

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Filière des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : *Audit et contrôle de gestion*

Thème

Etude de l'impact de l'audit interne dans la prise de décision dans l'entreprise économique de SONELGAZ Compagnie de l'engineering de l'électricité et du Gaz CEEG-SPA du groupe SONELGAZ

Présenté par :

-BOUNOUAR Meziane

-SIDI MAMAR Toufik

Dirigé par :

Mle : DAHLAB Ania

Membres de jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Promotion 2020/2021

Remerciements

Nous remercions avant tout, **le bon Dieu** tout puissant de nous avoir donné l'esprit, la volonté, le courage, le savoir et nous avoir gardé en bonne santé afin de mener à bien ce projet de fin d'étude.

Nous remercions l'ensemble du personnel de l'entreprise C.E.E.G pour son accueil, sa sympathie et sa disponibilité.

Nous tenons à remercier plus particulièrement :

M^{elle} Dahlab Ania qui nous a encadré et témoigné de sa confiance et de son aide scientifique tout au long de notre projet.

Enfin nous remercions toutes les personnes qui nous ont aidés de près Et de loin pour la réalisation de ce travail.

- Dédicaces –

Je dédie cet humble travail

À ma mère :

*Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de
la bonté par*

*Excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a
pas cessé de*

M'encourager et de prier pour moi.

A mon père :

*Qui a sacrifié sa vie, son temps, ses hobbits rien que pour nous voir
réussir notre avenir*

A mon frère : Ramdane

A ma très chère petite sœur : Assia

A mes grands-parents, oncles et tantes

A mes chers cousins, cousines et à toute ma grande famille

*A mes chers amis, pour tout ce qu'on a partagé ensemble et à toutes
les personnes proches que j'ai omis de citer*

Toufik

Abréviation :

R.C.S : registre de commerce

A.G.O : l'assemblée générale ordinaire

T. F.F.A : Tableau des forces et faiblesses apparentes

A. A. A : American Accounting Association

F. R. A. P : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

Q. C. I : questionnaire de contrôle interne

I. F. C. I : Institut français de l'audit et du contrôle internes

I.I.A : Institute of internal auditor

M.P.A : modalité pratique d'application

N.M.O : norme de mise en œuvre

S.A.S.U : la société par actions simplifiée unipersonnelle

E.U.R.L : l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

S.N.C : Sociétés en nom collectif

S.A : sociétés anonymes

Table des matières

Introduction générale

Chapitre I : Audit interne

Section 1 : Cadre conceptuel	5
1 Définition :	5
1.1 L'audit interne :	7
1.2 Le métier d'audit :	8
1.2.1 Le métier technique :	8
1.2.2 Le métier relationnel :	8
1.2.3 reporting :	9
2 Le cadre de référence de l'audit interne :	9
2.1 Les dispositions obligatoires :	9
2.2 Les dispositions recommander :	10
3 Positionnement de la fonction de l'audit interne :	12
3.1 L'audit interne et l'audit externe :	12
3.2 L'audit interne et le conseil ou consultant externe :	14
3.3 L'audit interne et l'inspection :	14
3.4 L'audit interne et le contrôle de gestion :	15
3.5 L'audit interne et le contrôle interne :	16
4 Méthodologie de l'audit interne :	16
4.1 Champ d'application :	16
4.2 Les différentes phases de l'audit interne :	17
4.2.1 L'ordre de mission	17
4.2.2 La prise de connaissance de l'entité à auditer	17
4.2.3 L'identification des risques	18
Le rapport d'orientation	19
5 Les typologies usuelles de l'audit interne :	24
5.1 L'audit comptable et financier :	24
5.2 L'audit opérationnel :	25
5.3 L'audit de direction ou de management :	25
Section 2 : Le contrôle interne.....	26
1 Définition.....	26
1.1 Définition du contrôle interne formulé par l'organisation professionnelle	26
1.1.1 L'ordre des experts comptable 1977 :	26
1.1.2 La compagnie nationale des commissaires aux comptes 1984 :	27
1.1.3 L'institut français des auditeurs et consultant internes 1988 :	27

1.1.4	Le COSO de la commission treadway (USA) :	27
2	Les éléments du contrôle interne :	28
2.1	L'environnement de contrôle :	28
2.2	L'évaluation des risques :	28
2.3	Système d'information :	29
2.4	Les mesures de contrôle :	29
2.5	Le suivi du contrôle interne :	30
3	Rôle et responsabilité du contrôle interne	30
4	L'impact de l'audit interne dans une entreprise :	33
4.1	Définition du risque	33
4.2	Gestion et maîtrise des risques	34
4.2.1	L'identification et la caractérisation des risques :	35
4.2.2	L'évaluation des risques :	35
4.2.3	Le traitement des risques	35
4.2.4	Le suivi et le contrôle des risques :	36
	Conclusion :	36

Chapitre II :La prise de décision

	Section 1 : Audit interne et risque d'aide à la décision	39
1-	Les bases de la prise de décision :	39
1-1	Qu'est-ce qu'une décision ?	40
1-2	Les sources de prise de décision :	40
1-2.1	L'expérience :	40
1-2.2	Les standards :	40
1-2.3	Les données et les faits :	40
1-2.4	Les modèles :	40
1-2.5	Les systèmes experts :	41
2	Le processus d'aide à la décision :	41
2-1	Le modèle I.M.C (SIMON Herbert) :	41
2-1.1	La phase d'intelligence (investigation) :	41
2-1.2	La phase de modélisation (conception) :	42
2-1.3	La phase de choix (sélection) :	42
2-2	Le modèle empirique de E.A. Archer :	42
3	Les risques concernant les informations de l'entreprise :	43
3-1	La méconnaissance :	43
3-2	Des dispositions inappropriées :	43
3-3	La perte de du patrimoine immatériel :	44
3-4	Les menaces intentionnelles :	44

3-5	Les poursuites judiciaires :	45
Section 2 :	Les décisions au sein des groupes et des filiales	45
1-	Notion sur le groupe :	45
1-1	Définition :	45
1-1-1	Les groupes des sociétés :	46
1-1-2	Différentes structures des groupes :	46
1-2	Société-Mère :	47
1-3	La filiale :	47
1-3-1	Définition de la filiale :	47
1-3-2	L'importance de la création d'une filiale :	48
2	La gestion de la filiale au sein du groupe :	48
2-1	Les relations entre filiale et société mère :	48
2-1-1	Sur le plan juridique	49
2-1-2	Sur le plan fiscal	49
2-1-3	Dans l'exercice des activités	49
2-2	Les enjeux et contraintes des relations filiales et société-mère :	49
2-3	L'organisation des relations société-mère et filiale :	50
2-3-1	Le choix de la structure de direction :	50
2-3-2	La répartition des compétences entre société-mère et filiale :	51
2-3-3	Le contrôle de la filiale :	51
3	La dissolution de la filiale	52
3-1	La dissolution de la filiale :	52
3-1-1	Les causes de la dissolution de la filiale (échec de la filiale)	52
L'arrivée au terme		52
La dissolution anticipée votée par les associés		53
La réalisation ou l'extinction de l'objet social :		53
La réunion de toutes les parties sociales en une seule main		53
Le placement de la société en liquidation judiciaire		54
Les capitaux propres moins de la moitié du capital social		55
3-2	Les conséquences de la dissolution d la filiale :	55
3-2-1	La cessation de l'activité	55
3-2-2	La révocation des mandataires sociaux	56
3-2-3	La réalisation des opérations de liquidation	56
Conclusion :	57

Chapitre III: Direction planification et contrôle de gestion et audit

Section 1 :	présentation de l'entreprise CEEG (compagnie engineering électricité et gaz)	59
Section 2 :	Analyse descriptive des résultats	61

Conclusion :.....	85
Conclusion générale	

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les clients de plus en plus exigeants, l'augmentation des incertitudes et des risques, les problèmes d'ordre éthique, et plusieurs autres facteurs, les managers ont besoin de manière croissante d'un système de contrôle interne performant qui leur permettent de mieux gérer leurs entreprises et qui leur apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

La fonction d'audit interne, qui est un outil de pilotage du système de contrôle interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc à la réalisation des objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité.

Il convient de souligner à cet effet que la fonction de l'audit interne a fait ses preuves dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur l'efficacité et l'efficience. Ceci est confirmé par la norme internationale de l'audit interne : Norme 2120 sur le contrôle qui stipule : « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue

L'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis², l'évolution que connaît ce métier et la prise de conscience de son intérêt auraient entraîné l'accélération du rythme de création des structures en charge de cette activité.

L'Algérie, comme d'autres pays, a connu ces dernières années une large diffusion du phénomène de corruption et de fraude, à l'image de l'affaire Sonatrach un et Sonatrach deux, a mis sur le devant de la scène la nécessité de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne, ce qui a amené le législateur à légiférer de nouvelles lois, instructions et règlements en matière d'audit interne, Dans le but de conduire les entreprises à plus de transparence, surtout en matière d'information financière, et de les aider à créer de la valeur

Le rôle que doit entreprendre la fonction de l'audit interne étant au centre de notre problématique, et pour lequel nous avons choisi de réaliser ce travail qui portera sur l'utilité de l'audit interne et la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise. Ces entreprises sont obligées non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle dans l'amélioration du système du contrôle interne, ce mécanisme peut conduire ces entreprises

a créèrent la valeur ajoutée, A cet effet, notre sujet est présenté comme suit : « **Etude de l'impact de l'audit interne dans la prise de décision dans l'entreprise économique DE SONELGAZ Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz CEEG-Spa du groupe SONELGAZ** ».

La fonction de l'audit interne n'existe pas au niveau de toutes les entreprises que ça soit publiques ou privés, contrairement à ce qu'on croit, c'est une fonction que toute entreprise devrait la rendre compte. En effet, elle joue un rôle fondamental à l'application des politiques et directives de la direction, ainsi que l'assurance de l'existence d'un bon système de contrôle interne. L'objectif est donc, de savoir comment l'audit interne peut contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, et la problématique serait :

Comment l'audit interne et l'audit comptable et financier contribuera dans la prise de décision dans les entreprises économiques ?

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Comment l'audit interne contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise ?
- Quelles sont les diligences que doit avoir l'auditeur pour convaincre les dirigeants de prendre les décisions en tenant compte à ses recommandations ?
- Comment l'auditeur interne aide les dirigeants de la société mère pour prendre les décisions sur les filiales ?

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : l'audit interne peut être pertinent et faire une amélioration à travers l'évaluation su systèmes de contrôle interne.
- **Hypothèse 2** : l'audit financier joue un rôle majeur sur l'évaluation des états financier pour donner l'image fidèle de l'entreprise.
- **Hypothèse 3** : les dirigeants doivent compter sur l'audit interne et spécifiquement l'audit financier pour la protection des informations financière pour leur permettre de contrôler les filiales de la société mère, ce qu'il leur permettra d'avoir une qualité sur la prise de décision.

Objectif de l'étude :

L'objectif recherché en traitant ce thème est d'avoir une image claire de l'application de la notion d'audit interne en Algérie, prenant **C.E.E.G Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz** comme cas d'étude pratique. **L'Intérêt de l'étude :**

L'intérêt de cette recherche réside dans la détection des lacunes en matière du système de contrôle interne afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble de leurs entreprises et les aider à prendre les décisions appropriées.

Méthodologie et Organisation de la recherche :

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux d'analyse, une recherche bibliographique dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques. Dans le souci de compléter les aspects théoriques et de les étayer d'avantage, nous avons jugé utile de présenter un cas pratique. Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, nous avons opté pour une démarche structurée, imposée de trois chapitres et qui sont comme suites :

- Le premier se porte sur le cadre conceptuel de l'audit interne, composé de deux sections : à propos de l'audit et le contrôle interne ;
- Le deuxième chapitre la prise de décisions, composé à son tour de deux sections, l'audit interne et risques d'aide à la décision et la prise de décisions au sein d'un groupe et les filiales ;

Et enfin, le troisième chapitre représente notre cas pratique au niveau de l'entreprise **C.E.E.G Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz CEEG-Spa du groupe SONELGAZ** ».

- , composée de deux sections : la présentation de l'entreprise et une analyse descriptive du résultat

Chapitre I

Audit interne

L'audit interne est, aujourd'hui, un élément important au sein de l'entreprise. La mondialisation de l'économie, les crises qui secouent ces dernières années (Enron, WorldCom, etc.) imposent l'introduction de l'audit comme fonction stratégique.

En effet, l'environnement devient de plus en plus intangible, pousse les entreprises à créer et développer la fonction d'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du management.

Ce premier chapitre a pour objectif d'étudier la fonction de l'audit interne qui est un mécanisme important dans l'amélioration de la gestion de l'entreprise. En premier lieu, nous parlerons dans la première section sur les généralités sur la fonction d'audit : définition, son cadre de références, sa position dans l'entreprise, méthodologie, typologies...

Dans la deuxième section nous aborderons le contrôle interne ses éléments, son rôle et ses responsabilités, ses objections et son impact sur l'audit interne.

Section 1 : Cadre conceptuel

1 Définition :

Un audit est une analyse menée par un ou plusieurs experts, avec un œil impartial et si possible indépendant, sur un aspect précis de l'entreprise.

L'auditeur va évaluer, investiguer, mais aussi vérifier et contrôler des éléments précis. Un audit peut être ordonné dans le but de vérifier que l'entreprise respecte des règles ou des normes en vigueur. Un audit peut également être déclenché afin de réaliser un état des lieux d'un service ou d'un département complet d'une entreprise. L'audit est un outil d'amélioration bien plus qu'un outil de sanction, qui permet de détecter les points forts et les points faibles, et de mesurer les efforts à réaliser pour parvenir à des résultats meilleurs.¹

Plusieurs définitions ont été présentait par différents auteurs ou associations :

Jean-Charles Becour et Henri Bouquin, définissent l'audit comme l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des norme d'examen en vue d'évaluer

¹ ([Qu'est-ce qu'un audit ? - Compagnie Fiduciaire \(compagnie-fiduciaire.com\)](http://compagnie-fiduciaire.com))

l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou de partie des actions menées dans une organisation par références à des normes.¹

« Le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économique, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés. »²

« L'audit est un ensemble de techniques d'informations et d'évaluation mises en œuvre au sein d'une démarche cohérente par un professionnel afin de porter un jugement par référence à des normes et formuler une opinion sur une procédure ou les modalités de réalisation d'une opération » **Raffegau, Didier de Menonville et Pierre Dufils.**

« L'Audit 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.

L'audit 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. »

IFACI

Toutes ces définitions convergent vers les 02 points suivants :

- Confié à un professionnel « indépendant » (interne ou externe) ;
- Utilisant une méthodologie spécifique.

Ainsi, l'audit est une fonction indépendante qui vise à améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise par une approche systématique³

¹ Bécour J.C, Bouquin H.,2008, "Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance", 3ed, Economica, Paris, p.12.

² Coderre, D., 2009, "Internal Audit- Efficiency through Automation", Wiley, New Jersey, p.123.

³ (JEAN CEDELLE, Autorité des marchés financiers AMF, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, cadre de référence, p08, p09, 2010)

1.1 L'audit interne :

En ce qui concerne l'audit interne, de nombreuses définitions ont été données pour définir le concept. Nous retiendrons les 02 qui nous importent le plus :

Celle de l'IIA de 1989 : « L'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par un de ses départements pour examiner et évaluer les activités d'organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseil, et informations sur les activités examinées »

Celle de l'IIA de 1999 : « 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 son efficacité ».

Ces définitions présentées par L'IIA montrent le rôle différent de l'audit interne dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise efficace. En effet, l'audit interne fournit des prestations de service en matière d'assurance et de conseil indépendantes et objectifs, dont le seul but est de contribuer à crée de la valeur.

Cette nouvelle définition insiste sur les éléments suivants :

- ✓ **L'indépendance** est le premier item traité par les normes internationales de l'audit interne, plus le niveau d'indépendance de l'auditeur interne est élevé, plus la valeur ajoutée pour toute l'organisation sera forte.
- ✓ **Conseil :** cette définition élargit le rôle de l'audit interne ce dernier ne doit pas limiter son rôle sur la certification des états financiers, mais il doit aussi apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes. Aussi cette définition insiste à l'auditeur d'apporter sa contribution au gouvernement d'entreprise.

En résumer, le nouveau rôle de l'audit selon cette définition est l'évaluation et la recommandation, contrairement au rôle classique qui a été d'examiner et conformer. Donc, le rôle de l'audit interne est d'accompagné le management et le conseil d'administration dans la

gestion de l'entreprise en leur donnant un avis objectif et indépendant sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise.

1.2 Le métier d'audit :

L'auditeur interne se focalise sur plusieurs sujets très divers qui lui demandent des connaissances pointues comme : la comptabilité, les processus administratifs, les systèmes d'information... etc. Ce qui fait de l'audit un métier très difficile. Donc, pour un bon métier d'audit interne, l'auditeurs doit avoir des compétences, et pour avoir ces compétences Anne-Marie Idrac (secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur auprès de la ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi) suggère dans son intervention à la 8ème conférence de l'Union francophone de l'audit interne qu'il faut d'une part, assurer des formations et échanger les bonnes pratiques ; d'autre part, il faut faire travailler l'ensemble (les juniors et les seniors), on parle ici d'équipe d'audit.

Le métier d'audit interne comprend (03) phases essentielles, le premier est technique, le deuxième est relationnel et le dernier est reporting. ¹

1.2.1 Le métier technique :

Le métier technique concerne la méthodologie, c'est-à-dire les auditeurs internes appliquent une méthodologie qui leur permet d'arriver à leurs conclusions.

1.2.2 Le métier relationnel :

Ce métier de l'audit interne lié à des contacts : en face-à-face avec les responsables des entités auditées. Mais aussi avec d'autres personnes dans le cadre de leur recherche d'informations. Les personnes rencontrées par les auditeurs doivent être concernées par les abordés et les problématiques traitées. Les auditeurs internes vont rencontrer des membres de la direction générale, mais aussi des collaborateurs tout en bas de la hiérarchie. Le mode de rencontre entre l'auditeur interne et l'audité est souvent pratiqué face-à-face, souvent dans le bureau de l'audité. D'autres rencontres existent ou sont pratiquées sous forme d'ateliers. Cette phase sera appelée « communication orale ».

¹ Renard J., 2003, "Théorie et pratique de L'audit interne" 4ème édition, Eyrolles, Paris, P.88.

1.2.3 reporting :

(Le terme anglo-saxon induit une notion d'écrit et oral que le mot français de « rapport ». L'écrit est le support essentiel, Cette phase appelée « communication écrite ». Il faut que les auditeurs internes doivent savoir communiquer soit oralement ou par écrit. La communication écrite constitue le support de travail effectué. Elle devient la « mémoire » de la mission ou le support de la mission sa forme est très importante car. C'est sur les écrits des auditeurs internes que sont prises des décisions pour porter des jugements sur l'efficacité de l'entreprise. Donc, les auditeurs internes doivent savoir écrire de façon claire, précise, concise, neutre et objective, et aussi ils doivent avoir le courage surtout face aux audités, face aux managers pour dire et écrire des choses.¹

2 Le cadre de référence de l'audit interne :

La notion de *cadre de référence* traduit le fait que l'audit interne est une pratique professionnelle normée au plan international. Pour que l'administration puisse bénéficier des meilleures pratiques en ce domaine.

Concrètement, le cadre de référence de l'IIA, traduit en français par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI), est structuré en deux types de lignes directrices :

- **Des dispositions obligatoires**
 - La définition de l'audit interne ;
 - Les normes professionnelles ;
 - Le code de déontologie.
- **Des dispositions recommandées**
 - Des modalités pratiques d'application des normes ;
 - Des guides pratiques ;
 - Des prises de position.

2.1 Les dispositions obligatoires :

La définition : La définition de l'audit interne est contenue dans l'article 1er du décret du 28 juin 2011, qui le décrit comme « *une activité exercée de manière indépendante et objective qui*

¹ 2 IFACI « les mots de l'audit » éditions LIAISONS juin 200 p 83, p84*

donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces. »

Les normes professionnelles : Les normes de qualification et de fonctionnement du cadre de référence de l'Audit Interne de l'Etat ont pour objet de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne, d'établir les critères directeurs d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne et de favoriser l'harmonisation et l'amélioration des pratiques d'audit interne au sein des administrations.

Les normes adoptées comportent :

- Des normes de qualification (normes 1000 et suivantes) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services et les agents accomplissant des missions d'audit interne ;
- Des normes de fonctionnement (normes 2000 et suivantes) qui décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis ;
- Au sein de chacune de ces deux catégories, les normes de mise en œuvre précisent les exigences applicables dans les activités d'assurance (normes en A) ou de conseil (normes en C) ;
- Enfin, un glossaire définit les termes spécifiques utilisés dans les normes.

Le code de déontologie : Le code de déontologie du cadre de référence de l'Audit Interne de l'Etat a pour objet de guider l'exercice de l'audit interne par le respect de principes et de règles de conduite qui fondent la qualité des travaux qu'il produit et la confiance sur laquelle il s'appuie. Il énonce et précise les principes et règles de conduite qui s'imposent aux personnes et entités réalisant des activités d'audit interne : intégrité, objectivité, confidentialité, compétence.

2.2 Les dispositions recommander :

Au-delà des dispositions obligatoires de portée générale, le CHAI (Comité d'harmonisation de l'audit interne) s'attache également à élaborer des dispositions recommandées, notamment celles qui constituent des outils pratiques pour les auditeurs. Ce volet important de l'activité du CHAI s'effectue dans le cadre de groupes de travail mobilisant aujourd'hui plus de cinquante personnes, principalement membres des missions ministérielles

d'audit et des services d'inspection générale des ministères, et qui participent activement et régulièrement à ces travaux.

Les outils au service des audits comptables et budgétaires :

Les premiers livrables sont issus des travaux d'un groupe dédié à la conduite des audits comptables et budgétaires. A partir de l'expérience développée dans les ministères, ce groupe a dégagé un socle commun de pratiques partagées et consensuelles en vue d'harmoniser les méthodes de travail et faciliter les travaux des auditeurs internes au sein de l'administration de l'État.

