

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Ecole Supérieure de Commerce**



**Thèse préparée en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat ES**  
**SCIENCES, en sciences de gestion**

**Option : Comptabilité**

**Thème :**

**« Contrôle et audit internes : Un enjeu pour les PME Algériennes »**

**Présentée par l'étudiante : EL MAYOUF Saida Naima**

**Membres du jury**

**Président : Monsieur MOKRANI Abdelkrim, Professeur, ESC/ Koléa**  
**Rapporteur : Monsieur BENNOUR Abdelhafid, Professeur, ESC/ Koléa**  
**Examineur : Monsieur DAHIA Abdelhafid, Professeur, ESC/ Koléa**  
**Examineur : Monsieur BATAT Sofiane, Professeur, Université de Boumerdes**  
**Examineur : Monsieur AIT MOHAMED Mourad, Professeur, Université d'Alger 3**  
**Examineur : Monsieur BOUCHEDOUB Talal Mohamed El-Khomeiny, Professeur, Université d'Alger 3**

**Année universitaire : 2022-2023**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Ecole Supérieure de Commerce**



**Thèse préparée en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat ES  
SCIENCES, en sciences de gestion**

**Option : Comptabilité**

**Thème :**

**« Contrôle et audit internes : Un enjeu pour les PME Algériennes »**

**Présentée par l'étudiante : EL MAYOUF Saida Naima**

**Membres du jury**

**Président : Monsieur MOKRANI Abdelkrim, Professeur, ESC/ Koléa**  
**Rapporteur : Monsieur BENNOUR Abdelhafid, Professeur, ESC/ Koléa**  
**Examineur : Monsieur DAHIA Abdelhafid, Professeur, ESC/ Koléa**  
**Examineur : Monsieur BATAT Sofiane, Professeur, Université de Boumerdes**  
**Examineur : Monsieur AIT MOHAMED Mourad, Professeur, Université d'Alger 3**  
**Examineur : Monsieur BOUCHEDOUB Talal Mohamed El-Khomeiny, Professeur, Université d'Alger 3**

**Année universitaire : 2022-2023**

## Dédicace

### ❖ **A mes très chers parents**

Que Dieu Tout Puissant vous préserve et vous accorde santé, longue vie et Bonheur.

Aucune dédicace ne saurait exprimer mes respects, ma reconnaissance et mon profond amour.

### ❖ **A mes sœurs, frères, neveux et nièces**

Qu'Allah vous protège, garde et renforce notre famille

*Je vous aime*

### ❖ **A Dida et Mouni**

Que Dieu accomplisse vos vœux, soyez assurés de mon estime.

### ❖ **A mes amis et collègues**

Il me serait difficile de vous citer tous, vous êtes dans mon cœur, affectueusement.

## Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à « ALLAH » de m'avoir  
Donné le courage, la volonté, la santé et la patience qui m'ont permis de  
Réaliser ce modeste travail.

J'adresse ensuite toutes mes gratitudees à mon encadreur Pr. Abdelhafid  
BENNOUR pour sa patience et sa judicieuse orientation.

Je tiens également à remercier M. DRALI Nabil pour son soutien du début jusqu'à la fin,  
à CHAMI Fatima Zohra et M. BOUCHEDOUB Talel, qui m'ont aidé à réussir et ont rendu  
possible la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont aussi à tous les professionnelles qui m'ont aidé pour l'élaboration du  
recueil des données en me faisant part de leur propre expérience et de leur vécu.

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté de juger ce travail.

Mes derniers remerciements vont droit aux amis (es) et collègues qui m'ont encouragé par  
leur sympathie et apporté leur aide morale et  
Intellectuelle tout au long de ma démarche.

