

MEMOIRE DE MAGISTER

Option: Audit, comptabilité, management et contrôle de gestion.

Thème :

*« Le rôle de l'Audit Financier dans
l'analyse des performances des dirigeants
d'entreprises »*

Cas du groupe ERCO.

Encadré par : Pr CHOUAM Bouchama

Présenté par : Melle GAMOURA Zahra.

JURY :

<u>Président :</u>	Mr SALEM Abdelaziz	Professeur	Université d'ORAN
<u>Rapporteur :</u>	Mr CHOUAM Bouchama	Professeur	Université d'ORAN
<u>Examineur :</u>	Mr BENBAYER Habib	Professeur	Université d'ORAN
<u>Examineur :</u>	Mr BOULENOUAR Bachir	Maître de conférences A	Université d'ORAN

Année universitaire : 2008/2009



MEMOIRE DE MAGISTERE

Thème :

*« Le rôle de l'Audit Financier dans
l'analyse des performances ».*

« Cas du Groupe ERCO »

Nom & prénom : Gamoura Zahra.

Option : Audit, comptabilité, management et contrôle de gestion.

Professeur : Mr CHOUAM.

Année : 2007/2008.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

" و قتل ربي زكني علما "

MERCIEMENTS :

Je remercie toute personne ayant participé de loin ou de près à la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier, et plus précisément, mon encadreur Monsieur le Professeur « CHOUAM Bouchama » qui m'a été d'un grand apport et qui a veillé à l'aboutissement de ce travail.

Je remercie cordialement Mr BENICHOU Mouffak pour son assistance à la réalisation du cas pratique.

Un grand merci à mes parents, mon père pour son aide et son dévouement, et ma mère pour ses encouragements et son appuie, je remercie par la même occasion toute ma famille et tous mes ami(e) s.

Je présente mes respects aux membres du jury : Mr SALEM, Mr BENBAYER et Mr BOULENOUAR, et je les remercie d'avoir donné de leur temps et d'avoir accepté de faire parti du jury.

A toutes ces personnes je dis « MERCI ! »

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

4.1 La relation niveau d'assurance / type de mission	21
4.2 Le risque et la mission d'audit	21
4.3 Le risque et son incidence sur la mission d'audit	23
5. la prise de connaissance de l'entreprise par l'auditeur	24
Chapitre II : Evaluation et contrôle de l'entreprise : « l'organisation de la mission »	25
Introduction	25
Section 1 : « Le contrôle interne : principes et évaluation »	25
1.1. Les règles générales du contrôle interne	26
1.2. Les limites du contrôle interne	27
1.3. L'intérêt de la révision du contrôle interne	27
1.4. L'audit du contrôle interne	28
1.4.1. Le cheminement de la démarche d'audit du contrôle interne	30
1.4.2. L'évaluation du contrôle interne	32
1.4.3. Le contrôle de la permanence réelle des procédures	32
1.4.4. L'objectif du contrôle interne	32
Section 2 : « Le contrôle externe »	33
2.1. L'examen analytique ou le contrôle indiciaire	33
2.1.1. Principes et techniques de l'examen analytique	33
2.1.2. Quand utiliser la méthode de l'examen analytique ?	35
2.1.3. L'utilisation de l'examen analytique par l'auditeur	35
2.2. L'examen des documents et des comptes	36
2.2.1. L'examen de la force probante des documents de base	36
2.2.2. Techniques de contrôle des documents	37



PDF Complete
 Your complimentary use period has ended.
 Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	í í	37
2.3.1. Les contrôles par recoupements internes	í í	37
2.3.2. Les contrôle par recoupements externes : ou « la procédure de confirmation directe »		37
2.4. Le contrôle physique	í í	40
2.4.1. Le contrôle physique des stocks	í í	40
2.5. L'évaluation des contrôles	í í	42
2.6. Le contrôle opérationnel et positionnel	í í	43
2.7. Le contrôle par sondage et le contrôle intégral	í í	43
2.7.1. Pourquoi le recours aux sondages ?		43
2.7.2. Le contrôle intégral	í í	44
2.8. La lettre d'affirmation	í í	45
2.9. Les travaux de fin de mission	í í	45
2.9.1. Contrôle relatif aux comptes annuels	í í	45
2.9.2. Contrôle : événement/incidence	í í	46
2.10. Note de synthèse et questionnaire de fin de mission	í í	47
Conclusion volet I	í í	48

Deuxièmement : « L'impact de l'usage de l'audit financier dans l'analyse des performances » í í 49

Chapitre I : « le dirigeant, l'auditeur et la notion de performance » í í í í í í í í í ..50

Introduction í ..50

Section 1 : Le dirigeant et la notion de performance í í í í í í í ..í í í í í í í í ..50

1.1. Qui est le dirigeant d'entreprise ?.....50

1.2. Le dirigeant et la notion de performance í ..52

III.1.c. Evolution du résultat brut d'exploitation	114
III.1.d. Evolution du résultat d'exploitation	117
III/2. Analyse de la performance	118
III/2.1. Analyse dynamique de la performance	118
III.2.1.a. analyse relative à la VA	118
III/3. Autres ratios relatifs au contrôle de la fonction finance	123
III/3.1. Principaux indicateurs de la fonction finance	123
▪ Cash- flow	123
▪ La qualité de la gestion financière	123
▪ La mesure de la rentabilité	126
Opinion émise	127
Conclusion générale	129
Références.	
Bibliographie.	

La notion d'audit connaît depuis quelques années une ferveur croissante et le terme s'est progressivement vu appliquer à toute une série de domaines aussi différents les uns des autres. Outre l'audit financier, on parle aujourd'hui d'audit marketing, d'audit d'environnement ou encore d'audit social ; le point commun à toutes ces approches est : une démarche critique d'évaluation basée sur la vérification du respect des normes ou des critères auparavant définis et dont on doit s'assurer de leur correcte mise en œuvre.

Ainsi, l'audit financier est le résultat d'une évolution historique qui a entraîné l'émergence d'une activité bien définie se distinguant d'autres activités voisines.

Il est alors intéressant de voir le développement de la notion d'audit en ayant un aperçu historique traçant l'évolution du terme depuis son apparition à son actuelle application.

En effet, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'antiquité. Les sumériens du deuxième millénaire avant notre ère¹ avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques ; le fameux code de Hammourabi² ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter les normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière.

Dès le III^{ème} millénaire, les gouverneurs romains ont nommé des « questeurs » chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces, ces questeurs rendaient en effet compte de leur « mission » devant une assemblée constituée d'« auditeurs », et c'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit » dérivé du latin « audire » et qui signifie « écouter ».

Le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. Ce n'est qu'à partir du XIX^{ème} siècle que ces pratiques ont évolué de manière systématique, tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes, en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque qu'apparaît alors l'audit sous sa forme qu'on connaît actuellement. Néanmoins, il reste à noter que ce processus de développement a été fait sous plusieurs étapes qu'il est utile de discerner.

En effet, l'évolution historique de la fonction d'audit passe par trois grandes phases historiques.

¹ Théorie et pratique de l'audit interne ; Jacques Renard, Louis Gallois ; édition des organisations 2006 ; p 21.

² Ibid.

fonctionnement de l'entreprise, il sera question ici, en ce qui concerne les dirigeants, de leur rôle et de leur responsabilité. En effet, ce sont eux qui ont mis en marche la société, et de ce fait, ces derniers ont un accès direct et réel à l'activité de l'entreprise ce qui leur confère une liberté d'action et un avantage informationnel important.

Face à cette situation, l'élaboration des comptes annuels (Bilan, comptes résultat, annexes) sont un moyen de contrôle indispensable et important pour les exploitants externes en permettant aux différents intervenants d'évaluer et de juger la qualité de l'information émise par les dirigeants.

Ceci dit, la qualité de ces états financiers pose problème vu que les dirigeants disposent d'une grande marge de liberté dans leur façon d'agir et de gérer, l'authenticité de la qualité de travail dont feraient preuve ces derniers envers leurs conjoints économiques est souvent sujette de réflexion à laquelle une plus grande attention serait de rigueur.

Ci vient alors notre problématique :

« Est-ce que le recours à l'audit financier comme outil de diagnostic permettrait d'analyser et ainsi de juger les performances des dirigeants d'entreprises? »

C'est dans cette perspective que nous allons diriger notre travail avec pour hypothèse principale, et qui nous semble la plus plausible, est celle de recourir à l'audit comme outil d'évaluation des dirigeants d'entreprise.

Notre plan de travail sera réparti en deux parties, l'une théorique dans laquelle nous aborderons :

1. L'audit financier, définition, champs d'application et méthode de travail.
2. Organisation et typologie de la mission d'audit.
3. L'impacte du recours à la pratique de l'audit financier dans l'analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

L'autre pratique et qui consisterait à suivre - sous la directive d'un auditeur- le déroulement d'une mission d'audit au sein d'une entreprise pour comprendre, au mieux, le travail de l'auditeur et comparer l'ampleur de la conformité des méthodes citées dans l'approche théorique à celle constatée sur le terrain et de relever, s'il y a lieu de le faire, les techniques et astuces qui, en premier lieu, nous permettront d'affirmer ou d'infirmer notre hypothèse et par la suite détermineront si le travail d'auditeur peut être qualifié de « **Métier** » et non pas d'un simple emploi à but lucratif.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

l'audit interne ; l'audit externe ; la Théorie d'Agence ;

la performance ; la manipulation comptable, les dirigeants d'entreprises.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

P r e m i è r e m e n t :

« L ' A u d i t F i n a n c i e r » :
d é f i n i t i o n ; c h a m p s
d ' a p p l i c a t i o n e t
m é t h o d e s d e t r a v a i l .

Introduction :

On assiste actuellement à un véritable boom dans le monde financier où la question relative à la sincérité des états financiers produits au sien des entreprises pose problème.

Bien que les notions de sincérité, de régularité, et d'image fidèle soient, d'un point de vue théorique, le fondement de l'information comptable que toute entreprise se doit d'avoir, il apparaît de plus en plus difficile de veiller au respect de ces principes. L'intérêt personnel prend le dessus au détriment de l'intérêt général, ce qui pousse à faire appel à des techniques de contrôles, des gardes fous afin de protéger le noyau de l'économie du marché : l'entreprise.

I.1 Définition de l'audit :

Bien qu'elles soient nombreuses, les définitions données, du terme audit, par de nombreux auteurs convergent généralement vers :

Une mission d'opinion confiée à un professionnel « indépendant » interne ou externe à l'organisation utilisant une méthodologie spécifique et justifiant d'un niveau de diligences acceptable tout en suivant un canevas de normes auparavant bien définis.

Souvent confondu avec la notion de révision, la notion d'audit est, précisément l'obligé, plus large que celle de révision. Il y a lieu de distinguer entre :

- L'audit de fiabilité des systèmes : qui contribue à améliorer la crédibilité de l'information, en particulier dans le domaine de comptabilité, ce qui lui vaut l'appellation de révision des compte ou encore l'audit comptable et financier.
- L'audit de l'efficacité des systèmes : pouvant aussi être mis en œuvre dans le domaine comptable et financier, il est utilisé dans d'autres domaines comme la production, l'évaluation de l'entreprise, ses performances, les techniques de gestion, le juridique ce qui lui attribut l'appellation « d'audit opérationnel ».

audit est régie par des normes reconnues aux niveaux nationales et internationales visant à harmoniser le langage utilisé dans l'information financière.

Le choix et l'utilisation d'une méthode, d'une technique, ou d'un outil par un auditeur lors de la réalisation de sa mission ne peut être aléatoire, « le réviseur »³ se doit de se conformer à des normes bien définies.

➤ **La création des normes d'audit :**

La notion de norme exprime, par définition, l'existence d'une autorité extérieure qui définit un canevas d'application des normes qu'elle édicte et qu'il faut impérativement respecter par tout utilisateur.

Les modalités selon lesquelles les organisations professionnelles présentent ces normes selon différentes variantes adaptées suivant le pays. En Algérie c'est le conseil de l'ordre qui élabore les normes de diligences professionnelles publiées par le ministère des finances.

I.1.2. Les normes en général :⁴

Lors de l'exercice de sa mission, l'auditeur se doit de suivre, de manière générale, les 04 normes utilisées communément au niveau national et international à savoir :

- **L'indépendance :** qui signifie :
 - Etre libre de tout intérêt incompatible avec les principes d'intégrité et d'objectivité.
 - Attitude d'impartialité ;
 - Honnêteté et sincérité dans l'exécution du travail d'audit ;
 - Objectivité du travail en dissipant tous préjugés ou jugement préconçus ;

- **La compétence :**
 - Avoir une formation technique appropriée, une expérience avérée, des compétences et des connaissances suffisantes ;
 - Etre, en permanence, au courant de l'évolution de la profession ;

³ Par abus de langage, nous utiliserons tout au long de notre travail le mot « réviseur » comme synonyme du mot « auditeur » afin d'éviter d'éventuelle répétition du mot « auditeur ».

⁴ « L'audit comptable et financier » ; Séminaire national ; Benmansour Med el Bachir, Belmokhtar Mohamed, juin 2000.

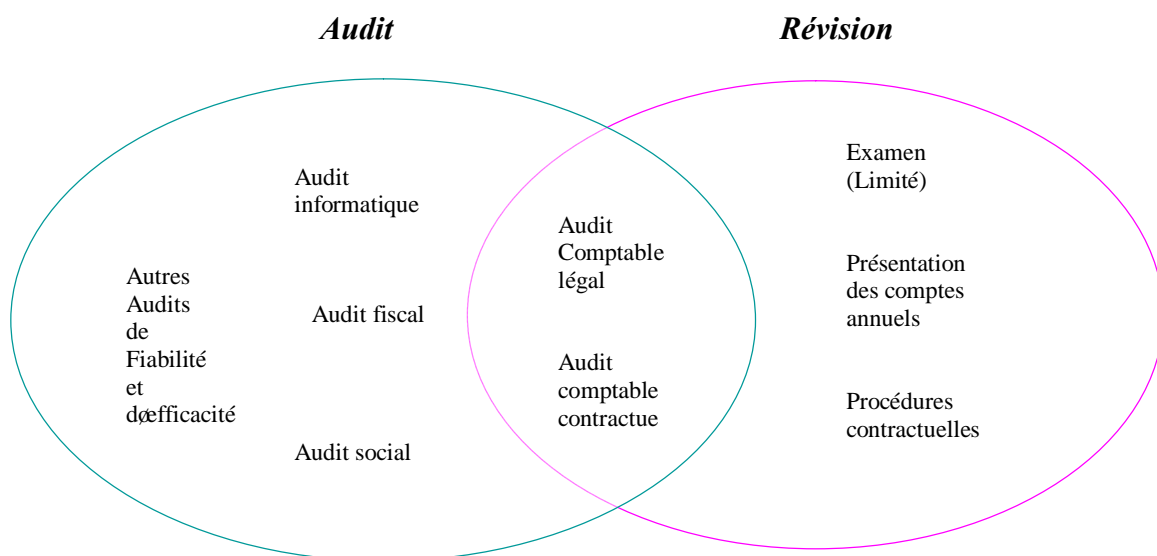
analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

es programmes d'informations et de formations pour l'application des méthodes et des normes en matière de révision comptable et financière.

- **Qualité du travail et conscience professionnelle** : la qualité du travail effectué doit refléter à travers le rapport les qualités supra.
- **Le secret professionnel** : respect du caractère confidentiel des informations recueillies par l'auditeur avant, pendant et après la réalisation de sa mission

On peut ainsi distinguer, en utilisant le diagramme de « VENN » ci-dessous, le domaine de l'application de mission d'audit et celui de la révision :

Diagramme de VENN⁵



⁵ Révisions et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNO, p 18

ation des comptes annuels, en allant de la saisie d'informations à la présentation à l'assemblée générale des actionnaires, on peut constater l'existence de missions de révision à de multiples niveaux :⁶

Saisie des opérations
Etablissement des livres comptables (journaux, grands livres, balances)
→ Révision des comptes établis par l'expert comptable
Etablissement de balance après inventaire et du projet de comptes annuels (bilan, résultat, annexe)
→ Révision et analyse des comptes annuels par l'expert comptable
Etablissement des comptes annuels
→ Révision et certification par le commissaire aux comptes
Présentation des comptes annuels à l'assemblée générale

⁶ Révisions et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNO ; p22.

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

chercher si les informations révisées sont régulières et
prendre des formes diverses à savoir :

- Des comptes annuels.
- Des comptes consolidés, comptes prévisionnels, comptes intérimaires, ou encore d'autres types d'informations.

1.2. a. Les comptes annuels :

Ils comprennent : le bilan, le compte de résultat et les annexes⁷ formant ainsi un ensemble indissociable et cohérent.

Les comptes doivent « être réguliers, sincères et donner ainsi une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, et du résultat de l'entreprise »⁸.

Qu'est ce que la régularité ?⁹

La régularité est la conformité aux règles et procédures.

Qu'est ce que la sincérité ?

La sincérité est l'application de bonne foi de ces règles et procédures en fonction de la connaissance que les responsables des comptes doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des opérations, événements, et situations de l'entreprise.

La notion « *d'image fidèle* » est un usage, elle implique que « lorsque plusieurs modes de présentations ou d'évaluations sont réguliers, le choix doit être opéré en fonction de la méthode qui permet de décrire au mieux la situation de l'entreprise. L'image fidèle est donc celle qui est la plus objective possible de la réalité de l'entreprise.

⁷ Article 8, code de commerce.

⁸ Article 9, ibid.

⁹ Révisions et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNO, p23.

la signification des termes employés auparavant il est
qu'on pourrait qualifier de base en comptabilité à

savoir¹⁰ :

- **Le bilan** : décrit séparément le patrimoine et son emploi communément appelés passif et actif.
- **Le compte de résultat** : récapitule par catégorie les produits et les charges de l'exercice sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissements ou de paiement. Il fait apparaître, par différence après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.
- **Les annexes** : complètent en détail l'information donnée par le bilan et le compte de résultat.

Des principes doivent être respectés lors de l'établissement des comptes annuels qui sont ¹¹ :

- La prudence.
- La continuité.
- La permanence des méthodes.
- La spécialisation des exercices.
- La non compensation.
- L'utilisation de la valeur historique.

1.2. b. Les comptes consolidés :

L'information donnée par les comptes annuels de l'entreprise regroupe l'ensemble des comptes des filiales. Il est alors nécessaire de présenter des comptes consolidés ; ces derniers comprennent le bilan et le compte résultat de toutes les filiales ainsi que les annexes.

1.2. c. les comptes prévisionnels :

L'établissement des comptes prévisionnels comprend :

- Le bilan prévisionnel ;
- Le compte de résultat prévisionnel ;
- Le tableau de financement prévisionnel (le plan de financement).

Il est utile de préciser qu'un certain nombre de recommandations sur l'examen des comptes prévisionnels ont été apportées par l'ordre des experts comptables et par le conseil national

¹⁰ Alinéa 1, 2,4 ; article 9, code de commerce.

¹¹ Article 11, 12, 13,14 ; ibid.

1.2. d. les comptes intérimaires :

Que ce soit dans le cadre légal ou dans le cadre des procédures du contrôle de gestion, les entreprises peuvent être amenées à présenter des comptes intérimaires (semestriels, trimestriels, voire mensuels). Ces comptes doivent donner une image fidèle de la situation de l'entreprise. Cette méthode permet de suivre les écarts par rapport aux prévisions.

1.2. e. Autres informations :

Le réviseur peut en dehors des documents précités être amené à vérifier, voir certifier, d'autres informations :

➤ Dans le cadre d'une mission de commissariat aux comptes :

- Passation d'une convention entre la société et les dirigeants ;
- Avis et informations relatives à la distribution des dividendes.
- Notes d'informations publiques publiées à l'occasion d'une offre publique d'achat ou d'échange ;
- Modalités de la fusion et rémunération des apports faits à la société absorbante ;
- Valeur de négociation des titres en cas de distribution d'actions aux salariés ;
- etc.

➤ Dans le cadre de l'expertise comptable :

- Critères servant à l'évaluation d'entreprise ;
- Situation des comptes déterminés (dans le cadre d'une demande de crédit, d'un contrat avec un établissement public) ;
- Etc.