Les livrables réalisés comportent :

- Une typologie des audits comptables et budgétaires, qui permet de disposer d'un vocabulaire commun et de mieux appréhender l'ensemble du champ dans toute sa diversité ;
- Un vadémécum (guide, manuel) de l'audit interne comptable, qui capitalise et harmonise l'expérience acquise par les équipes d'audits spécialisées au sein des ministères ;
- Des cahiers pratiques d'audit comptable, concernant les processus pour lesquels existe un référentiel de contrôle interne à jour du développement de Chorus : Commande publique ; Interventions ; Parc immobilier.

Les outils au service des audits métiers :

Un groupe de travail dédié à la conduite des audits métiers élabore des outils opérationnels d'aide au travail des auditeurs. Il vise également à favoriser l'harmonisation des pratiques entre ministères et l'exercice des missions conjointes. Compte tenu de la diversité beaucoup plus grande des missions envisageables dans le domaine des audits métiers, le groupe a fait le choix d'élaborer en priorité des guides pratiques pour trois fonctions transverses, communes à tous les ministères :

- La fonction « Achats-marchés » ;
- La fonction « Systèmes d'information » ;
- La fonction « Ressources humaines ».

3 Positionnement de la fonction de l’audit interne :

Dans cette partie, on va voir comment se situe l’audit interne par rapport à :

- Audit externe ;
- La mission du consultant externe ;
- L’inspection ;
- Contrôle de gestion ;
- Contrôle interne.

3.1 L’audit interne et l’audit externe :

Les huit différences :

Les différences	Audit externe	Audit interne
Le statut de l’auditeur	L’auditeur externe est dans la situation d’un prestataire de services juridiquement Independent.	L’auditeur interne appartient au personnel de l’entreprise.
Les bénéficiaires de l’audit	L’auditeur externe certifie les comptes a tous ceux qui en ont besoin : actionnaire, banquiers, clients et fournisseurs	L’auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l’entreprise, managers, direction générale, éventuellement comité d’audit.
Les objectifs de l’audit	Certifier la régularité, la sincérité, l’image fidèle des comptes, résultats et états financiers	Apprécier la bonne maitrise des activités de l’entreprise et de recommander les actions pour l’améliorer.
Le champ d’application de l’audit	Englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l’élaboration des états financiers.	Inclue toutes les fonctions de l’entreprise, mais aussi dans toutes leurs dimensions. Porter une appréciations technique sur l’entretien d’une machine, apprécier

		qualitativement les modalités de recrutement.
La prévention de la fraude	L'audit externe est intéressé par toutes fraude, du moment qu'elle a, ou susceptible d'avoir incidence sur les résultats.	En revanche, une fraude qui touche à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne.
L'Indépendance de l'auditeur	L'indépendance d'un auditeur interne est celle d'un titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.	L'indépendance d'un auditeur interne est assortie des restrictions
La périodicité des audits	L'auditeur externe réalise en général ses missions de façon intermittente et a des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année. En dehors de ces périodes, il n'est pas présent dans l'entreprise.	L'auditeur interne travaille en permanence dans son entreprise sur des missions planifier en fonction du risque.
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochement, analyses, inventaire.	La méthode des auditeurs interne est spécifique et originale. (sera décrite prochainement)

Les complémentarités :

Le champ d'application et objectif sont complémentaires et parfois même étroitement imbriqués l'un dans l'autre mais sans pour autant se confondre.

L'audit interne est un complément de l'audit externe, car l'auditeur externe est amené à apprécier différemment les qualités de régularité, sincérité et image fidèle des comptes qui lui sont présentés.

Les rapprochements :

Ils sont préconisés par les normes professionnelles de l'audit interne, lesquelles précisent (norme 2050) « le responsable de l'audit interne devrait partager les informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes »

3.2 L'audit interne et le conseil ou consultant externe :

Les consultants ont une connaissance du monde externe à l'entreprise qui leur procure un référentiel que n'ont pas toujours les auditeurs internes.

La fonction de consultant externe est exercée par des experts de toute nature qui apportent à l'entreprise leur connaissances spécialisées.

Les missions de consultant présentent quatre (04) spécificités originales :

- Le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifier correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine ;
- Il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est en général, fixée dans la durée ;
- Il travaille pour un responsable déterminé ;
- Selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations.

Mais les deux fonctions se rapprochent depuis que l'on assigne à l'auditeur un rôle de conseiller. D'autant plus que la norme 2050 qui penche sur la nécessité de coordination des activités et le partage d'informations concerne aussi les consultants externes.

3.3 L'audit interne et l'inspection :**Les différences :**

- La vocation de l'inspection n'est pas d'interpréter ou de remettre en cause les règles et les directives ;

- L'inspections effectue plus des contrôles exhaustifs que de simples testes aléatoires ;
- Contrairement à l'audit interne qui intervient que sur mandat, l'inspection intervient spontanément et de son propre chef ;
- L'inspecteur est libre de fixer ses objectifs et définir ses méthodes de travail, à la différence de l'audit interne qui est soumis à des normes professionnelles.

L'inspecteur doit avoir un autre profile que celui de l'auditeur interne pour pouvoir assumé les caractéristiques essentielles de la fonction inspection. Un inspecteur est généralement un homme d'expérience, rigoureux, ayant autorité et talent pour s'imposer et en imposer. C'est, d'ailleurs, la raison pour laquelle on leur donne souvent un grade élever dans la hiérarchie.

3.4 L'audit interne et le contrôle de gestion :

La fonction d'audit interne et le contrôle de gestion, ont évoluée de la même façon. L'audit interne est passé d'un simple contrôle de compatibilité à l'instance au management quant au contrôle de gestion d'une simple analyse des couts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise, pour cette raison, nous avons du mal à les différencier. Malgré cette ressemblance, nous trouvons toujours des différences pour permettre de les identifier avec leurs particularités.

Les ressemblances :

- Les deux fonctions couvrent l'ensemble des fonctions de l'entreprise donc elles sont universelles ;
- Les deux fonctions ne sont pas opérationnelles (l'audit interne et le contrôle de gestion recommandent, et attirent l'attention) ;
- Elles sont attachées à haut niveau de la hiérarchie.

Les différences :

- L'audit interne a pour objectif d'apprécier le contrôle interne, mais par contre le contrôle de gestion s'intéresse à l'information plutôt qu'aux procédures ;
- L'auditeur interne réalise sa mission tout au long de l'année en fonction du risque, alors que le contrôle de gestion est une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting ;

- La méthode de travail de l'audit interne est spécifique, par contre pour le contrôle de gestion ces méthodes s'appuient sur les informations des opérationnels.

Les complémentarités :

L'auditeur interne apporte au contrôle de gestion des informations pertinentes pour lui permettre de juger le bon fonctionnement des processus. L'audit interne va se prévaloir du contrôle de gestion des informations à prendre en compte dans ces missions.

3.5 L'audit interne et le contrôle interne :

Les contrôleurs internes ont un statut hybride. La cause en est dans la terminologie qui pourrait laisser supposer que le contrôle interne est une fonction qui susceptible d'être managée, comme les autres fonctions.

Il arrive, hélas trop souvent, que leur rôle soit confondu avec celui des auditeurs internes ou avec celui des managers. Or il ne s'agit ni d'apprécier le contrôle interne et de faire des propositions pour l'améliorer, ni de décider ce qu'il convient de faire pour faire face aux risques.

4 Méthodologie de l'audit interne :**4.1 Champ d'application :**

Le champ d'application d'une mission d'audit interne varie de façon significatif selon ces deux éléments : l'objet et la fonction.

L'objet : va nous permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales

- **Spécifiques :** Porte sur un point précis en lieu déterminé. Exemple :
 - ✓ Audit du magasin de l'usine de Tizi Ouzou ;
 - ✓ Audit du centre informatique du siège social.
- **Générales :** Contrairement aux missions spécifique, les missions générales n'auront aucune limite géographique. Exemple :
 - ✓ Audit des magasins,
 - ✓ Audit des centres informatiques.

La fonction : On retrouve deux (02) types de mission, unifonctionnelles et plurifonctionnelles.

- **Unifonctionnelles :** la mission d'audit unifonctionnelles qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction. L'audit du magasin de l'usine de Tizi Ouzou ou l'audit des magasins, ne concerne qu'une seule fonction qui est gestion des magasins.
- **Plurifonctionnelle :** C'est la mission ou l'auditeur porte sur plusieurs fonctions lors d'une même mission. C'est lors d'un audit d'une filiale qu'on retrouve ce type en général. En effet, lorsque les auditeurs se déplace pour auditer une filiale, ils ne se limitent pas à une seule fonction mais a tout ou une partie des activités de la filiale.

4.2 Les différentes phases de l'audit interne :

La méthodologie de l'audit interne dans les entreprises internationales n'est pas fondamentalement différente de celle des entreprises évoluant strictement sur le territoire national. Cette harmonisation méthodologique a été rendue possible grâce aux normes professionnelles et modalités pratiques d'application (MPA) élaborées au niveau international par l'IIA et niveau de l'union européenne (UE) par l'ECIIA. Toutefois, certaines spécificités culturelles, linguistiques, comptables et fiscales peuvent être observées pour conduire une mission d'audit à l'international. Trois phases fondamentales caractérisent la mission d'audit interne à savoir :

4.2.1 L'ordre de mission

Selon IFACI, l'ordre de mission est le mandat donné par le directeur général qui informe les principaux responsables concernés par l'intervention imminente des auditeurs, toutefois lorsqu'il s'agit d'une mission externe « lettre de mission » qui est un document contractuel entre l'entreprise et le document interne.

De ce fait l'ordre de mission remplit 2 fonctions :

- Fonction de mandat
- Fonction d'information

4.2.2 La prise de connaissance de l'entité à auditer

Elle constitue l'étape la plus importante car c'est elle qui va conditionner la bonne ou le mauvais déroulement de la mission d'audit, appelé aussi phase de familiarisation, il consiste à :

- Disposer d'une vision d'ensemble de l'organisation : objet de la mission (objectif, environnement...)
- Analyser les contrôles internes mise en place
- Identifier les risques majeurs qui lui sont relatives
- Définir les objectifs de la mission
- Généralement, 3 thèmes sont évoqués au cours de cette étape :
- L'organisation à savoir analyser l'organigramme de l'entité à auditer.
- Les objectifs de la fonction à auditer
- Les techniques que l'auditeur doit utiliser dans le cadre de sa mission.

Outils de travail de l'auditeur :

L'auditeur au cours de cette phase établit un Questionnaire de Prise de connaissance grâce auquel l'auditeur collecte les informations pour mener à bien sa mission d'audit, de même il fait référence aux rapports d'audit antérieurs, les notes de services (circulaire) et tout document capable d'apporter une idée sur le fonctionnement de l'entité.

Une fois la collecte des informations est achevée, l'auditeur va pouvoir tester ses connaissances en établissant un document intitulé Plan d'Approche ; il se présente sous la forme d'un tableau qui va découper l'activité à auditer en tâche élémentaire d'une part et les objectifs de chaque tâches et activités d'autre part et il importe de préciser que le Plan d'Approche ne constitue que la 1ère partie d'un autre outils appelé Tableau d'Approche (tableau de risque, tableau des forces et faiblesses).

4.2.3 L'identification des risques

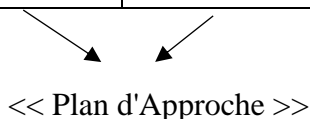
Appelé aussi phase d'identification des zones de risque, son objectif est identifier les zones où les risques sont susceptibles de se propager que d'analyser les risques eux même. La méthode généralement adopté pour identifier les risques tient compte de 3 facteurs :

- L'exposition : ce sont les risques qui concernent les biens de l'entreprise (incidence)
- L'environnement : à savoir les risques liés à différentes opérations
- La menace : elle est souvent imprévisible telle que la fraude.

Outils de travail de l'auditeur :

Pour identifier les risques, l'auditeur analyse les procédures, informations et chiffres significatives collectés au cours de la précédente phase pour établir le T.F.f.A, ce dernier conclut la phase d'analyse des risques réalisés sur la base des objectifs définis dans le Plan d'Approche. Il représente de façon synthétique et argumenter les présomptions de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés, elle constitue l'état des lieux de forces et faiblesses réels ou potentiels et permet d'hierarchiser les risques dans le but de préparer le Rapport d'Orientation.

Tâches	Objectifs	Risques		Commentaire
		Faiblesses	Forces	



Le rapport d'orientation

Il se présente sous la forme d'un document que reprennent les éléments d'identification des risques. Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous 3 rubriques :

- **les objectifs généraux** : ils reflètent les principaux objectifs du contrôle interne, dans ce cas l'auditeur doit s'assurer de la bonne application de la procédure du contrôle interne au sein de l'entité auditée.
- **Les objectifs spécifiques** : ils matérialisent de façon concret les dispositifs du contrôle Interne qui feront l'objet d'un test ainsi sur la base de la fixation des objectifs spécifiques. L'auditeur est amené à définir les grandes lignes du questionnaire du contrôle interne qui sera utilisé au cours de la phase suivante.

- ✓ Le champ d'action : pour atteindre les objectifs préalablement fixés, les auditeurs vont délimiter leur champs d'action répondant à leurs investigations. Ce champ d'action s'appuie sur 2 volets : o champ d'action fonctionnel (fonction, service, département,)
- ✓ Champ d'action géographique (lieu, région, usine...)

Conclusion de la phase de préparation :

Les techniques utilisées au cours de cette phase, en plus de celles déjà utilisés sont : le diagramme de circulation, l'ordinogramme, le Questionnaire du Contrôle Interne, les analyses économiques et financières.

II- Phase de réalisation d'audit interne

Essentiellement une phase de travail sur le terrain, la phase de réalisation comporte 3 étapes principales :

- La réunion d'ouverture
- Le programme d'audit
- Le travail sur le terrain

1- La réunion d'ouverture

Cette réunion marque non pas le début de la mission, mais le commencement des opérations de réalisation, elle doit être organisée et fondée sur un planning bien précis à savoir l'ordre du jour.

• L'organisation de la réunion :

Cette réunion doit avoir lieu chez l'audité et pas l'auditeur, elle réunit les auditeurs et les audités, ainsi les auditeurs composés généralement de plusieurs membres (auditeurs seniors, auditeurs juniors) encadrés par le chef de mission, vont présenter aux audités leur planning.

Les audités sont dans un premier lieu les responsables directs du service ou de la fonction auditée et le directeur général de la société pour légitimer la mission et renforcer la position de l'auditeur. Ainsi un rapporteur parmi les participants doit être désigné pour préparer le compte rendu de la réunion.

• L'ordre du jour :

Il doit être mis à la disposition des participants suffisamment de temps en avance (en générale 8 jours), et ce dans le but d'animer le débat entre auditeurs et audités.

Le rapport d'orientation préparé par les auditeurs au cours de la précédente phase constituera l'essentiel de l'ordre du jour. Ce dernier aborde les points suivants :

- Les présentations des auditeurs et des audités ;

- Présentation du rapport d'orientation
- Rendez-vous et contact
- Logistique de la mission
- Rappel sur la procédure d'audit

2- Le programme d'audit

Appelé aussi programme de vérification ou planning de réalisation, ce programme détaille les différentes tâches à effectuer par les auditeurs, c'est un document interne au service d'audit dans lequel l'équipe chargée de la mission retrace le planning des activités d'audit.

Le programme d'audit doit répondre généralement à plusieurs objectifs, tel que :

- C'est un document contractuel qui fixe les objectifs principaux de la mission et permet de définir la hiérarchie au sein de l'équipe d'audit.
- C'est un fil conducteur entre les différentes activités et tâches.
- C'est un planning de travail.
- Il permet le suivi du travail à accomplir.
- Il constitue la source de documentation.

Au niveau de cette étape, l'auditeur fait appel à un certain nombre d'outil en particulier le Questionnaire du Contrôle Interne et les outils d'interrogation et de description.

3- Le travail sur le terrain

Cette étape marque le commencement de la mission d'audit sur le terrain, l'auditeur doit rester ouvert à toutes les opinions et ne doit pas se transformer en un exécutant. Il doit procéder à des tests et des observations élaborées à l'aide du QCI et au cours desquels, il met en œuvre les FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes).

• Les observations :

Dans le cadre de sa mission, l'auditeur se livre à 2 étapes d'observation :

- L'observation immédiate : permettant de révéler et d'apprécier la qualité du travail et d'organisation. Toutefois l'auditeur doit se référer au contexte et aux aléas relatifs d'observation

- L'observation spécifique : En revenant au zone à risque identifié antérieurement, l'auditeur va réaliser des tests qui portent sur des opérations significatives et caractérisant un processus important.

F.R.A.P: Selon IFACI : "a FRAP est le papier de travail synthétique sur lequel l'auditeur documente chaque disfonctionnement, conclut chaque section de travail et communique avec les auditeurs concernés. >>

C'est un document normalisé qui va aider l'auditeur à formuler une recommandation pour remédier à un disfonctionnement. Ce document va permettre à l'auditeur de mettre en évidence les disfonctionnements constatés et les solutions qui suggèrent. Il n'y a pas de FRAP si les investigations débouchent sur l'absence du problème. La FRAP attire plus l'attention sur les conséquences de disfonctionnement et les recommandations des auditeurs.

Principes d'élaboration d'une FRAP :

Tout disfonctionnement méritant d'être signaler sera formulé en FRAP de la manière suivante :

- Le problème qui le résume
- Les faits ou constats qui le prouvent
- Les causes qui l'expliquent
- Les conséquences que cela entraîne
- Les recommandations et les suggestions que le solutionnent ¹

• La preuve en audit interne :

En terme d'analyse d'un constat, l'auditeur se demande toujours s'il a retenu ou pas les critères d'appréciation et de validation. En effet, la norme d'audit dicte qu'un constat est considéré prouvé et donc validé dès qu'il remplit les conditions suivantes :

- Les informations doivent être nécessaires (indispensable).
- Les informations doivent être fiables
- Les informations doivent être pertinentes (répondant aux objectifs du mission)

¹ Elisabeth Bertin, audit interne : enjeux et pratiques à l'international, éditions d'Organisation, Paris, 2007, p78

- Les informations doivent être utiles et vérifiables

• **Cohérence et validation :**

Une fois l'auditeur rassemblé les FRAP, il doit s'assurer donc de la cohérence de ses observations déjà formulées dans les FRAP et ce avant de les valider.

III- Phase de conclusion d'audit interne

Après avoir établi l'ensemble des FRAP relative aux divers dysfonctionnements détectés, l'auditeur commencera à rédiger le projet de rapport d'audit.

En effet, le corps principal de ce rapport est élaboré à partir des dysfonctionnements figurant sur les FRAP.

1- Le projet du rapport d'audit

Il est fondé sur les FRAP rédigés par les auditeurs, toutefois il est caractérisé par le fait que

- Les remarques et les observations qu'ils décèlent ne sont pas définies du moment qu'il n'était pas encore validé.
- C'est le rapport d'un projet et donc il est incomplet puisqu'il ne présente pas les réponses des audités.

2-La réunion de clôture

Il constituera la plateforme de rencontre entre les mêmes participants à la réunion d'ouverture, selon IFACI, « c'est la présentation orale par le chef de mission au principale responsable de l'entité auditée, les observations es plus importantes, elle est effectuée à la fin du travail sue le terrain ». Cette réunion vise à examiner le projet du rapport d'audit qui distribuait à chaque participant quelques jours avant la réunion.

• **Principe de la réunion de clôture :**

Pour réussir cette réunion, l'auditeur doit respecter un certain ensemble de principe, c'est à-dire les auditeurs ne doivent pas mentionner au niveau de rapport que ce qui a été présenté aux audités.

- **Principe de la file d'attente :**

C'est à dire la diffusion du projet du rapport d'audit touchera en 1er lieu les audités et surtout les responsables.

- **Principe de ranking :**

Les suggestions et les recommandations formulées par les auditeurs sont classées selon un ordre d'importance, ce classement est fait à partir des conséquences.

- **Principe de l'action immédiate :**

Selon ce principe, l'auditeur a pour mission d'encourager l'audité de publier les résultats de la mission d'audit et de chercher à prendre des actions correctives.

3- Le rapport d'audit

Selon IFACI, enfin d'intervention le rapport d'audit communique aux principaux responsables pour action et à la direction pour information les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

4- Le suivi des recommandations

Selon IFACI, l'état des actions de progrès communique régulièrement à la direction les suites données aux recommandations formulées par l'audité et éventuellement les résultats obtenus par des actions correctives des audités.

Conclusion de la phase de conclusion :

L'audit a connu plusieurs transformations passant de la seule recherche de la protection du patrimoine de l'entreprise à un ensemble de technique mise en œuvre et ce par référence à des normes dans le but d'émettre une opinion sur le fonctionnement d'une organisation.

5 Les typologies usuelles de l'audit interne :

5.1 L'audit comptable et financier :

La définition même de l'audit suppose la possibilité d'apprécier une réalité par comparaison à une norme.

Dans le cadre d'audit comptable et financier, la réalité étant les informations produites par l'Else, la norme étant les règles, les lois, les méthodes d'enregistrement et les instructions de la direction générale.

En effet, l'audit financier et comptable s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies, les traitements comptables et l'information financière publiée par l'Else.

L'action de l'auditeur interne concerne, entre autre, l'appréciation de l'évaluation du contrôle interne comptable mise en place par l'Else dans le but de se prononcer sur la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière produite par l'entreprise.

5.2 L'audit opérationnel :

L'audit opérationnel est une évaluation périodique, continue et indépendante de toutes les opérations de l'organisation en vue d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités administratives ; et ce par l'appréciation objective des opérations et la formulation des recommandations appropriées.

L'audit opérationnel comprend l'analyse et l'évaluation des éléments de la gestion (planification, organisation, direction et contrôle), c'est à dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles, et les ressources humaines et physiques.