**Sommaire***Dédicace**Remerciements*

Sommaire.....	I
Liste des abréviations .....	III
Liste des tableaux .....	V
Liste des figures.....	VII
Résumé .....	IX
المُلخَص .....	X
Introduction générale.....	A-H
Partie I : Revue de littérature.....	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de la PME.....	2
Introduction du chapitre I.....	3
Section 1 : La PME à l'international .....	4
Section 2 : La PME dans le contexte Algérien.....	14
Conclusion du chapitre .....	51
Chapitre II : Audit et contrôle internes : état de l'art.....	52
Introduction du chapitre II.....	53
Section 1 : Les principes généraux du contrôle interne.....	54
Section 2 : Les Concepts de base d'audit interne .....	74
Conclusion de chapitre .....	90
Chapitre III : Le contrôle et l'audit internes dans les PME.....	92
Introduction du chapitre III.....	93
Section 1 : Le contrôle interne et les PME.....	94
Section 2 : l'audit interne des PME .....	98
Conclusion du chapitre .....	113
Partie II : Etude empirique.....	115
Chapitre IV : Traitement des données et méthodologie de la recherche .....	116
Introduction du chapitre IV .....	117
Section 01 : Démarche méthodologique de l'étude quantitative N°1 .....	118
Section 2 : Questionnaire N°2 : destiné aux externes de la PME.....	129
Conclusion du chapitre .....	133
Chapitre V : Les pratiques du contrôle et l'audit internes dans les PME Algériennes.....	134

---

Introduction du chapitre V.....	135
Section 1 : Contrôle interne en PME : la PME Algérienne se conforme-t 'elle au cadre COSO ? .....	136
Section 2 : évaluation de l'audit interne des PME Algériennes .....	165
Conclusion du chapitre .....	183
Conclusion générale .....	184
Bibliographie .....	196
Annexes .....	204
Table des matières .....	290

## Liste des abréviations

<b>Acronyme</b>	<b>Intitulé</b>
<b>ADPIPME</b>	L'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation
<b>ANADE</b>	Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat
<b>ANDI</b>	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
<b>ANDPME</b>	Agence Nationale de Développement de la PME
<b>ANEM</b>	Agence Nationale de l'Emploi
<b>ANGEM</b>	Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit en Algérie
<b>ANSEJ</b>	Agence Nationale pour le Soutien à l'emploi des Jeunes
<b>API</b>	Agence de Promotion des Investissements
<b>APSI</b>	Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi des investissements
<b>BTPH</b>	Société de Bâtiments, Travaux Public et Hydraulique
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CGCI</b>	La Caisse de Garantie du Crédit D'investissement-PME
<b>CNAC</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
<b>COSO</b>	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>EDPME</b>	Programme Euro Développement PME
<b>EPA</b>	Etablissement Public à Caractère Administratif
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Economique
<b>ERM</b>	Enterprise Risk Management
<b>EURL</b>	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
<b>FERMA</b>	Federation of European Risk Management Associations
<b>FGAR</b>	Fonds de garantie des crédits aux PME
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>FPCI</b>	Fonds de promotion de la compétitivité industrielle
<b>HH</b>	Hors Hydrocarbures
<b>IFACI</b>	Institut français de l'audit et du contrôle internes
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>ISA</b>	Norme Internationale d'Audit (International Standard on Auditing)
<b>ISO</b>	International Standard Organisation
<b>GE</b>	Grande Entreprise

<b>LSF</b>	La loi de Sécurité Financière
<b>ME</b>	Moyenne Entreprise
<b>MEDA</b>	Mennonite Economic Development Associates
<b>MIPI</b>	Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements
<b>MIR</b>	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
<b>MPMEA</b>	Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat
<b>MPTIC</b>	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
<b>OEC</b>	Organismes d'Evaluation de la Conformité
<b>OMC</b>	Organisation mondiale du commerce
<b>ONUDI</b>	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
<b>PE</b>	Petite Entreprise
<b>PI</b>	Programme Intégré
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PMI/PME</b>	Petites et Moyennes Industries/ Entreprises
<b>PN MAN-MIR</b>	Programme de l'ex Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
<b>PNR</b>	Prêt Non Rémunéré
<b>PSM</b>	Processus Stratégique de Mise à niveau
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limitée
<b>SCI</b>	Système de Contrôle Interne
<b>SNC</b>	Société en Nom Collectif
<b>SOX</b>	La loi Sarbanes Oxley
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>TB</b>	Total Bilan
<b>TPE</b>	Très Petite Entreprise
<b>UE</b>	Union Européen
<b>UTA</b>	Unités de Travail par An
<b>ZLE</b>	Zone de Libre Echange