2. Typologie de mission de révision¹² :

Il existe deux types de mission de révision à savoir :

➤ **Les missions légales :**

Quatre catégories de missions de révision comptable sont à citer :

- Le commissariat aux comptes ;
- Le commissariat à la transformation ;

¹² Audit financier et commissariat aux comptes, 7^{ème} édition ; Alain Mikol ; édition Etheque Lille-Hellemmes ; p39

➤ **Les missions contractuelles :**

La demande de révision peut être effectuée par l'entreprise, ou par des tiers.

a) Demande faite par l'entreprise :

Les principales préoccupations liées à ce type de révision sont :

- Le besoin d'une information financière fiable avant son exploitation par l'entreprise elle-même ou par des tiers.
- L'appréciation de son organisation actuelle en vue d'apporter des améliorations s'il y a lieu.
- La nécessité d'éviter la survenance de fraudes, ou de détournements éventuels.

b) Demande faite par les tiers :

Seront à la base de révisions contractuelles :

- Les banquiers sollicités pour un emprunt ;
- Les salariés, par l'intermédiaire du comité d'entreprise ou des syndicats ;
- Les entreprises désireuses de prendre une participation ;
- Les actionnaires désirant être informés ;
- La commission des opérations de bourse, préalablement à l'introduction en bourse des titres d'une société.

Lorsqu'une entreprise décide d'entreprendre une mission de révision, la notion de contrat prend alors naissance entre l'entreprise et le réviseur.

3. Les fondements juridiques de la mission de révision :

La relation liant le réviseur à l'entreprise est considérée par les juristes comme étant « un contrat d'entreprise ».

3.1. Qu'est ce qu'un contrat ¹³ ?

¹³ Article 1710, code civil.

Le contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire une rétribution convenue.

Pour que la convention passée entre le réviseur et son client soit valable, un certain nombre de conditions doivent être respectées constituant ainsi les éléments de base du contrat à savoir¹⁴ :

- Le consentement des parties engagées ;
- La capacité de contracter ;
- Un objet certain qui est à la base de l'engagement ;
- Une cause licite dans l'obligation.

Reste à préciser que la révision n'est acceptable que dans la mesure où le réviseur peut accorder, en raison de l'impossibilité d'un contrôle exhaustif, un minimum de confiance à son client. De même, pour l'obtention des informations nécessaires, il faut une certaine confiance du client en son réviseur.

3.2. La formation du contrat :

Généralement, l'offre provient dans la majorité des cas du client, ceci dit, elle devra être accompagnée de l'accord de l'entreprise si un tiers est à l'origine de l'offre.

La forme conseillée par les normes professionnelles lors de la réalisation du contrat de révision est que l'expert et son client définissent par un écrit «la lettre de mission» mentionnant leurs obligations réciproques.

3.3. La lettre de mission ¹⁵: qui doit comporter les éléments suivants :

- L'identité des parties ;
- La présentation globale de la mission ;
- Les obligations du réviseur sous forme de rapport ; si la demande provient d'un tiers, un exemplaire du rapport pourra être communiqué à l'entreprise ;
- Dans l'absence de l'exécution des obligations du client, le réviseur est dégagé de son engagement ;
- Des clauses diverses : possibilité de résiliation du contrat, clause de responsabilité, extension possible de la mission, fixation des honoraires, exercice du secret professionnel

¹⁴ Article 1108, ibid.

¹⁵ Audit et commissariat aux comptes, Jean pierre Emmerich, Gérard Lejeune ; Gualino, 2007 ; p 47

➤ **Le réviseur :**

- L'obligation de diligence, en raison même de l'impossibilité de vérifier l'exactitude ou le fondement de tous les renseignements communiqués par le client.
- Son rôle étant de s'assurer de la sincérité et de la régularité des comptes, et que ceux-ci reflètent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entreprise, le réviseur ne doit pas chercher systématiquement toutes les erreurs ;
- Il se doit d'organiser son travail en conséquence et choisir les moyens nécessaires à l'établissement de son opinion ;

➤ **Le client :**

- Il se doit de mettre tous les moyens nécessaires à la réalisation de la mission à la disposition du réviseur ;
- Une obligation de coopération indispensable est à prévoir afin de faciliter le déroulement de la mission de révision.

3.3.2. La responsabilité du réviseur :

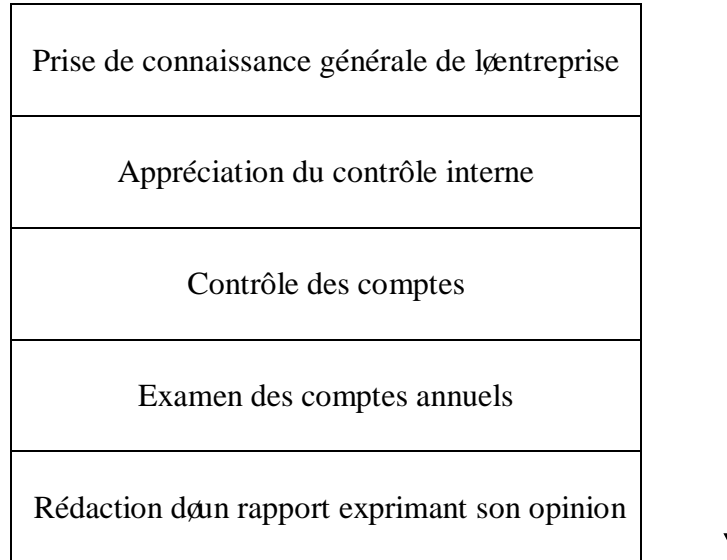
- La responsabilité civile : qui a pour fondement une obligation générale de diligence, en contre partie de la confiance accordée par le client ;
- La responsabilité pénale : si le réviseur a enfreint des règles de droit des affaires ou de la législation fiscale, soit comme étant un auteur principal ou, par complicité (faux en écriture, abus de confiance, banqueroute, escroquerie) ;
- La responsabilité disciplinaire : les peines encourues peuvent être :
 - L'avertissement dans le cabinet du président de la chambre régionale ;
 - La réprimande devant la chambre de discipline ;
 - Le blâme avec inscription du dossier ;
 - La suspension pour une durée déterminée ;
 - La radiation du tableau avec interdiction définitive d'exercer la profession.

¹⁶ Audit financier et commissariat aux comptes, 7^{ème} édition ; Alain Mikol ; édition Etheque Lille-Hellemmes ; p53.

ur :

re l'auditeur peut être synthétisée dans le schéma ci-

dessous :¹⁷



4. La notion du risque ¹⁸:

Il est important pour le réviseur d'effectuer une mesure préalable du risque de la mission en même temps qu'il prend connaissance de l'entreprise.

4.1 La relation niveau d'assurance / type de mission :

Il existe quatre types de missions à savoir :

4.1.a. L'audit : qui aboutit à l'expression d'une opinion sur la fidélité de l'image, conformément aux principes comptables généralement admis, que donnent les comptes de la situation et des résultats de l'entreprise. L'assurance exprimée au terme de l'audit est élevée mais non pas absolue ; cette restriction résulte de l'absence de contrôles exhaustifs dont le coût marginal ne serait pas acceptable compte tenu du faible accroissement du niveau d'assurance qui en résulte.

4.1.b. L'examen : il se distingue de l'audit dans la mesure où les contrôles reposent sur des entretiens et des examens analytiques que sur l'appréciation du contrôle interne et la collecte

¹⁷ Encyclopédie des contrôles comptables, compagnie nationale des commissaires aux comptes.

¹⁸ Audit comptable et financier, Bernard Graid, Bernard Verdalle ; Broché 2004 ; p 67

4.1.c. Les procédures contractuelles : la nature et l'étendue des contrôles étant définies auparavant dans la lettre de mission, le réviseur se bornera dans son rapport, à mentionner les anomalies relevées dans ses contrôles, la diffusion de son rapport est alors exclusivement réservée aux parties du contrat.

4.1.d. La mise en forme : dans ce type de mission, le réviseur se limite à la mise en forme des états financiers sans procéder aux contrôles. A ce titre, aucune assurance ne peut être formulée quant à la fiabilité des informations.

4.2 Le risque et la mission d'audit¹⁹:

Le réviseur lors du déroulement de sa mission est confronté à des contraintes qui varient selon le type de mission.

Ce risque peut être analysé en trois composantes :

4.2.a. Le risque inhérent : est le risque qu'une erreur significative se produit compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature de ses comptes et de ses opérations ; ces risques peuvent être analysés de la manière suivante :

- ***Risques liés à l'activité :***

- Taille de l'entreprise ;
- Marchés et produits de l'entreprise ;
- Sources d'approvisionnement ;
- Opérations de monnaies étrangères ;
- Dates de transfert de propriété difficiles à déterminer ;
- Mise en cause de la garantie ;
- Fluctuation de l'activité (sous activité) ;
- Risques et non recouvrement des créances ;
- Evaluation des travaux en cours.

¹⁹ Révision et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNOD, p33

Capital : à savoir :

dirigeant / associé majoritaire : confusion du patrimoine,

- Risque des abus de biens,
- Risque de non déductibilité des charges,
- Risque de manipulation des résultats.

- **Risques liés à la structure financière**, tel que :
 - Insuffisance de fond de roulement,
 - Insuffisance de capitaux propres,
 - Problème de gestion de trésorerie.

- **Risques liés à l'organisation**, tel que :
 - Insuffisance du personnel administratif,
 - Insuffisance du système d'information,
 - Clients nouveaux (procédures spécifiques),
 - Risque fiscal.

- **Risques liés à l'importance de certains postes du bilan**, tel que :
 - Lorsque ceux-ci sont supérieurs à 10 % du total du bilan.

4.2.b. Risque de non contrôle par l'entreprise : qui est le risque que le système de contrôle interne n'assure pas la prévention ou la correction des erreurs.

4.2.c. Le risque de non détection par le réviseur : qui est le risque que les procédures mises en œuvre par le réviseur ne lui permettent pas de détecter d'autres erreurs significatives vue l'importance du programme de contrôle des comptes annuels mis en place.

La matrice suivante mise en place par l'IAA.P.C (*International Auditing Practices Committee*) permet d'estimer le risque de non détection acceptable en fonction du risque inhérent et du risque de non contrôle :

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

		Le réviseur a estimé le risque de non contrôle		
		Elevé	Moyen	Faible
Le réviseur a estimé le risque inhérent	Elevé	Faible	Faible	Moyen
	Moyen	Faible	Moyen	Elevé
	Faible	Moyen	Elevé	Elevé

- Relation entre les composantes du risque d'audit -

(Tab1)²⁰

Il ressort de ce tableau qu'il doit exister une relation inversement proportionnelle entre le degré combiné du risque inhérent et du risque du non contrôle et du risque de non détection fixé par le réviseur ; par exemple lorsque le risque inhérent et le risque de non contrôle sont élevés, le risque de non détection acceptable doit être faible de façon à maintenir le risque d'audit à un niveau acceptable et compatible avec l'importance significative de l'information.

4.3 Le risque et son incidence sur la mission d'audit²¹ :

L'auditeur doit, lors de la planification de sa mission, faire en sorte que le niveau de risque soit maintenu à un seuil acceptable. Le plan de révision prend en compte les différents niveaux de risques probables à savoir :

- Recensement des risques lors de la prise de connaissance de l'entreprise ;
- Evaluation des risques du contrôle interne ;
- Evaluation par examen analytique du risque financier ;
- Elaboration d'un programme de contrôle adapté.

²⁰ Révision et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNOD, p38.

²¹ Audit et commissariat aux comptes, Jean pierre Emmerich, Gérard Lejeune ; Gualino, 2007 ; p 56



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

prise par l'auditeur :

La prise de connaissance de l'entreprise par l'auditeur a pour rôle de lui permettre l'orientation de sa mission et d'appréhender les domaines et systèmes significatifs de cette dernière.

Préalable aux autres étapes du déroulement de la mission, cette phase commence le plus tôt possible, parfois même avec l'acceptation de la mission. Les informations recueillies au cours de cette dernière, mises régulièrement à jour, constitueront une base de données renfermant tout ce dont le réviseur aura besoin pour le bon déroulement de sa mission.²²

²² Voir référence n°01.

e l'entreprise : « l'organisation de la mission »

Introduction :

Après avoir eu connaissance de la notion de révision, en général, et celle de l'audit en particulier, il nous est alors possible d'exposer, en plus clair, l'organisation et le déroulement de la mission d'audit.

Section 1 : « Le contrôle interne : principes et évaluation »

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction et favorise l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation selon des méthodes et des procédures de chacune des activités de l'entreprise afin de maintenir la pérennité de celle-ci.²³

1. 1. Les règles générales du contrôle interne :

Lors de la réalisation du contrôle interne, des principes doivent être respectés afin de lui conférer une qualité satisfaisante à savoir :

- L'organisation ;
- L'intégration ;
- La permanence ;
- L'universalité ;
- L'indépendance ;
- L'information ;
- L'harmonie.

1.1.a. Le principe d'organisation :

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du dirigeant d'entreprise qui se doit de fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendu des moyens à mettre en œuvre.

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, l'organisation doit être :

²³ Ouvrage du congrès 1977, ordre des experts comptables français, <http://www.az-finance.com/>.



- Vérifiable ;
- Formalisée.

La diffusion des instructions doit se faire par écrit afin d'éviter les erreurs d'interprétation ; il est à noter que la séparation des fonctions est une nécessité et a pour but que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise il n'y aurait pas de cumul de fonctions : opérationnelles, de détention matérielle des valeurs et des biens, d'enregistrement d'informations ou de contrôle, à la fois ou même simplement deux d'entre elles. Un tel cumul favoriserait les erreurs, les négligences, les fraudes et leurs dissimulations.

1.1.b. Le principe d'intégration :

Un système d'autocontrôle doit être intégré et mis en œuvre, au sein de l'entreprise, en procédant à des recoupements, des contrôles réciproques ou selon des techniques appropriées pour les raisons suivantes :

- Les recoupements permettent le suivi d'une information par le moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes par exemple : la concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels.
- Les contrôles réciproques signifient le traitement simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'exactitude des résultats obtenus (total des chèques reçus et le total des bordereaux de remises en banque).
- Les moyens techniques regroupent l'ensemble des méthodes qui, évitent, corrigent ou réduisent l'intervention humaine et, par conséquent, les erreurs, les négligences et les fraudes (le traitement informatisé des données, les clefs de contrôle).

1.1.c. La permanence :

Il s'agit de la pérennité des systèmes utilisés et mis en place par l'entreprise et qui concerne principalement l'exploitation.

1.1.d. L'universalité :

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu.

du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Le réviseur doit s'assurer que l'usage de l'informatique ne déteint pas sur certains contrôles intermédiaires éliminant ainsi des informations importantes pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

1.1.f. L'information :

Pour qu'une information soit fiable, elle doit être pertinente, objective, vérifiable et qu'il soit possible de la communiquer.

1.1.g. L'harmonisation :

C'est un principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

1.2. Les limites du contrôle internes :

Bien que le recours à ce contrôle soit considéré comme :

- un élément de sécurité dont le coût est simulé à une assurance pour l'entreprise ;
- une meilleure répartition des tâches avant leur multiplication.

Il apparaît, en premier lieu, que la question de coût soit la plus souvent abordée lorsqu'on parle du contrôle interne.

Sans oublier, en second lieu, que vis-à-vis du personnel, le contrôle interne peut être interprété comme une remise en cause par la direction, pour cette raison le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle, et que ce dernier joue en leur faveur, en interdisant leur suspicions.

1.3. L'intérêt d recours à la révision du contrôle interne ²⁴:

L'appréciation du contrôle interne par l'auditeur constitue un aspect essentiel de son activité prémices à sa mission de révision. En effet, l'auditeur analyse l'organisation en vue de rechercher si celle-ci inclut les moyens suffisants destinés à détecter toute erreur, anomalie ou fraude ; s'il conclut positivement, il accordera un meilleur degré de confiance aux informations traitées que s'il conclut négativement. Le contrôle interne est le support principal de l'auditeur d'où la nécessité de la prise en compte de l'environnement interne de l'entreprise dans toute mission de révision.

²⁴ Théorie et pratique de l'audit interne, Jacques renard, louis gallois, édition des organisations ; mars 2006 ; p 37

le interne se doit de vérifier :

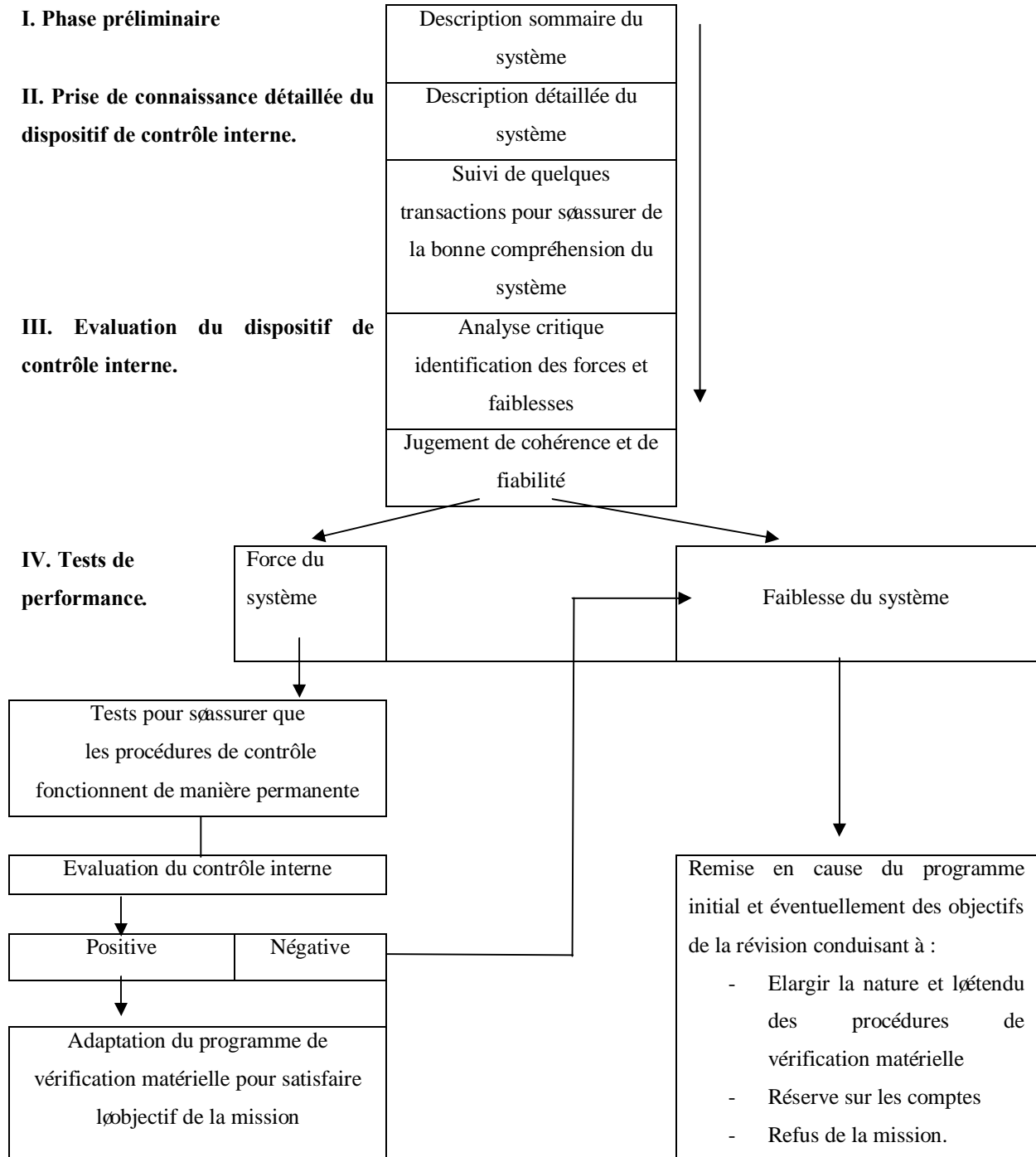
1.4.a. En premier lieu :

- ***l'existence du contrôle interne*** : il s'agit de comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels et informatisés mis en place par l'entreprise selon la méthode suivante :
 - prise en compte rapide et suffisante des modalités de fonctionnement interne de l'unité étudiée et de leur système de traitement ;
 - Vérification par tests de l'exactitude des procédures et des contrôles mis en place par l'entreprise ;
 - Evaluation des risques d'erreurs tolérés par le contrôle interne et de leurs amplitudes ;
 - Evaluation des contrôles internes afin d'assurer la protection des actifs en cas de risque de perte de substance ;
 - Identification des contrôles internes (points forts) sur lesquels le réviseur pourra s'appuyer et qui lui permettront de limiter ses travaux de vérification.