Dans l'audit opérationnel il s'agit d'auditer "la réalité (les opération)" au lieu de "l'image" que la comptabilité en donne. L'idée est donc d'auditer la réalité plutôt que sa description comptable, afin de permettre à l'entreprise de pouvoir affronter la compétition avec les meilleurs atouts.

On appelle contrôle interne, en matière de comptabilité, le choix et la mise en œuvre de méthodes ainsi que de moyens matériels et humains adaptés au cas de l'entreprise qui soient à même de prévenir sans retard les différentes irrégularités possible (intentionnelles ou non intentionnelles)

5.3 L'audit de direction ou de management :

La notation de l'audit de direction reste confuse : pour les uns, il ne se conçoit que sous forme de synthèse de divers audit opérationnels.

Pour d'autre, l'audit de direction est ce que ferait un président s'il avait le temps et les techniques pour faire sur tous les aspects de la gestion d'une entreprise.

Mais quoi qu'il en soit, il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. "En aucun cas, l'auditeur ne peut s'intéresser au fond des choses : ce ne sont pas ses objectifs et il n'a pas la compétence pour le faire. Il faut donc dire et répète que l'existance d'un service d'audit interne n'altère en rien la liberté de choix et de décision des directions générales. En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relèvent bien de l'audit interne".

L'audit du management nécessite donc un grand professionnalisme, une bonne connaissance de l'entreprise et une autorité suffisante pour être écouté des responsables quant aux recommandations susceptibles d'être formulées dans ce domaine.

Section 2 : Le contrôle interne

1 Définition

Le contrôle interne représente une importance prépondérante au sein de l'entreprise ou la mesure permet d'une part, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Selon l'institut anglais des experts comptables : le contrôle interne comprend L'ensemble des systèmes de contrôle, financier et autres, mis en place par la direction, Afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder Ses biens et d'assurer autant que possible la sincérité et la fiabilité des informations Enregistrées.

1.1 Définition du contrôle interne formulé par l'organisation professionnelle

Il existe de nombreuse définition du contrôle interne émise pas des organisations professionnelle nous avons repris quatre d'entre elle qui font bien ressortir les principaux objectifs et les intervenants du contrôle interne

1.1.1 L'ordre des experts comptable 1977 :

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuent à la maitrise de l'entreprise. Il a pour Object d'un côté d'assurer la protection la sauvegarde du patrimoine et la qualité de

l'information de l'autre l'application des instructions de la direction générale et l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci

1.1.2 La compagnie nationale des commissaires aux comptes 1984 :

Le système du contrôle interne et l'ensemble des politique et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assuré dans la mesure du possible la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion la sauvegarde des actifs. La prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes et l'exhaustivité des enregistrements comptable et l'établissements en temps voulu d'information financière ou comptable fiable. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines lies au système comptable. Il comprend :

- L'entérinement général de contrôle interne qui est l'ensemble des comportement degrés de sensibilisation et action de la direction (y compris le gouvernement d'entreprise) concernant le système de contrôle interne et son importance dans l'entité.
- Les procédures du contrôle qui désignent les politiques et procédures définies par la direction afin d'atteindre les objectifs spécifiques de l'entité complémentaire à l'environnement général de contrôle interne

1.1.3 L'institut français des auditeurs et consultant internes 1988 :

Les objectifs principaux du contrôle sont assurés

- Les fiabilités et l'intégrité de l'information ;
- Le respect des politiques plans procédures lois et règlements ;
- La sauvegarde des biens ;
- L'utilisation économique et efficace des biens ;
- La réalisation des objectifs et des buts attribue à une activité ou programme.

1.1.4 Le COSO de la commission treadway (USA) :

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'admiration les dirigeant et les personnels d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants

- La réalisation et l'optimisation de l'opération ;

- La fiabilité de l'opération financière ;
- La conformité aux lois et règlement en vigueur.

2 Les éléments du contrôle interne :

Selon la norme d'audit ISA 315, le terme « contrôle interne » est beaucoup plus large que les mesures de contrôle simples, telles que la séparation des tâches, les autorisations. ¹

2.1 L'environnement de contrôle :

L'environnement de contrôle est le fondement d'un contrôle interne efficace, garantissant une bonne structure et discipline pour l'entité. Il donne le temps d'une organisation, influençant le comportement du personnel vis-à-vis des contrôles, ainsi que ses connaissances. L'environnement de contrôle inclut les fonctions de gouvernance d'entreprise et de direction. Il traite aussi les attitudes, les connaissances et les actions des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, ainsi que la direction, en ce qui concerne le contrôle interne et son importance dans l'entité.

L'environnement de contrôle influence la culture de l'entreprise et détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant une discipline, une organisation et une culture de reconnaissance de la nécessité des contrôles.²

2.2 L'évaluation des risques :

Le processus d'évaluation des risques fournit à la direction les informations requises pour déterminer quels sont les risques de fraudes, ainsi que les risques liés à l'activité, qui devraient être gérés et les actions à entreprendre. La direction peut initier des plans, des programmes ou des actions pour traiter les risques spécifiques, ou bien elle peut décider d'accepter un risque à cause des coûts des contrôles ou pour d'autres considérations. ³

¹ Jaques Renard, Louis Gallois, 2010 : Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation P.135

² IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 54-59

³IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 59-61

2.3 Système d'information :

La direction et les personnes constituant le gouvernement d'entreprise ont besoin d'une information fiable pour gérer l'entité, atteindre les objectifs fixés et identifier, évaluer et répondre aux facteurs de risques.

Cela nécessite que des informations pertinentes soient identifiées, captées et communiquées et diffusées à temps au personnel (à tous les niveaux hiérarchiques de l'entité) qui en a besoin pour ses prises de décisions.

Un système d'information se compose d'infrastructures (avec des composants physiques et matériels), de logiciels, de personnels, de procédures et de données. De nombreux systèmes d'informations ont largement recours aux technologies informatiques. Ils identifient, captent, traitent et distribuent des informations pour assurer la réalisation des objectifs et d'élaboration des informations financières et de contrôle interne.

Un système d'information pertinent, afférent aux objectifs de l'information financière, comprend les processus opérationnels de l'entité et le système comptable.¹

2.4 Les mesures de contrôle :

Les mesures de contrôle sont représentées par les règles et les procédures qui permettent de s'assurer que les directives de la direction sont bien appliquées. cela comprend par exemple, les contrôles pour s'assurer que des marchandises ne sont pas livrées à des clients présentant des risques d'insolvabilité ou pour s'assurer que seuls les achats autorisés sont effectués ces contrôles traitent les risques qui s'ils n'étaient pas atténués menaceraient la réalisation des objectifs de l'entité.

Les mesures de contrôle (que ce soit au niveau des systèmes informatisés ou bien au niveau des systèmes manuels) sont conçues pour atténuer les risques liés aux activités quotidiennes telles que le traitement des transactions (processus opérationnels tels que les ventes, les achats et les salaires) et la sauvegarde des actifs.

Les processus opérationnels sont des ensembles structurés d'activités mis en place pour produire un résultat bien déterminé. Les contrôles des processus opérationnels peuvent être

¹ IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 61-64

généralement classés en tant que mesures de prévention, de détection et de correction, ou bien en tant que mesures compensatoires ou de direction. ¹

2.5 Le suivi du contrôle interne :

Le suivi du contrôle assure l'évaluation permanente de l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne.

- L'objectif est de s'assurer du bon fonctionnement des contrôles et le cas échéant, d'entreprendre les actions correctives qui s'imposent.

La surveillance fournit à la direction des rétroactions basées sur le fait que le système de contrôle interne qu'elle a conçu pour atténuer les risques est :

Efficace compte tenu des objectifs de contrôle énoncés ;

- Correctement compris et mis en place par les employés ;
- Utilisé et appliqué quotidiennement ;
- Nécessite des modifications ou des améliorations pour refléter les changements intervenus.

La direction réalise le suivi des contrôles à travers des activités continues, des évaluations ponctuelles ou une combinaison de ces deux moyens²

3 Rôle et responsabilité du contrôle interne

Le contrôle interne est assuré par plusieurs parties. Chacune assure des responsabilités, tous les membres du personnel ont une grande responsabilité, elle relève du management et en tout premier lieu du président directeur générale. Toutes les personnes à l'entreprise font partie du système de contrôle interne. Elles contribuent chacune à sa façon, à l'efficacité du contrôle interne, c'est-à-dire à ³ l'obtention d'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le management : Le président directeur générale est responsable en dernier du système de contrôle interne et doit aussi en assumer la paternité plus que toute autre personne, il doit donner

¹ IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 64-69

² IFAC, guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 70-71

³ (HAMINI A Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable OPU Alger ,5ème édition 1990, p16)

l'exemple en matière d'intégrité, d'éthique, ainsi que dans les autres domaines contribuant à un environnement de contrôle favorable. Les responsabilités du président directeur général comprennent notamment la supervision de la mise en place de l'ensemble des éléments du contrôle interne. En règle générale, le PDG remplit cette fonction en montrant la voie à suivre aux membres de son équipe de direction et en supervisant la façon dont ils contrôlent l'activité. Pour leur part, les membres de l'équipe de direction délèguent aux personnes en charge des différents services ou fonctions la responsabilité de la mise en place des procédures de contrôle interne plus spécifiques pour lesquelles ils seront généralement plus directement impliqués.

Le conseil d'administration : Le management doit rendre compte de ces actions au conseil d'administration, qui a pour rôle de surveiller et piloter les activités de la société, d'apporter des conseils sur la conduite des affaires. Le conseil définit ces attentes en matière d'intégrité et d'éthique par le choix des personnes auxquelles il confie la direction de la société. Les administrateurs efficaces sont ceux qui sont objectifs, compétents et curieux. De même, en conservant la responsabilité de certaines décisions clés, le conseil peut jouer un rôle dans l'établissement d'objectif et dans la planification stratégique à l'échelle de la société.

Les auditeurs internes : procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et recommande des améliorations, pour qu'ils contribuent à maintenir à un niveau d'efficacité satisfaisant. Les auditeurs jouent souvent un rôle important dans le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne. Il convient de rappeler que la fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans la mise en place du système de contrôle interne. Les normes émises par l'Institute of internal auditors précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation. Selon ces normes, les auditeurs internes doivent :

- Examiner la fiabilité et l'intégrité des informations financières et d'exploitation, ainsi que les moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer ces informations ;
- Examiner les systèmes mis en place afin de vérifier la conformité aux normes, plans, procédures, lois et réglementations susceptibles d'avoir un impact significatif sur les activités et s'assurer que l'entreprise soit conforme aux normes ;
- Examiner la façon dont les ressources sont utilisées, afin de s'assurer qu'elles le sont efficacement et sans gaspillage ;

- Examiner les activités afin de s'assurer que le résultat soit conforme aux objectifs que l'organisation s'est fixée et que ces activités ou programmes se déroulent conformément aux prévisions.

Le comité d'audit supervise le système de contrôle interne, les responsabilités du comité d'audit et son niveau d'implication dans les activités varient d'une société à une autre. La fiabilité des états financiers relève de la responsabilité des dirigeants, mais un comité d'audit efficace y joue un rôle important. Le comité d'audit occupe une position privilégiée, agissant en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour identifier les tentatives de la direction d'outrepasser le système de contrôle interne d'une part et d'autre part pour agir en conséquence.¹

Objectif du contrôle interne :

L'objectif du contrôle interne est une partie intégrante dans le processus de planification, d'exécution et de suivi de réalisations par lesquels les dirigeants s'assurent de la progression vers la réalisation des objectifs et décèlent à temps tout dérapage de nature à mettre en péril la rentabilité, voir la pérennité de l'entreprise les objectifs doivent être mesurables c'est à dire exprimé en valeur objectives à atteindre ou à dépasser, et suivi d'un système d'information adapté et adéquat et elle a pour objectif :

- D'assurer la protection et la gestion rationnelle des biens et des ressources de l'association ;
- D'assurer le respect des lois et réglementations en vigueur d'une part, et des engagements contractuels d'autre part ;
- De garantir la qualité et la fiabilité de l'information ;
- De s'assurer de l'application des instructions de la Direction ;
- De favoriser l'augmentation de l'efficience.²

¹ Revue nouvelle économique N°11-vol 02-2014, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, p27.p28

² Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X Volume 4 : numéro 2 Hosting by DAOJ www.revuecca.com Page 779

Le contrôle interne est un dispositif indispensable au sein d'une entreprise. Il assure la continuité de l'entreprise et il vise la protection de son patrimoine à travers la mise en place des mécanismes convenables.

Plus particulièrement, le contrôle interne vise :

- La protection du patrimoine : Il ne s'agit pas de protéger seulement de l'actif corporel, mais également l'actif incorporel tels que le savoir-faire, l'homme (élément précieux de la production), l'image de l'entreprise et sa technologie.
- La conformité aux lois et aux règlements : Il s'agit de veiller à ce que toutes les lois et les réglementations présentes dans l'environnement de l'entreprise soient connues et appliquées dans les délais convenables.
- L'application des orientations stratégiques du pouvoir exécutif : Il s'agit de veiller à ce que le personnel de l'entreprise soit informé des orientations stratégiques de l'entreprise et applique les instructions émanant de la direction générale afin d'atteindre les objectifs souhaités.
- La fiabilité et l'intégrité de l'information financière : Il s'agit de veiller à ce que l'entreprise présente une information et vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible.

4 L'impact de l'audit interne dans une entreprise :

L'impact de l'audit interne dans une entreprise donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise des risques, lui apporte des conseils pour les améliorer dans le but de créer de la valeur ajoutée.

4.1 Définition du risque

La notion de risque implique la coexistence d'un aléa et d'un enjeu :

- Aléa : événement, phénomène, danger ou probabilité d'un événement qui peut affecter notre environnement
- Enjeu : personne, bien, équipement, environnement susceptibles de subir les conséquences de l'événement.

Ce concept peut être appliqué au domaine des entreprises où l'aléa par exemple consiste dans la difficulté de prévoir quelle sera l'évolution du marché et des besoins des clients, quelles sont les nouvelles innovations techniques ou matériels. Quant à l'enjeu, celui-là est la manière

d'arriver au gain espéré ou d'éviter la perte soit par l'investissement, par le maintien d'une activité, ...La notion du risque est inhérente à la vie des organisations. En conséquence, ces dernières ont cherché à maîtriser la part d'incertitude et à pallier par des contrôles et procédures, notamment afin de protéger le patrimoine de l'entreprise et atteindre les quatre objectifs permanents d'une entreprise : économie, efficacité, efficience et sécurité.

Les risques peuvent être classés selon trois niveaux à savoir :

Niveau 1 : Risques élevés (actions prioritaires).

Niveau 2 : Risques moyens (actions sont envisagées)

Niveau 3 : Risques faibles (situation acceptable).

Le risque est généralement lié à trois concepts qui sont le facteur de risque, la criticité et la vulnérabilité ;

- Le facteur de risque : c'est l'élément qui peut mener à l'apparition du risque ;
- La criticité : c'est la combinaison de la gravité et de la probabilité d'un risque ;
- La vulnérabilité : c'est les pertes dues à l'accomplissement d'un événement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise.

4.2 Gestion et maîtrise des risques

Toute activité économique est porteuse de risques qui peuvent mettre en péril l'entreprise, son fonctionnement, sa rentabilité, son développement ou sa pérennité. Devant cette présence continue de risques, le rôle du chef d'entreprise est d'identifier les risques encourus par son entreprise, d'évaluer leurs conséquences ainsi que leur gravité, et de mettre en œuvre des actions visant à les maîtriser du mieux possible.

Le processus de la gestion des risques se décompose en quatre grandes étapes :

- Etapes n°1 : L'identification et la caractérisation des risques.
- Etape n°2 : L'évaluation des risques.
- Etape n°3 : Le traitement des risques.
- Etape n°4 : Le suivi et le contrôle des risques.¹

¹ THIERY-DUBUISSON Stéphanie, (2004), Op. Cit, p. 26.

4.2.1 L'identification et la caractérisation des risques :

Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques.

Il en résulte alors, une liste de risques possibles, qu'il convient ensuite de classer selon différentes typologies de causes (techniques, humaines, réglementaires, ...), de façon à définir par la suite des actions de maîtrise adaptées à chaque risque.

4.2.2 L'évaluation des risques :

Cette seconde étape consiste :

- A évaluer d'une part dans la mesure du possible, la probabilité d'apparition de chaque risque recensé ;
- A estimer d'autre part la gravité des conséquences directes et indirectes de ce risque sur l'entreprise.

Une fois les risques évalués, il convient ensuite de les hiérarchiser, de manière à distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour l'entreprise. Le but de cette hiérarchisation est d'apprécier l'impact de chacun des risques détectés et de déterminer globalement le niveau d'exposition aux risques de l'entreprise. Ainsi, grâce à cette quantification, le chef d'entreprise pourra se concentrer sur les risques prépondérants et définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

4.2.3 Le traitement des risques

La gestion des risques consiste également à les traiter, c'est-à-dire définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre ainsi, plus supportables pour l'entreprise. Il existe plusieurs techniques de gestion des risques qui peuvent être mises en place et parmi ces techniques on a :

- L'évitement : là le choix consiste à savoir est-ce que l'entreprise peut éliminer un service ou une activité qu'elle considère trop risqué ?
- La prévention ou la modification : C'est de prendre des mesures pour réduire les probabilités qu'une menace ne survienne. La question qu'il faut se poser est : l'entreprise pourrait-elle modifier l'activité de manière à contenir dans les limites de l'acceptable un danger donné et les dommages éventuels pouvant en résulter ?

- L'atténuation : quelles mesures mettre en place pour atténuer l'incidence des menaces qui pourraient se produire ?
- La conservation : certains risques sont inhérents aux activités de l'entreprise. Pour cela cette dernière peut accepter ou conserver une partie ou la totalité d'un risque et de ses conséquences ;
- Le transfert (partage) : l'entreprise peut décider de transférer un risque à un de ses tiers, comme par exemple mettre le transport d'une marchandise sous la responsabilité du fournisseur pour éviter tous les risques liés à la transportation.

Après l'examen de toutes les options possibles et de tous les risques, l'organisation détermine à partir de ce moment-là, quelles techniques de gestion du risque offrent le meilleur rapport efficacité/Accessibilité. Pour cela, l'entreprise doit mettre en œuvre un plan de gestion des risques et déterminer en termes réels et pratiques la façon dont elle s'y prend pour que l'option choisie produise des résultats probants.

4.2.4 Le suivi et le contrôle des risques :

Au cours du temps, la liste des risques potentiels doit être réajustée. Certains risques peuvent disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore, considérés initialement comme faibles, peuvent devenir inacceptables pour l'entreprise. C'est pourquoi il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus. Ainsi, l'objet de cette quatrième étape est de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les caractéristiques des risques déjà connus, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier leur efficacité et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

Conclusion :

D'après le développement de ce chapitre nous avons déduit que L'audit interne à connue une grande expansion, il représente un élément indispensable dans l'entreprise et une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ces opérations, lui apporte ses conseils pour l'amélioration. En outre l'audit interne contribue à la fiabilité et l'efficacité du système de contrôle interne qui assure la protection du patrimoine de l'entreprise et qui permet aux managers de connaître les points faibles et les points forts de l'entité. Le but d'audit est d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuel ne comporte pas d'anomalie significative, mais l'audit ne peut pas être une assurance absolue.il

donnent la garantie supplémentaire sur la qualité de l'information financière fournie et que les dirigeants peuvent prendre la bonne décision pour l'intérêt de l'entreprise et ce que nous allons voir dans le deuxième chapitre sur les aspects de décision et comment la fonction d'audit évalue les risques courus, et comment les minimiser.

Chapitre II

La prise de décision

Introduction :

La prise de décision revêt une importance capitale en matière de gestion d'entreprise, c'est un acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné.

Avec la réduction des asymétries des informations que les dirigeants peuvent Contrôler et protéger les actifs matériels et prendre les décisions convenables.

Ce chapitre est consacré à la décision, sa notion, ces différents types et ces processus au sein de l'entreprise économique et particulièrement le groupe et les filiales.

Dans la première section nous avons présenté la notion de la décision pour comprendre ce qui va suivre puis, on a parlé du processus d'aide à la décision, les risques liés à la prise de décision, et enfin, la relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise.

En outre nous allons bien comprendre la fonction de l'auditeur et le comité d'audit dans la gouvernance de l'entreprise dont les dirigeants et les actionnaires ont besoin pour connaître bien l'information financière.

Dans la troisième section nous allons connaître la notion du groupe et les filiales, quelle est la relation entre ces deux fonctions et comment les managers prennent-ils les décisions envers ses filiales, comment les contrôler et quelle sont les décisions à prendre par le groupe pendant la dissolution d'une filiale.

Section 1 : Audit interne et risque d'aide à la décision**1- Les bases de la prise de décision :**

On pourrait croire que prendre le temps de la réflexion ralentit l'action, mais il n'en est rien. En effet, une solution pertinente permet d'aller vers l'efficacité et non se perdre dans une agitation improductive.

On ne décide pas forcément de la même manière pour trancher sur une question administrative, stratégique, tactique, etc. Il faut également savoir prendre le recul nécessaire pour ne pas laisser ses émotions guider ses décisions...

En tant que manager, doit-on prendre les décisions seules, en s'appuyant sur les conseils d'un groupe ou en soumettant ses idées à celles des autres ?

1-1 Qu'est-ce qu'une décision ?

Une décision managériale est un choix que l'on fait entre plusieurs options possibles après avoir pesé le pour et le contre de chacune de ces options et en avoir analysé les conséquences dans le cadre de l'objectif initial fixé.