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Définition de la PME selon l'union européenne .....	7
Tableau 2:Les caractéristiques des PME chinoises .....	8
Tableau 3 : Caractéristiques des PME versus Grandes entreprises .....	13
Tableau 4 : Changements introduits par la loi 17-02 du 10-01-2017 .....	16
Tableau 5: Classification des PME par région géographique .....	20
Tableau 6 : Evolution du nombre de PME public et prive depuis 2001.....	21
Tableau 7: Evolution du PIB par secteur juridique HH (2000-2018) (Unité : Mds DA).....	23
Tableau 8: Panorama des Programmes de MAN en Algérie.....	50
Tableau 9 : Contrôle interne et contrôle de gestion : principes communs et spécificités.....	72
Tableau 10: Tableau comparatif Audit Interne/ Audit Externe.....	84
Tableau 11:Tableau comparative entre Audit Interne et Contrôle Interne.....	85
Tableau 12: Tableau comparatif entre l'audit interne et le risk management .....	87
Tableau 13: Les recommandations et stratégies pour examiner les prioritaires.....	113
Tableau 14: Alpha Cronbach du questionnaire .....	120
Tableau 15: Rappel de définition de la PME selon la loi 17-02.....	122
Tableau 16: Préparation de base de donnes.....	123
Tableau 17: La nature des entreprises de l'échantillon .....	123
Tableau 18: La répartition de l'échantillon de l'étude par type de PME .....	123
Tableau 19 : Répartition des répondants selon leurs qualifications académique .....	124
Tableau 20 : Qualification professionnelle ou poste occupé.....	125
Tableau 21 : Forme juridique des entreprises de l'échantillon.....	127
Tableau 22 : Répartition par secteur d'activité.....	127
Tableau 23 : Qualification professionnelle ou poste occupé.....	132
Tableau 24 : Les opinions selon leurs champs .....	137
Tableau 25: Les opinions sur l''environnement du contrôle interne dans les PME Algériennes .....	138
Tableau 26: Les opinions sur L'évaluation des risques dans les PME Algériennes .....	142
Tableau 27: Les activités de contrôle dans les PME Algériennes .....	143
Tableau 28: Evaluation de l'information et la communication .....	144
Tableau 29: L'évaluation de la composante pilotage du CI.....	145
Tableau 30 : Les dysfonctionnements des SCI des PME Algériennes et avis des experts pour en faire face .....	147
Tableau 31 : T-Test des échantillons indépendants pour vérifier l'égalité de la variance .....	160
Tableau 32 : Statistiques descriptives concernant l'impact de l'adhésion aux programmes de MAN sur le SCI des PME .....	161
Tableau 33: L'impact de l'adhésion aux programmes de MAN sur la conformité des SCI des PME Algériennes.....	162
Tableau 34 : Les attendus de l'audit interne dans les PME Algériennes .....	170
Tableau 35 : Méthode d'évaluation de la fonction audit interne .....	171
Tableau 36 : L'opinion relatif à chaque champ d'opinion pour une échelle de Likert de 5... 173	173
Tableau 37: Les opinions sur la conformité des FAI aux normes de qualification IIA .....	173
Tableau 38 : Les opinions sur la conformité des FAI aux normes de fonctionnement IIA....	175

---

Tableau 39 : La répartition des PME qui ont une fonction d'AI selon leur adhésion au programme de MAN .....	177
Tableau 40 : La contribution du processus de mise à niveau au renforcement de la structure audit interne .....	177
Tableau 41 : Statistiques comparatives des deux groupes de PME.....	178
Tableau 42 : Test des échantillons indépendants.....	179