1.4.b. En second lieu :

- ***La permanence du contrôle interne*** : et qui consiste à vérifier le fonctionnement du contrôle interne afin de s'assurer du résultat escompté, ceci en :
 - Vérifiant par des tests l'application permanente des procédures ;
 - Formulation, à partir de l'évaluation des conclusions des précédentes étapes, du jugement définitif que donnera le réviseur.

Le schéma ci-dessous permet de donner une synthèse de la démarche à suivre par l'auditeur lors de la réalisation de sa mission :



²⁵ Révision et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNO, p48.

Afin de mieux comprendre le schéma récapitulatif de la mission de l'auditeur, il serait plus judicieux d'expliquer pas à pas les phases principales de son travail.

On relève deux phases essentielles, la première est indispensable car elle permet à l'auditeur d'assimiler : les principales caractéristiques de l'entreprise ainsi que son degré d'organisation, le comportement de ses dirigeants et de ses principaux collaborateurs, et donc définir, aussi précisément que possible, la matière et l'étendue de la mission proposée.

La prise de connaissance détaillée du dispositif du contrôle interne est le support de la mission de révision qui s'effectue en suivant des techniques bien déterminées, les plus utilisées sont:

- **La prise de connaissance des documents existants :** qui consiste à recenser tout ce qui peut aider le réviseur à apprécier les systèmes, les procédures et les méthodes de l'entreprise à savoir:
 - Les documents internes à l'entreprise tel que : les organigrammes, les diagrammes, les circuits de documents, les descriptions de postes, les manuels de procédures et les rapports des auditeurs internes,
 - Les documents externes à l'entreprise comme les dossiers constitués par les précédentes missions d'audit et les rapports établis par d'autres professionnels.

- **La conversation d'approche :** à caractère informel, l'auditeur va, au cours d'un ou de plusieurs entretiens, demander de décrire les systèmes mis en place par l'entreprise. La principale difficulté de cette technique réside au niveau de la synthèse à faire à la suite des entretiens qui varient selon la taille de l'entreprise. En effet, si celle-ci est relativement petite, le travail serait plutôt simple, si par contre, elle est importante, il serait plus judicieux d'adopter d'autres méthodes plus élaborées.

- **L'analyse des circuits par des diagrammes :** le diagramme est la représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents composants sont réunis les uns aux autres par des symboles selon l'organisation de l'entreprise ; les objectifs attendus par cette représentation sont, en premier lieu, de donner un enregistrement

²⁶ Audit interne, E. Bertin ; édition des organisations ; 2007 ; p 43.

es de l'entreprise en mettant en relief les aspects et d'être, en second lieu, une base pour les tests de conformité servant à vérifier l'application réelle des procédures cités.²⁷

- **Les questionnaires et les guides opérationnels** : qui permettent au réviseur de déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne, ils sont représentés sous deux formes différentes, l'une simple qui ne motive pas d'autre réponse que le oui et le non appelé « le questionnaire fermé » et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées « le questionnaire ouvert ». L'avantage de l'utilisation des questionnaires est qu'en plus de leur simplicité, ils garantissent qu'aucun point fondamental à examiner n'est oublié ; par contre, il y a lieu de se méfier du caractère standard des listes types qui sont à adapter aux entreprises en causes.
- **Les grilles d'analyse de contrôle interne** : sous forme de tableaux à double entrées effectuant l'inventaire des différentes opérations réalisées et permettant en particulier de repérer les cumuls de fonctions.

1.4.2. L'évaluation du contrôle interne²⁸:

Cette évaluation prend deux formes, la première consiste à établir un rapport d'évaluation, la seconde est présentée sous forme de tableau d'évaluation. Le but recherché par cette procédure est d'identifier les forces et les faiblesses du système examiné et de mesurer l'impact que génèrent les faiblesses constatées sur les états financiers de l'entreprise contrôlée.

- **Le rapport d'évaluation** : utilisé pour recenser les points forts et les points faibles de l'analyse faite, le réviseur, afin d'orienter sa mission, rédige une note résumant chaque point significatif relatif aux comptes contrôlés et détermine par la suite :
 - Le ou les systèmes comptables qui l'alimentent ;
 - Le processus de jugement l'affectant ;
 - Les contrôles internes sur lesquels il se base ;

²⁷ Voir référence n° 02.

²⁸ Audit interne, E. Bertin ; édition des organisations ; 2007 ; p 47.

- **Le tableau d'évaluation des systèmes**²⁹ : intégrable au questionnaire et au digramme de circulation, ce tableau comprend les analyses ci-dessous :
 - Les forces du système contrôlé ;
 - Les faiblesses du système contrôlé ;
 - Les effets possibles de ces faiblesses, leur incidence sur les états financiers, sur le programme de l'audit des comptes ;
 - Les recommandations à faire à l'entreprise.

1.4.3. Le contrôle de la permanence réelle des procédures :

Après avoir pris connaissance des systèmes de l'entreprise, en avoir décelé les forces et les faiblesses qui les composent, il est du devoir de l'auditeur de s'assurer de l'application réelle et de la permanence respectée des procédures qui y sont décrites. A ce titre, le réviseur va sélectionner un nombre limité de transactions qu'il suivra, de leurs origine à leurs dénouements, en examinant si, effectivement, les contrôles prévus sont effectués et en apporter les corrections nécessaires en cas de non-conformité des procédures.

A noter, qu'avant de conclure à une faiblesse du système, le réviseur se doit d'apporter les informations appuyant son jugement, et de rechercher la possibilité de compenser ces faiblesses par une procédure de remplacement. Si, par contre, aucune contre partie n'est envisageable, il convient au réviseur d'examiner les conséquences qui en résultent, et d'apporter des réponses aux questions qui se posent :

- *les faiblesses du système ont-elles effectivement conduits à des erreurs ou à des irrégularités ?*
- *Quelles seraient alors leurs incidences sur l'expression émises sur les comptes annuels ?*

1.4.4. L'objectif du contrôle interne :

Ce que recherche le réviseur, lors de son analyse du contrôle interne, est de déterminer jusqu'à quelle mesure pourra-t-il s'appuyer sur ce contrôle et définir, par la suite, la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux. L'auditeur approfondira, selon l'ampleur des faiblesses rencontrées, son contrôle sur les points jugés délicats et adressera des

²⁹ Voir référence n°03.

Chapitre II : Section 2 : « Le contrôle externe »

Dés lors que l'appréciation du contrôle interne étant conclue, l'auditeur procédera sur la base d'un programme de contrôle qu'il aura établi, aux investigations directes lui permettant de fonder son jugement sur l'ensemble des informations comptables synthétisées dans les comptes annuels, et procédera alors au contrôle externe de l'entreprise qui se fera en deux temps :

- Dans un premier temps, l'auditeur effectuera un contrôle des comptes permettant d'établir les documents de synthèse ;
- Dans un deuxième temps, et avant de signifier son opinion, il réalisera un dernier examen des comptes annuels afin de s'assurer du respect des principes comptables fondamentaux.

Le contrôle externe s'effectuera selon diverses procédures, l'examen analytique étant le premier d'entre eux sera suivi, de manière conjointe, par l'examen de validité des documents et des comptes, du contrôle par recoupement, du contrôle physique et du contrôle des évaluations. L'ensemble de ces contrôles pourra porter soit sur des opérations de l'exercice, soit sur des positions en cours ou en fin d'exercice.

2.1. L'examen analytique ou le contrôle indiciaire :

L'examen analytique est l'ensemble des procédures de révision qui consiste à :

- Faire des comparaisons entre les données résultant des comptes annuels et des données antérieures, postérieures et prévisionnelles de l'entreprise ou des données d'entreprises similaires, et établir des relations entre elles ;
- Analyser les fluctuations et les tendances ;
- Etudier et analyser les anomalies résultant de ces comparaisons.

sont à citer³¹ :

➤ **La revue de vraisemblance** : faite à partir de l'ensemble des documents financiers tels que les balances ou les journaux comptables, elle consiste à procéder à un examen critique des composantes d'un solde pour identifier celles qui sont à priori anormales. Cette technique utilisée par l'auditeur permet d'examiner les opérations ou groupes de comptes dont les mouvements semblent anormaux. Par exemple : l'importance du solde d'un compte, compte dont le solde est dans un sens inhabituel (compte caisse créditeur), écritures sans libellés etc.

Cette revue reste, néanmoins, limitée dans le sens où elle ne peut, à elle seule, prouver qu'un compte ou un document ne contient pas d'anomalies.

➤ **La comparaison de données absolues** : qui consiste à faire des analyses de données par rapport :

- à celles des périodes antérieures pour déterminer si l'évolution est cohérente ;
- à celle issues d'un budget pour savoir si les objectifs sont atteints, ou sinon pour en connaître les motifs ;
- aux mêmes données dans des entreprises comparables pour identifier les particularités de l'entreprise.

Ces comparaisons ne sont significatives que s'il existe une logique dans l'évolution d'un compte d'une période à une autre ; que si les composantes n'ont pas été volontairement modifiées pour respecter les prévisions et que les entreprises similaires établissent leurs comptes sur la base des mêmes principes comptables.

➤ **Les comparaisons des données relatives** : c'est l'analyse des ratios significatifs (ratios d'exploitation, de structure de bilan, de rotation) et dont l'existence d'une relation fixe entre une donnée et une référence est nécessaire.

Bien qu'elle soit plus fiable que les précédentes il en reste que cette technique a aussi des limites qui résultent dans : la difficulté liée au choix de références et dans

³⁰ Audit interne, E. Bertin ; édition des organisations ; 2007 ; p 51

³¹ Note d'information n°6 février 1986, examen analytique, compagnie des commissaires aux comptes, www.site-d-sites.com.

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

les qui existent entre deux données ; la nécessité d'une
ité du secteur de l'entreprise afin de pouvoir détecter
les absences anormales des variations.

- **L'analyse des tendances** : qui se fait de façon empirique ou par application de techniques statistiques, cet examen consiste à analyser les différents résultats issus de la comparaison de données absolues ou relatives, en essayant d'en tirer des règles plus précises sur les relations qui existent entre ces données.

Toutefois, cette technique a des limites qui se tiennent dans la sincérité des données utilisées et du coût de l'investissement de base nécessaire à la mise en application des techniques statistiques.

2.1.2. Quand faut-il utiliser la méthode de l'examen analytique ?

Cette technique a le mérite d'être utilisée à divers niveaux de la mission d'audit à savoir :

- Lors de la prise de connaissance générale de l'entreprise, ou elle peut aider à mieux connaître cette dernière et à identifier les domaines de risques potentiels contribuant ainsi à une meilleure planification de la mission ;
- Lors du contrôle des comptes ;
- Lors de l'examen des comptes annuels à la fin de la mission d'auditeur, en vue de conforter ses convictions.

2.1.3. L'utilisation de l'examen analytique par l'auditeur :

L'examen analytique est fondé sur l'existence de relation entre les données retenues et sur l'hypothèse de leur maintien en l'absence de raisons contraires.

Lorsque l'application des procédures permet à l'auditeur de faire apparaître des relations inattendues ou qui ne concordent pas avec les informations obtenues d'autres sources, le réviseur se doit de rechercher la cause en :

- Questionnant les responsables de l'entreprise et en évaluant les réponses fournies en les comparant par exemple avec ce qui est connu de l'entreprise ou avec ce qui a été recueilli lors de la révision ;
- Lorsque les réponses obtenues des dirigeants ne sont pas jugées satisfaisantes, le réviseur aura recours à d'autres procédures de révision afin d'obtenir une conclusion cohérente.

Un volume important de documents dont l'origine en détermine la valeur.

2.2.1. L'examen de la force probante des documents de base :

Tout enregistrement comptable se doit de préciser l'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appuie.

Les pièces justificatives indispensables ont des origines diverses à savoir :

- **Origine externe et conservées par l'entreprise** : leur force probante est très utile car l'entreprise n'y a pas apporté de modification ; on y trouve notamment les factures fournisseurs, les bons de commandes reçus des clients, la correspondance des tiers et les relevés de banque.
- **Origine interne à l'entreprise mais avec des marques externes** : assimilées à celle créées et conservées par l'entreprise en matière de force probante, on peut y relever les effets à recevoir acceptés, les bordereaux de remises de chèques visés par la banque et les doubles des bordereaux de livraison émargés par les clients.
- **Les pièces créées par l'entreprise et adressées à des tiers** : il est à noter que la force probante de ces documents est moindre, la confirmation par des documents créés par des tiers étant utile (règlement clients par exemple), on peut y trouver notamment les factures clients, les correspondances adressées à des tiers et les bons de commandes adressés aux fournisseurs.
- **Les pièces créées et retenues par l'entreprise** : on peut citer plusieurs catégories comme l'ordre de fabrication, les bons de sortie matières etc. ce type de justificatifs a la force probante la plus faible pour des raisons diverses comme : la création de pièces sur ordre des dirigeants pour justifier des opérations imaginaires ou encore pour dissimuler des fraudes perpétrées par le personnel ; cependant, il est

³² Audit financier et commissariat aux comptes, 7^{ème} édition ; Alain Mikol ; édition Etheque Lille-Hellemmes ; p69

2.2.2. Techniques de contrôle des documents :

Il y a lieu de différencier entre le contrôle formel et le contrôle substantiel, le premier se fait généralement à l'occasion d'autres contrôles et qui permet au réviseur de s'assurer que les pièces justificatives sont établies correctement, qu'elles ne portent aucune trace d'altération ou de surcharge et qu'elles n'ont pas été falsifiées.

Le contrôle substantiel est un contrôle plus délicat, le réviseur devra apprécier si l'opération nécessitant une pièce justificative entre bien dans le cadre de l'objet social et trouve sa justification.

De part ses définitions on vient à constater que le contrôle formel a pour origine les pièces justificatives elles mêmes et la vérification de leurs transcription dans les livres et les comptes ; quand au contrôle substantiel, il a pour sources les écritures comptables, de part lesquelles il vérifiera la raison de la création de ces pièces justificatives.

2.3. Les contrôles par recoupements :

Plus il y aura de sources d'informations différentes, meilleure sera la véracité d'un élément contrôlé, son authenticité étant confirmée grâce au rapprochement de chiffres ou de faits provenant de sources différentes.

Il existe deux types de contrôles par recoupements :

2.3.1. Les contrôles par recoupements internes :

Ces contrôles se font par rapprochement d'informations internes provenant de différentes origines, on trouve notamment les rapprochements entre amortissements et provisions au bilan et dotations et reprises au comptes de résultat ; rapprochement entre les déclarations annuelles des données sociales et les charges comptabilisées dans le poste « charges de personnel » ; le rapprochement entre les déclarations de taxe sur chiffre d'affaires et le montant comptabilisé dans le compte « Etat » et les montants comptabilisés dans les différents postes de charges et produits etc.

C'est une procédure de révision habituelle qui consiste à demander à des tiers ayant des liens d'affaires avec l'entreprise vérifiée de confirmer directement à l'auditeur des informations concernant l'existence d'opérations ; de soldes ou tout autre renseignement, par exemple : concernant les immobilisations, la conservation des hypothèques et cadastres pour les terrains et immeubles donnent une information sur la propriété des biens et sur l'existence de garanties éventuelles ; concernant les banques, la confirmation des soldes et opérations réalisées par la banque pour l'entreprise, cautions, garanties, titres de dépôts, personne autorisée à signer³³ etc.

- **Critères à retenir lors de la mise en œuvre de la confirmation directe :** avant l'utilisation de cette procédure il faut prendre en considération « L'importance relative et la relativité du risque » qui concerne essentiellement l'importance d'un poste par rapport au total de l'actif et l'appréciation de la relativité du risque selon la nature même du poste du bilan considéré.
- **La mise en œuvre de la confirmation directe :** bien qu'elle soit une procédure encore peu connue de beaucoup d'entreprise et notamment des PME, il apparaît opportun au réviseur lorsqu'il envisage de l'utiliser de se concerter très étroitement avec l'entreprise contrôlée pour obtenir son accord sur l'usage de la méthode de confirmation directe et de définir en détail avec elle les modalités pratiques de réalisation (travaux à faire par l'entreprise, notamment les copies de relevés, frappe de reproduction de lettre de confirmation ; principes d'expédition et de retour).le choix des éléments à confirmer concerne généralement :
 - *Les tiers qui peuvent confirmer exhaustivement :* comme les banques, les organismes de crédit, les avocats, les cabinets de contentieux, les conseils fiscaux, les administrations fiscales, les conservations hypothèques. Les informations qu'ils donneront porteront à la fois sur les comptes et les engagements de l'entreprise.
 - *Les tiers qui doivent être préalablement sélectionnés :* il s'agit surtout des clients, des fournisseurs, du personnel et éventuellement des débiteurs et créditeurs divers.

³³ Révision et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNO, p59.

n : deux cas sont à prendre en considération :

seurs : sachant que la confirmation se fera sur un échantillon ; la date de confirmation ne se fera que si : lorsque les procédures et le contrôle interne sont satisfaisants, il est possible de mettre en œuvre la demande quelques mois avant ou après la date de l'arrêté comptable tout en prévoyant également un délai suffisant pour obtenir les réponses, en faire le dépouillement et effectuer les relances ; de plus, il est souhaitable pour le réviseur, de prendre en considération la notion de temps lors de la répartition de son travail.

- *Pour ce qui est des tiers à confirmation exhaustive et systématique* : il est nécessaire de retenir la date de clôture de l'exercice. Il est possible, cependant, d'entreprendre la confirmation directe postérieurement à la date de clôture et même peut de temps avant la rédaction des rapports pour donner des indications précieuses sur les litiges et surtout les événements postérieurs à la clôture de l'exercice.
- **Préparation des demandes de confirmation** : qui doit comporter : une lettre explicative ou un formulaire indiquant de façon précise ce qui est attendu du tiers; les montants sur lesquels l'accord est demandé : il est conseillé d'adresser des relevés de comptes ; une enveloppe timbrée à l'adresse du réviseur et non pas de l'entreprise pour la réponse.
- **Envoi des demandes** : après que l'entreprise est préparée matériellement, sous les directives du réviseur, la confirmation directe, il appartient à l'auditeur de procéder lui-même à la mise sous enveloppe et au dépôt à la poste pour éviter que l'entreprise n'intercepte une ou plusieurs demandes adressées.
- **Envoi des demandes** : il est préférable que le nom du réviseur soit mentionné extérieurement de façon à ce que la demande lui soit rendue directement en cas d'adresse erronée.
- **Traitement des réponses** : elles seront pointées sur une feuille de travail spécialisée indiquant pour chaque poste faisant l'objet d'une confirmation directe, les montants à confirmer, les dates d'envoi et de relance des demandes, et les montants confirmés ou non confirmés adressés par les tiers. A noter que les réponses non confirmées sont dues soit à la négligence des tiers ou que leur système de contrôle interne ne leur

es cas, il faut poursuivre l'investigation par différents
l'échantillon retenu sa représentativité. Ces procédés

de remplacement peuvent consister :

- Soit dans la justification des sommes en compte par rapprochement des factures avec les bons de livraisons et les commandes, ce qui nécessite un travail plutôt lourd ;
- Soit dans l'examen du règlement postérieur à la date d'arrêt des sommes en suspens.

2.4. Le contrôle physique ³⁴:

L'observation physique d'un élément est un moyen au service du réviseur qui a pour objet de confirmer l'existence d'un élément de l'actif de l'entreprise, elle permet aussi de collecter des informations qui seront une aide pour le contrôle de la valeur et de la propriété.

Sur quoi est portée l'observation physique ?

Sont concernés par l'observation physique certains postes de l'actif tel que :

- les immobilisations ;
- les titres ;
- les stocks ;
- les disponibilités

Deux critères doivent donc être retenus :

- *l'importance relative* : qui est l'appréciation du montant du poste pouvant faire l'objet d'un contrôle physique et ce, par rapport :
 - au total de l'actif ;
 - à l'incidence sur le résultat annuel (les stocks).
- *La relativité du risque* : qui s'apprécie :
 - selon la nature même du poste d'actif ;
 - sur l'appréciation que porte le réviseur au poste considéré.

2.4.1. Le contrôle physique des stocks :

Généralement, les stocks constituent une partie importante de l'actif, l'incidence de leur montant sur la détermination des résultats est particulièrement sensible d'où la nécessité pour l'auditeur de s'assurer que l'inventaire des stocks et des travaux en cours soit appliqué

³⁴ Audit et commissariat aux comptes, Jean Emmerich, Gérard Lejeune ; Gualino ; p69.

et qu'il soit aussi justifié par des documents attestant
ité et en qualité ait été effectué.