1-2 Les sources de prise de décision :

Pour une prise de décision réfléchi, rationnelle et qui sert l'objectif de l'entreprise, le manager peut s'appuyer sur différentes sources : expérience, les standards, les données et les faits, les modèles, et les systèmes experts

1-2.1 L'expérience :

L'expérience est une qualité indiscutable chez un manager lors de la prise de décision. En effet, beaucoup des problèmes rencontrés par les entreprises, sont des problèmes déjà traités par le manager. Ce qui rend la prise de décision plus rapide et plus efficace. Mais dans le cas d'un problème complexe, l'expérience permet d'identifier les critères de décision et évaluer leur importance.

1-2.2 Les standards :

Ce sont des politiques standards ou des règles de prise de décision mis en place par l'entreprise en s'appuyant sur leur expérience.

1-2.3 Les données et les faits :

Les managers sont souvent conduits à collecter un grand nombre de données sur le marché lorsqu'ils sont face à des problèmes complexes. Ainsi que les recommandations d'action où les plans d'actions sont toujours justifiés par les faits.

Les managers se servent de leur expérience pour interpréter les faits et données.

1-2.4 Les modèles :

Dans le domaine du management et pour la prise de décision, l'utilisation des modèles devient plus fréquente.

1-2.5 Les systèmes experts :

Le système expert peut être considéré comme un intermédiaire entre des experts humains qui transmettent leurs connaissances au système et un utilisateur qui se sert du système pour résoudre ses problèmes et pour acquérir lui-même un savoir-faire. Ces systèmes sont en plein développement et leur utilisation effective par les managers est encore limitée.

2 Le processus d'aide à la décision :

Le processus d'aide à la décision consiste à effectuer une analyse coût/bénéfice formelle des rôles et des responsabilités sur l'ensemble de l'entreprise. L'analyse coût/bénéfice fournit des informations pertinentes et exhaustives afin d'identifier, d'évaluer et de déterminer les solutions les plus efficaces et les plus rentables qui permettront de minimiser les risques à un niveau acceptable.

A cet effet, il en découle deux modèles de système d'aide à la décision : le modèle I.M.C de SIMON Herbert et le modèle empirique de E.A. Archer.

2-1 Le modèle I.M.C (SIMON Herbert) :

Les économistes classiques ont autrefois analysé le processus de prise de décision. Pour eux le décideur dispose de toutes les informations pour prendre une décision dite parfaitement rationnelle. Il maximise les profits tout en limitant les risques.

Simon Herbert est revenu sur cette approche en posant le concept de rationalité limitée. Ce concept s'appuie sur le modèle IMC. Pour lui la décision est prise après une phase d'intelligence (de réflexion), de modélisation et enfin par un choix. La décision n'est alors pas optimale car elle va varier en fonction de facteurs personnels, propre à l'organisation ou encore en fonction de l'environnement. On parle alors de rationalité limitée.

2-1.1 La phase d'intelligence (investigation) :

La phase d'intelligence consiste à mener une réflexion, une analyse sur des problématiques rencontrées. De cette analyse va découler plusieurs options.

- Processus de formulation de problème décisionnel ;
- Confrontation entre situation perçue et situation voulue ;
- Définition de valeurs, d'objectifs, de frontières, d'actions possibles.

2-1.2 La phase de modélisation (conception) :

La phase d'intelligence à fait naître plusieurs options, solutions face aux problèmes rencontrés. Chaque option est classée, analysée en fonction des risques qu'elle présente mais aussi des opportunités qu'elle peut procurer.

- Elaboration des plans d'action possibles, des stratégies permettant la résolution du problème ;
- Mesures des solutions alternatives (cout, délais, conséquences).

2-1.3 La phase de choix (sélection) :

Enfin, le décideur va faire un choix entre ces différentes options. Seulement ce choix ne sera pas optimal selon SIMON Hebert. En effet, le décideur ne peut difficilement recueillir toutes les informations nécessaires à une prise de décision parfaite.

D'autre part, le caractère du décideur, les biais cognitifs (raccourcis mentaux qui en principe simplifie l'évaluation d'une décision, comme les stéréotypes. L'appréciation de la situation est donc viciée) ou encore l'environnement peut influencer la prise de décision. Une personne plus averse aux risques va surement prendre une décision qui sera moins risquée. Toutefois cette décision ne sera peut-être pas la décision optimale.

2-2 Le modèle empirique de E.A. Archer :

Ce modèle propose un le processus décisionnel à 9 étapes :

- Délimiter l'environnement du problème,
- Préciser le problème,
- Spécifier ses objectifs,
- Etablir un diagnostic,
- Rechercher les solutions possibles,
- Déterminer le mode de classement et les critères de choix des solutions,
- Faire une évaluation complète,
- Choisir la meilleure solution,
- Mettre en œuvre la solution retenue.

Généralement, on retient 05 étapes du processus décisionnel :

- Identification du problème : détecter et identifier le problème ainsi que sa nature et son origine et poser le problème en fonction des informations disponibles ;

- Proposition des solutions : mettre en place des scénarios (conséquences éventuelles de chaque option) ;
- Évaluation des solutions proposées, évaluer les effets négatifs et positifs de chaque solution possible ;
- Choix d'une solution, sur la base de l'évaluation et de la comparaison effectuée ;
- Contrôle pour un bon suivi de l'application de la solution adoptée.

3 Les risques concernant les informations de l'entreprise :

Les entreprises, au même titre que les états, ont développé une puissance militaire, et des savoir-faire qui leur sont propres pour assurer leur position sur l'échiquier international. Elles doivent mettre en œuvre les moyens nécessaires à la prévention de ces savoir-faire afin de pouvoir participer durablement à la compétition. En tant que moyen, la sécurisation de l'information doit être intégrée comme nécessité, qui garantit à l'organisation sa pérennité.

3-1 La méconnaissance :

L'histoire nous montre que le manque de connaissance ou de compréhension des situations provoque souvent des craintes, des troubles du comportement, voire de la violence. Les risques, d'une manière générale quand ils sont mal connus et donc mal maîtrisés, entraînent des attitudes passives. Pour finir, les pertes et la chute brutale du moral de l'économie, ont entraîné une prise de conscience et le développement d'une certaine forme de pragmatisme. Ainsi beaucoup d'entreprises ne gèrent pas l'information et ne protègent pas leurs informations stratégiques de la bonne manière.

3-2 Des dispositions inappropriées :

Quand la direction de l'entreprise ne prend pas compte la dimension stratégique des informations qui circulent au sein de celle-ci, il n'existe pas de politique, pas d'organisation ad-hoc, pas de sensibilisation et encore moins de formation adaptée. La culture et les mentalités restent orientées exclusivement vers le cœur de métier et les spécialités qui produisent des richesses. Il n'y a pas d'« intelligence économique », le plus souvent le symptôme apparaît sous forme d'une dépendance technique des managers et une absence de pilotage. Ainsi les techniciens se voient confier des responsabilités qui ne sont pas de leur niveau, confrontés à des réductions budgétaires qui les contraignent à fermer les yeux sur la réalité qui les dépasse. Aussi, si l'on peut imaginer profiter des informations des autres en faisant l'économie de donner à son tour une contribution, le processus s'arrête lui-même. D'une part les partenaires lucides se

lassent assez rapidement de l'exploitation, et d'autre part l'absence de partage d'information nuit au fonctionnement de l'entreprise.

3-3 La perte de du patrimoine immatériel :

Pour accomplir sa mission, toute entreprise communique des éléments sur ses innovations, ses travaux de recherche et de développement, ses orientations stratégiques, ses plans marketings, ses capacités de production, ses systèmes de management, ses méthodes de gestion, sa politique de communication, ses circuits d'approvisionnement ou l'organisation de sa distribution...Etc. C'est ainsi qu'une entreprise diffuse de nombreuses informations à ses employés, ses actionnaires, ses clients, ses fournisseurs, ses prestataires de services, ses prospects, à l'administration, à la presse, à des auditeurs externes, à des visiteurs, etc., mais aussi pour accroître son efficacité et sa réactivité à des partenaires qui peuvent être parfois ses concurrents. En partageant ainsi ses informations, elle accroît potentiellement sa vulnérabilité. Toute organisation doit concilier la nécessité d'exposer des informations en interne et externe et l'obligation de protéger certaines d'entre elles en fonction de leur niveau de sensibilité. La mise en place d'une protection adaptée implique que l'organisation ait au préalable identifié les informations qu'elle détient, qu'elle connaisse et maîtrise les circuits et moyens de diffusion, de traitement et de stockage associé. Mais elle a aussi besoin d'avoir confiance dans l'aptitude et la volonté de ses employés et de ses interlocuteurs externes, à préserver la confidentialité des informations qu'elle leur confie. Toute organisation est potentiellement menacée par des actions susceptibles de mettre en péril la qualité de la confiance dans sa capacité à protéger des informations sensibles.¹⁶ Ces actions de personnes agissant contre les intérêts de l'organisation, prennent des formes très variées : diffusion d'informations confidentielles par malveillance, ignorance ou insouciance, vol ou copie de documents, intrusion dans les systèmes d'information, fouille de poubelle, extorsion par la menace, corruption, chantage, manipulation. Il existe également des situations difficilement maîtrisables pouvant conduire à une diffusion non contrôlée d'information : réponse à des appels d'offre, enquête statistiques, sondage ou demande de renseignement téléphoniques, rotation de personnel « ayant eu à en connaître », prise de participation indirectes dans le capital, pour les entreprises partenaires etc.

3-4 Les menaces intentionnelles :

Les menaces intentionnelles sur l'ensemble des infrastructures, des organisations, le personnel et les composants, les processus, le stockage, les transmissions et les actions concernant les informations.

3-5 Les poursuites judiciaires :

Des dysfonctionnements ou des délits commis au sein de l'entreprise peuvent entraîner des recours en justice de la part du personnel ou de concurrents. Si les dispositions sont inappropriées ou insuffisantes, en matière de gestion des systèmes d'informations, les conséquences peuvent être plus ou moins graves.

Section 2 : Les décisions au sein des groupes et des filiales**1- Notion sur le groupe :**

L'étude de l'activité de sociétés nationales et multinationales est devenue l'un des objets fondamentaux de l'analyse économique. C'est à partir de cette constatation, que nous allons préciser et expliquer le groupe et les filiales.

1-1 Définition :

Le groupe se définit par l'encyclopédie de comptabilité et contrôle de gestion comme « c'est par référence aux lignes multiples et variées qui mettent les sociétés d'un groupe sous le contrôle d'une unité de décision que l'on peut juger de la façon dont la réglementation identifie les sociétés dont les comptes participeront au processus d'élaboration des comptes de groupe et définit ce qu'il est convenu d'appeler le périmètre de consolidation ».

Le groupe comprend donc une entité dominante la société mère, des entités contrôlées ou dominées les filiales. Une entité dominante est celle qui exerce une influence déterminante sur une autre société.

Souvent les sociétés d'un même groupe ont leur siège dans les pays différents afin de profiter au mieux des diverses possibilités de développement économique.

Dans la notion d'un groupe résultent trois catégories de liens : les liens juridico-financier : se matérialisent par la détention d'une fraction du capital de la société émettrice.

Ce critère permet de définir la notion de la filiale. En effet lorsqu'une société détient la majorité du capital d'une autre société, les liens technico – commerciaux : ça concerne les contrats d'exclusivité de concession. Les liens de personne : une même personne physique contrôle plusieurs sociétés sans qu'il existe entre elles des liens financiers, ne constituent pas des critères justifiant le rattachement au groupe des sociétés contrôlées par ce type de liens.

1-1-1 Les groupes des sociétés :

Le groupe de société est l'ensemble constitué par plusieurs sociétés, ayant chacune leur existence juridique propre, mais unies entre elle par des liens divers en vertu desquels l'une d'elles, dite société mère exerce un contrôle sur l'ensemble et fait prévaloir une unité de décision.

La notion de groupe est envisagée en droit algérien au travers des définitions des concepts de filiales, de participation, et de contrôle.

1-1-2 Différentes structures des groupes :

Le groupe se présente comme un noyau de société financièrement liées, exerçant une influence parfois déterminante. Il peut y'avoir les structures suivantes : le groupe vertical : est constitué par la société mère et les sociétés placées sous son contrôle exclusif.

Le groupe horizontal : est constitué de sociétés non liées par une relation de dépendance ; soumises à une direction collégiale ces société sœurs sont administrées selon les modalités concertées et dans un intérêt commun.

Le premier ordre juridique définition :au sens fiscal, « le groupe de société s'entend de toute entité économique de deux ou plusieurs sociétés par action juridiquement indépendantes dont l'une appelée « société mère » tient les autres appelées « membre » sous sa dépendance par la détention directe de 50% ou plus du capital social et dont le capital ne peut pas être détenu en totalité ou en partie par ces sociétés ou a raison de 50% ou plus par une tierce éligible en tant que société mère ».

Une des différences qui oppose le mieux un groupe à une entreprise peut se résumer dans le rôle qui est assigné à la fonction financière. Dans l'entreprise cette fonction est étroitement coordonnée avec les autres fonctions de l'entreprise ; dans le groupe au contraire cette fonction ; parce que considérée comme stratégique est séparée des autres fonctions. Elle est gérée centralement par la société mère du groupe qui en fait sa principale activité. Dès lors, les sociétés filiales se voient confier par délégation et décentralisation les autres fonctions traditionnelles de l'entreprise.

Qu'il s'agisse d'un groupe multinational ou à assise locale ; d'un groupe public ou d'un groupe privé ; d'un groupe industriel ou d'un groupe financier ; dans tous les cas de figure, c'est la société mère du groupe qui gère en principe l'allocation centrale des capitaux.

Dans l'immense majorité des cas les sociétés filiales représentent les cadres juridiques adéquats pour la réalisation de la fonction commerciale.

1-2 Société-Mère :

Une société mère est une société possédant un intérêt ou une participation majoritaire auprès d'une autre société. Cela signifie qu'elle contrôle les opérations et l'activité de la société filiale. Ainsi, les sociétés mères peuvent s'impliquer activement dans la gestion de leurs filiales ou au contraire adopter une approche plus distante.

Le rôle de la société mère, à la fois un rôle industriel et financier, regroupe alors des activités économiques identiques, proches ou complémentaires tout en exerçant elle-même une activité industrielle et en conservant des actifs industriels.

Parfois, elle conserve ses actifs mais n'assume pas elle-même leur gestion.

Le plus souvent la société mère joue un rôle exclusivement financier, elle porte alors le nom de holding. En résumé le rôle de la société-mère est généralement le suivant :

- Créer et maintenir une culture de groupe identifié et forte ;
- Gérer les ressources financières des filiales, principalement prendre en charge les opérations du haut de bilan ;
- Assurer les relations avec les investisseurs financiers et bâtir une communication adaptée ;
- Etudier et choisir les axes de développement stratégiques.

1-3 La filiale :

1-3-1 Définition de la filiale :

On entend par filiale, **une société contrôlée par une autre appelée** société mère. En effet, selon les termes du Code de commerce « lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première ». Juridiquement, il apparaît donc que pour être désignée comme filiale, les actions constituant le capital social de l'entreprise doivent être possédées à plus de 50 % par la société mère.

Sur le plan de la fiscalité, la notion de filiale peut être plus vaste que ça. En réalité, le régime de faveur des sociétés mères est accordé à des entreprises qui détiennent au moins 5 % et parfois moins des titres constituant **le capital d'une société**. Cela signifie que fiscalement,

certaines entreprises peuvent donc jouir des avantages de sociétés mères, bien qu'elles ne disposent pas de 50 % de capital dans une société-fille.

1-3-2 L'importance de la création d'une filiale :

– Création d'une filiale pour une meilleure infiltration du marché

Créer une filiale offre de nombreux avantages. Premièrement, elle permet à la société mère une meilleure intégration dans les marchés locaux. Le fait pour l'entreprise de s'installer dans un nouveau milieu lui permet de maîtriser plus les divers facteurs qui influent ou susceptibles d'influer sur les marchés. De plus, cela donne à la société une couleur locale, ce qui peut être rassurant pour la clientèle.

– Création d'une filiale : deux personnalités juridiques distinctes

Deuxièmement, il faut noter que la filiale dispose d'une personnalité juridique distincte de celle de la société mère. Cela constitue un avantage pour cette dernière en ce sens qu'elle limite sa responsabilité en cas de litige. En effet, contrairement au cas d'une succursale, la société mère n'est pas automatiquement engagée à 100 % par les actes de la filiale. Elle n'est responsable qu'à concurrence du capital qu'elle a souscrit. Cela dit, il peut arriver que les engagements aillent un peu au-delà du capital souscrit en raison des cautions souvent exigées de la société mère.

Un autre avantage réside dans le fait que souvent la filiale peut plus facilement postuler lors de son implantation ou de son extension, à l'attribution d'aides publiques.

Si vous vous demandez quels sont alors les inconvénients, il n'y en a pratiquement pas. Le seul inconvénient qu'on pourrait relever serait relatif au coût de création et d'implantation de la filiale. En effet, l'implantation d'une filiale nécessite l'accomplissement de formalités assez importantes. La société désireuse de créer une filiale doit donc être en mesure de supporter un investissement de départ assez élevé.

2 La gestion de la filiale au sein du groupe :

2-1 Les relations entre filiale et société mère :

La société mère et sa filiale n'ont pas le même siège social déclaré au RCS ni le même certificat d'immatriculation ou la même dénomination.

Ainsi, une société mère peut par exemple être basée dans une ville alors que sa filiale a son siège social dans une autre ville ou un autre pays.

2-1-1 Sur le plan juridique

La filiale est une entité morale à part entière selon la loi. Elle doit avoir ses propres textes statutaires, distincts de ceux de sa société mère. L'exercice de ses activités peut également s'effectuer sous une forme juridique autre que celle de la holding.

Ainsi, une société mère ayant la forme juridique de la SARL peut avoir une filiale ayant une forme juridique différente. De plus, les personnes physiques ou morales associées ou actionnaires de la filiale peuvent être différentes de celles de la société mère.

L'actionnariat de chacune des deux sociétés a des droits et obligations distincts dans le cadre de chacune des deux entreprises.

2-1-2 Sur le plan fiscal

La filiale dispose d'un patrimoine propre composé de ses biens, des créances clients, des réserves, des stocks et de son capital social. Ce patrimoine lui assure l'autonomie.

Au nombre des différences entre société mère et filiale, il existe également une distinction dans le paiement de la TVA et dans le régime fiscal applicable.

2-1-3 Dans l'exercice des activités

Les caractéristiques principales d'une filiale diffèrent de celles de la société mère. Ainsi, les deux entreprises n'ont pas forcément les mêmes objets sociaux.

Une société mère spécialisée dans l'import-export ou le transport peut donc avoir une filiale qui exerce ses activités dans l'hôtellerie-restauration ou dans l'immobilier.

Ces différences entre société mère et filiale montrent clairement que, même liées, les deux entreprises sont des entités morales distinctes.

2-2 Les enjeux et contraintes des relations filiales et société-mère :

Généralement, l'auditeur qui a pour objet d'analyser les risques, doit s'assurer que :

- La filiale est soumise à un environnement différent de l'environnement du société-mère surtout, si celle-ci est implantée à l'étranger.

- La filiale doit faire comprendre ces différences à la société-mère s'avère être, réticente aux changements à apporter aux produits et à leur commercialisation. Dans certain cas, la réussite de la filiale peut même conduire la société-mère à des réactions d'incompréhension, notamment lorsque la taille de la filiale excède la société-mère.
- La société-mère doit être fortement impliquée dans les choix de sa filiale : si la société-mère doit être pertinente, compte tenu du long délai qui sépare l'installation des premiers bénéficiaires, si elle doit également comprendre les contraintes spécifiques du marché, elle doit cependant être fortement liée dans l'expérience menée par sa filiale.

Du côté de la filiale, il est essentiel que celle-ci s'associe le plus possible de la société-mère dans l'examen de ses choix, et qu'elle l'en informe régulièrement.

Enfin, dans une optique évolutionniste de cycle de vie des filiales, nous pouvons considérer que les « jeunes » filiales ou encore les premières implantations seront fortement dépendantes de la société mère. En effet les liens d'échanges peuvent être relativement intenses compte tenu des approvisionnements nécessaires au démarrage d'activité. A l'inverse plus la filiale est mature est intégrée dans un réseau international, et plus elle sera autonome vis-à-vis de sa société-mère.

2-3 L'organisation des relations société-mère et filiale :

Elle comporte les éléments suivant :

2-3-1 Le choix de la structure de direction :

Dans cette section, nous allons analyser dans les différentes fonctions la notion de centralisation de la prise de décision.

– L'organisation et la gestion du personnel : sont donc nettement plus décentralisées que les autres fonctions.

- En matière d'organisation, la filiale est en pouvoir de changer son organisation telle décrite dans l'organigramme officiel sans autorisation préalable de la société-mère, et libre de dévier les tâches et emplois en fonction de son besoin ;
- Dans le domaine personnel, la gestion est partagée entre la société-mère et la filiale, et pour la négociation des conventions collectives relève de la compétence de la filiale.

- La fonction production : elle apparaît comme étant la plus décentralisée, donc pour le choix des fournisseurs, les filiales se considèrent libres, et fixent seules leurs volumes de fabrication. Par contre la fixation et l'extension de la gamme des produits est, soit imposée par la société-mère, soit soumise à l'autorisation de celle-ci. Quant à l'autonomie en matière de fixation des prix à l'intérieur du groupe, les filiales se considèrent totalement indépendante.
- La fonction marketing : la décision marketing ne dépend que des autorités de la filiale.
- La fonction finance : c'est la plus centralisée, donc en matière d'investissement, la décision est principalement du ressort de la société-mère, sauf si le montant de l'investissement est faible. Lorsqu'il est nécessaire pour la filiale d'obtenir des financements à long terme, la décision appartient à la société- mère, par contre les décisions concernant les financements du cycle d'exploitation sont décentralisées.

2-3-2 La répartition des compétences entre société-mère et filiale :

La société-mère doit sélectionner des objectifs précis pour sa filiale, sans intervenir sur les moyens d'y parvenir. Elle doit ainsi effectuer les grands choix politique de développement, ainsi que le contrôle financier de sa filiale.

