduction des effectifs.....	19
Chapitre II : L'intervention de l'audit dans la restructuration des entreprises publiques.....	24
Section 1 : Généralités sur l'audit interne et son rôle dans la restructuration.....	26

1-1-Concept d’audit interne.....	26
1.1.1 Définition de l’audit interne.....	27
1-1-2-Missions, objectifs et champs d’application de l’audit interne.....	29
1-1-2-1-Rôles et Mission de l’audit interne	29
1-1-2-2-Objectifs de l’audit interne	31
1-1-2-3-Champs d’application d’audit interne.....	32
1-2- L’auditeur interne dans le processus de restructuration : un atout pour la maîtrise des risques	33
1-2-1- : L’intervention en amont de la transaction.....	33
1-2-2-Évaluation de la cible et négociation : Participer à la due diligence	34
1-2-3-Le rôle de l’auditeur interne.....	37
1-3-L’intervention après la transaction	38
1-3-1 : Intégration post-restructuration : concrétiser les synergies attendues ...	39
Section 2 : Rôle des audits externe dans des opérations de restructuration.	42
2-1 - Les différentes missions d’audit externe et leurs acteurs dans opérations de restructuration.....	44
2-1-1 : Mission d’audit légal.....	45
2-1-2 : Audit contractuel.....	47
2-1-3-Les interventions définies par convention	48
2-2 : Missions d’audit du commissaire aux comptes dans une opération de restructuration.....	51
2-2-1 : Missions permanentes	52
2-2-2 : Missions occasionnelles.....	53
2-3 - Le rôle économique de l’audit dans la restructuration.....	53
Section 3 : La relation entre l’audit, la restructuration et la théorie d’agence.....	54
Chapitre III : Présentation l’apport de l’audit dans la restructuration de SIA, ENAP et SIMPRAL.....	59
Section 1 : Présentation des entreprises et fusion comme choix de model et modalité proposée	61

1-1-1	Présentation du Cabinet d'Accueil	61
1-1-1-1	Statut Juridique	61
1-1-1-2	Activité de cabinet	61
1-1-1-3	Moyens.....	62
1-1-1-4	Le propriétaire et ses partenaires	62
1-1-1-5	Expérience du cabinet d'accueil :	62
1-1-1-6	Intervenants permanents	62
1-1-2	MANDAT DE COMMISSARIAT AUX COMPTES.....	63
1-2	Historique des entreprises étudiés.....	64
1-2-1	La SIA.....	64
1-1-2	La SIMPRAL	66
1-1-3	L'ENAP	67
1-2	Le périmètre de restructuration retenu.....	71
1-2-1	Les entreprises - activités existantes	72
Section 2	Intervention de l'audit dans l'opération de fusion/absorption.....	74
2-1	Les étapes de traitement comptable des opérations de fusion	75
2-1-1	Unification des plans comptables	76
2-1-2	Le lancement des inventaires du 30/06/2018 au 30/09/2018.....	77
2-1-3	L'organigramme de la SIMPRAL	77
2-2	La procédure adaptée pour la fusion.....	77
2-2-1	Bilan fusion avant correction.....	78
2-2-1-1	les écritures de régularisation	79
2-2-1-2	les travaux en cours de réalisation	82
2-2-1-3	Le bilan après correction.....	83
2-2-1-5	Les entraves aux missions du CAC et de l'AI qui peuvent mettre en considération leur indépendance.....	85
Section 3	Présentation des rapports d'audit relatif à l'opération de fusion.....	86
3-1	Rapport de l'audit interne	86

3 -1-1 : Rappel de la configuration actuelle du périmètre	86
3-1-2-Vision stratégique du périmètre dans laquelle s’inscrivent les plans d’actions.....	86
3 -1-3- Activités à développer en priorité pour créer de nouveaux cœurs de métier	87
3 -1-4 -Activités et fonctions à intégrer	87
3-1-5- Vision stratégique visée à Long Terme du périmètre	88
3-1-6 : Liste des actions à mettre en œuvre dans le plan de développement à MT	89
3-2- Rapport de l’Audit Externe.....	89
3-2-1 : Mesures d'urgence (préalables à la fusion/absorption)	90
3-2-2 : Mesures d'assainissement financement proposé	90
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	98
Liste des tableaux.....	101
Liste des figures et graphiques.....	102
Table des matières	103