Pour ce faire, le réviseur doit prendre connaissance des méthodes employées lors de l'inventaire des stocks et des travaux en cours, ceci tout en s'assurant de leur application effective. La meilleure façon étant de assister réellement à tout ou à une partie des opérations d'inventaire, le contraire étant mentionné dans son rapport.

4.2.1.a. Les contrôles possibles :³⁵

- S'assurer que les fiches de stocks comportent toutes les entrées et les sorties avec les bons et vice-versa ;
- Comparer les existant en inventaires et les existant en stock ;
- S'assurer que les totaux concordent avec le compte global de l'inventaire.

Il reste utile de préciser :

- En cas de présence lors de l'inventaire : (dans le cas où l'inventaire soit établi par récapitulation de fiches numérotées attachées à chaque lot de marchandises et enlevées par département quand le dénombrement des marchandises a été terminé) :
 - Surveiller l'enlèvement des fiches dans certains départements sélectionnés ;
 - Vérifier pour certains départements, que toutes les fiches, sauf celles annulées ou non utilisées, sont enregistrées dans l'inventaire ;
 - noter les numéros des fiches annulées ou non utilisées.
- En cas de non présence le jour de l'inventaire : le réviseur est tenu d'examiner les documents de base ayant servi au récolement en :
 - Effectuant des révisions matérielles qui portent à la fois sur l'identification et le dénombrement par contrôles croisés ;
 - Faisant des sondages parmi les récolement d'inventaire ou les fiches de stock (inventaire permanent) et contrôler la réelle existence de la marchandise en quantité et en qualité ;
 - Procédant au comptage matériel de certaines matières prises au hasard ;
 - En fin de contrôle physique, faire une inspection globale en compagnie d'un responsable afin de s'assurer du contrôle au complet de tous les stocks de l'entreprise, et de leur valeur réelle, tout en tenant compte des stocks périmés, invendus ou encore obsolètes.

³⁵ Encyclopédie des contrôles comptables de la compagnie des commissaires aux comptes,
<http://www.az-finance.com/>.

il est possible de procéder à un contrôle physique dans d'autres domaines que celui des stocks et qui touche :

- Les immobilisations corporelles : dont l'objectif étant de comparer les fichiers des immobilisations avec celles existantes réellement.
- Les effets de commerce : ce contrôle porte essentiellement sur la matérialité des effets qui pourraient renseigner sur leur niveau de liquidité, de leur réalité et de leur validité.
- Les espèces : fait à tout moment de l'année, établi sous forme de document, ce contrôle consiste à compter les espèces en caisse, de copier le résultat du comptage dans ce document puis de le remettre, à la fin, avec la somme trouvée au caissier afin d'établir un état de rapprochement.

2.5. L'évaluation des contrôles :

Après avoir effectué les contrôles adéquats, il reste à l'auditeur de procéder à un contrôle des méthodes d'évaluation et de leur conformité par rapport aux textes légaux régissant le contrôle des biens de l'entreprise.

2.5.a. Règles et principes d'évaluation : il est du devoir du réviseur de veiller lors du déroulement de sa mission à ce qu'aucune variation, même des plus légères, intentionnelle ou non, n'ait été faite dans la comptabilité des comptes annuels de l'entreprise concernant l'usage des méthodes d'évaluation, par exemple : l'enregistrement des biens aux coûts d'acquisition ; le plan d'amortissement des immobilisations ; l'évaluation des biens fongibles soit au coût moyen pondéré d'acquisition ou de production, soit à la méthode LIFO³⁶ etc.

2.5.b. Le contrôle des stocks³⁶ : il existe une liste des contrôles possibles dont les plus importants sont :

- Connaître les instructions d'inventaire concernant les méthodes d'évaluation utilisées par l'entreprise et apprécier leur conformité avec les règles d'évaluation applicables à cette dernière. On peut citer :
 - les matières premières et autres approvisionnements ;
 - les marchandises ;
 - les produits, travaux, études et présentations de services en cours ;

³⁶ Encyclopédie des contrôles comptables, compagnie nationale des commissaires aux comptes ; www.leblogfinance.com.

- les produits résiduels (déchets, rebuts, matières de récupération).
- A défaut d'instruction, s'assurer de la méthode d'évaluation pour chaque nature de stock ;
- S'assurer s'il existe une procédure de contrôle interne, et qu'elle soit réellement suivie par le personnel chargé d'évaluer les stocks ;
- Apprécier la comptabilité analytique (dans la mesure où elle existe) et la nécessité de son utilisation au sein de l'entreprise ;
- Apprécier les méthodes d'évaluation des stocks en s'assurant de leur conformité avec le plan comptable ;
- Apprécier la méthode de calcul du coût de revient en faisant apparaître tous les éléments essentiels à son calcul : les frais généraux, les éléments de la fiche de fabrication avec le facteur temps etc ;
- S'assurer de la non existence des charges supplétives lors de l'évaluation, et de les exclure -s'il y a lieu - des coûts de production ;
- Vérifier le calcul de la valorisation des stocks (quantité * prix unitaires) ;
- Faire le rapprochement entre : les factures d'achats et le coût des matières premières; les documents du prix de revient de la comptabilité analytique ; les prix de vente et les marges pratiquées.

2.6. Le contrôle opérationnel et positionnel³⁷ :

Dans son rôle de contrôleur comptable, l'auditeur a une double préoccupation :

- La première est de s'assurer de la qualité de l'information comptable transmise et de sa validation : « Le contrôle des opérations » ;
- La seconde consiste à veiller à ce que les comptes traduisent la réalité des existants à une date donnée : « le contrôle des positions ».

2.7. Le contrôle par sondage et le contrôle intégral :

Il est impossible pour l'auditeur d'étudier toutes les pièces qui constituent le champ d'action de son contrôle, il lui faudra donc recourir aux méthodes de sondages.

³⁷ Révision et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNO, p67.

permet de résoudre trois types de problèmes :

- L'observation effective par un échantillonnage représentatif d'un phénomène bien déterminé ;
- L'acceptation ou le rejet d'un lot après analyse ;
- L'estimation d'une grandeur en déterminant la proportion d'appréciation d'un phénomène ou la valeur totale d'un ensemble de chiffres.

Il existe deux types de sondages :

- **Les sondages ordinaires:** à caractère essentiellement subjectif, les sondages ordinaires sont basés sur l'expérience et les impressions du réviseur, d'où la nécessité pour l'auditeur de veiller sur l'aspect représentatif du sondage qu'il effectue pour un meilleur résultat et pour une étude de qualité.
- **Les sondages mathématiques :** basés sur la probabilité à deux événements : l'élément est accepté ou refusé, des mathématiciens tels que Bernoulli, Laplace, Gauss, Poisson, ont montré que de telles études correspondent à la réalité et sont donc plus utiles dans les travaux de révisions vu leurs critères objectifs qui apportent un côté plus rigoureux à la mission d'audit.

Pour qu'une mission d'audit soit réussie, il est judicieux pour un auditeur de recourir lors de son usage des méthodes de sondages à la symbiose des deux méthodes préalablement cités, car le facteur d'expérience qui caractérise le sondage ordinaire et la rigueur que sollicite le sondage mathématique permettent une appréciation des plus réelles de la mission de révision.

2.7.2. Le contrôle intégral :

Nécessaire dans les deux cas suivant :

- Lorsque le recours aux méthodes de sondages est impossible pour des raisons de rentabilité ou de risques :
 - La population n'est pas homogène ou de faible densité ce qui nuit à la fiabilité du sondage ;
 - Les critères de sondages sont trop exigeants : niveau et intervalle de confiance.

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

implique des difficultés de comptabilisation, d'erreurs
et d'incertitude, voire d'augmentation des risques de fraudes. Il s'agit entre autre :

- Des prêts ;
- Des titres de participations et de valeurs mobilières de placement ;
- Des fournisseurs débiteurs, et des clients créditeurs ;
- Des autres débiteurs et autres créditeurs ;
- Des autres produits et autres charges ;
- Des produits exceptionnels et charges exceptionnelles.

2.8. La lettre d'affirmation³⁸ :

Utilisée à la fin des travaux, la lettre d'affirmation est un document qui récapitule et complète certaines déclarations importantes qui ont une incidence sur les projets de conclusions de l'auditeur et qui lui ont été faites, par les dirigeants ou le personnel de direction de l'entreprise, au cours de sa mission.

La lettre d'affirmation rappelle à la direction de l'entreprise sa responsabilité dans la préparation des comptes et dans l'information communiquée à l'auditeur, en sachant que ce dernier a le droit d'assister à toutes les assemblées des associés ou des actionnaires des S.A.R.L, des sociétés de personnes et des sociétés anonymes, auxquelles il va présenter un rapport.

La lettre d'affirmation peut avoir pour objets les constatations suivantes:

- L'absence de provision pour risques relatives à une filiale justifiée par le non soutien financier de l'entreprise à ladite filiale ;
- Le niveau de provision des stocks apparaissant comme suffisant du fait que certains produits seront remplacés prochainement par une nouvelle gamme et que celle-ci ne sera lancée qu'après épuisement des stocks ;
- Manque d'informations relatives à une insolvabilité d'un client ;
- Indication de l'existence d'autres cautions que celles figurant dans les engagements hors bilan ;
- Indication de l'inexistence d'événements postérieurs à la clôture de l'exercice ;
- Etc.

³⁸ Audit et commissariat aux comptes, Jean Emmerich, Gérard Lejeune ; Gualino ; p72.

ticuliers effectués par l'auditeur tout en prenant en compte les faits économiques affectant la vie de l'entreprise, ayant pris naissance à l'exercice en cours mais qui ne sont connus qu'à la période allant de la date de clôture du bilan et de celle à laquelle il a été établi.

2.9.1. Contrôle relatif aux comptes annuels :

Il est du devoir de l'auditeur de :

- Faire un rapprochement des postes du bilan et du compte de résultat définitif avec le dossier de contrôle ;
- S'assurer que tous les postes ont été contrôlés ;
- Vérifier la concordance des comptes annuels avec les données comptables (pointage avec la balance finale) ;
- Vérifier la cohérence du bilan et du compte de résultat avec les annexes ;
- Vérifier les chiffres de l'exercice avec les comptes annuels précédents.

2.9.2. Le contrôle : événement/incidence :

L'auditeur doit être:

- Informé de tous les événements postérieurs à la clôture du bilan susceptibles d'avoir une incidence sur les comptes de l'exercice clos ou sur leurs appréciations ;
- Sûre que l'information adéquate est transmise aux actionnaires.

Parmi les événements, postérieurs à la clôture de l'exercice, pouvant avoir une incidence sur les comptes de l'entreprise, on peut citer par ordre décroissant de liquidité:

➤ **Les immobilisations :**

- Le prix d'achat définitif d'un bien réceptionné avant la clôture de l'exercice ;
- il y a constatation, lors d'une expertise, d'une évaluation ou d'une cession, d'une valeur inférieure à celle déjà comptabilisée.

➤ **Les titres :**

- Modifications de conjoncture liée aux perspectives de réalisation ou de rentabilité récente.

➤ **Stocks :**

- Prix de vente de produits en stocks à la clôture ;

- Des créances douteuses ;
- Retours de marchandises avant la clôture.
- **Débiteurs divers :**
- Obtention d'une indemnité au terme de négociations ou d'étude des dossiers en cours à la clôture.
- **Achats :**
- Ristournes ;
- **Divers :**
- Jugement intervenu.

2.10. La note de synthèse et le questionnaire de fin de mission :

A la fin de sa mission, l'auditeur doit établir un questionnaire spécifique lui permettant de s'assurer que tous les éléments relatifs aux comptes annuels ont été réunis, que toutes les normes ont été bien respectées et que tous les dossiers de travail sont au complets.

Il rédigera, par la suite, une note de synthèse où il récapitulera tous les points importants (forts et faibles) constatés pouvant influencer, d'une manière ou d'une autre, ses constatations et par ce fait son opinion finale sur la mission qu'il aura entrepris.

L'évaluation de la mission ainsi faite, l'auditeur détient toutes les informations requises, classées dans un ordre d'utilité croissante, dont il a besoin afin de procéder aux contrôles de conformités nécessaires et formuler par la suite, son opinion ,dans les délais déterminés auparavant, sur la santé de l'entreprise étudiée.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Après avoir eu connaissance des principales démarches de la révision comptable et financière, de leurs formes et de leurs origines juridiques, il est utile de préciser que pour le bon déroulement de sa mission, l'auditeur se doit, au delà de la maîtrise des moyens et des techniques de révision, d'avoir une vision d'ensemble des composants internes et externes de l'environnement de l'entreprise.

L'appréciation des normes et des techniques qu'il aura effectué, consolidée d'une expérience prononcée dans le domaine d'analyse, doit être appuyée par un esprit de synthèse basé sur l'objectivité, permettant ainsi, et sous les contraintes de la diligence, de cerner dans les plus brefs délais, les points faibles et leur incidences sur le bon fonctionnement mais aussi et surtout sur la performance de l'entreprise.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Deuxièmement :

*L'impact de l'usage de
l'audit financier dans
l'analyse des performances*

Introduction :

L'environnement interne et externe de l'entreprise ainsi délimité, la méthode de travail et les références relatives aux analyses faites collectées, l'auditeur se tourne après vers le volet le plus délicat de sa mission : l'analyse du comportement des parties composant l'entourage de l'entreprise et plus particulièrement : le dirigeant.

Chapitre I ; Section 1 : Le dirigeant et la notion de performance.

1.1. Qui est le dirigeant d'entreprise ?

Anticiper avec efficacité, savoir faire, pouvoir agir et comment réagir, tels sont les caractéristiques principales dont doit jouir un dirigeant d'entreprise.

Souvent comparé à un capitaine de bateau, le dirigeant est un individu qui, en plus de sa formation et de ses qualifications, de par son bon sens, son expérience et sa vivacité de réaction, dirige et gère, autant sur le plan économique que social, son entreprise en s'appuyant sur les principes suivants³⁹ :

1.1.a. La planification : c'est la phase de prévision au cours de laquelle le dirigeant réuni, traite et étudie les informations dont il dispose en vue de planifier l'activité future de son entreprise.

1.1.b. L'organisation : qui consiste à organiser les ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise. Cette phase fait appel au savoir faire technique du dirigeant et aux outils de gestion dont il dispose.

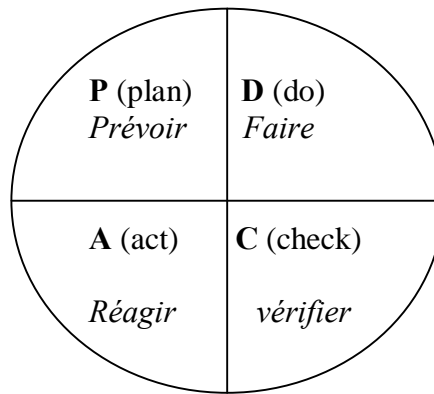
1.1.c. La coordination : la conduite des actions quotidiennes, leur coordination, les ajustements s'y attachant, la réaction face à l'imprévu et à l'imprévisible. cette étape est une phase d'action au cours de laquelle le dirigeant doit faire et le faire faire.

¹ Evaluation d'entreprise, le guide que vaut une entreprise ? Jean Claude Tournier, Jean Baptiste Tournier ; édition des organisations ; p 27.

essentielle du rôle du dirigeant, elle permet de faire un bilan en formulant un regard critique sur les résultats, quantitatifs et qualitatifs obtenus, et de chercher l'origine et la cause des écarts de dysfonctionnement, de constater la conformité entre les résultats obtenus et les objectifs planifiés en vue d'une meilleure action future.

Le dirigeant conçoit donc sa mission de manager selon le principe d'amélioration continue illustré par le schéma suivant :

La roue de Deming¹



Avec pour signification :

P (Plan) : prévoir, planifier, spécifier, définir ;

D (Do) : faire, mettre en œuvre ;

C (Check) : vérifié, évalué ;

A (Act) : réagir, agir, améliorer.

▪ **Commentaire :**

Sur le plan symbolique, cette représentation tient sa puissance de la perfection représentée par le cercle : elle se rapporte ainsi au devenir et à l'amélioration de la performance de l'organisation. Lorsque la roue est en mouvement, cette action forme alors des cycles, des recommencements, des renouvellements voire même des remises en question.

¹100 questions pour comprendre et réagir, performance de l'entreprise ; Olivier Boutou, Gérard Landy et Bruno St Voirin ; AFNOR ; p : 07.

performance :

que son entreprise soit une organisation performante.

En effet, d'un point de vue objectif, il existe une relation commune et bénéfique entre la performance de l'entreprise et celle de son dirigeant.

1.2.1. Que signifie la notion de performance ?

Vu le rôle croissant que joue la logique financière actuellement, la définition exacte de la performance a pris des résonances très sophistiquées ces dernières années, on parle de valeur boursière au lieu de la performance d'exploitation, de rémunération de l'actionnaire plutôt de l'investissement productif, de croissance externe et non pas de croissance organique¹ ; ce qui a conduit à une perte du concept essentiel de la performance durable qui se résume en réalité en deux notions extrêmement simples :²

- La croissance du chiffre d'affaires organique, qui reflète le vrai témoignage de la performance client et de la pertinence de l'offre ;
- Le résultat opérationnel, qui traduit la capacité de l'entreprise à exploiter au mieux ses ressources et de rémunérer ainsi le capital investi par les actionnaires.

1.2.2. Les quatre piliers de la performance durable :

L'enjeu essentiel de la performance durable repose sur quatre piliers liés entre eux par des relations synergiques très fortes.

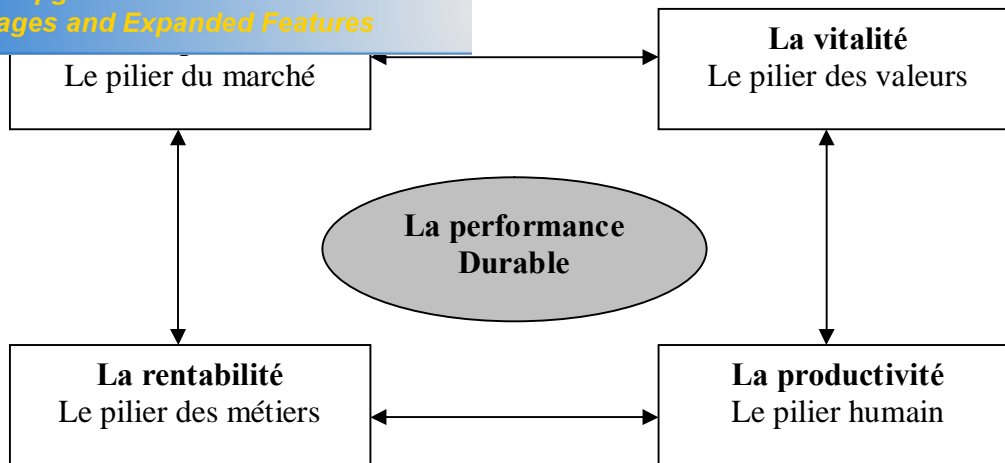
Ces piliers sont:

- La vitalité : pour le pilier des valeurs ;
- La compétitivité : pour le pilier du marché ;
- La productivité : pour le pilier humain ;
- La rentabilité : pour le pilier métiers.

Le schéma suivant donne une représentation simplifiée des piliers auparavant cités dont l'interlocution renferme la notion réelle de la performance durable d'une entreprise.³

² « La performance durable », Paul PINTO ; DUNOD ; p : 08.

³ Ibid. ; P 22



1.3. Du rêve... à la réalité :

Bien que le dirigeant d'entreprise soit une partie indissociable de l'activité économique, certains dirigeants ayant conscience de leur importance comme étant un agent économique important n'hésitent pas à faire preuve « d'opportunisme » et en se préoccupant à rechercher leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt général qui serait profitable aussi bien pour eux que pour l'entreprise elle-même et ainsi pour tous les partenaires composant le cercle économique.

1.3.1. L'accès à l'information :

Il est utile de relever que dans le cas d'une entreprise capitaliste, la situation se caractérise par le fait que seuls les dirigeants ont un accès direct et réel à l'activité de l'entreprise, ce qui leur confère une liberté d'action et un avantage informationnel important. Une telle situation a nécessité la mise en place de moyens permettant d'orienter et de maîtriser et donc de limiter, par mesure de sécurité, leur comportement.