## Liste des figures

Figure 1: La pyramide de controle .....	B
Figure 2: Evolution du nombre de PME du 1994 au 2019 .....	21
Figure 3: Evolution du PIB par secteur juridique HH (2000-2018) .....	24
Figure 4: Objectifs du programme global de restructuration et de mise à niveau .....	34
Figure 5: les cinq catégories de diagnostic stratégique global .....	37
Figure 6 : Diagnostic stratégique global .....	38
Figure 7: Dispositifs de maitrise des risques .....	53
FIGURE 8: Le cube COSO : 1ere version .....	56
Figure 9: Le cube COSO : 2eme version .....	61
Figure 10 : Les possibles réponses au risque .....	63
Figure 11 : COSO I : ce qui a changé par COSO 2013 .....	67
Figure 12: COSO 2017 : Composantes et principes .....	68
Figure 13: Le modèle des trois lignes de maîtrise .....	83
Figure 14: Rôle de l'audit interne dans la gestion des risques .....	86
Figure 15 : Structure élémentaire de l'audit interne de petite taille. ....	105
Figure 16: Structure simple de l'audit interne .....	105
Figure 17 : Expérience professionnelle des répondants au sein de la PME par rapport à leurs l'expérience global .....	126
Figure 18 : Répartition des PME selon l'implantation géographique .....	128
Figure 19 : Présence des entreprises au niveau du marché .....	128
Figure 20 : La répartition des répondants selon les tranches d'âge .....	131
Figure 21 : Répartition selon la qualification académique .....	132
Figure 22 : L'expérience professionnelle des répondants .....	133
Figure 23: Etat de l'environnement de contrôle dans les PME Algériennes .....	141
Figure 24: évaluation de la conformité des PME algériennes au référentiel COSO .....	146
Figure 25: Opinions des externes aux PME sur l'état actuel des pratiques de contrôle interne .....	147
Figure 26 : Evaluation de l'environnement de contrôle par type de PME .....	153
Figure 27 : Evaluation de la composante « évaluation des risques » par type de PME .....	154
Figure 28: Evaluation de la composante « évaluation des risques » par type de PME .....	155
Figure 29 : Evaluation de la composante « L'information et la communication » par type de PME .....	156
Figure 30 : Evaluation de la composante « Pilotage » par type de PME .....	157
Figure 31 : Degré de conformité au référentiel COSO par type de PME .....	157
Figure 32 : Répartition des PME par adhésion aux programmes de MAN .....	158
Figure 33 : : l'avis des externes sur l'impact de la MAN sur le SCI des PME .....	164
Figure 34 : La présence d'une structure d'audit interne au sein des PME par type de PME ..	165
Figure 35 : L'existence de service d'AI dans les PME auditées .....	166
Figure 36 : Nombre des auditeurs interne. ....	166
Figure 37 : Qualifications professionnelles des auditeurs interne .....	167
Figure 38 : Certifications obtenues par l'équipe d'audit interne .....	168
Figure 39 : Ancienneté de l'équipe de l'audit interne .....	168
Figure 40 : Le rattachement hiérarchique de la structure audit interne .....	169

---

Figure 41 : Ancienneté de la fonction audit interne au sein des PME.....	169
Figure 42 : L'utilisation des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne .....	172
Figure 43 : L'avis des Externes aux PME sur la conformité de la FAI aux normes de fonctionnement d'IIA .....	176