La filiale doit, pour sa part, informer régulièrement la société –mère sur l'évolution à court terme, à l'aide de rapports mensuels auquel s'ajoutera un rapport annuel révisé en cours d'année.

2-3-3 Le contrôle de la filiale :

La nécessité d'un contrôle efficace par un groupe de ses filiales et particulièrement d'actualité, compte tenu de nombreux dysfonctionnements de contrôle constatés de certaines filiales de groupes importants.

A cet effet, l'auditeur doit particulièrement apporter des propositions et recommandations pour éviter ces dysfonctionnements et répondre à des préoccupations fréquentes :

- Comment assurer le contrôle des filiales sans en brider l'initiative ?
- Comment faire pour éviter que les dirigeants des filiales et participations n'aient tendance à cacher leur copie ?
- Comment faire pour éviter que le système d'information remontant des filiales ne soit pas trop complexe ?

- Quelle organisation de contrôle faut-il privilégier en fonction de sa propre structure de groupe ?
- Le contrôle d'une filiale à l'étranger est-il spécifique ?
- Suffit-il d'un bon contrôle interne pour mettre le groupe à l'abri de mauvaise surprise ?

Le contrôle consiste à s'assurer que :

- La décision à bien été prise correctement.
- Le déroulement des événements et résultats découlant des décisions est conforme à ce qui est prévu.

3 La dissolution de la filiale

3-1 La dissolution de la filiale :

3-1-1 Les causes de la dissolution de la filiale (échec de la filiale)

Parmi les différentes causes de dissolution anticipée de votre entreprise, il convient de distinguer celles qui suivront des statuts, des associés ou d'une décision de justice. Voici les principaux motifs.

L'arrivée au terme

Lors de la constitution de votre société, la législation que vous imposez d'indiquer sa durée d'existence au sein de vos statuts. Elle ne peut pas excéder 99 ans, mais rien ne vous oblige à définir en nombre d'années. En effet, vous pouvez choisir une date précise ou un événement spécifique.

Au moins un avant le terme, les mandataires sociaux convoquent les associés à une assemblée générale dans le but de statuer sur la continuité de l'activité. Si les actionnaires valident la poursuite des affaires, ils prorogent la société et fixent un nouveau terme. Dans le cas contraire, votre entreprise est automatiquement dissoute.

Notez qu'en l'absence de décision pour proroger ou non la société, le greffier du tribunal de commerce peut se dérouler à son rayonnement d'office du Registre du Commerce et des Sociétés (RCS).

Néanmoins, la loi SOIHILI n° 2019-744 du 19 juillet 2019 vous octroie un délai d'un an compter du terme pour faire constater l'absence de consultation par le président du tribunal de

commerce. Ce dernier vous autorise à effectuer la consultation sous trois mois et peut désigner un mandataire de justice pour demander le cas échéant.

La dissolution anticipée votée par les associés

À tout moment, les associés peuvent choisir de mettre fin au contrat qui les unit et dissoudre la société de façon anticipée. Néanmoins, cette décision ne relève pas de la compétence des organes de direction, mais exclusivement de celle des actionnaires.

Notez que le vote d'une dissolution anticipée requiert les mêmes conditions de quorum et de majorité qu'une modification statutaire au cours d'une assemblée générale extraordinaire (AGE). Par conséquent, elles dépendent de la forme juridique de la société.

Néanmoins, vous ne pouvez pas éviter une dissolution anticipée dans le but d'échapper à de nombreuses dettes que vous ne pouvez pas honorer. Faute de quoi, vous retrouvez dans le cas d'une cessation de paiement avéré et le tribunal peut décider de l'ouverture d'une procédure collective.

La réalisation ou l'extinction de l'objet social :

L'objet social que vous avez défini au sein des statuts peut également entraîner la dissolution anticipée de votre société si :

- Il a été atteint, on parle de réalisation de l'objet social ;
- Il est impossible à réaliser, dans ce cas il y a extinction de l'objet social.

Dans les deux cas, les associés ne doivent pas se réunir pour délibérer, car la dissolution s'exécute de manière automatique. Cependant, ils restent responsables de l'accomplissement des étapes nécessaires à la liquidation de la société.

Pour limiter les risques de voir la société disparaître, il faut disposer un objet social suffisamment large lors de la rédaction des statuts.

La réunion de toutes les parties sociales en une seule main

Une société doit toujours avoir au moins deux associés, à l'exception des formes juridiques unipersonnelles. À savoir : la société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) et l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL).

Cependant, il arrive que toutes les parties sociales qui constituent le capital social détenues par un seul associé au cours de la vie d'une société. En cas de cession de parts sociales

ou lors de la transmission à titre gratuit des parts au sein d'une société familiale à la suite d'un décès ou d'une donation par exemple.

Dès lors qu'une personne intéressée demande la dissolution de la société suite à la réunion de toutes les parties sociales en une seule main, vous pouvez disposer d'un délai d'un pour régulariser la situation.

Notez que cette disposition ne concerne pas les sociétés par actions simplifiées (SAS ou SASU) et les sociétés à responsabilité limitée (SARL ou EURL). Elle s'applique uniquement aux :

- Sociétés civiles ;
- Sociétés en nom collectif (SNC) ;
- Sociétés anonymes (SA).

Le placement de la société en liquidation judiciaire

La liquidation judiciaire désigne une procédure mise en place lorsque votre société se retrouve dans l'incapacité d'honorer ses dettes et que sa situation ne permet pas d'espérer un rétablissement à terme. Elle fait généralement suite à une procédure de redressement judiciaire infructueuse.

Les personnes suivantes peuvent être à l'origine d'une demande d'ouverture de liquidation judiciaire :

- Un créancier ;
- Un abonné ;
- Le procureur de la République.

Le tribunal prononce la clôture de la liquidation judiciaire uniquement lorsque vous remplissez l'une des conditions suivantes :

- L'intégralité du passif a été remboursée ;
- Le liquidateur dispose des fonds nécessaires pour désintéresser les créanciers ;
- L'insuffisance d'actif rend impossible la poursuite des opérations de liquidation.

Les capitaux propres moins de la moitié du capital social

Si vous avez opté pour une société à responsabilité limitée, comme la SARL ou la SAS, et que le montant des capitaux propres devient inférieur à la moitié du capital social, vous devez impérativement appliquer une procédure spécifique.

À compter de la date de l'assemblée générale ordinaire (AGO) qui vise à approuver les comptes de la société, vous pouvez d'un délai de quatre mois pour convoquer les associés afin de statuer sur la dissolution anticipée ou la poursuite de l'activité.

En cas de continuité des affaires, vous devez obligatoirement régulariser la situation avant la clôture du 2^e exercice comptable qui suit la constatation des pertes. Pour ce faire, deux solutions s'offrent à vous :

- Reconstituer les capitaux propres ;
- Réduire le capital social du montant des pertes.

En l'absence de consultation des associés ou de régularisation de la situation dans les délais impartis, toute personne intéressée peut demander la dissolution de l'entreprise au tribunal de commerce. Notez que le juge peut malgré tout vous accorder un délai supplémentaire de 6 mois pour régler la situation.

3-2 Les conséquences de la dissolution d la filiale :

Dissoudre une société entraîne de nombreux changements qui impactent différents acteurs, tels que les dirigeants, les associés et les tiers.

3-2-1 La cessation de l'activité

Il est impératif de cesser l'exploitation de la société dès lors que les associés prononcent la dissolution volontaire de l'entreprise. Faute de quoi, les opérations réalisées après cette date font naître une société de fait, affectée de la personnalité morale. Par conséquent, toute personne intéressée peut demander sa nullité.

Dans le cas d'une liquidation judiciaire, le tribunal peut autoriser à poursuivre l'exercice de l'activité pour une durée de 3 mois renouvelable.

Notez que la société conserve son statut de personne morale malgré l'arrêt de son activité. Ce n'est qu'après avoir sollicité sa radiation au RCS qu'elle a cessé d'exister.

3-2-2 La révocation des mandataires sociaux

La dissolution de la société nécessite la nomination d'un liquidateur dont la mission principale consiste à mener à bien la réalisation des opérations de liquidation. Ou, l'exercice de ses fonctions ne peut coexister avec un dirigeant. Par conséquent, sa désignation met automatiquement fin aux mandats des différents organes de gestion.

Notez que le liquidateur peut être le chef d'entreprise, un des associés ou un tiers, et que son mandat ne peut pas excéder 3 ans. Ce dernier prendra fin uniquement lorsque les associés lui donneront le quitus lors de l'assemblée générale qui validera la clôture de la liquidation.

3-2-3 La réalisation des opérations de liquidation

C'est au liquidateur de la société qu'il incombe de réaliser l'intégralité des opérations de liquidation. Sa première mission est d'effectuer un inventaire de l'actif et du passif de l'entreprise.

Puis il procède à la réalisation de l'actif. Cette étape consiste à vendre la totalité des biens détenus par votre société afin de posséder des actifs, elle peut s'accomplir selon deux méthodes:

- Céder la globalité de l'entreprise par le biais d'un plan de cession ;
- Vendre chaque élément de l'actif séparément.

Dans les six mois qui suivent sa nomination, le liquidateur a l'obligation de convoquer les associés lors d'une AGO. Cette réunion sert à présenter la situation comptable de l'entreprise, informez des étapes à venir et indiquez un délai pour la clôture de la liquidation.

Après avoir obtenu l'intégralité des actifs et procédé au remboursement du passif, le liquidateur déclenche les comptes de liquidation qu'il soumet aux actionnaires lors de l'âge de clôture de la liquidation.

Si la situation comptable fait état de liquidités après avoir honoré toutes les dettes, la société réalise un boni de liquidation qu'il convient de répartir entre les associés. Dans le cas contraire, le liquidateur constate une mali de liquidation et les actionnaires doivent éponger les dettes restantes selon leur proportion du capital social et leur responsabilité.

Pour finir, le liquidateur se charge des dernières formalités administratives pour que votre entreprise cesse définitivement d'exister :

- Dépôt du procès-verbal de l'AGE de clôture de la liquidation ;

- Publication d'un avis de liquidation au sein d'un journal d'annonces légales ;
- Envoi de la demande de radiation au RCS.

Conclusion :

Prendre des décisions est le travail le plus important du manager ; c'est aussi le plus difficile et le plus risqué. Une mauvaise décision en management peut en effet avoir de sévères conséquences sur l'ensemble de l'exploitation, pour cela les décideurs ne cherchent donc pas à tout prix la rapidité dans une prise de décision, au contraire.

Le chef d'entreprise sait lorsqu'une décision doit se fonder sur la théorie et lorsqu'elle doit être pragmatique, adaptée à la situation du moment, ils savent que la décision la plus difficile est de choisir entre le bon et le mauvais compromis, et ils ont appris à les distinguer.

L'audit interne permet la réduction des asymétries d'information entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, mais il est aussi un mécanisme d'identification et d'évaluation des risques encourus par l'entreprise. A ce titre, il inspire confiance, rassure et assoit sa légitimité auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les solutions d'amélioration qu'il propose contribuent à la création de la valeur dans l'entreprise.

Aujourd'hui les grandes entreprises ont le plus souvent une structure de groupe avec de nombreuses filiales. Cette forme d'organisation introduit certes des contraintes, néanmoins le mécanisme de la prise de décision et les relations entre maison-mère et filiales.

Après quand a vu la fonction de l'auditeur interne et comment il contribue dans la prise de décision envers les entreprises économiques nous allons passer au troisième chapitre et répondre aux hypothèses et confirmer ce que nous avons mentionné dans les deux chapitres.

Direction
planification et
contrôle de gestion et
audit

Section 1 : présentation de l'entreprise CEEG (compagnie engineering électricité et gaz)**La mission :**

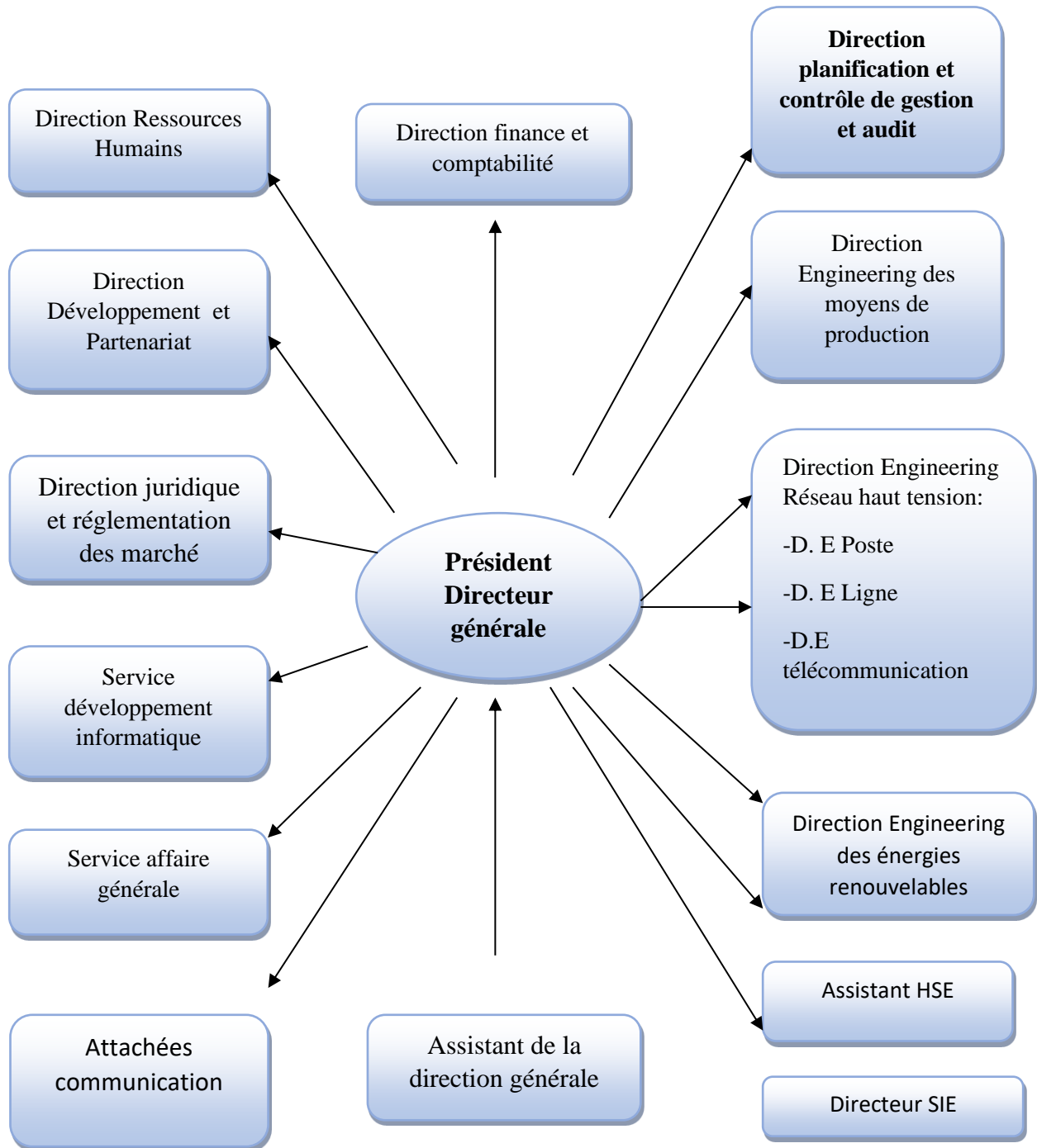
La planification est une des missions de contrôleur de gestion de l'entreprise CEEG, il fournit aux dirigeants un reporting régulier sur l'activité, afin de contrôler sa performance par l'optimisation des ressources et fournit des objectifs opérationnels. L'audit, lui, s'appuie sur une analyse de l'organisation des procès.

Attribution :

- la mise en place des outils de pilotages tels que tableau de bord afin d'établir des modèles prévisionnels fiables.
 - Processus budgétaire.
 - Analyse des écarts.
 - Reporting
- l'établissement des budgets, bilans, rapport et documents couvrant l'ensemble des activités sous sa responsabilité.
- l'auditeur certifie des modèles opérationnels et identifie des zones de risques pour les garder sous contrôle.
- le contrôle de gestion et l'audit aide la Compagnie à la prise de décision.
- Participer à la conduite du changement dans le cadre de la politique initiée par la direction Générale.
- Anticiper et proposer à la hiérarchie les meilleures formes d'organisation devant Permettre l'adaptation et l'évolution des structures en fonction des changements.

Annexe N°01

L'organigramme général de la Compagni Energie et Electricité et de Gaz (CEEG)



— Liaisons fonctionnelles

Source : Document interne CEEG

Section 2 : Analyse descriptive des résultats

Maintenant nous allons répondre à notre problématique et aux hypothèses dont nous avons mentionné et pour cela, nous avons fait un échantillon dans le groupe AVICOLE ouest, cet échantillon il est sous forme d'un questionnaire qui est au-dessous et qui va nous donner les résultats de notre recherche sur la contribution d'audit interne et financier dans la prise de décision dans les entreprises économiques.

Ce questionnaire contient 20 questions sur l'audit interne et son rôle dans l'entreprise, la mission de l'auditeur financier, l'efficacité du contrôle interne et la qualité de prise de décision effectuée par les dirigeants et nous avons distribué environ 20 questionnaires à chaque employé pour nous donner leur avis sur chaque question qui a été mentionné sur le questionnaire.

En outre en va faire une analyse descriptive de chaque question et déterminer avec des pourcentages sous forme des cercles relatifs et les tableaux sur les imperfections et les améliorations qui se trouve à l'entreprise est quelles sont les solutions possibles pour les résoudre au sujet de l'audit interne et l'audit financier et la prise décision.

Nom de l'employeur :					
Poste occupé :					
Niveau d'instruction :					
Durée d'expérience :					
Questionnaire :	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	Satisfait	Trop satisfait

<ol style="list-style-type: none"> 1. Est-ce que vous êtes satisfait par la compétence de l'auditeur interne sur son métier à l'entreprise. 2. Est-ce que vous êtes satisfait sur les recommandations qui sont proposé par l'auditeur interne aux dirigeants de l'entreprise. 3. Vous êtes satisfait sur l'aide de l'auditeur interne à l'auditeur externe pour donner son opinons sur l'image de la firme 4. Est-ce que vous êtes satisfait sur les points forts et les points faibles détectés par l'auditeur pour atteindre les objectifs de l'entreprise 5. Vous êtes satisfait sur les méthodologies de l'auditeur interne pour résoudre les problèmes de l'entreprise 6. Vous êtes satisfait sur les travaux d'investigation de la mission effectué par l'auditeur interne 7. Est-ce que vous êtes satisfait sur la fiabilité du contrôle interne de l'entreprise 8. Vous êtes satisfait sur le suivi de fonctionnement des auditeurs pour le système de contrôle interne 9. Est-ce que vous êtes satisfait sur la présentation des documents financiers pour l'auditeur 					
---	--	--	--	--	--

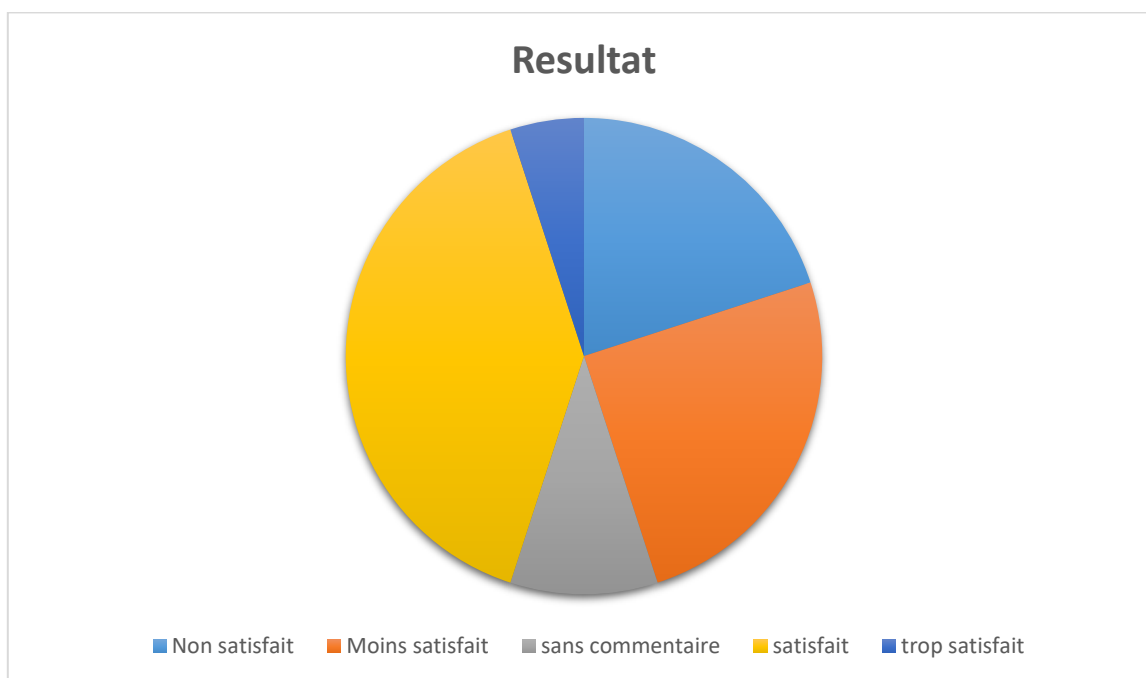
<p>10. Vous êtes satisfait sur l'examen préliminaire analytique qui effectuer par le commissaire aux comptes pour donner une image fidèle de l'entreprise</p> <p>11. Est-ce que vous êtes satisfait sur la relation entre le commissaire aux comptes avec les dirigeants pour l'évaluation des états financier</p> <p>12. Est-ce que vous êtes satisfait par la relation entre la qualité d'information requise par les dirigeants à l'entreprise et la qualité de prise de décision</p> <p>13. Vous êtes satisfait sur l'utilisation du système d'aide à la décision par les managers dont il mène à minimiser les risques de l'entreprise</p> <p>14. Est-ce que vous êtes satisfait pour le rôle du comité d'audit sur la gouvernance de l'entreprise</p> <p>15. Est-ce que vous êtes satisfait sur le partage de la responsabilité en matière de prise de décision entre la société-mère et une ou plusieurs filiales</p> <p>16. Vous êtes satisfait sur l'efficacité du contrôle de la société- mère sur les filiales</p> <p>17. Vous êtes satisfait sur le contrôle des comptes qui est exercé par l'auditeur financier dans les filiales</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>18. Est-ce que vous êtes satisfait pour la collecte d'information financière qui est procuré par l'auditeur légal ou contractuel pour son opinion sur la sincérité des comptes des filiales</p>					
<p>19. Est-ce que vous êtes satisfait par les conseils qui ont été donné par l'auditeur interne pour les dirigeants de la société mère pour prendre la bonne décision sur les filiales</p>					
<p>20. Vous êtes satisfait sur l'évaluation des risques qui sont faites par les managers pour la protection du patrimoine de la société – mère et ses filiales</p>					