Ces moyens sont:

- Des moyens incitatifs : tel que la rémunération selon la performance, dont l'objectif est de s'assurer de la convergence minimal des intérêts entre actionnaires et dirigeants ;
- Des moyens de contrôles : qui nécessitent la mise en place de procédures de suivi de la performance des dirigeants afin de réduire l'asymétrie d'information.

du compte de résultat et des annexes constituent une information exploitable par l'extérieur. L'utilisation de cette information sert soit dans une optique d'évaluation, de prise de décision ou de diagnostic, selon la partie concernée: ⁴

- Pour les actionnaires, les comptes annuels servent à déterminer la valeur de leur participation dans l'entreprise (éventuellement par l'intermédiaire des cours boursiers) et de ce fait la rémunération de cette participation par le versement de dividendes conditionnés par les résultats annuels ;
- Pour les dirigeants, leur rémunération est étroitement liée aux résultats de l'entreprise qu'ils dirigent ;
- L'État et les autres autorités publiques utilisent ces informations comptables comme la base déterminante des impôts et taxes qui leur sont dus ;
- Enfin, les relations d'affaires de l'entreprise (banquiers, clients, fournisseurs) analysant l'information financière pour déterminer la solvabilité de leur partenaire économique.

1.3.2. L'auditeur et le dirigeant :

Considérés comme les « *centres nerveux* »⁵ de leur unité, les dirigeants d'entreprise utilisent leur statut afin d'accéder à une large variété de sources d'informations. Ils doivent donc passer un temps considérable à partager leurs informations avec les personnes de l'extérieur, en jouant un rôle de porte parole, et celles de l'intérieur en jouant un rôle de propagateur.

Dans une entreprise, les comptes annuels sont la source principale d'information, une précision cependant reste à faire, il se trouve que ces états financiers sont largement établis par les mêmes personnes que l'on cherche à contrôler : « les dirigeants ». La latitude dont ils disposent peut laisser, dans certains cas, planer un doute sur la sincérité de l'information qu'ils diffusent.

1.3.3. Y'aurait il un détournement de l'information ? :

Qualifiée de détournement de l'information, la manipulation des comptes est une expression générale qui englobe une série d'actions surnommée de différentes manières comme : la gestion des résultats « earnings management », le lissage des résultats « income smoothing »,

⁴ Comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : approche par le contrat psychologique, thèse de doctorat en science de gestion ; olivier HERRBACH ; 2005.

⁵ « Le manager au quotidien », Henry MINTZBERG ; Eyrolles : éditions d'organisation.

Toutes ces actions sont liées à la discrétion des dirigeants en matière de choix comptables ou de structuration des opérations afin de réaliser, dans la mesure du possible, le transfert des richesses entre l'entreprise, les fournisseurs de financements et, bien entendu, les dirigeants d'entreprise.

1.3.4. La créativité, la distorsion et la manipulation de l'information :

1.3.4.a. La comptabilité créative :

L'expression « comptabilité créative » désigne le fait d'utiliser les failles des règles comptables dans le but de faire dire aux chiffres ce que l'on souhaite qu'ils disent, au risque qu'ils ne soient plus sincères et ne donnent plus une image fidèle de l'entreprise, trompant ainsi plus particulièrement l'actionnaire, confirment ainsi l'idée reçue que dans un bilan seule la date n'implique pas un jugement !

1.3.4.b. Les 07 piliers de la comptabilité créative :

Recensé en 07 catégories ou de « carabistouilles comptables », les techniques permettant d'*habiller* ou de *lisser* les comptes sont belles et biens connues et peuvent être inventoriées et reconnues de la manière suivante :

- Reconnaître un chiffre d'affaires trop tôt ou d'une qualité douteuse ;
- Reconnaître un chiffre d'affaires fictifs (enregistrer comme chiffre d'affaires des emprunts) ;
- Gonfler le résultat avec des gains non récurrents ;
- Décaler les charges de l'exercice en cours vers une période antérieure ou ultérieure ;
- Ne pas enregistrer les engagements et les dettes ou les réduire indûment ;
- Décaler une partie du revenu de l'exercice en cours vers un exercice ultérieur ;
- Anticiper des charges futures dans l'exercice en cours ;
- Optimiser le périmètre de consolidation.

Comptes annuels de l'entreprise doivent « être régulier, sincère et donnent donc une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise ». Mais la loi a beau préciser que le principe de l'image fidèle est supérieur à celui de régularité, ce dernier se heurte, en pratique, à de sérieuses difficultés.

Ce qui nous amène à dire qu'un bilan est une histoire de convention. Il n'y a pas de vérité des comptes, la question est de savoir si on est dans un compromis acceptable ou pas »⁷.

1.4. Le rôle des analystes financiers:

Au sein d'une entreprise, les analystes financiers jouent un rôle important en émettant des recommandations et des prévisions et en s'efforçant de prévoir les chiffres qui seront présentés en tenant compte de l'effet de la gestion des résultats.

Cependant, on pourrait s'interroger sur leur rôle en tant qu'instrument de « contrôle / réduction » dans la gestion des résultats et dans un contexte où la gouvernance des entreprise prend une importance accrue.

Il est intéressant de relier le rôle des analystes financiers à la nature de l'environnement juridico-financier de l'entreprise, ceci selon un classement des pays par ordre de degré de « transparence ».

Certaines analyses, expliquent les décisions comptables prises aux seins des organisations à partir de la théorie d'agence et celle des coûts politiques appelée entre autre la théorie « politico- contractuelle ». La conjonction de ces deux théories a donnée naissance à trois observations:

- La rémunération des dirigeants et son effet sur l'augmentation du résultat ;
- Les clauses restrictives d'emprunt et le risque de violations de ces dernières ;
- Les coûts politiques et leur effet sur la formation des résultats.

Suite à cette nouvelle approche, de nombreuses méthodes ont été testées : le choix de la méthode « LIFO » aux Etats-Unis, la capitalisation des intérêts d'emprunts, le mode linéaire ou dégressif pour l'amortissement des immobilisations, la durée d'amortissement du « goodwill » et l'alignement volontaire aux normes internationales.

⁷ Milan VUJISIC ; communiqué ; académie de Versailles ; www.sit-d-sites.com.

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

toutes ou presque vers : une influence des variables d'endettement, les ratios de couvertures d'intérêts, la distribution des dividendes et le fond de roulement, et leur liaison avec l'accroissement des coûts politiques.

Dans notre exposé, il nous est apparu judicieux d'aborder la fonction d'audit par la théorie d'agence, et de voir comment considère-t-on un auditeur suivant ce concept.

I.5. L'approche de l'audit par la théorie d'agence :

En tant que garant de la bonne qualité de l'information financière, l'audit apparaît comme un élément essentiel dans le fonctionnement de la vie économique.

Il s'incarne, dans une relation d'agence autour de l'entreprise, en tant que processus de contrôle des comptes établis par l'entreprise pour lever l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les autres intervenants.

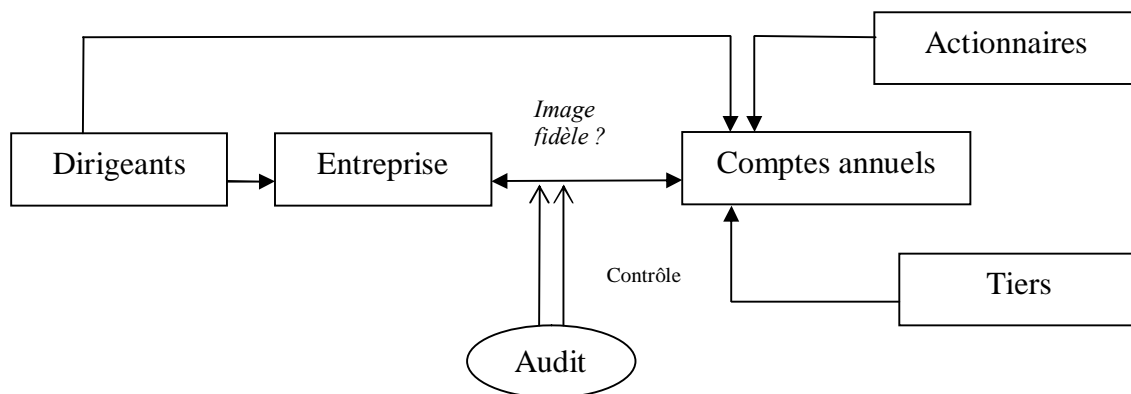


Figure (1)⁶

Selon la perspective de la théorie d'agence, il est supposé que les individus, situés dans un environnement marqué par la concurrence et la contradiction d'intérêts, agissent de façon à maximiser l'utilité de leurs actions.

Le lien entre l'employeur et le salarié est décrit comme une relation où l'une des deux parties « le principal : l'employeur » donne à l'autre « l'agent : le salarié » l'autonomie et donc toute la liberté d'agir.

⁶ Le rôle de l'audit financier dans la relation d'agence de l'entreprise ; olivier HERRBACH ; thèse de doctorat en science de gestion.

est régi par un contrat qui spécifie le travail que doit accomplir l'agent. Le contrat est proposé s'y attachant.

Dans certain cas, et en raison de l'opportunité dont pourraient faire preuve ces agents lié en grande partie au monopole d'information, la théorie d'agence part du postulat que la relation entre les contractants est caractérisée par l'existence d'un risque relatif à la partie principale à savoir : « *le hasard moral* ».

➤ ***Qu'est ce que le hasard moral ?***

Naît du fait que le principal est confié une tâche à un agent, le hasard moral se concrétise par le fait que le principal ne peut surveiller activement le comportement de l'agent.

La confiance, dont ferait preuve ce dernier envers son homologue, doit être traduite par un niveau d'effort satisfaisant de l'agent qui varie selon la propension de l'agent et son effet sur l'investissement personnel.

➤ **Les limites de la théorie d'agence :**

Bien que la théorie d'agence a eu un impact positif concernant les mesures d'accroissement de la surveillance par l'augmentation des pénalités liées aux incitations financières ; la validation empirique de cette dernière n'a pu être effectuée que très partiellement en raison des facteurs sociaux et environnementaux qui en limitent la pertinence à un contexte spécifiques relatif aux dirigeants d'entreprises et aux cadres commerciaux.

S'inscrivant dans le paradigme néoclassique de l'économie, la théorie d'agence suppose qu'en général, les individus sont des êtres rationnels cherchant à maximiser leur utilité économique personnelle ignorant tous les liens normatifs et affectifs qui se développent entre les parties concernées.

Se limitant qu'à l'aspect opportuniste de l'individu, cette théorie n'intègre que difficilement, les phénomènes sociaux, relatifs à l'éthique individuelle comme la loyauté, l'engagement et l'interdépendance et qui dépassent parfois les liens économiques.⁷

Ceci dit, on assiste actuellement à une certaine idéologie, bien qu'elle ne soit pas nouvelle, mais dont la propension est alarmante : la maximisation du profit personnel au détriment de l'intérêt général.

⁷ Etzioni, Encyclopédie des contrôles comptables ; www.leblogfinance.com.

ils à la manipulation de l'information comptable ?

Une des principales motivations de la manipulation comptable est la maximisation du bien-être des dirigeants.

Cette situation amène naturellement à s'interroger sur le rôle joué par le conseil d'administration dans les entreprises qui doit, en principe, limiter le comportement opportuniste des dirigeants et, par conséquent, la manipulation des comptes.

Il existe d'autres raisons permettant d'expliquer les manipulations comptables, en particulier dans des entreprises disposant d'un actionnariat de contrôle, la volonté de vouloir transférer la richesse de certaines parties jugées « gênantes » tel que : le fisc, les banques, les salariés.

La manipulation par les dirigeants vise alors à modifier la perception de ces parties prenantes pour maximiser les intérêts des actionnaires et ainsi leur propre intérêt. Dernièrement de nombreux exemples sont cités démontrant l'impact de la manipulation de l'information dans le monde des affaires :

➤ **L'affaire XEROX :**

Les études approfondies des manipulations effectuées au sein du groupe XEROX ont montré que les dirigeants ont tenté en premier lieu d'optimiser leur rémunération personnelle, ils ont cherché également à modifier la perception de la communauté financière. Considérée comme un abus de confiance, il s'en est traduit une réticence des investisseurs ressentis dans les placements boursiers relatifs à l'entreprise jugée en difficulté.

Cette affaire a été suivie, peu de temps après, par l'effondrement de l'une des plus grandes entreprises américaines : ENRON.

➤ **Qu'est ce que l'affaire ENRON ?**

Le 16 octobre 2001, une des plus grandes entreprises américaines : ENRON, annonce un milliard de dollars de pertes alors que les analystes financiers les plus réputés dans le domaine de la recherche des fraudes s'accordaient à dire que c'était une société en bonne santé. Le 02 décembre 2001, ENRON se place sous la loi américaine des faillites. C'est la plus grosse faillite jamais enregistrée aux Etats Unis d'Amérique.

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

En effet, on découvre qu'il y a eu recours à des manœuvres
d'habileté créative est un fait réel: résultats truqués, ventes
fictives

Le 10 janvier 2002, le cabinet d'audit « ANDERSEN » chargé du contrôle des affaires
financières de l'entreprise ENRON reconnaît avoir détruit certaines pièces comptables lui
appartenant.

L'affaire provoque une véritable tornade dans le monde économique, il en résulte un grand
crash boursier. La crédibilité des professionnels de la comptabilité et des finances et celle des
auditeurs s'en trouve profondément touchée.

Malgré que les comptes des entreprises ENRON, XEROX, WORLD COM, TYCO et bien
d'autres ont été passés au crible fin et aux règles serrées et pointilleuses de la US GAAP,
réputées pour être les meilleures au monde, cela n'a pas empêché ces entreprises d'abuser de la
confiance des investisseurs et des gageurs de fonds : « le mythe de l'infaillibilité et de la
rigueur des normes américaines s'écroule ».

Il devient, alors, de plus en plus indispensable, pour tout agent économique, et avant
d'entreprendre n'importe quelle action, de placement ou d'alliance, d'avoir un état détaillé de
la santé réelle de l'entreprise convoitée.

entreprise :

Considéré comme un regard externe et critique de l'entreprise, l'auditeur lors de sa nomination par l'entreprise ou par un tiers soucieux de ses relations d'affaires, est vu comme le garant qui veille à l'asymétrie de l'information et sur le bon déroulement de l'exploitation. Il détient, en plus des dirigeants, des relations bien déterminées avec les autres membres constitutifs de l'environnement de l'entreprise.

2.1. L'auditeur et ses relations de travail :

Dès que le réviseur accepte de réaliser sa mission de vérification, il en résulte des relations de travail auxquelles, lui comme ses clients, ne peuvent y déroger à savoir:

2.1.1 L'auditeur face aux organes sociaux :

Etant donnée la relation qui lie l'auditeur aux actionnaires et aux dirigeants, il est de son droit d'assister à toutes les assemblées tenues à l'entreprise et dans laquelle il sera tenu de présenter un rapport.

2.1.2. La relation : auditeur/assemblées d'associés ou d'actionnaires :

Dans le cas du commissariat aux comptes, on peut citer les points suivants :

- ***L'obligation de convocation du réviseur :*** le réviseur, doit être obligatoirement convoqué aux assemblées d'actionnaires au plus tard lors de la convocation des actionnaires eux-mêmes, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.
- ***Documents mis à sa disposition :*** des documents, mentionnés ci-dessous, doivent être tenus à disposition du réviseur, au siège social un mois au moins avant la convocation de l'assemblée des associés ou actionnaires. A noter que le délai de convocation de l'assemblée générale est de 15 jours, ce qui imposé pour la communication des documents implique, en pratique, qu'ils aient été arrêtés et établis au plus tard 45 jours avant l'assemblée. Le délai n'étant pas respecté engagerait une responsabilité civile, voire pénale des dirigeants, le réviseur se doit donc de signaler ce grave manquement à l'assemblée générale, et peut même refuser au besoin la certification et dénoncer la mauvaise foi des dirigeants.

Compte de résultat, annexe ;

- Le rapport de gestion ;
- Dans le cas échéant, les comptes consolidés ;
- Eventuellement, le rapport de gestion du groupe.

➤ **le rapport général du réviseur** : le réviseur doit, dans le rapport général, certifier, après précision des normes utilisées, que les comptes annuels, qu'il a révisés, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations financières et du patrimoine de la société. Lorsqu'il ne peut certifier ou qu'il émet des réserves dans ses propos, le réviseur se doit d'apporter les raisons qui l'ont conduit à prendre cette position, et s'il y a lieu, d'en chiffrer l'incidence.

▪ **Que contient le rapport général ?**

Le rapport général comprend deux parties distinctes présentées individuellement afin que les deux composantes apparaissent plus clairement :

- La première partie est relative à l'expression de l'opinion de l'auditeur sur les comptes annuels ;
- La seconde est relative aux vérifications et informations spécifiées et prévue par la loi et par les règlements s'y afférant.

Lors de sa présentation de son rapport général, le réviseur rédige une introduction renfermant les informations suivantes :

- Situer, en premier lieu sa mission ;
- Rappeler l'origine de sa nomination ;
- Présenter les deux parties du rapport ;
- Préciser l'exercice concerné.

Lorsque le rapport général est suivi par une certification, dans le cas de commissariat aux comptes par exemple, dans la première partie, le réviseur se doit d'indiquer conformément aux normes de la profession, les références aux contrôles qu'il a eu à effectuer aux cours de sa mission de révision.

l'expression de l'opinion, qui s'en suit, peut varier selon les

- Une certification sans réserve, où le réviseur se doit de formuler toutes les observations liées à la bonne compréhension des comptes annuels ;
- Une certification avec réserve ;
- Un refus de certifier.

2.1.3. Le rapport : Auditeur, conseil d'administration, directoire et conseil de surveillance :

Il est du devoir de l'auditeur de porter à la connaissance du conseil d'administration, du directoire et du conseil de surveillance, selon le cas, les informations concernant :

- Les types de contrôles et de vérifications établis en expliquant les différents modes de sondages dont il s'est livré ;
- Les postes du bilan et les autres documents comptables auxquels des modifications doivent y être apportées, en mentionnant pour références les méthodes d'évaluation utilisées ;
- Toutes les irrégularités et les inexactitudes constatées ;
- Les conclusions déduites des observations et rectifications constatées lors de la comparaison des résultats de l'exercice en cours et ceux des précédentes années.

En conclusion :

La présence de l'auditeur dans l'entreprise s'avère être une garantie qui sert aussi bien l'entreprise que ses collaborateurs économiques.

En effet l'auditeur étant considéré comme intermédiaire entre les dirigeants, les actionnaires et les bailleurs de fonds, apporte, de part son statut, un regard objectif sur le fonctionnement de l'exploitation et permet, sur le plan de la gestion de l'information, une asymétrie qui est bénéfique à toutes les parties constituant l'environnement de l'entreprise. Réalisant un suivi des plus précis des données comptables enregistrées, le recours aux services d'un auditeur devient une nécessité qui permet de détecter, dès le départ, les anomalies qui entraveraient le bon fonctionnement de l'entreprise.

1. Qu'est ce qu'un fait délictueux ?

Le fait délictueux est un fait provoquant un effet direct et significatif sur la situation patrimoniale de la société⁸ dont la révélation doit être faite obligatoirement, dès qu'il y ait constatations par l'auditeur.

Les textes de loi définissent et exigent que le « **fait délictueux** » soit révélé par l'auditeur n'engageant en rien la responsabilité de ce dernier vis-à-vis du procureur de la République.⁹

➤ **La connaissance du fait délictueux :**

Elle se concrétise par la matérialisation de l'acte et non pas de son caractère délictueux. L'auditeur, étant selon la jurisprudence un imprégné du droit pénal se doit d'avoir connaissance de leur existence sans pour autant chercher systématiquement à en trouver.

De nombreuses recommandations ont été édictées, à ce sujet, par la compagnie nationale des commissaires aux comptes et ce ci dès qu'il ya connaissance du fait, précisant ainsi les conditions liées à cette révélation et permettant, à chacune des parties concernées, d'assumer pleinement leurs responsabilités.

1.1. Les recommandations faites sur les faits délictueux :

- Sauf disposition légale particulière, l'auditeur se doit de révéler toute infraction rencontrée lors de l'exercice de sa mission qui aurait une incidence significative sur la réalité des comptes sociaux ;
- L'auditeur se doit de procéder à une analyse des faits afin de s'assurer qu'ils sont à caractère malicieux et qu'il ne s'agirait pas d'une simple erreur d'écriture.

⁸ Révision et certification des comptes, Robert OBERT ; DUNO, p : 229.

⁹ Article 233, alinéa 2, loi du 24.07.1966 ; code du commerce.