## Résumé

L'intérêt et l'importance de cette thèse réside dans l'étude de la situation et de la pratique du contrôle et de l'audit internes, sur un échantillon de petites et moyennes entreprises PME Algériennes, ayant suivi ou non les programmes de mise à niveau lancés par les autorités Algériennes dans cette optique, pour le but de déterminer dans quelle mesure la possibilité et la capacité de ces entreprises à se conformer aux normes internationales en matière d'audit et de contrôle internes, en considérant que ce type d'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes, et que sa structure interne impose à ses dirigeants et gestionnaires l'adoption d'une centralisation dans le processus de la prise de décisions relatives à la gestion de ses activités, et à leur incapacité de déléguer certaines de leurs responsabilités, cela a conduit à un non-respect du principe de séparation des fonctions et des tâches, qui est l'un des piliers du dispositif de contrôle interne, de plus, elles ne disposent pas de la fonction d'audit interne par méconnaissance des avantages qu'elle peut apporter ou en raison des contraintes financières auxquelles elles sont confrontées, cependant, il lui est possible de mettre en place un système ou dispositif de contrôle interne efficace compatible avec le contrôle interne du cadre de l'organisation COSO et une fonction d'audit interne conforme aux normes internationales d'audit interne IIA, en tenant compte de ses particularités.

Considérant que, quelles que soient les contraintes précitées relatives à la gestion de ces entreprises, il convient de noter que leurs dispositifs de contrôle interne ne sont pas classés en zone rouge, et ceci résulte de la prise de conscience par les dirigeants de l'importance de ce système et dispositif, ce qui les a amenés à faire plus d'efforts pour l'améliorer et se conformer aux pratiques établies et recommandées à l'international par l'organisation COSO, et dans ce contexte, ces entreprises essaient toujours de tirer parti des avantages apportés par la fonction d'audit interne en termes de découverte et de gestion des risques inhérents à leurs activités dans le cadre du dispositif de contrôle interne.

Bien que les efforts déployés par les autorités Algériennes pour soutenir ces entreprises en lançant divers programmes de mise à niveau, ils n'ont malheureusement pas eu d'impact significatif sur la qualité du système et dispositif de contrôle interne et de la fonction d'audit interne, et n'en ont pas tenu compte.

**Mots clés** : Petites et Moyennes Entreprises, Mise à Niveau, Conformité, Audit Interne, Contrôle Interne.

## الملخص

تكمن أهمية هذه الأطروحة في دراسة وضعية وممارسة الرقابة والتدقيق الداخلي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي خضعت أو لم تخضع لبرامج التأهيل المسطرة من طرف السلطات الجزائرية، وهذا من أجل تحديد إلى أي مدى قابلية وقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الامتثال للمعايير الدولية فيما يتعلق بالتدقيق والرقابة الداخلية، باعتبار أن هذا النوع من المؤسسات ليس لديها موارد كافية وهيكلتها الداخلية تفرض على مسيريتها تبني المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير أنشطتها وعدم تمكنهم من تفويض البعض من مسؤولياتهم، هذا ما أدى إلى عدم احترام مبدأ الفصل بين الوظائف الذي يعتبر من ركائز نظام الرقابة الداخلية وإضافة إلى ذلك، عدم امتلاكها لوظيفة التدقيق الداخلي بسبب نقص الوعي بالمزايا التي يمكن أن توفرها أو بسبب القيود المالية التي تواجهها، ومع ذلك، فإنه من الممكن لها أن تنشئ نظام رقابة داخلي فعال ومتوافق مع إطار الرقابة الداخلية لمنظمة COSO ووظيفة تدقيق داخلي وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق الداخلي مع مراعاة خصوصياتها.

حيث وبغض النظر عن القيود السالفة الذكر فيما يتعلق بتسيير هذه المؤسسات، حيث تجدر الإشارة إلى أن نظام رقابتها الداخلية غير مصنف في المنطقة الحمراء، وهذا نتيجة لإدراك المسيرين لمدى أهمية هذا النظام مما أدى بهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحسينه ومطابقته إلى الممارسات المعمول والموصي به دولياً من قبل منظمة COSO، وفي هذا السياق دائماً تحاول هذه المؤسسات الاستفادة من المزايا التي توفرها وظيفة التدقيق الداخلي من حيث اكتشاف وإدارة المخاطر الكامنة في نشاطها في إطار نظام الرقابة الداخلية.