Tableau (3) : Distribution d'un échantillon sur la question 1 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 1	20%	25%	10%	40%	5%

Figure (1) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 1 :



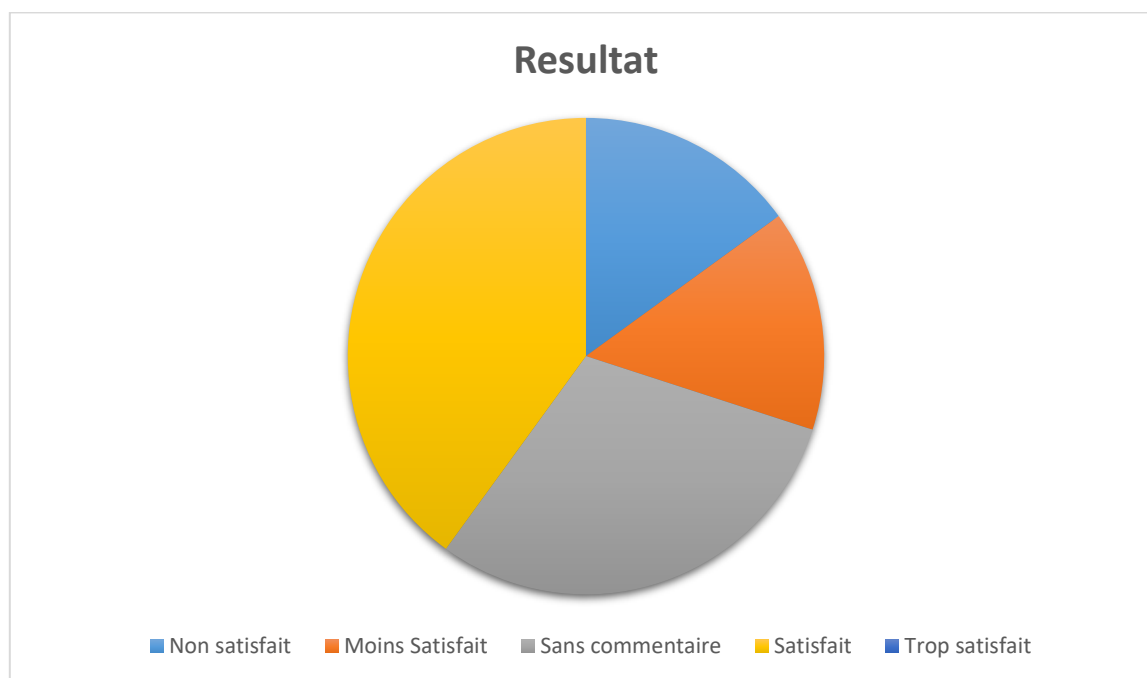
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 1 : d'après l'opinion des employeur en voie que majoritairement sont satisfait pour son métier et peu qui ne sont pas satisfait, cela veut dire que l'auditeur peut améliorer sa compétence ou sa fonction pour donner des résultats fiables.

Tableau (4) : Distribution d'un échantillon sur la question 2 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 1	15%	25%	20%	40%	0%

Figure (2) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 2 :



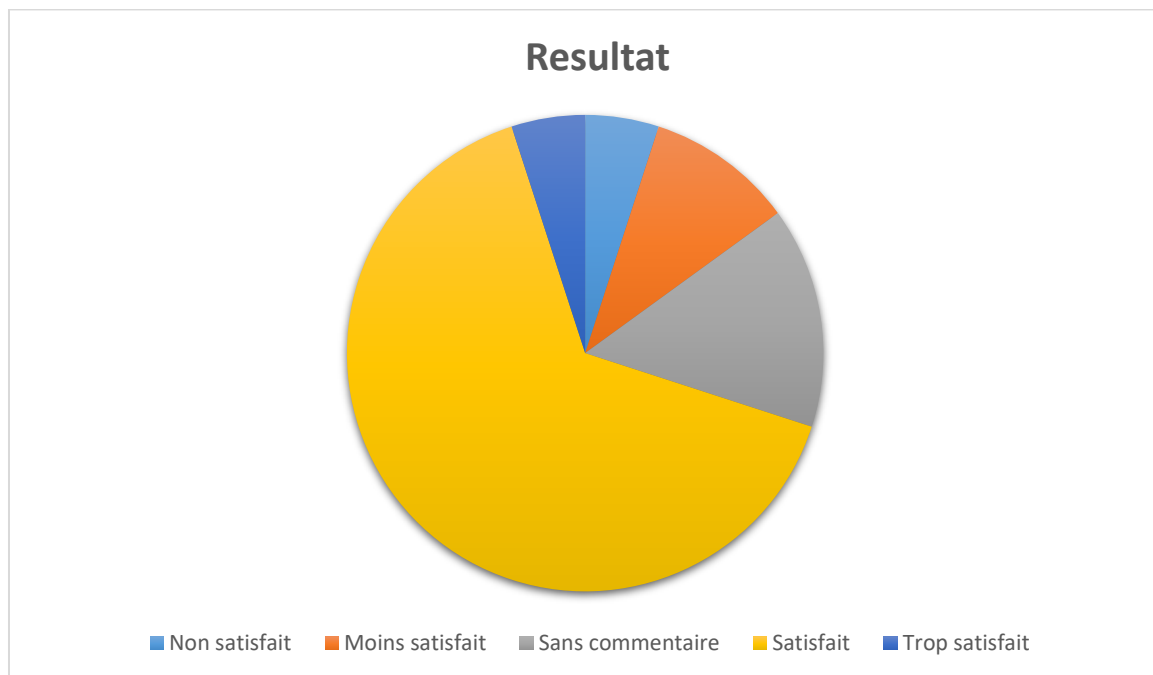
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 2 : d'après leurs opinions, les employés sont satisfaits de l'auditeur interne qui concerne les recommandations dont ils fournissent au dirigeant de l'entreprise pour l'intérêt de cette dernière et peu qui n'ont pas satisfait, cela lui permettra de faire plus d'effort pour apprécier les autres.

Tableau (5) : Distribution d'un échantillon sur la question 3 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 3	5%	10%	15%	65%	5%

Figure (3) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 3 :



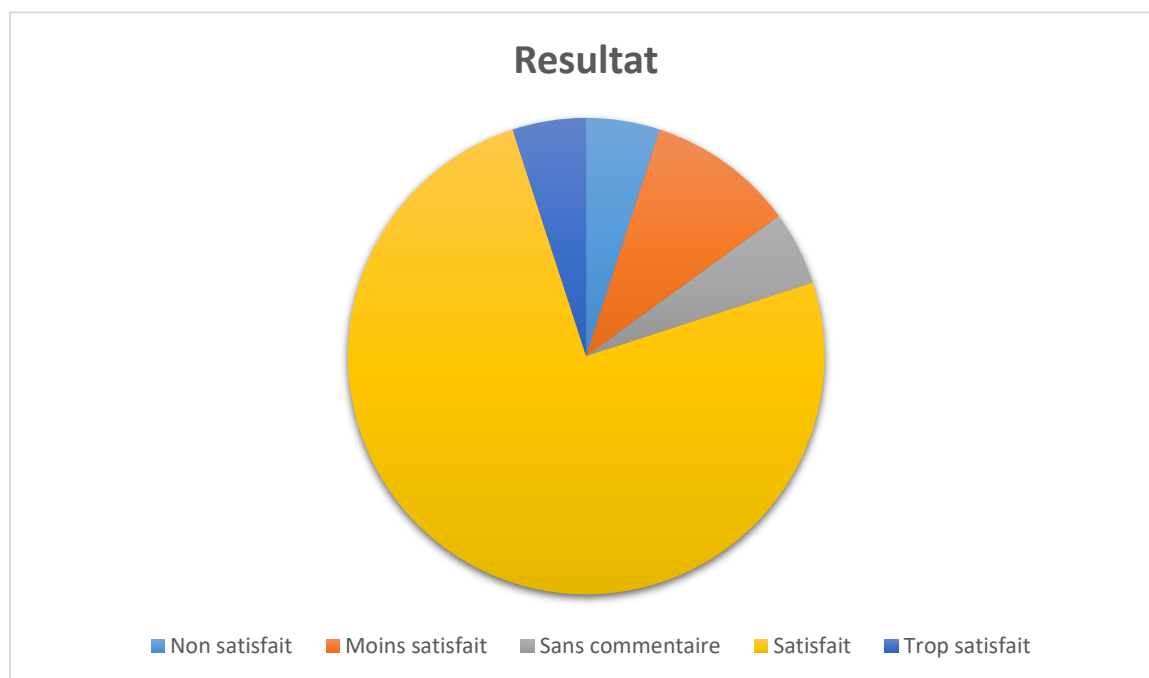
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 3 : en constate que l'auditeur interne est apprécié par les employé sur son aide de l'auditeur externe et qui peut donner son opinion sur l'image fidèle de l'entreprise.

Tableau (6) : Distribution d'un échantillon sur la question 4 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 4	5%	10%	5%	75%	5%

Figure (4) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 4 :



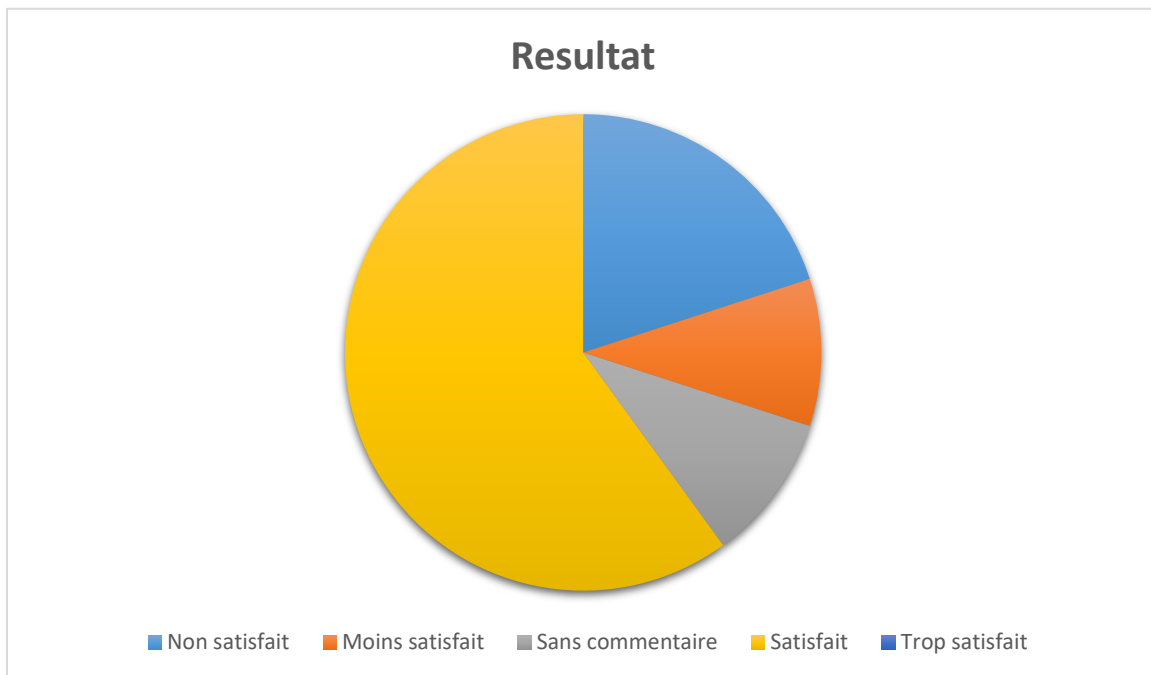
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 4 : dans cette question on trouve que la majorité des employés sont satisfaits à l'auditeur sur la révélation des points forts et des points faibles de l'entreprise. Donc l'auditeur exerce bien sa fonction sur ce point.

Tableau (7) : distribution d'un échantillon sur la question 5 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 5	20%	10%	10%	60%	0%

Figure (5) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 5 :



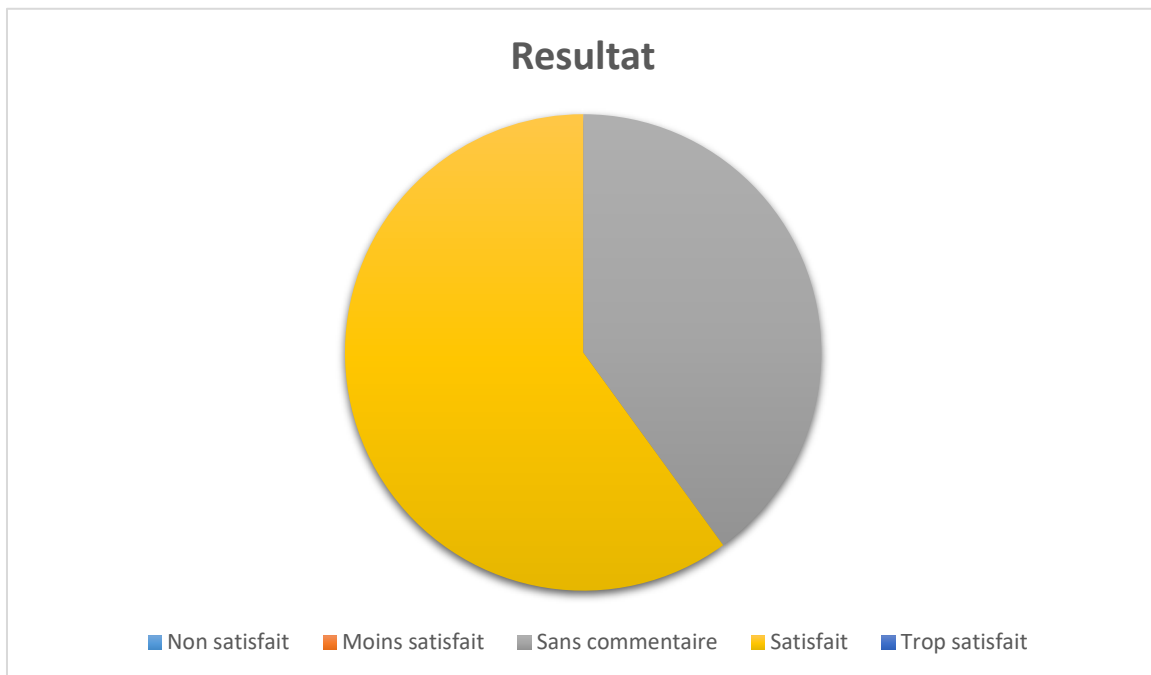
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 5 : en constate que l'auditeur interne donne une satisfaction sur sa méthodologie du travail pour résoudre les problèmes dont l'entreprise court.

Tableau (8) : distribution d'un échantillon sur la question 6 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 6	0%	0%	40%	60%	0%

Figure (6) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 6 :



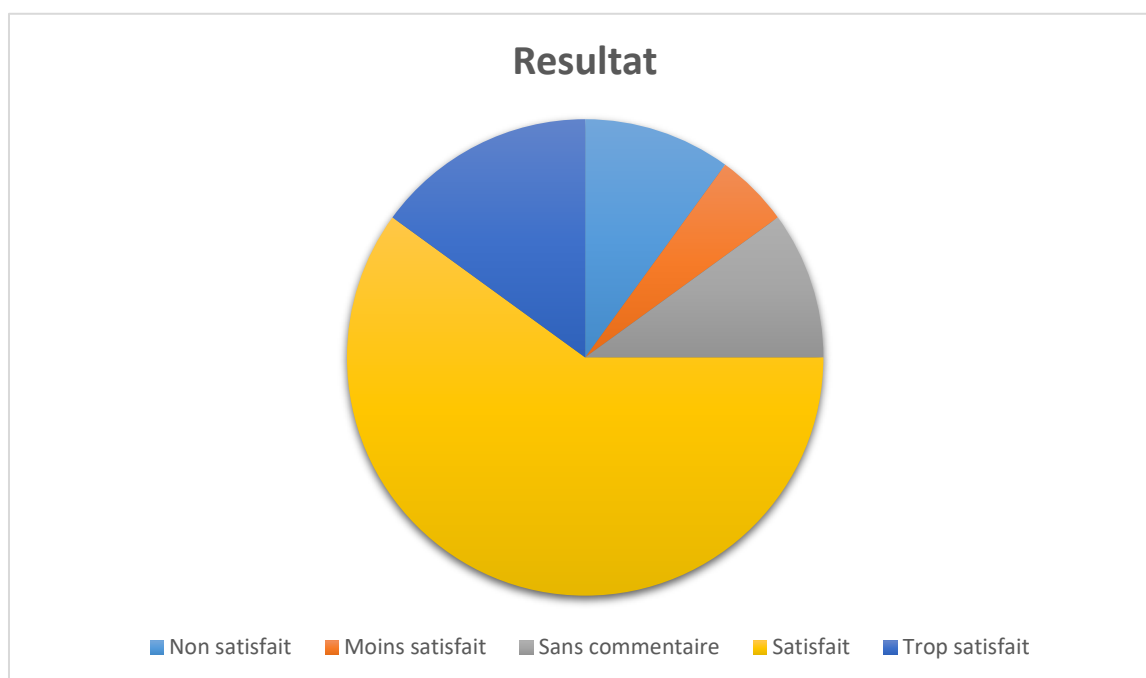
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 6 : en constate que majoritairement des employés sont satisfait pour les travaux l'investigation exercer par l'auditeur interne et moins qui n'ont pas donné leurs opinions, ce qu'il signifie qu'il ignore ses travaux.

Tableau (9) : distribution d'un échantillon sur la question 7 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 7	10%	5%	10%	60%	15%

Figure (7) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 7 :



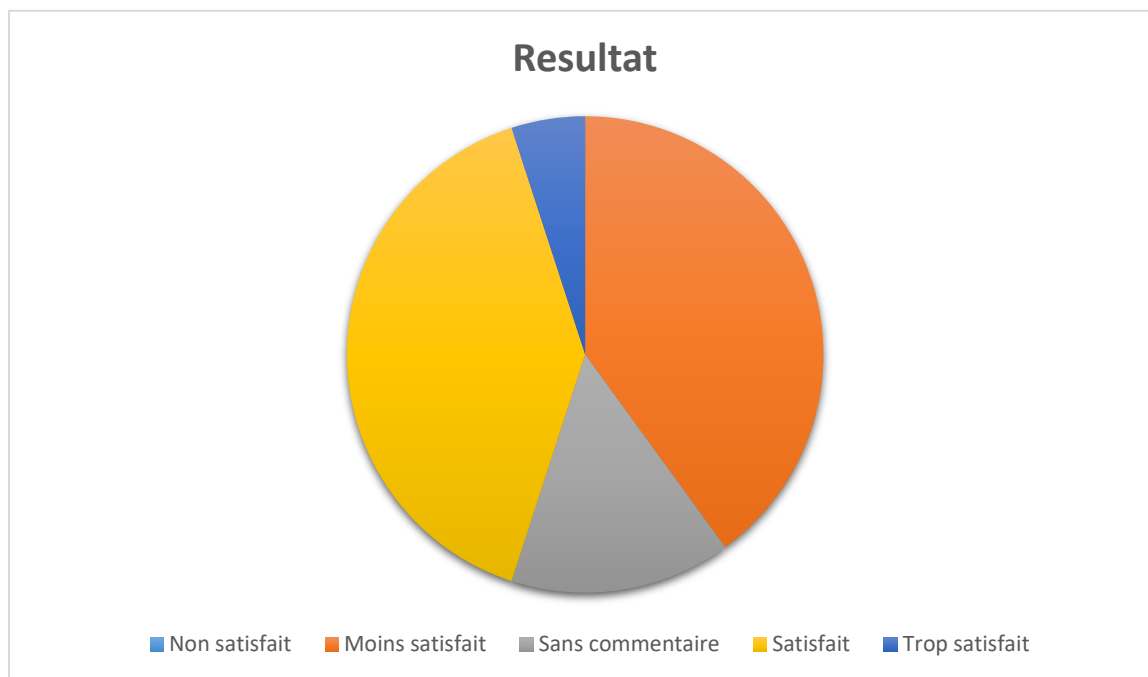
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 7 : d'après l'analyse, en conclue que la fiabilité du contrôle interne de l'entreprise donne une satisfaction, et grâce à son efficacité les dirigeant arriveront à maitriser la situation ce qui aura permis de prendre la bonne décision et protégé le patrimoine de l'entité.