En fait, il est de son devoir de rapporter des précisions sur la situation relevée et le but recherché par les parties responsables ;

- Le fait délictueux étant constaté, l'auditeur est tenu de révéler au procureur de la République sa survenue, compte tenu que cet acte constitue :
 - Une infraction visée par le code de commerce¹⁰, et prévue par d'autres textes relatifs à la présence d'anomalie ayant une incidence sur les comptes annuels.
 - Un acte frauduleux significatif et délibéré.

En cas de non révélation intentionnée, l'auditeur se verra attribuer une sanction pénale qui variera selon la gravité du fait dissimulé et la forme de l'infraction commise.

1.2. Typologie d'infraction à révéler :

Les infractions que pourrait rencontrer l'auditeur, lors de l'exercice de sa mission relèvent majoritairement du droit des sociétés, et peuvent prendre plusieurs formes dont les plus fréquentes sont citées ci-dessous :

- **Infractions relatives à la constitution de la société :** tel que :
 - Une souscription ou un versement réalisé par simulation ou par publication de faits non existants ;
 - L'établissement d'un certificat dépositaire mensongère ;
 - Une surévaluation des apports en nature ;
 - L'inexactitude ou l'omission intentionnée dans la déclaration de conformité ;
 - Les infractions relatives à l'émission et à la négociation des actions et des obligations.
- **Infractions relatives au fonctionnement des sociétés :**
 - Violation des conditions requises pour accéder aux fonctions de dirigeant ;
 - Usage abusif des fonctions : abus de biens sociaux, abus de pouvoir ;
 - Infractions relatives à la tenue de la comptabilité et aux comptes : présentation ou publication de comptes inexacts, défaut de comptabilisation, faux en écriture ;
 - Infractions et atteintes à la protection des actionnaires ;
 - Répartitions fictives de dividendes.

¹⁰ Article 233, alinéa 2, loi du 24.07.1966 ; code du commerce.

Modifications du capital social :

- Augmentation fictive du capital et droit préférentiel de souscription ;
 - Amortissement du capital ;
 - Réduction du capital ;
 - Achat par la société de ses propres actions.
- ***Infractions relatives au contrôle de la société :***
- Infractions relatives à la nomination des auditeurs ou des commissaires aux comptes ;
 - Violation des incompatibilités ;
 - Délit d'obstruction au contrôle de l'auditeur ;
 - Délit d'obstruction, en cas de société cotée en bourse, de la C.O.B.
- ***Infractions relatives aux valeurs mobilières émises par les sociétés par action.***
- ***Infractions relatives aux sociétés dépendantes : les filiales et participations.***
- ***Infractions liées aux règles de publicité relatives à la vie de la société :***
- Publication de faux documents sociaux ;
 - Forme d'immatriculation au registre de commerce et des sociétés ;
 - Type de publication relative aux émissions de titres ;
 - Type de Publication relative aux résultats financiers.
- ***Infractions relatives à la forme liquidation et à la nomination du liquidateur.***
- ***Infractions spéciales relatives à certaines formes de sociétés : S.A.R.L, société par actions...***

La révélation du fait délictueux se fait dès que l'auditeur aura réuni tous les éléments qui sont susceptibles de caractériser les faits de « délictueux », et les remets par écrit au procureur de la République. Dans certains cas jugés embarrassant, le réviseur peut demander une audience exceptionnelle au procureur afin de faire connaître ses constatations.

De manière générale, l'entreprise doit être alertée de la possibilité d'existence de faits dits délictueux. Les procédures d'alerte peuvent être engagées soit par :

- Les réviseurs qu'ils soient auditeurs ou commissaires aux comptes ;
- Les associés ;
- Le comité d'entreprise ;
- Le président du tribunal de commerce.

En effet, lors de la réalisation de sa mission, l'auditeur peut engager une procédure d'alerte dès qu'il constate l'existence de faits de nature à compromettre la continuité et la pérennité de l'exploitation.

2.1. Les procédures d'alertes :

2.1.1. Comment se déroule la procédure d'alerte engagée par l'auditeur ?

La procédure d'alerte qu'engage l'auditeur auprès de l'entreprise est le résultat d'une appréciation des situations d'ensemble jugées d'instables et de complexes et même parfois contradictoires attirant alors l'attention de l'auditeur, elles se manifestent par :¹¹

- ***Une dégradation des conditions d'exploitation :***
 - Résultat déficitaire ;
 - Accroissement excessif des charges d'exploitation et baisse de marge ;
 - Baisse anormale d'activité.

- ***Une Dégradation de la situation financière :***
 - Situation financière en déséquilibre ;
 - Fonds de roulement négatif ;
 - Variation de la situation nette ;
 - Trésorerie fluctuante.

¹¹ Enquête, compagnie nationale des commissaires aux comptes, 1986, www.algerie.opresse.com.

s et l'enchaînement d'incidents :

- Incidents de paiement ;
- Suppression d'un soutien financier.

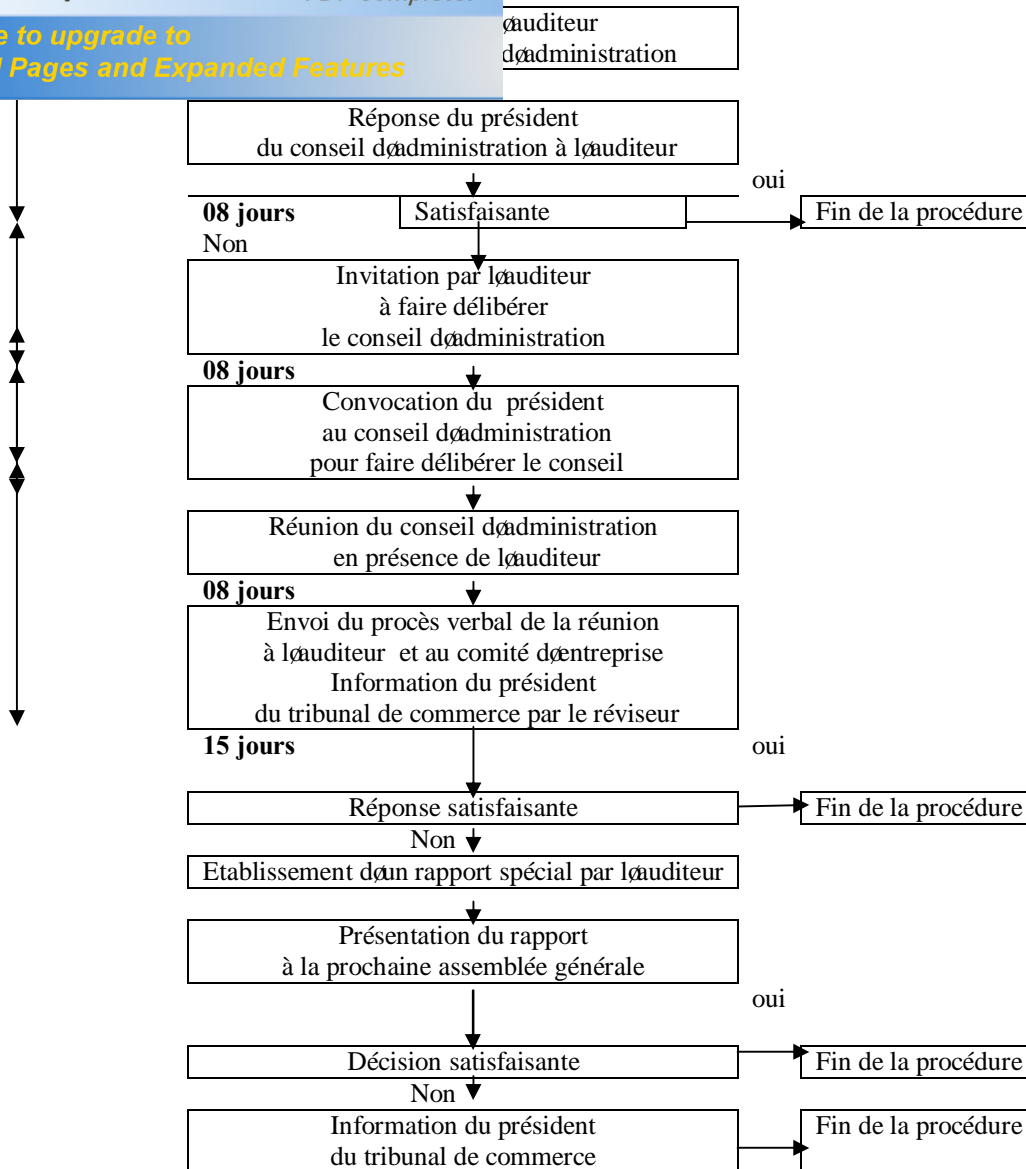
- ***Des phénomènes accidentels graves :***
 - La faillite d'un gros client ;
 - Une notification de redressement importante et consécutive du contrôle fiscale.

- ***Des phénomènes secondaires accompagnant le ou les faits délictueux :***
 - Mésentente entre les associés ;
 - Anomalies relevées dans la comptabilité ;
 - Grèves.

Les procédures ainsi énumérées, il est possible d'englober le cheminement du déroulement de la procédure d'alerte qu'engage l'auditeur contre l'entreprise contrôlée dans le schéma ci-dessous donnant un résumé des actions à entreprendre et suivant les délais qui s'y apprêtent.

- La procédure d'alerte engagée dans une société anonyme¹¹ :

¹¹ Révision et certification des comptes ; Robert OBERT ; DUNOD ; p : 238.



2.2. Autres types d'alertes :

Il existe d'autres formes d'alertes auxquelles l'auditeur doit y prêter attention :

2.2.1. L'alerte donnée par les associés :

Les actionnaires ayant des parts représentant au moins un dixième du capital social ont le droit, à raison de deux fois par exercice, de poser sous forme d'un écrit des questions directes au président du conseil d'administration ou au directoire sur tout fait qu'ils jugent compromettant et nuisible pour la continuité de l'exploitation. Les réponses obtenues seront obligatoirement communiquées à l'auditeur.

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

L'entreprise :

Si le dirigeant a eu connaissance de faits affectant la situation économique de la société, ce dernier peut demander au responsable de l'entreprise de fournir des explications qui seront mises à l'ordre du jour lors de la prochaine séance du comité.

Si il n'y a pas de réponse ou si celle-ci confirme les doutes appréhendés, il est du droit du comité d'entreprise d'établir un rapport aux dirigeants et aux auditeurs y relevant les constatations notées et d'en faire part lors du prochain conseil d'administration ou du conseil de surveillance et d'en apporter des réponses claires et convaincantes.

2.2.3. L'alerte donnée par le président du tribunal de commerce :

Lorsqu'une organisation économique connaît des difficultés compromettantes, ses dirigeants peuvent être convoqués par le président du tribunal de commerce pour que des mesures de redressement puissent être engagées. Le président du tribunal convoque tous les conjoints économiques, auditeurs y compris, de l'entreprise en difficulté afin d'étudier au mieux toutes les données relatives à la situation économique et financière de cette dernière.

L'alerte reste donc une procédure interne à la société où seulement, dans les cas les plus délicats, les associés, les actionnaires et le tribunal de commerce s'en trouvent avertis.

Lors de l'établissement de son rapport, l'auditeur, lors de la formulation de son opinion, peut émettre des réserves sur la divulgation externe des faits détectés et qui remettent en cause la continuité de l'entreprise.

Après avoir eu connaissance des faits délictueux et des procédures d'alerte s'y afférent, il est utile de mentionner les conséquences et l'avenir de l'information comptable.

La réalité économique et financière se trouve menacée par ce fléau qui touche tant bien les pays riches que les pays pauvres ou encore en voie de développement.

3.1. Quelles sont les conséquences de la manipulation comptable ?

La manipulation comptable peut conduire à une mauvaise évaluation de l'entreprise. Même si les marchés financiers intègrent continuellement une multitude d'informations pour valoriser les sociétés, il apparaît cependant que les investisseurs sont démunis face à certaines déformations. Le risque que produit une fausse évaluation des entreprises a de mauvaises répercussions sur le dévouement des bailleurs de fonds et ne doit, en aucun cas, être négligé.

➤ Quel avenir pour l'information comptable ?

Cette question mérite réflexion au moins pour les deux raisons qui suivent :

- **La première :** est liée aux besoins croissant d'informations pertinentes sur les entreprises exprimées par de nombreux agents économiques soucieux d'allouer efficacement leurs ressources financières.

Bien qu'avec les progrès technologiques, il est devenu plus facile, pour les responsables d'entreprises, de produire et de diffuser, dans les plus brefs délais, des informations financières pertinentes convoitées par les agents économiques concernés. L'information comptable, publiée par les entreprises une seule fois par an - exception faite des sociétés cotées en bourse, qui publient également des comptes intermédiaire- ne permet pas, en réalité et après plusieurs mois de la réalisation des transactions enregistrées dans les comptes appropriés, de répondre correctement aux divers besoins en informations.

- **La seconde raison :** concerne la qualité de l'information comptable.

Bien que celle-ci soit réglementée et normalisée, les scandales récents (ENRON ; Xerox ; société générale) ont révélés le rôle des dirigeants d'entreprises et d'introduire une nouvelle variable lors du traitement de l'information comptable a



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

grande attention : la moralité des gérants d'entreprises.

ordre aux comptes des entreprises est alors posée.

3.2. Quelles sont les mesures à prendre pour éviter de telles pratiques ?

Le durcissement de la réglementation comptable n'est pas nécessairement la meilleure solution pour limiter le comportement opportuniste des dirigeants, on parlerait actuellement plus du rôle incontournable des auditeurs.

La présence, au cours de ces dernières années, de grands cabinets d'audits a limité significativement la pratique de la manipulation comptable.

Certes, il y a eu récemment de nombreux crashes financiers, mais cela ne devrait en aucun cas minimiser le rôle des mécanismes de contrôles existents, et qu'il n'est pas nécessairement utile d'en créer d'autres, il suffit de veiller à leur bon fonctionnement.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

Bien que l'auditeur soit actuellement une partie indissociable de l'entourage de l'entreprise, il apparaît que les dirigeants excellent dernièrement, de plus en plus, dans l'art de la manipulation comptable et financière. La mise en œuvre de procédures d'alerte est l'un des outils les plus utilisés afin de déceler, le plus tôt possible, les faits délictueux et de garantir ainsi la pérennité de l'exploitation.

rique :

L'audit financier en tant que pratique servant à vérifier l'information comptable et financière d'une entreprise, a connu au cours de ces dernières années un développement important.

Dans le monde des affaires, la présence de grands cabinets d'audit a permis de limiter significativement les distorsions que connaît la sphère informationnelle, et a été d'un grand apport pour les agents économiques soucieux de leurs engagements financiers.

Reste à souligner, que bien que l'effort fourni par les auditeurs dans le domaine de rationalisation de l'information comptable et financière soit conséquent, les dirigeants d'entreprises de trouvent de plus en plus accapares par le gain abusif à résonance frauduleuse.

L'usage malsain des moyens technologiques conçus à l'origine pour assister le gestionnaire en simplifiant ses taches de travail et en les rendant plus facile à transmettre et à exécuter, rend plus difficile, voir quasiment impossible de détecter les fraudes ou les manipulations.

Actuellement, on parlerait des nouveaux enjeux auxquels feront face les acteurs de l'information financière : si la manipulation comptable est étroitement liée aux incitations financières des dirigeants, il faut alors regretter l'absence d'éthique morale de ces derniers qui s'avèrerait dommageable pour la collectivité économique.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

*E t u d e D u C a s P r a t i q u e :
« L e G r o u p e E R C O » .*

Réaliser l'audit d'une entreprise, c'est avant tout situer cette dernière dans son environnement économique externe. Vu que notre partie empirique se déroule à l'échelle du groupe **ERCO** (*Entreprise des Ciments et Dérivés de l'Ouest*), on a jugé utile d'avoir une vision globale de ce qu'est la réalité du marché du ciment en Algérie.

1. Le marché algérien du ciment ¹:

Le marché algérien des matériaux de construction est actuellement en pleine effervescence comparativement aux années précédentes.

On assiste ces dernières années, et depuis l'adoption du programme de réalisation d'un million de logements avant la fin 2009 inscrits dans le programme de développement de l'économie nationale, à une véritable évolution de ce secteur d'industrie.

En effet, la production de ciment est passée, pour la seule période allant de l'année 2003 à l'année 2005, de 8 millions de tonnes de ciments produites à plus de 10 millions de tonnes produites en totalité par les entreprises publiques, plus, un apport de deux millions de tonnes mises sur le marché par le groupe international « Orascom », permette de réaliser, pour la même période citée, un chiffre d'affaires de près de 31 millions de dollars.

1.1. La situation des importations :

Une nette diminution des importations relatives au produit du ciment a été constatée au cours de ces dernières années.

En effet, pour l'année 2003 les importations de ciment s'élevaient à plus de deux millions de tonnes, 700.000 tonnes en 2004 jusqu'à atteindre, en 2005, le niveau des 500.000 tonnes de ciments importées.

A noter que le secteur du ciment, en Algérie, est prédominé par les sociétés à capitaux publics, le secteur privé reste, pour le moment, minoritaire puisqu'il n'est représenté majoritairement que par le groupe ORASCOM.

Reste à noter que l'activité du secteur public du ciment est dirigée pratiquement par la Société de gestion des participations du Groupe de l'industrie du ciment d'Algérie (SGP-GICA).

¹ www.algerieinfo.com; el watan, 2008.

es, exploitant douze cimenteries implantées dans leur
la totalité de la production se commercialise sur
le marché national. A titre d'exemple la production des douze cimenteries publiques pour
l'année 2004 s'élevait à 9 500 000 tonnes, soit 83% du total de la production nationale,
le secteur privé en a produit et commercialise les 17% restante.

1.2. Sur le plan mondial :

La production mondiale de ciment ne cesse de s'accroître, elle est passée de 250 millions de tonnes en 1950 à 1500 millions de tonnes en 2005, et devrait atteindre, selon les prévisions avancées lors du 5ème Congrès arabe des ciments et des matériaux de construction² les 2 500 millions de tonnes en 2025.³

La production du ciment des pays arabes s'est élevée à 146 millions de tonnes pour l'année 2004, soit l'équivalent de 7% de la production mondiale, ce chiffre devrait passer à 186 millions de tonnes durant les cinq prochaines années, à compter de l'année 2004, précisent les responsables de l'Union arabe des ciments et des matériaux de construction⁴, qui ont pour objectif principal, développer et renforcer les liens entre les pays arabes et permettre donc, en plus d'une meilleure coordination de l'activité industrielle, la réalisation d'échanges industriels et commerciaux.

Année	2004	2005	2009	2025
Production arabe de ciment (en millions de tonnes)	146	/	186	/
Production mondiale de ciment (en millions de tonnes)	/	1500	/	2500

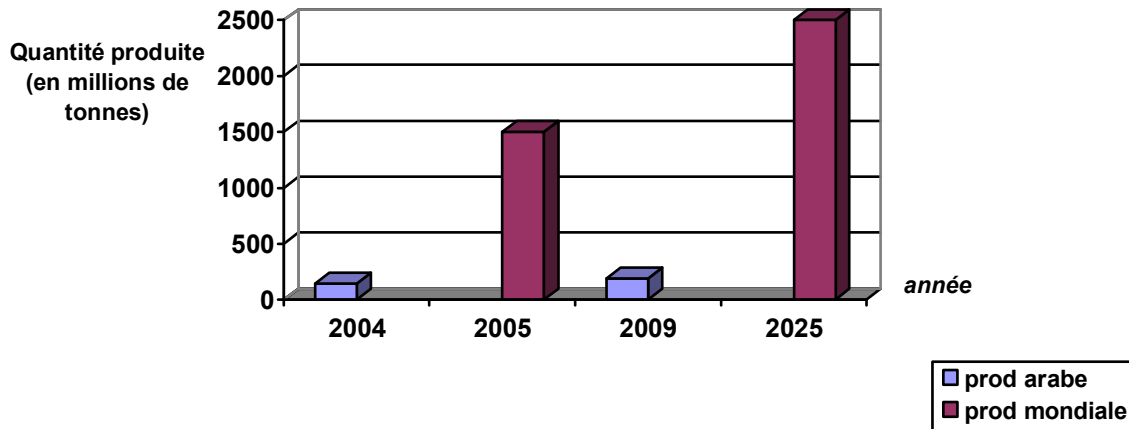
« Tableau récapitulatif de l'évolution de la production du ciment »³

²Organisme créé en 1977 et présidé actuellement par l'émir Sultan Ibn Mohamed Ibn Saoud

³Tableau fait par nous-mêmes suivant les données trouvées sur l'article du journal el Watan, 2008.

⁴Organisme qui regroupe 18 pays arabes membres, dont l'Algérie.

Production de ciment (en millions de tonnes)



Graph relatif au Tableau récapitulatif de l'évolution de la production du ciment⁵

En effet, l'accent est mis, plus particulièrement, sur la nécessité de renforcer le partenariat arabe afin d'améliorer la qualité des matériaux de construction, mais aussi garantir une protection de l'environnement et permettre ainsi la concrétisation du développement durable.

1.3. Le ciment, un créneau porteur :

1.3.1. L'usine Algéro-saoudienne de Djelfa⁶ :

Annoncé par le prince Sultan Ibn Mohamed Ibn Saoud, président de l'Union arabe des ciments et matériaux de construction (UACM), lors du 5ème Congrès arabo-international sur l'industrie des ciments et matériaux de construction et la protection de l'environnement, une nouvelle usine de production de ciment devrait voir le jour, portant ainsi le nombre des cimenteries en Algérie à 14 cimenteries.

La réalisation de cette cimenterie d'origine mixte (Algéro - Saoudienne) estimée à un coût de 200 millions de Da aura une capacité de production d'un million de tonnes par an, ce projet devrait, entre autre, générer 500 postes d'emploi.

⁵ Graph dont la source est le tableau fait par nous-mêmes suivant les données trouvées sur l'article du journal el Watan, 2008.

⁶ Ibid.

est pas un point délaissé, l'usine sera dotée, en plus
système permettant la surveillance et le filtrage de la

pollution industrielle causée par la cimenterie.

Quand au choix de la wilaya de Djelfa pour abriter ce projet, il a été fait suite aux études élaborées et qui démontre que cette région recèle de grande quantité de matières premières, notamment la chaux, nécessaires à la production de ciment.

2/ Le développement du secteur de ciment en Algérie ⁷:

2.1. Nouveaux projets, nouvelles contraintes !

La demande nationale en logement est telle que pour y répondre, les organismes concernés sont obligés de construire vite et à grande échelle, ce qui ne pourrait se faire sans un marché de matériaux de construction équilibré et sans pénurie ni tension comme est le cas de temps à autres.

La production nationale des matériaux de construction reste insuffisante, le rond à béton et le ciment, deux importants matériaux de construction sinon les principaux, sont encore loin de répondre à la demande actuelle.

L'avis des professionnels de la construction sur le marché des matériaux de construction est bien clair, pour eux si des tensions voient le jour, ce n'est pas dû au seul fait que la production nationale reste encore insuffisante mais plutôt aux effets du plan de soutien à la relance économique mis en œuvre pendant la période 2001-2004 et qui a donné naissance à de grands chantiers de réalisation de projets d'infrastructures terrestres de transport et des barrages sur tout le territoire national.

2.2. La situation de la production de ciment :

Il est bon de rappeler que l'industrie du ciment en Algérie est dominée par le groupe SGPÓGICA⁶, qui se compose de quatre pôles de production : le pôle « ERCC » composé des cimenteries de : Sour El Ghozlane, Meftah et Raïs Hamidou ; le pôle « ERCO » regroupant les cimenteries de Béni Saf, Zahana et Saïda ; le groupe « ECDE » de la cimenterie de Chlef

⁶ www.algérieinfo.com

⁷ Circulaire interne ERCO.

les cimenteries de Aïn Touta, Hadjar Soud, Hamma

Une précision reste à faire, le groupe ERCE EST assure à lui seul près de la moitié de la production nationale de ciment en raison des bonnes capacités de rendement de certaines unités de production (Aïn Touta et Aïn El Kebirai qui tournent à plein régime).

Depuis septembre 2003 le marché du ciment a vu l'arrivée de la nouvelle usine ACC « Algerian Cement Company », filiale de la compagnie égyptienne **Orascom Construction**, avec une capacité de production dans un premier temps à deux millions de tonnes par an allant jusqu'à 4 millions de tonnes après un nouvel investissement réalisé par cette dernière. Soulignons qu'avec la mise en œuvre du plan de soutien à la relance économique et les conséquences du séisme du 21 mai 2003, la consommation des matériaux de construction est montée à plus de 14 millions de tonnes en 2004 soit un écart, entre la production et les besoins réels, de près de trois millions de tonnes qu'il a fallu combler par la voie de l'importation.

3/ Flambée des prix et pénuries organisées ⁸:

Dernièrement, les prix des matériaux de construction se sont envolés en Algérie jusqu'à atteindre mille dinars le quintal de ciment et neuf mille dinars pour le rond à béton.

3.1. Le rôle de la Spéculation :

La flambée des prix du ciment est le fait direct de la spéculation, celle des prix du rond à béton est liée, quand à elle, à l'enflèvement des marchés internationaux. La cause étant ainsi circonscrite, des mesures sont alors prises : le ciment, par exemple, sera soumis à un contrôle obligatoire au sorties des usines.

A noter que l'importation du ciment avait coûté à l'Etat Algérien plus de 600 millions de dollars au début des années quatre-vingt-dix. En 2001, l'importation a atteint cinquante (50) milliards de dinars, soit cinq cent quatre-vingt (580) millions de dollars.

⁸ www.algeriepresse.com

Dans l'intervalle 1996-2001, la production nationale du ciment n'a augmenté que de 1,1% alors que la demande réelle se situe, elle, autour de quinze à dix-sept millions de tonnes par an. La production est pourtant portée par des entreprises publiques et des privés étrangers, dont le plus connu demeure Orascom Construction Industries (OCI), sa filiale Algerian Cement Company (ACC), avait monté une usine à **M'sila** d'une capacité de production supérieure à 4,5 millions de tonnes, en plus de la réalisation, en 2007, de la cimenterie de Mascara dont l'activité principale est la production de ciment blanc. Le coût de l'investissement est estimé à plus de 174 millions de dollars et d'une capacité de production de 550 000 tonnes de ciment blanc, avec une perspective d'exportation sur le marché américain.

4. Les investisseurs étrangers s'arrachent le marché du ciment algérien :

Le marché Algérien du ciment est un marché de grande importance qui connaît, actuellement, une très forte demande, ce qui a suscité l'engouement des investisseurs étrangers intéressés, à la fois, par la reprise des cimenteries publiques, proposées à la privatisation, et par la construction de nouvelles unités de production.

Des questions sont alors posées :

4.a. Pourquoi accorde-t-on autant d'intérêt aux cimenteries algériennes au détriment d'autres entreprises privatisables dans d'autres secteurs d'activité ?

4. b. Qu'est-ce qui motive autant les investisseurs étrangers à se ruier sur le marché algérien du ciment ?

Les raisons sont, en fait, multiples. Ce qui est sûr, c'est les avantages, indéniables, qu'offre le marché algérien.

En effet, le coût de production du ciment algérien est très compétitif à l'échelle de l'exportation, le niveau des salaires est favorable à l'investissement avec des possibilités de recrutement, local, du personnel technique et des autres travailleurs, sans oublier la

⁹ www.elwatan.com. Article daté de mars 2007.

électricité, du carburant, de l'eau, du téléphone et du

En plus, et compte tenu de l'importance du plan de relance économique et des programmes futurs, les besoins nécessaires au marché algérien pourraient atteindre les 25 millions de tonnes par an. Ce qui suppose effectivement, la nécessiter de réaliser de nouvelles cimenteries.

L'Algérie, de part son emplacement géographique, est situé au centre du Maghreb, ce qui représente près de 100 millions de consommateurs potentiels. L'Europe représente, quand à elle, un marché dont les besoins en ciment de qualité sont en constante évolution.

En effet, la demande des pays européens fait face, actuellement, à une limitation des taux de production du ciment qui résulte, en majorité, à l'instauration d'une réglementation draconienne, imposée par souci de préservation de l'environnement, ce qui rend de plus en plus difficiles l'obtention de permis de constructions et l'acquisition d'autorisations de réalisation de projet considérés comme ayant un effet nuisible sur l'environnement.

D'autre part, en ce qui concerne les gisements dont jouit l'Algérie, ces derniers sont accessibles par voies classiques et marchandes, ce qui facilite plus le travail aux investisseurs.

5. La procédure à suivre pour créer une cimenterie :

L'accès à l'exploitation des gisements est régi, en Algérie, par l'Agence nationale du patrimoine minier (ANPM) qui est sous tutelle du ministère de l'Energie et des Mines.

La réalisation d'une cimenterie dépend de la réglementation relative aux constructions classées dans le décret n° 98-339 du journal officiel du 03/11/1998, cette opération nécessite l'acquisition d'un permis de construire délivré par la wilaya compétente.

Contrairement aux idées reçues, le rapatriement des bénéfices, relatifs à l'exploitation des cimenteries, est garanti par la loi, ce qui expliquerait l'engouement des investisseurs étrangers.

D'autres avantages sont à citer, en effet la fiscalité algérienne encourage l'investissement dans le ciment par une réduction de la TVA de 17% à 7% a été prévue dans la loi de finances 2007, ce qui n'est pas des plus négligeables, en tout cas en termes de gains et de bénéfices, et

nti par la loi⁵ (l'augmentation du rapatriement des
ées en Algérie a été de 64,7 % entre 2001 et 2005).

A noter que le transfert des bénéficiaires rapatriés ont dépassés les 10 milliards de \$ US, en 2007⁶. Cependant, reste à souligner que la production actuelle du ciment demeure inférieure à la demande du marché national. L'Algérie qui possède 13 usines de ciment dont les capacités installées sont d'environ 14,3 millions de tonnes /an (Orascom-ACC M'sila comprise) n'arrive pas encore à couvrir les besoins grandissants du marché national.

Au moment même où le plan de relance économique (PSRE) va induire une demande supérieure à 20 MT/an à l'horizon 2010, la production actuelle, quand à elle, reste inférieure à 10 millions de tonnes / an.

En matière de prix, en Algérie, le sac de 50 kg de ciment du type CPA 42,5 N est généralement cédé à 320, 00 dinars TTC par des revendeurs qui ne cessent de protester contre les faibles quotas mis à leur disposition par les cimenteries publiques.

Ce qui s'explique par le fait que les cimenteries publiques continuent de fonctionner en deçà de leurs capacités réelles de production, résultats : on assiste à une flambée des prix du sac de ciment chez les revendeurs créant ainsi, des situations de spéculation et de pénurie.

L'Algérie suscite, par des raisons auparavant citée, beaucoup d'intérêt chez de nombreux hommes d'affaires, notamment arabes, passant au delà des relations purement commerciales du type fournisseur-Client.

Dans le cadre du processus de privatisation et de promotion des investissements directs étrangers, les opérateurs économiques étrangers sont de plus en plus intéressés par des projets d'investissement créateurs de valeur ajoutée et par des reprises d'actions dans les entreprises publiques algériennes, le groupe égyptien Orascom étant en tête de liste dans ce domaine.

En effet, après les télécommunications, le groupe Orascom entame son ascension dans le domaine de la construction, la cimenterie ACC Algérie (Algerian cement company) filiale appartenant à ce groupe est une référence pour de nombreux investisseurs étrangers souhaitant conquérir le marché algérien. En moins deux ans (2001/2003), ACC Algérie a pu

⁵Le rapport de conjoncture de la Banque d'Algérie pour l'année 2005

⁶ Ibid.

on de ciment dont la production annuelle déclarée est
e ciment de type CPA 445.

Renforcée par cette expérience positive, le groupe ACC a acquis, en 2006, des gisements pour deux nouvelles cimenteries qui seront réalisées à l'ouest du Pays, dans la région de Sig, à 50 km d'Oran et à 90 km de Mostaganem, soit près de deux grandes villes portuaires d'Algérie.

Depuis, d'autres groupes ont vu le jour comme le groupe allemand « **HOLCIM** » (ex-Holder Bank), qui a acquis de son côté, pour la réalisation d'un projet de cimenterie, un gisement de calcaire à l'ouest du pays, à Oggaz pas loin de la région de Sig.

Un autre groupe allemand « **KNAUF** », un des leaders mondiaux dans le domaine des matériaux de construction avec 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, a acheté 51% des actions de l'usine de plâtre de **FLEURUS** (Oran) et a fait une demande de rachat des actions restantes auprès du ministère de la participation et de la promotion de l'investissement. Enfin, la société italienne « **BUZZI UNICEM** » a, quand à elle, acquit en septembre 2006, 35% des actions des deux cimenteries de El Hadjar Soud et de Sour El Ghozlane pour un montant total de plus de 110 millions de \$ US.

6. L'impact sur l'Environnement :

L'industrie du ciment a tout intérêt à devenir «*une industrie verte*» afin de s'inscrire dans une démarche de développement durable.

L'Algérie n'a pas occulté ce volet, qui est d'une importance primordiale, dans ces projets futurs. En effet, en matière d'environnement et de développement durable, les entreprises de ciment doivent faire face aux conséquences qu'a, cette industrie, sur la santé et la sécurité des travailleurs, les populations locales, ayant donc un impact direct sur l'environnement, notamment l'air, l'eau, les sols.

Pour l'ensemble des douze cimenteries publiques, des actions sont engagées traduites par la mise en œuvre de mesures à aspects techniques, financiers et écologiques. La politique de protection et de préservation de l'environnement, concrétisée par un arsenal législatif et juridique très offensif, impose à ce secteur un respect rigoureux des règles écologiques. En effet, la stratégie de l'Algérie dans le cadre de la lutte contre ce type de pollution repose sur la mise en place de mesures coercitives, notamment des mesures fiscales obligeant les 13 cimenteries du pays, ainsi qu'aux nouveaux investisseurs travaillant dans le même secteur, à se conformer aux normes internationales.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

financier dans l'analyse des performances : cas pratique.

objet de fermeture jusqu'à remise à niveau, comme ce
».

Reste à noter que, dans le cadre du développement de l'industrie du ciment, les experts appellent à la modernisation des mécanismes de production et à l'utilisation de technologies non polluantes pour la protection de l'environnement et du cadre de vie social.

Après avoir donné un aperçu sur ce que est la réalité du secteur du ciment en Algérie, il nous paraît convenable de entamer, et de manière chiffré, note partie pratique qui se déroule au sein du groupe ERCO.



Avant d'auditer, et pour une période allant de 2004 à 2006 le groupe ERCO, il est utile d'avoir un aperçu de ce qu'a été et de ce qu'est devenu le groupe ERCO pour pouvoir mieux cerner l'activité et l'évolution économique qu'a connu ce groupe.

1.1. Période avant 1998 :

Avant l'année 1998, la société ERCO englobée 03 unités principale de production à savoir :

- L'unité de ZAHANA ;
- L'unité de SAIDA ;
- L'unité de BENI-SAF.

La commercialisation de ces produits était assurée par la société SODMAC (société de distribution de matériaux de construction), quand à la direction, le siège été sis au niveau d'ORAN.

1.2. Période après 1998 :

Après l'année 1998, la société ERCO connaît une filialisation et devient le Groupe ERCO constitué de :

- L'entreprise de ciment de Beni-Saf ;
- L'entreprise de ciment de ZAHANA ;
- L'entreprise de ciment de SAIDA ;
- La SODMAC ;
- L'entreprise de produits dérivés et d'amiante de ZAHANA ;
- L'entreprise de fabrication de chaux de SAIDA ;
- L'entreprise de fabrication de plâtre de FLEURUS.

2. L'aspect organisationnel d'ERCO :

Toute entreprise est organisée selon l'activité qu'elle exerce. Nous avons pris, à titre d'exemple, l'aspect organisationnel d'une des filiales d'ERCO à savoir la SODMAC dont les caractéristiques essentielles résident dans le déroulement de l'activité commerciale.

En effet, la SODMAC a pour vocation principale la commercialisation des matériaux de construction et qui sont : le ciment, les produits dérivés et les sanitaires.

ect organisationnel que la SODMAC a un réseau de constitué de 10 unités réparti à travers l'ouest algérien à

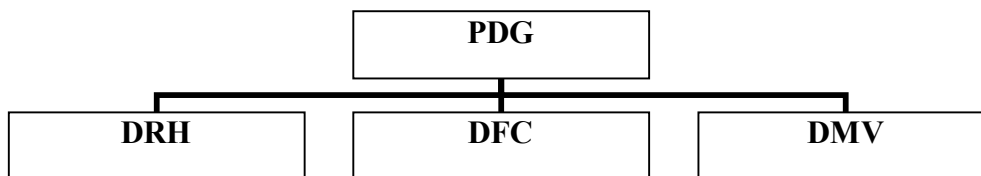
savoir :

- L'unité de commercialisation de SAIDA ;
- L'unité de commercialisation d'ADRAR ;
- L'unité de commercialisation de MOSTAGANEM ;
- L'unité de commercialisation d'ORAN (qui regroupe 03 unités) ;
- L'unité de commercialisation de TEMOUCHENT ;
- L'unité de commercialisation de TLEMCEN ;
- L'unité de commercialisation de ZAHANA ;
- L'unité de commercialisation de SIDI BEL-ABBES.

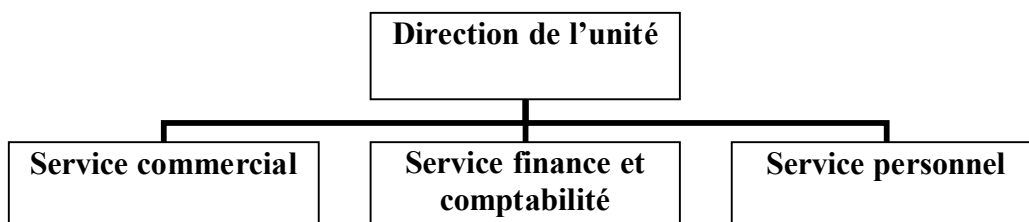
Ces 10 unités sont chapeautées par une direction régionale située à ZAHANA, et qui est composée de 03 directions principales :

- La DRH : direction des ressources humaines ;
- La DFC : direction des finances et comptabilité ;
- La DMV : direction de marketing et ventes.

Le schéma qui suit, traduit de manière plus simple l'organisation de la direction générale¹ :



Au niveau de l'unité commerciale, on trouve les mêmes schémas d'organigramme à savoir² :



¹ Circulaire interne ERCO

² Ibid.

ancien dans l'analyse des performances ; cas pratique.

taille de cette dernière. De manière générale, l'effectif ne doit pas dépasser, au sein de l'unité, 50 agents toute activité confondue avec un seuil minime de 30 agents.

Pour ce qui est des qualifications, on constate que chaque poste occupé est attribué selon la qualification qui s'y apporte, à titre d'exemple, l'effectif dont jouit la SODMAC est en plus du niveau de qualification, constitué par une équipe qui est caractérisé par l'expérience de son personnel dans le domaine relatif a la production du ciment (allant de 10 à 20 ans).

La rémunération au sein de l'unité ce fait selon une grille de salaire suivant un ordre hiérarchique préétabli.

4. La commercialisation des produits d'ERCO :

L'écoulement de la marchandise d'ERCO se fait par la société SODMAC.

Pour ce qui est du ciment, on a constaté que le ciment le plus demandé dans le marché est celui de la cimenterie de ZAHANA. En effet, ce ciment jouit d'une très grande notoriété dans le secteur de la construction, ce qui pénalise l'écoulement du ciment des autres cimenteries.

Normalement, les unités de commercialisation se procure le ciment des usines qui leur sont les plus proches, or les clients préfèrent le ciment de ZAHANA parce qu'il est à rotation rapide et qu'il s'écoule plus vite sur le marché. La direction ayant pris conscience de ce phénomène exige aux acheteurs de, en plus de leur procurer du ciment en provenance de la cimenterie de ZAHANA, d'acheter des usines qui leur sont proches.

Reste à noter que, vu la concurrence qui commence à devenir plus palpable, la SODMAC, qui habituellement a sa propre clientèle, tente de tenir le cap afin de ne pas être pris par ces concurrents, au-delà des simple moyens de commercialisation dont elle faisait usage tel que le passage des commandes par les clients, et la fidélité de ces derniers envers leur fournisseur, la direction de marketing et des ventes à adopter le système de démarchage auprès des acheteurs, nouveaux ou anciens, se constituant ainsi un carnet d'adresse utile lors des périodes de ventes jugées lentes.

Pratique :

Après avoir eu connaissance du marché algérien du ciment, et cerné l'environnement dans lequel évolue la société ERCO, sujette de notre cas pratique, il est nécessaire lors de l'exercice de notre analyse de suivre l'acheminement fait tout au long de notre partie théorique.