Tableau (10) : distribution d'un échantillon sur la question 8 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 8	0%	40%	15%	40%	5%

Figure (8) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 8 :



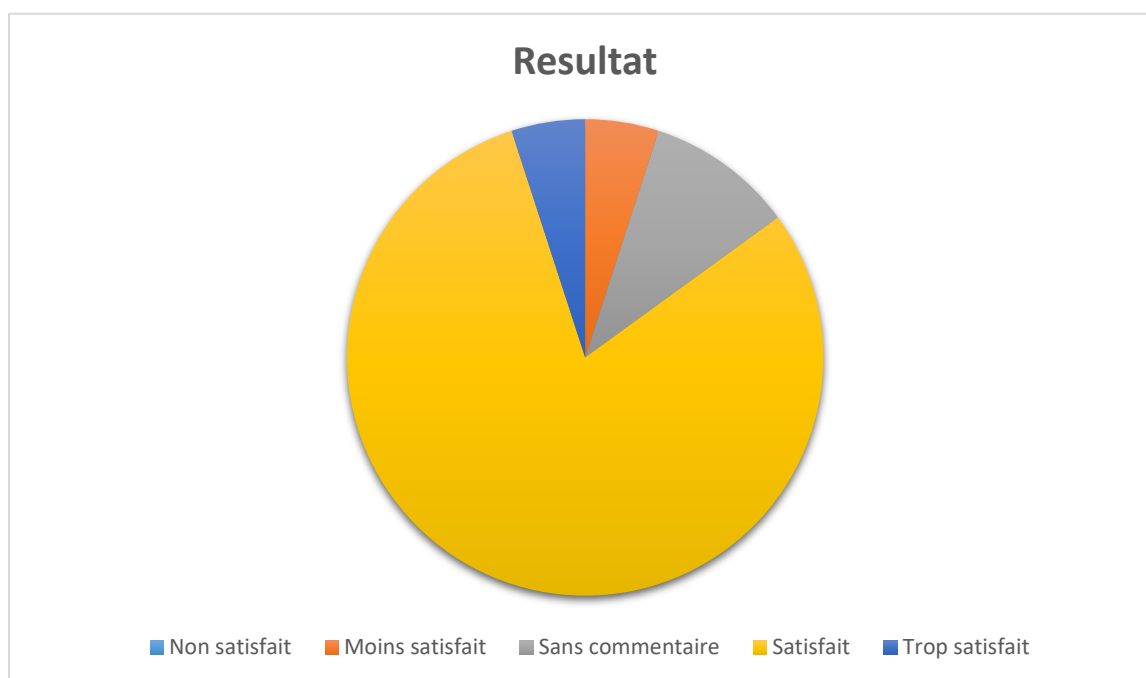
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 8 : ces résultats montrent que le suivi de fonctionnement des auditeurs pour le système du contrôle interne et efficace, ce qui permettra d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise.

Tableau (11) : distribution d'un échantillon sur la question 9 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 9	0%	5%	10%	80%	5%

Figure (9) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 9 :



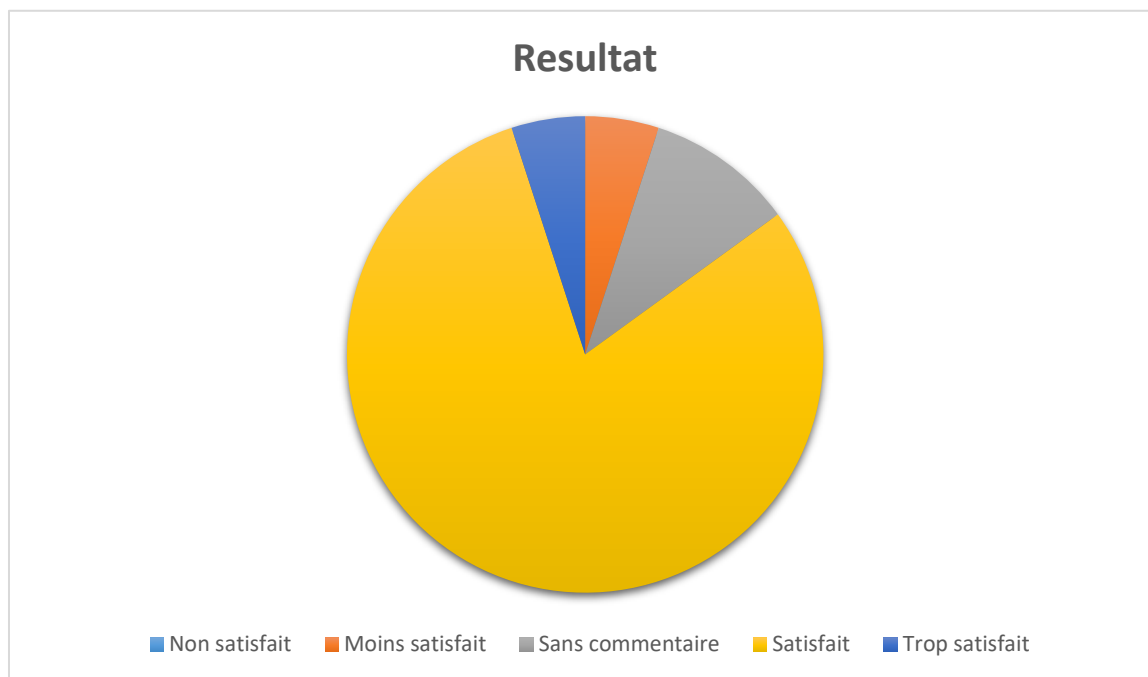
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 9 : la présentation des documents financiers pour l'auditeur est satisfaisante ce qui lui permet de donner une image fidèle sur l'état financier de l'entreprise et permet au dirigeant d'atteindre les objectifs.

Tableau (12) : distribution d'un échantillon sur la question 10 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 10	0%	5%	10%	80%	5%

Figure (10) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 10 :



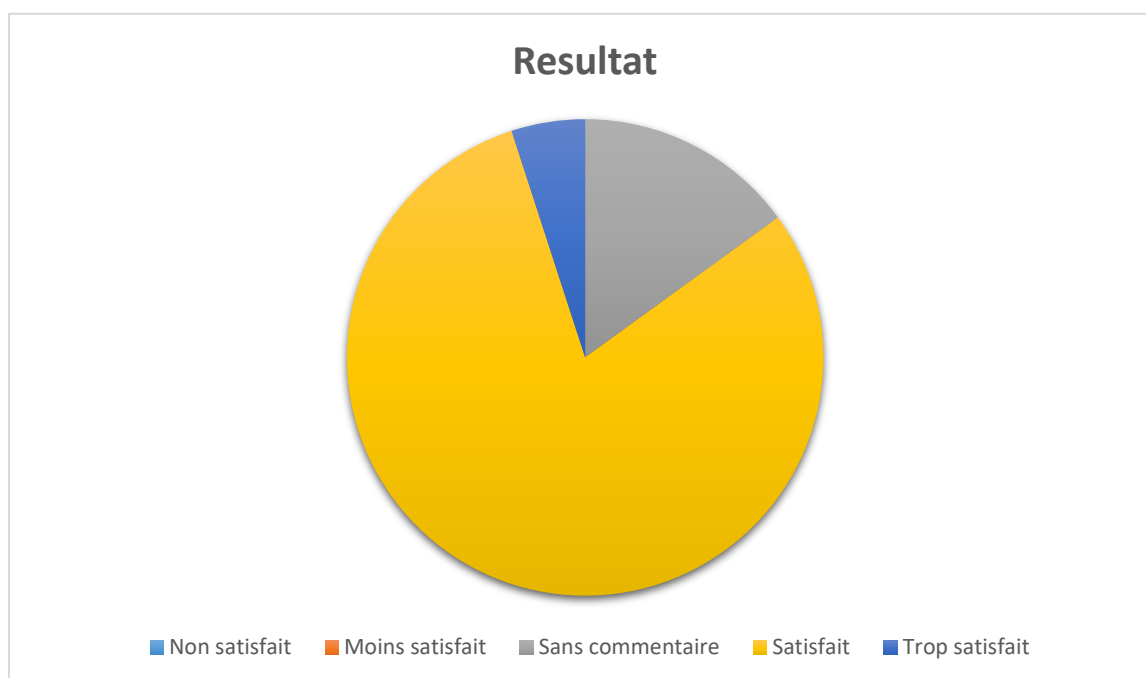
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 10 : l'examen préliminaire analytique qui est effectuée par le commissaire aux comptes donne une image efficace pour l'entreprise, d'après le tableau qui indique que les travailleurs sont satisfaits sur ces travaux.

Tableau (13) : distribution d'un échantillon sur la question 11 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 11	0%	0%	15%	80%	5%

Figure (11) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 11 :



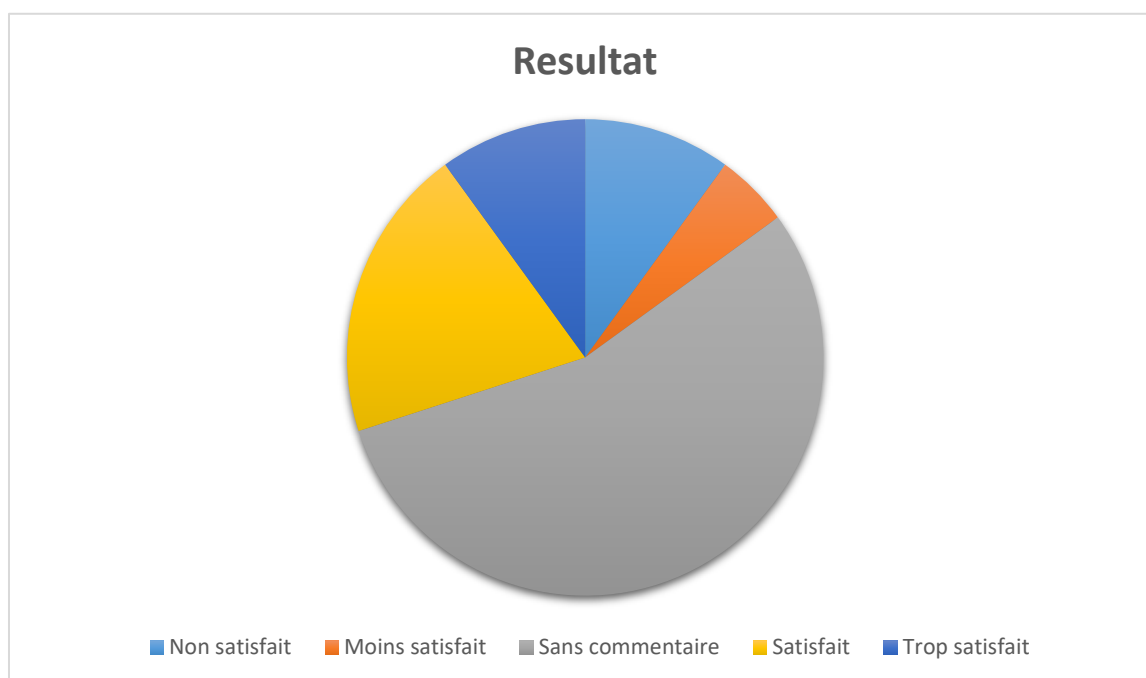
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 11 : : les dirigeants sont appréciés sur l'évaluation des états financiers par le commissaire aux comptes et dans ce cas la relation entre eux est bonne et appréciable d'après l'analyse qui nous montre ce cercle relative, en outre le commissaire aux compte pourra gagner leur confiance et de détecter les points forts et les points faible de la firme.

Tableau (14) : distribution d'un échantillon sur la question 12 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 12	10%	5%	55%	20%	10%

Figure (12) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 12 :



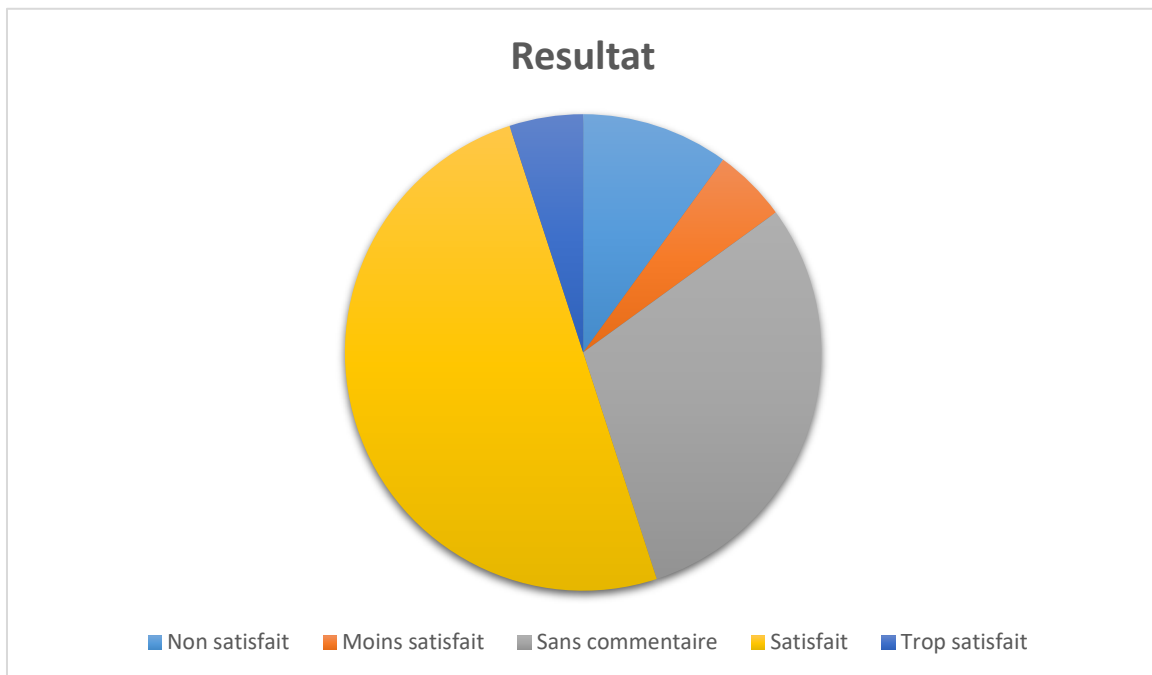
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 12 : d'après les résultats qui été donnée par les employés, en constate qu'ils ne donnent pas leurs opinions, et certains disent qu'ils sont satisfaits sur la relation entre la qualité d'information demander par les dirigeants et la qualité de la décision prise, là on peut dire que les managers ont besoin d'amélioration pour l'intérêt de l'entreprise.

Tableau (15) : distribution d'un échantillon sur la question 13 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 13	10%	5%	30%	50%	5%

Figure (13) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 13 :



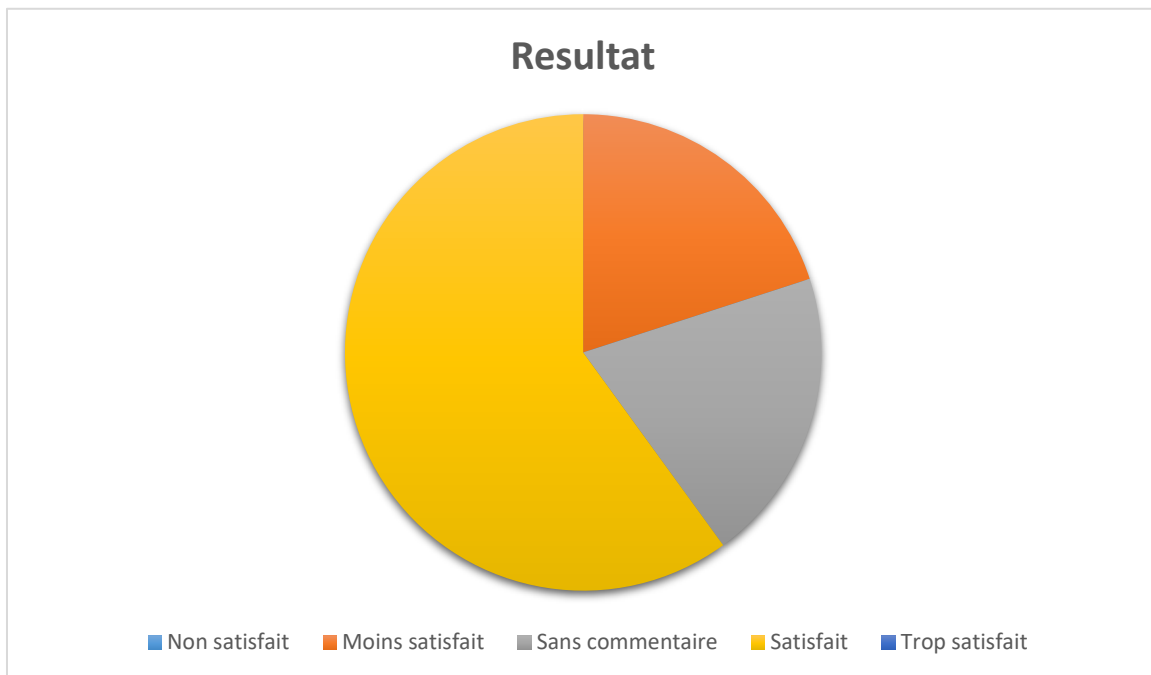
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 13 : le cercle relatif montre que les travailleurs sont satisfaits, et d'autre qui ne le sont pas sur l'utilisation du système d'aide à la décision par les managers pour la minimisation des risques.

Tableau (16) : distribution d'un échantillon sur la question 14 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 14	0%	20%	20%	60%	5%

Figure (14) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 14 :



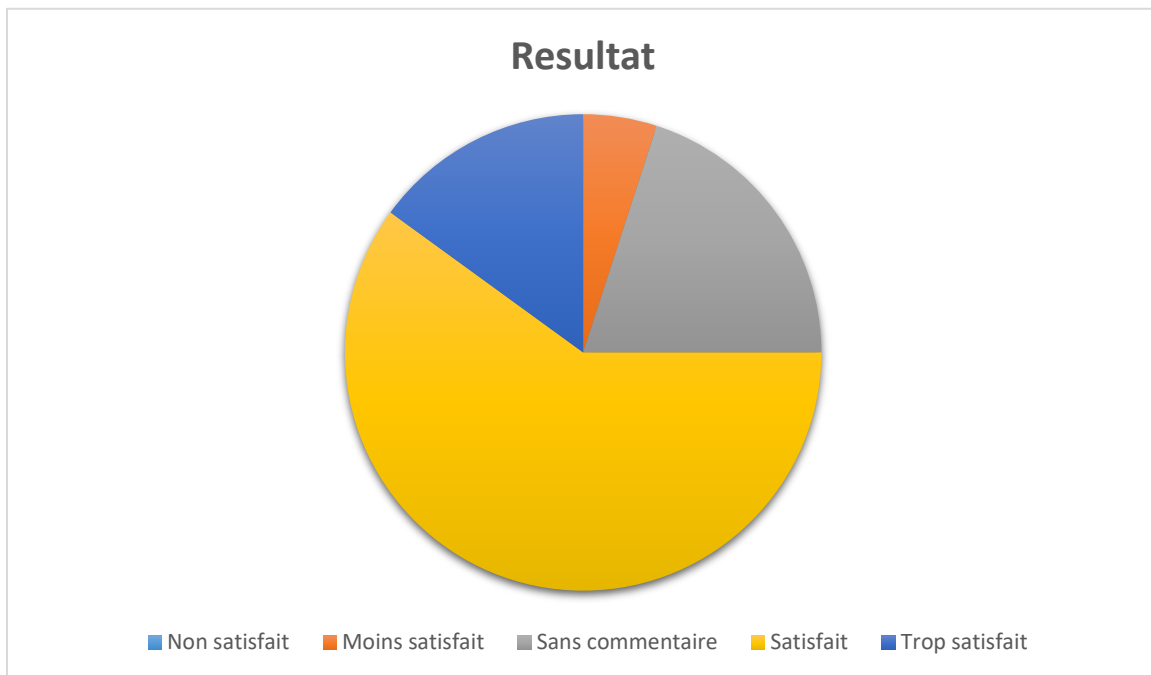
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 14 : la plupart sont satisfait sur le rôle qui joue le comité d'audit sur la gouvernance de l'entreprise.

Tableau (17) : distribution d'un échantillon sur la question 15 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 15	0%	5%	20%	60%	15%

Figure (15) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 15 :



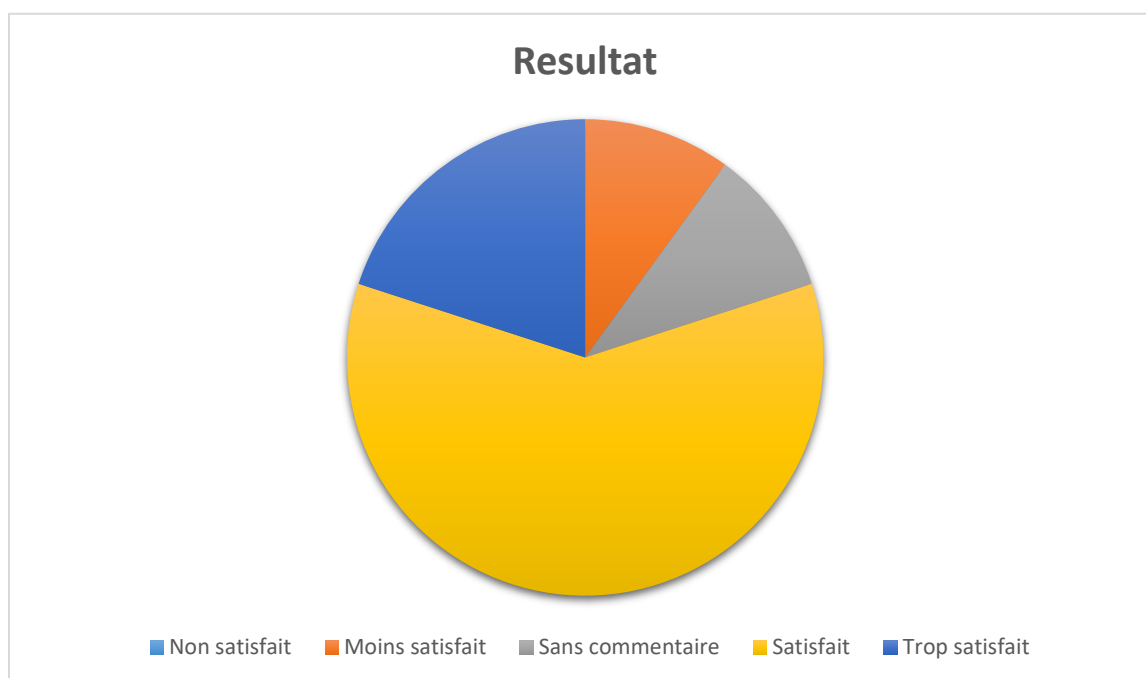
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 15 : en voit que le partage de la responsabilité en matière de prise de décision entre la société mère et ses filiales est bon et se déroule dans les normes, ce qui fait, qu'ils peuvent faire encore des efforts pour atteindre leurs objectifs.