La démarche consiste à avoir connaissance, en premier lieu, de la fonction « audit interne » et de sa pratique à l'intérieur de la société, ainsi il nous sera possible d'examiner l'aspect et la pratique de l'audit externe, et de mettre par la suite notre avis et nos conclusions suite aux analyses effectuées.

2. Rapport relatif à la fonction d'audit interne :

Dans un souci permanent d'optimiser les travaux d'audit et d'uniformiser les méthodes d'évaluation du contrôle interne, on a pu constater, lors de notre travail, que chaque unité constitutive de la société contrôlée, à savoir ERCO, a fait l'objet d'un rapport de mission consignant les principales anomalies et remarques constatées avec établissement de recommandations allant dans le sens de l'amélioration des conditions de travail afin d'aider les responsables à mieux maîtriser les tâches qui leurs sont dévolues.

2.1. Constatations :

L'audit établi, au niveau des unités commerciales, n'a révélé aucune irrégularité significative qui remet en cause les procédures du contrôle interne.¹

Les travaux ont été effectués suivant les normes d'audit et les méthodes généralement admises en matière de contrôle tels que les recoupements d'informations par sondage de la comptabilité, de la cellule commerciale et des ressources humaines avec un total respect des procédures.

Entre autre, on a constaté le recours aux méthodes de :

- Rapprochement : entre le service commercial et le service comptable afin de relever d'éventuels écarts ;

¹ Voir références n°4 ; questionnaire d'audit interne.

- Vérification des états de virements hebdomadaires par un rapprochement sur le compte central ;
- Constatations par mode d'examen de conformité des différents registres et livres légaux constitués selon le code de commerce ;
- Examen des états de ventes et du niveau des stocks communiqués quotidiennement par le service commercial à la structure comptable ;
- Examen des journaux auxiliaires (ventes, achats, salaires, investissements) ;
- Conformité des extraits des rôles et attestations mise à jour ;
- Délimitation des responsabilités, des habilitations et du pouvoir de signature ;
- Vérification des dossiers individuels relatifs au personnel (salaires, prêts, primes et indemnités etc.í).

Suite à notre analyse faite de la cellule de contrôle interne appartenant au groupe audité, à savoir le groupe ERCO, il nous a été permis de constater que les méthodes et les procédures du contrôle interne appliquées au sein du groupe sont conformes aux méthodes utilisées à celles étudiées dans notre approche théorique concernant la révision du contrôle interne.

Pour plus de précision, nous avons fait suivre notre travail par un questionnaire qui avait pour but de conforter nos conclusions, ce qui nous a permis d'aboutir à une opinion positive sur le déroulement du contrôle interne au sein du groupe.



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Note cas pratique se déroulera suivant deux parties :

- La première consistera à une évaluation chiffrée de la solidité financière de l'entreprise tout au long des trois années étudiées, à compter de 2004 jusqu'à 2007.
- La seconde, aura pour objectif le calcul des principaux paramètres d'analyse, et dont la pratique nous donnera un aperçu sur l'équilibre structurel du groupe.

Les éléments ressortant des deux parties, nous permettront d'évaluer, en ayant recours à l'usage de ratios, et de juger de la performance du groupe ERCO, en mettant en relief les points forts et les points faibles susceptibles de nuire au bon fonctionnement de ce dernier.

Après avoir établi le passage du bilan comptable au bilan financier, et qui est obligatoire lors de l'application de l'analyse financière d'un bilan comptable, nous avons constaté les faits suivants :

a) L'Actif:

- L'actif permanent représente 51% du total de l'actif
- L'actif circulant représente 49% du total de l'actif

b) Le passif:

- Les capitaux permanents représentent 82% du total du passif
- Le passif circulant représente 18% du total du passif.

Analyse :

1/ L'actif a une valeur de ce fait il garanti le passif.

En effet l'actif permanent est de 51%, il représente tout ce dont l'entreprise possède, sa valeur étant élevé, et représente une garantie fiable pour l'entreprise lors de l'acquisition de nouveaux crédits d'exploitation.

2/ Les capitaux permanents sont évalués à 82% du total du passif. Ces capitaux sont constitués de fonds propres de l'entreprise en plus des dettes à long termes.

Après avoir établi le passage du bilan comptable de l'année 2005 au bilan financier, nous avons constaté les faits suivants :

a) **L'Actif :**

- L'actif permanent représente 54% du total de l'actif
- L'actif circulant représente 46% du total de l'actif

b) **Le passif :**

- Les capitaux permanents représentent 81% du total du passif
- Le passif circulant représente 19% du total du passif.

Analyse :

1/ L'actif permanent est de 54%, il représente tout ce dont l'entreprise possède, sa valeur étant élevée, et représente une garantie fiable pour l'entreprise.

Si cette dernière n'a pas adopté de politique d'endettement pour l'année qui suit, la valeur de son actif permanent pourrait constituer une garantie pour les engagements à venir.

2/ Les capitaux permanents sont évalués à 81% du total du passif. Ces capitaux sont constitués de fonds propres de l'entreprise en plus des dettes à long termes.

Après avoir établi le passage du bilan comptable de l'année 2006 au bilan financier, nous avons constaté les faits suivants :

a) L'Actif :

- L'actif permanent représente 55% du total de l'actif
- L'actif circulant représente 45% du total de l'actif

b) Le passif :

- Les capitaux permanents représentent 85% du total du passif
- Le passif circulant représente 15% du total du passif.

Analyse :

1/ L'actif permanent est de 55%, il représente tout ce dont l'entreprise possède, sa valeur étant élevé, et représente toujours une garantie fiable pour l'entreprise.

2/ Les capitaux permanents sont évalués à 85% du total du passif. On constate une augmentation de es capitaux qui sont passés de 81% à 85%.

Sachant que les capitaux permanents sont constitués de fonds propres dont dispose l'entreprise en plus des dettes à long termes. Cette augmentation peut être du soit à une contraction de dettes sous formes de crédit à long terme, ou d'une augmentation de capital qui est le résultat de capitalisation de la réserve.

Lors de notre analyse des états financiers du groupe ERCO, pour la période allant de 2004 à 2006, nous avons constaté que le groupe se porte, en général, bien.

Les principaux paramètres qui nous ont poussés à émettre cette opinion sont :

- L'évolution positive de CA ;
- L'évolution satisfaisante de la VA qui est due à une meilleure maîtrise des charges intermédiaires à savoir les matières et fournitures consommés et les services ;
- Un fond de roulement FR positif tout au long de la période étudié ;
- Un BFR quasi stable ;
- Une trésorerie positive ;
- Un EBE en progression ;
- Un résultat plus que satisfaisant ;
- Les frais du personnel en régression ;
- Une rentabilité en évolution positive.

Du certainement à un phénomène de conjoncture, le groupe ERCO a réalisé de grands progrès financiers. Pour l'année 2006, le résultat a quasiment doublé en comparaison avec l'année 2004, mais ***est ce que cela veut il dire que le groupe est vraiment performant ?***

Après avoir eu connaissance de l'évolution du marché des matériaux de constructions, et plus précisément celui du ciment en Algérie lié en grande partie aux grands projets de réalisations et aux innombrables chantiers à travers tout le territoire algérien : logements, autoroutes, barrages, nous avons constaté que ce secteur constitue une très grande opportunité pour les cimenteries implantées dans notre pays, ce ci dit encore faut il savoir saisir cette opportunité !

Certes, les constatations numériques, faites lors de notre analyse comptable et financière du groupe, tendent vers une situation d'apparences satisfaisantes, or nous avons déduit lors de nos entretiens établi auprès des dirigeants du groupe, que la situation financière que connaît ce dernier, est en réalité en dessous de ce qu'elle devrait être réellement.

Jouissant d'une grande notoriété sur le marché des matériaux de constructions, le groupe ERCO est, en réalité, confronté à des tensions internes qui pénalisent son évolution.

ancier dans l'analyse des performances : cas pratique.

de commercialisation des matériaux de constructions
plus grande attention de la part des dirigeants.

Mieux maîtriser l'aspect commercial de ce groupe aurait un impact bénéfique sur la performance de cette entreprise, et il est plus qu'utile de se pencher sur ce point et dans l'immédiat afin de ne pas se laisser prendre ou plutôt surprendre par la concurrence qui est en pleine expansion.

Durant cette dernière décennie, de nombreuses compagnies étrangères sont intéressées par la privatisation des cimenteries algériennes, de nouveaux groupes tel qu'ORASCOM, PHARAON ou encore le groupe allemand KNAUF, ont pu réaliser un chiffre d'affaires plus que satisfaisant et envisagent d'acquérir d'autres parts de marché dans le même secteur alors que l'un des leaders du marché de ciment de notre pays se laisse surprendre par ces problèmes du à la gestion interne de ses conflits.

Une question reste alors à poser : *«est il adéquat de laisser des étrangers acquérir l'un des marché les plus rentable de notre pays sachant qu'ils ne servent en vérité que leur propres intérêts, et est il convenable que l'un des leaders nationaux soit confronté à de « faux » problèmes qui le freinent au moment ou la concurrence bat son plein ? S'agit-il, ici, d'une absence de visibilité de la réalité actuelle ou d'une mauvaise conception de stratégie d'avenir ? ».*

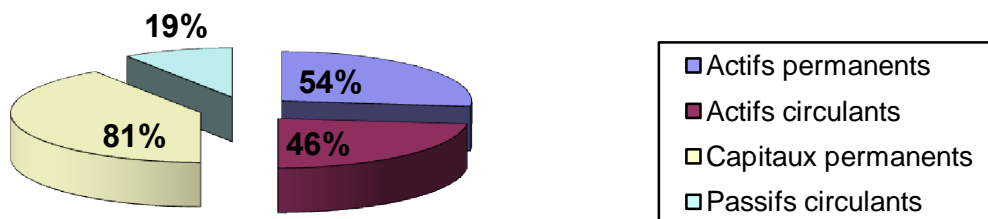
sses d u bilan (année 2005) :

Actifs permanents	9 638 149 945,62	Capitaux permanents	14 626 890 794,87
Actifs circulants	8 358 359 633,48	Passifs circulants	3 369 618 814,23
total	17 996 509 579,10	total	17 996 509 609,10

Tableau index du graphe:

	total partiel	total partiel/total global	%
Actifs permanents	9 638 149 945,62	0,535556626	54%
Actifs circulants	8 358 359 633,48	0,464443374	46%
Capitaux permanents	14 626 890 794,87	0,812762649	81%
Passifs circulants	3 369 618 814,23	0,187237353	19%

**Graphe représentatif des quatre masses du bilan année 2005
en %**



L'entreprise est le noyau de l'économie dite de marché, autour duquel des liens se créent.

En effet, l'entreprise est le point de rencontre entre les différents agents économiques, avant tout un lieu de production de biens et de services, elle relie le client à son fournisseur, le salarié à son employeur, le gageur de fond à son créancier, et constitue par ce fait un organisme où la réalisation de profit en est l'objectif principal.

Mais pour qu'une entreprise puisse dégager des profits, il faut que celle-ci soit en mesure de créer des richesses, soit une valeur ajoutée qui lui permettrait de faire face à ses dépenses futures et donc de conserver sa pérennité à travers le temps.

Pour ce fait, une remise en question devient plus que nécessaire et constituerait une forme d'évaluation continue qui a pour but de cerner le niveau de performance réalisé et d'apporter, s'il y a lieu de le faire, les modifications nécessaires pour obtenir de meilleurs résultats.

Qui dit évaluation dit analyse, bien que les entreprises disposent de moyens de contrôles internes dont le but est de veiller à l'application d'une bonne gestion, il apparaît utile de faire appel à un regard externe plus critique et plus objectif afin de détecter les failles non relevées, intentionnellement ou non, par le contrôle interne.

En effet, certains dirigeants tendent, par des moyens frauduleux, de déroger les règles d'une bonne gestion, le recours à ce type de manœuvres est lié à la maximisation du profit personnel au détriment du profit général, d'où le rôle des cabinets d'audit. Comparés à des gardes fous, ces organismes ont pour but de protéger l'entreprise et ses collaborateurs des pratiques malsaines de certains dirigeants.

On parlerait alors de la qualité du contrôle des comptes annuels des entreprises. Les principes et les méthodes utilisés par les auditeurs financiers doivent présenter des caractéristiques acceptables par l'environnement et susceptibles d'affirmer leur efficacité et leur rationalité.

En réalité, la conceptualisation rationnelle développée par les auditeurs, si elle repose sur un formalisme rassurant a priori, n'est pas susceptible d'être mise en œuvre sans le respect de certaines attitudes intellectuelles dont la finalité est de réduire l'arbitraire.

On peut résumer ces caractéristiques par les notions de scepticismes et de jugement. Le scepticisme est l'attitude qui consiste à prendre du recul sur chaque information, à chercher à la remettre en cause systématiquement et à ne rien prendre pour « argent comptant », en particulier, chaque élément de preuve doit faire l'objet d'une validation et d'une documentation appropriée. Idéalement, ce scepticisme doit en outre s'appliquer tant à la

nt elle a été élaboré, par une prise de conscience de
le dirigeant. La notion de scepticisme est suivie par
celle du jugement.

En effet, le jugement est un phénomène complexe qui repose sur les aptitudes cognitives et intrinsèques de l'auditeur, ses connaissances techniques, ainsi que ses facteurs organisationnels et psychologiques indissociablement. Ce jugement est représenté par l'opinion émise de l'auditeur, de part son rapport, et qui est relatif au fait que ce dernier utilise son bon sens et son expérience acquise pour pouvoir adapter ses contrôles à la situation rencontrée.

Il convient donc de préciser que la présentation des comptes n'est pas une opération dénuée d'arrière-pensées. Certes, la comptabilité sert, en général, à évaluer la valeur de l'entreprise et son aptitude à créer un profit, mais elle peut aussi être utilisée pour légitimer des décisions de gestion qui ne sont pas toujours de l'intérêt de toutes les parties prenantes, ce qu'a été le cas dans les scandales financiers et comptables récent tel qu'Enron, de WorldCom, de Parmalat... et qui ont eu un retentissement important sur le monde des affaires.

Lors de la réalisation de notre partie empirique qui consistait à évaluer la performance du groupe ERCO, il nous est apparu que, bien que d'apparence le groupe semblait performant, il est, en fait, en dessous de ce qu'il devrait l'être réellement.

Jouissant d'une grande notoriété auprès de ses clients, le groupe « ERCO Algérie » est, en vérité confronté, à des tensions internes qui le pénalisent et qui le freinent au moment où le secteur dans lequel il évolue, à savoir celui de la production de matériaux de construction et plus précisément celui du ciment, semble être en pleine expansion.

Ce qui nous amène à conclure que bien que d'apparence une entreprise semble être performante, il faut l'analyser dans son environnement externe pour savoir si cette performance est durable, ou bien si elle n'est en fait que le reflet d'une gestion démotivée qui bien qu'elle ne représente pas un grand danger à l'heure actuelle pourrait être fatale dans un monde ouvert sur lui même et où la notion de frontières tend à disparaître.

S'éloignant de la seule perspective de simple vérification intégrale et exhaustive des états financiers d'une entreprise, le recours à l'audit financier comme outil de diagnostic pourrait

analyse des performances des dirigeants d'entreprises.

reprise. En effet, les objectifs à long terme de l'audit
ions relatives aux décisions futures de la direction
d'entreprise sur toutes les questions d'ordre financier, telles que le contrôle, les prévisions et
l'analyse des risques. Bien que n'étant pas applicable actuellement, la notion de conseil en
management semble côtoyer celle de diagnostic et qui ne serait en fait que le prolongement
logique du métier d'auditeur. Ces constatations ne feront alors que confirmer notre hypothèse
principale sur le rôle de l'auditeur dans l'analyse des performances des dirigeants et donc
celle de l'entreprise.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

BIBLIOGRAPHIE :

 **Ouvrages :**

1. Ali GAEMILIS, Chantal POTY, « *Comptabilité financière* », DUNOD ; Paris 1998.
2. Alain Mikol, « *LES AUDITS FINANCIER : Comprendre les mécanismes du contrôle légal* », éditions d'Organisation ; 02/07/1999.
3. Alain Mikol, « *AUDIT FINANCIER ET COMMISSARIAT AUX COMPTES* », édition Etheque , Lille-Hellemmes ;
4. Allouche.J, « *Encyclopédie des ressources humaines* », Vuibert, Paris 2003.
5. Association technique de harmonisation de cabinet et conseil, Audit financier, « *Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations* ».
6. Benoît P, « *Audit & contrôle interne* », les essentiels de la gestion, édition LITEC ; 1997.
7. Bernard COLASSE, « *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit* », Economica ; 2000.
8. Bernard Grand, Bernard Verdalle, « *Audit comptable et financier* », 2e édition, Economica ; 26/10/2006.

comptable », 3e édition , Editions du Management ; 10/06/2004.

10. Collectif, « *Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux* », Ecosip, l'Harmattan ; 1999.

11. COMBES J-E et LARBOUSSE M-C, « *Audit financier et contrôle de gestion : fondements et cas pratiques* », Publi-Union-Edition, 1997.

12. E. Bertin, « *AUDIT INTERNE* », édition des Organisations ; 04/10/2007 ;

13. Geneviève Ravard, Jean Burner, « *AUDIT FINANCIER : Les outils de l'Audit : Guides, questionnaires et feuilles de travail* » Collectif, Dunod ; 01/04/1991.

14. « *Guide de l'audit et du commissariat aux comptes* », édition SNC ; 1996.

15. Jean-Baptiste Hugot, « *Le Guide des cabinets de conseil en management* ». 7e édition ; Editions du Management ; 18/08/2005.

16. Jean Claude Tournier, Jean Baptiste Tournier, « *EVALUATION DE L'ENTREPRISE, LE GUIDE QUE VAUT UNE ENTREPRISE* », édition Christian Hoaran Vuibert, collection gestion ; juin 2008.

17. Hamini ALLAL, « *Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable* », Office des publications universitaires ; 1993.

« *Le manager au quotidien* », Eyrolles :

éditions d'organisation.

19. Lionel COLLINS, « *Questions de contrôle* », collection gestion,

PUF ; 1999.

20. Michel GERVAIS, « *Contrôle de gestion* », 7^{ème} édition, collection

gestion, Economica ; 2000.

21. Olivier Boutou, Gérard Landy et Bruno St Voirin « *100 questions*

pour comprendre et réagir, performance de l'entreprise »;

AFNOR.

22. Paul PINTO « *La performance durable* »; DUNOD.

23. Pierre Dufils, Didier Menonville, Jean Raffegau, « *L'AUDIT*

FINANCIER », PUF ; 01/04/1994

24. Sandra Charreire, Isabelle Huault ; Collectif, « *Les grands auteurs*

en management », Management et société ; 11/06/2002.

25. Robert OBERT, « *Révisions et certification des comptes* »; DUNO.

26. Marie-Christine Labrousse, Jean-Emmanuel Combes, « *AUDIT*

FINANCIER ET CONTROLE DE GESTION : Fondements et cas

pratiques », Editions Publi-Union ; 01/01/1997.

27. Yvonne Giordano, Collectif, « *Conduire un projet de recherche* :

Une perspective qualitative », Management et société ; 01/04/2003.

28. *Code de commerce.*

29. *Code civil.*

1. Benmansour Med el Bachir, Belmokhtar Mohamed,
« *L'audit comptable et financier* » ; Séminaire national ; juin 2000.
2. Olivier HERRBACH « *Comportement au travail des
collaborateurs de cabinets d'audit financier : approche par le
contrat psychologique* », thèse de doctorat en science de gestion.
3. Séminaire interne KPMG Algérie, « le rôle de l'audit financier » ;
avril 2009.

Sites consultés :

1. www.algerie-dz.com
2. www.algeriefinance.com
3. www.algerieinfo.com
4. www.algerie-presse.com/annuaire/immobilier/algerie-financement-de-limmobilier-banque-el-baraka.html
5. www.algeriealgerienne.com
6. www.algerie.wordpress.com
7. www.algeria.com
8. www.algeria.com/forums/business-affaires/20996-loi-de-finances-7.html
9. <http://www.az-finance.com/>
10. www.carriere-algerie.com

12. www.diplomatie.gouv.fr

13. www.diplomatie.be

14. www.dzimmo.com (immobilier)

15. www.eldjazair.net.dz

16. www.edzair.com

17. www.fibladi.com/algerie-finances

18. www.kpmg.com

19. www.mincommerce.gov.dz

20. www.mf.gov.dz (ministère des finances)

21. www.medibtikar.eu/Finance-banques-en-Algerie.html

22. www.leblogfinance.com

23. www.septimanie-export.com

24. www.site-d-sites.com