Tableau (18) : distribution d'un échantillon sur la question 16 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 16	0%	10%	10%	60%	20%

Figure (16) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 16 :



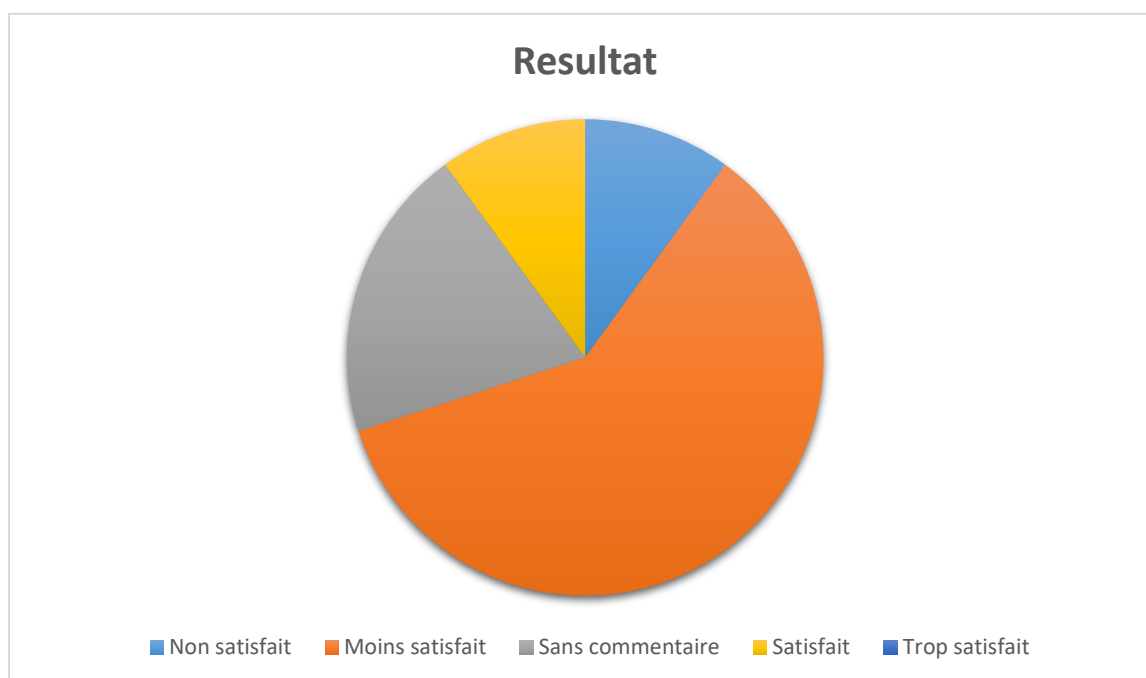
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 16 : l'efficacité du contrôle interne de la société mère sur les filiales est satisfaisante, certains sont très satisfait ce qui nous montre que la société mère gère la situation de ces filiales, et qui montre que les dirigeant sont qualifier pour ce contrôle.

Tableau (19) : distribution d'un échantillon sur la question 17 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 17	10%	60%	10%	20%	0%

Figure (17) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 17 :



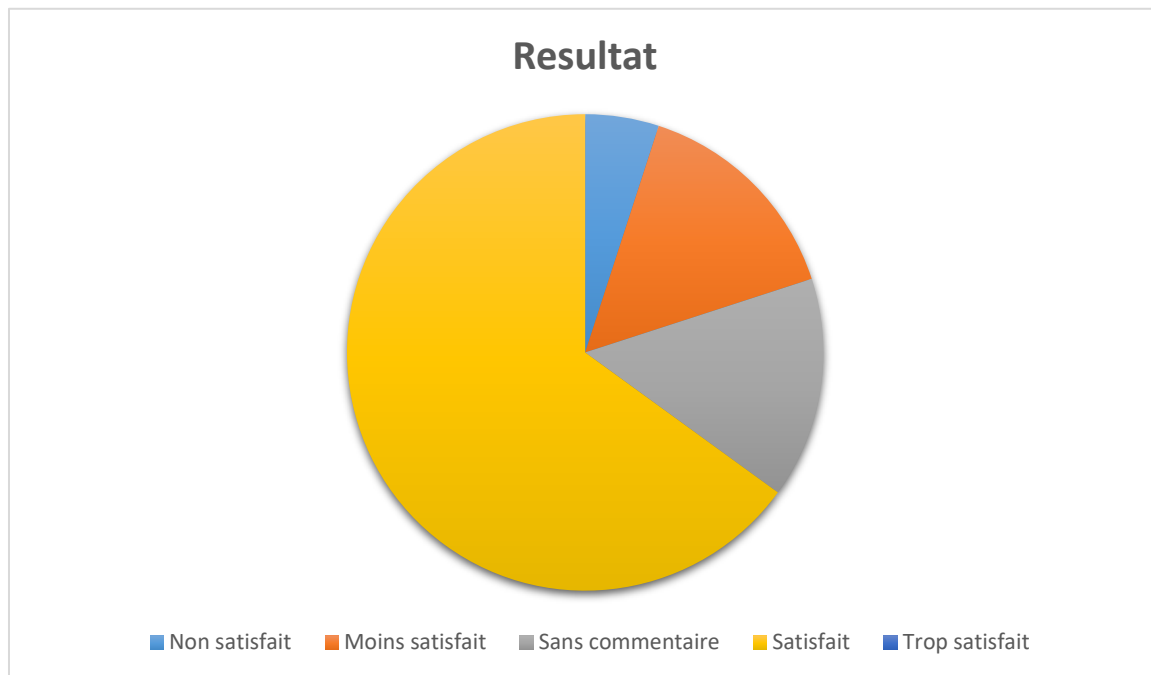
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 17 : les résultats nous montrent que les employées sont moins satisfaites sur les contrôles des comptes qui sont exercé par l'auditeur financier à propos des filiales, l'auditeur financier a besoin d'optimiser ces travaux pour minimiser les risques est de porter les bonnes informations pour les dirigeants.

Tableau (20) : distribution d'un échantillon sur la question 18 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 18	5%	15%	15%	65%	0%

Figure (18) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 18 :



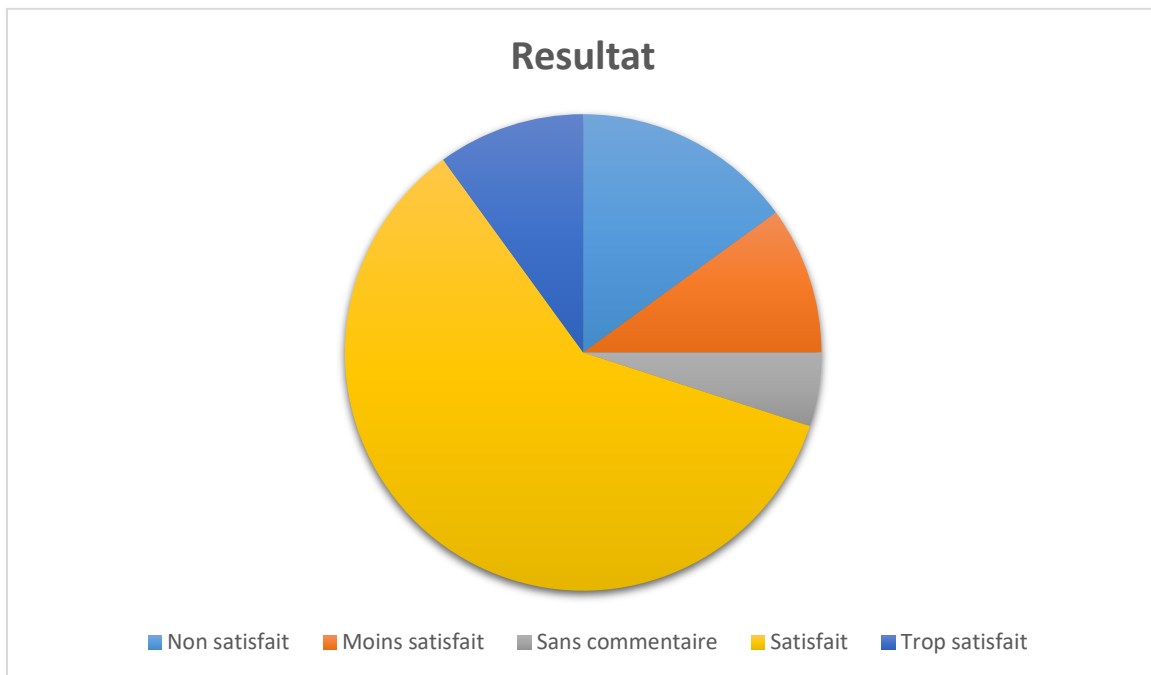
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 18 : la collecte d'information financière qui est procurer par l'auditeur légal ou contractuel pour son opinion est appréciable pour les filiales afin de donner son opinion sur la régularité et la sincérité des comptes.

Tableau (21) : distribution d'un échantillon sur la question 19 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 19	15%	10%	5%	60%	10%

Figure (19) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 19 :



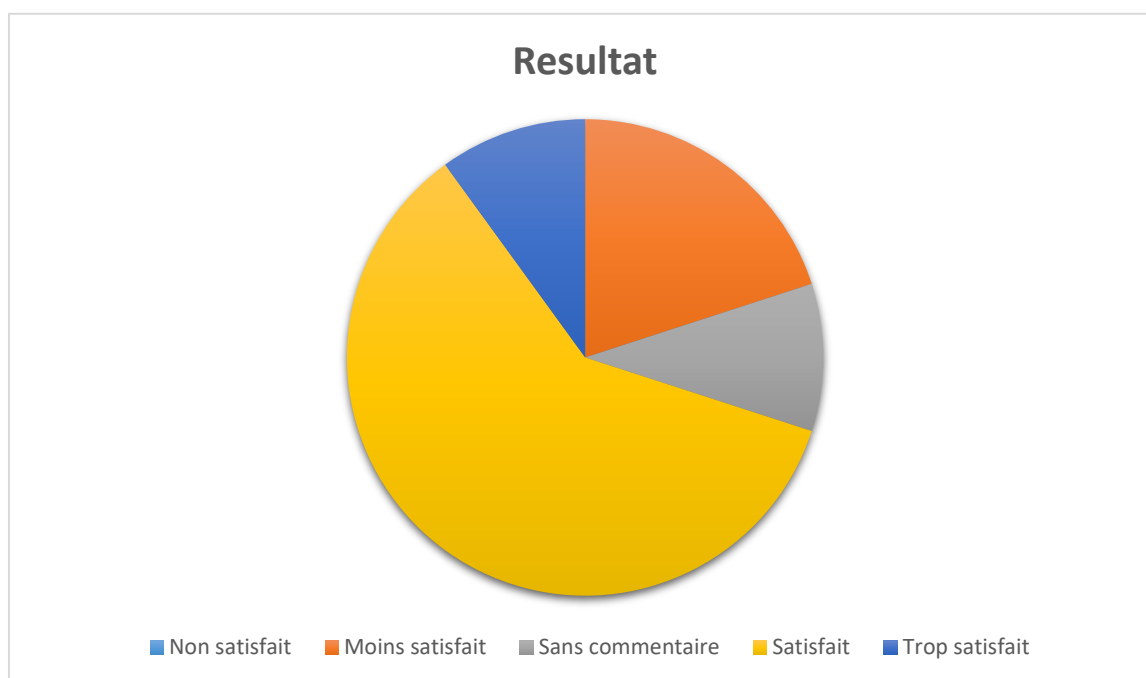
Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 19 : les conseils qui sont données par l'auditeur pour le dirigeant de la société mère pour la prise de décision sur les filiales sont satisfaisante.

Tableau (22) : distribution d'un échantillon sur la question 20 :

	Non satisfait	Moins satisfait	Sans commentaire	satisfait	Trop satisfait
Question 20	0%	20%	10%	60%	10%

Figure (20) Distribution d'un échantillon d'un échantillon sur la question 20 :



Source : élaborer par l'étudiant d'après le questionnaire

Question 20 : l'évaluation des risques, la protection du patrimoine du groupe et ses filiales sont en bonne voie ce qui leurs permet d'atteindre les objectifs de ces entreprises.

D'après les résultats donner par les employés de l'entreprise et les hypothèses que nous avons mis, nous constatons que la contribution de la fonction audit interne et l'audit financier dans la prises de décision dans les filiales et la société mère est efficace, ce qui permet au dirigeant de prendre des décisions qui apporteront une solution satisfaisante à un problème donné.

Seulement que l'audit financier doit être plus performant sur les contrôles des comptes sur les filiales, et pour cela il doit être bien formé pour satisfaire les responsables et que l'information financière donne une image précise des filiales afin que les dirigeant peuvent prendre des décisions rentables qui permettront de minimiser les risques à un niveau acceptable.

Concernant la relation entre la qualité d'information requise par les dirigeants et la qualité de prise de décision, l'auditeur doit améliorer ces capacités en faisant des formations pour être qualifier et de bénéficier des expériences des autres auditeurs pour bien gérer la situation.

Conclusion :

La missions d'audit a permis à CEEG de situer les points forts et les point faible, l'audit interne et l'audit financier n'a pas de pouvoir de décider, il a en revanche le devoir d'inciter, par tous les moyens, les responsables concernés à prendre les mesures de prévention, détection et protection.

Les mesures prises pour remédier à ces faiblesses vont permettre :

- La réalisation des gains substantiels.
- Le respect de la réglementation et des procédures validées par la société (rassurer les responsables de la société).
- Eviter les fraudes. En définitive l'audit apporte un peu plus d'honnêteté CEEG.

L'audit est la meilleures ou la pire des choses selon la manière dont il est mis en œuvre : pratiqué comme une inspection tatillonne du bon respect des procédures, utilisé pour détecter les défauts de l'organisation et les résoudre, il est généralement apprécié et peut-être utile. Ce nouvel outil de management offre en fait la voie à de nombreuse application :

- Un meilleur travail en équipe entre les services et les filiales du groupe. - Un examen périodique des problèmes de terrain.
- Une résolution des problèmes d'organisation de fond.
- Une adaptation permanente des règles et règlements. Bien maîtrisé, il est vrai moyen de respiration de notre organisation complexe et stressante moderne en évitant leur vieillissement et en détectant l'apparition des dysfonctionnements.

Au thème de cette étude nous évoquons que la fonction d'audit interne et financier procure une assurance vis-à-vis les décisions prise.

Il est désormais de pratique courante que l'audit interne en général et l'audit financier en particulier son des fonctions d'assistance qui doit permettre aux responsables des entreprises et organisation de mieux gérer leurs affaires.

Puisqu'il s'agit alors d'assister une direction générale dans l'exercice de la mission de contrôle qui lui incombe naturellement, il importe de définir et de hiérarchiser les risques qui doivent être maîtrisés à ce niveau de responsabilité et il appartient à l'auditeur interne et financier de s'identifier à la direction générale pour partager à son niveau la préoccupation exclusive de contrôle en dehors de toute implication dans le processus décisionnel. C'est en effet dans cette limitation que se situe la distinction fondamentale des domaines respectifs d'intervention : si pour la direction générale la responsabilité dominante est celle de décideur, les fonctions de diagnostic et de contrôle ne constituant que les composantes du système d'information préparant ou suivant la décision, par contre ce sont ces deux fonctions qui constituent la finalité même de la fonction d'audit interne, mais au même niveau de préoccupation que celles du manager que l'on assiste.

L'audit comptable et financier assure et affirme la crédibilité de l'information financière, qui a un rôle primordial dans le contexte économique, puisqu'elle est le langage primitif de chaque opération économique et permet aux dirigeant de l'entreprise de prendre la bonne décision.

Comme l'entreprise est parmi les acteurs principaux de cette politique économique suivi, la direction générale veille à ce que l'information financière issue de ses structures soit suffisamment crédible. Pour ce faire :

- Elle a exigé que ce métier soit une fonction interne ;
- La mise à niveau du personnel de la cellule d'audit interne ;
- La pratique obligatoire et permanente de l'audit légal ;
- De permettre aux dirigeants de consulter les auditeurs externes dans le cadre d'une mission élargie (contractuelle) pour mieux gérer l'entreprise.

Les recommandations issues à partir des missions de l'auditer financier, sont généralement prisent en considération par les dirigeants est forme un appui essentiel dans l'amélioration de la gestion d'entreprise.

Les décisions à prendre fournit par la grille d'analyse du processus décisionnel sont classées en trois catégories : les décisions stratégiques, les décisions structurelles et les décisions opératoires. A ce niveau l'audit interne, comptable et financier ont pour rôle de diagnostiquer les sources de risques et provoquer la meilleure maîtrise de leurs causes.

Mais dans les décisions stratégiques qui sont génératrices des risques les plus élevés susceptibles de mettre en cause la survie de l'entreprise. C'est précisément à ce niveau que le processus de contrôle le plus délicat à organiser, à cause des difficultés techniques, et à mettre en œuvre, à cause des difficultés relationnelles.

Conclusion générale

Aujourd'hui les grandes entreprises ont le plus souvent une structure de groupe avec de nombreuses filiales. Cette forme d'organisation introduit certes des contraintes, néanmoins le mécanisme de la prise de décision et les relations entre maison-mère et filiales.

Reference bibliographique :

Livre :

Renard J., 2010 “Théorie et pratique de L’audit interne”, 7ème édition, Eyrolles, Paris.

Renard J., 2003, “Théorie et pratique de L’audit interne” 4ème édition, Eyrolles, Paris.

BONTJE J.C L’auditeur, éditeur maxima, collection stratégie de l’entreprise
Novembre 2005

DE GUERNY J., GUIRIEC J.-C, Principes et pratique de gestion prévisionnelle, Paris, Delmas, 5e éd., 1986.

DETRIE J.P Strategor politique générale de l’entreprise 3ème édition DUNOD 1993.

GRAND VERDALLE B, Audit comptable et financier, Economisa octobre 2002.

IFACI « les mots de l’audit »éditions LIAISONS juin 2000.

KOENING G, les théories de la firme, 2ème édition Economica, septembre, 2008.

MERUNKA D, La prise de décision en management Vuibert, édition d’organisation, septembre 1987.

OLIVIER LEMANT « la conduite d’une mission d’audit interne », DUNOD, 1995.

Bécour J.C, Bouquin H.,2008, ’’ Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance’’ ,3ed, Economica, Paris,

Coderre, D., 2009, “Internal Audit- Efficiency through Automation” , Wiley, New Jersey.

JEAN CEDELLE, Autorité des marchés financiers AMF, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Elisabeth Bertin, audit interne: enjeux et pratiques à l’international, éditions d’Organisation, Paris

HAMINI A Le contrôle interne et l’élaboration du bilan comptable OPU Alger ,5ème édition 1990

Site :

Qu’est-ce qu’un audit ? - Compagnie Fiduciaire (compagnie-fiduciaire.com)

Résumer

A partir du premier chapitre, nous avons déduit que L'audit interne à connue une grande expansion, il représente un élément indispensable dans l'entreprise et une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ces opérations, lui apporte ses conseils pour l'amélioration. En outre l'audit interne contribue à la fiabilité et l'efficacité du système de contrôle interne qui assure la protection du patrimoine de l'entreprise et qui permet aux managers de connaître les points faibles et les points forts de l'entité. Le but d'audit est d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalie significative, mais l'audit ne peut pas être une assurance absolue. il donnent la garantie supplémentaire sur la qualité de l'information financière fournie et que les dirigeant peuvent prendre la bonne décision pour l'intérêt de l'entreprise.

Prendre des décisions est le travail le plus important du manager ; c'est aussi le plus difficile et le plus risqué. Une mauvaise décision en mangement peut en effet avoir de sévère conséquences sur l'ensemble de l'exploitation, pour cela les décideurs ne cherchent donc pas à tout prix la rapidité dans une prise de décision, au contraire, les chefs d'entreprise savent que lorsqu'une décision doit se fonder sur la théorie et lorsqu'elle doit être pragmatique, adaptée à la situation du moment, ils savent que la décision la plus difficile est de choisir entre le bon et le mauvais compromis, et ils ont appris à les distinguer.

L'audit interne permet la réduction des asymétries d'information entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, mais il est aussi un mécanisme d'identification et d'évaluation des risques encourus par l'entreprise. A ce titre, il inspire confiance, rassure et assoit sa légitimité auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les solutions d'amélioration qu'il propose contribuent à la création de la valeur dans l'entreprise.

Aujourd'hui les grandes entreprises ont le plus souvent une structure de groupe avec de nombreuses filiales. Cette forme d'organisation introduit certes des contraintes, néanmoins le mécanisme de la prise de décision et les relations entre maison-mère et filiales.

La missions d'audit a permis à CEEG de situer les points forts et les point faible, l'audit interne et l'audit financier n'a pas de pouvoir de décider, il a en revanche le devoir d'inciter, par tous les moyens, les responsables concernés à prendre les mesures de prévention, détection et protection.

L'audit est la meilleures ou la pire des choses selon la manière dont il est mis en œuvre : pratiqué comme une inspection tatillonne du bon respect des procédures, utilisé pour détecter les défauts de l'organisation et les résoudre, il est généralement apprécié et peut-être utile. Ce nouvel outil de management offre en fait la voie à de nombreuse application :

- Un meilleur travail en équipe entre les services et les filiales du groupe. - Un examen périodique des problèmes de terrain.

- Une résolution des problèmes d'organisation de fond.

- Une adaptation permanente des règles et règlements. Bien maîtrisé, il est vrai moyen de respiration de notre organisation complexe et stressante moderne en évitant leur vieillissement et en détectant l'apparition des dysfonctionnements.