بالرغم من أن الجهود التي بذلتها السلطات الجزائرية في دعم هذه المؤسسات من خلال بعث برامج التأهيل المختلفة، لكن للأسف لم تكن ذات صدى وتأثير كبير على جودة نظام الرقابة الداخلية ووظيفة التدقيق الداخلي، ولم تأخذها بعين الاعتبار.

**الكلمات المفتاحية:** مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تأهيل، مطابقة، تدقيق داخلي، رقابة داخلية.

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

De nos jours, les petites et moyennes entreprises communément connues sous l'abréviation « PME » ont un rôle socio-économique important dans toutes les nations du monde, en effet, elles représentent plus de 90% du total des entreprises avec une estimation qui se situe autour de 400 millions PME. Elles fournissent aussi des emplois à plus de 50% du marché mondial dans le plan formel, et d'un autre côté, les PME contribuent également avec environ 40 % du revenu national des entreprises émergentes selon les statistiques de la banque mondiale. Ses caractéristiques de flexibilité, de souplesse et d'adaptabilité favorisent sa création et son développement.

En Algérie, et suite aux nombreuses tentatives d'encouragement effectuées par les différents gouvernements qui se sont succédés ces dernières années, le nombre de PME est passé de 26 212 PME en 1994 à 1 267 220 PME à la fin du premier semestre 2021, ramenant la concentration par rapport à la population à 28 PME pour chaque 1000 habitants. Aussi, il faut souligner que la PME représente plus de 97,51% du tissu économique national et par prédominance des secteurs de services avec 51,39% du total des PME. La PME Algérienne participe avec 3 083 503 postes d'emploi.

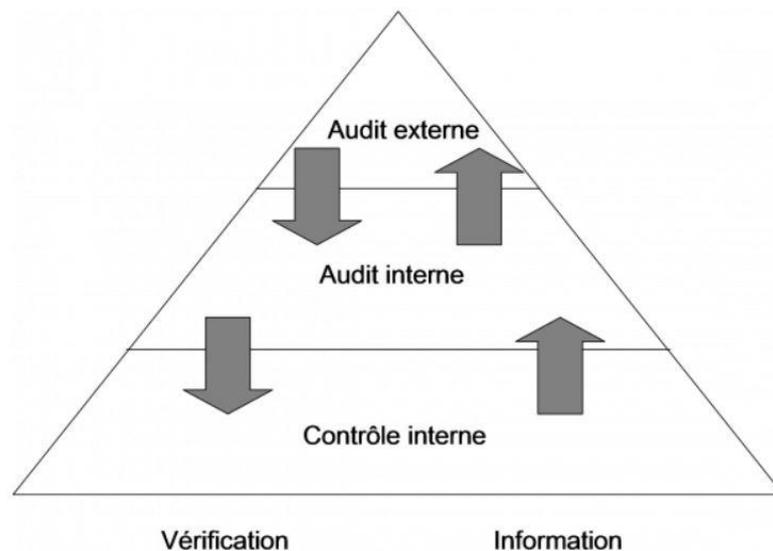
Il faut souligner au passage que cette évolution du nombre de PME est due principalement à la véritable volonté politique qui s'est investie dans le domaine de la PME par la mise en place de structures spécifiques appropriées pour promouvoir ce type d'entreprise, et cela par le biais d'organismes d'appui et d'incitation pour le développement des PME en Algérie et les organismes d'aide aux PME pour l'accès au financement bancaire, à l'instar de : l'ANDI, la CNAC, l'ANGEM , ANSEJ , ANDPME et ADPIPME.

Et afin de préparer l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange de l'Union Européenne (UE) et à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les autorités publiques Algériennes ont fournis plusieurs efforts et ont mis en place de nombreux moyens et cela pour réussir le déploiement des programmes de mise à niveau pour augmenter et améliorer la performance et la compétitivité des entreprises économiques et la PME en particulier et cela afin de les adapter à leurs environnements, de sorte qu'elles peuvent concurrencer les produits étrangers sur les marchés nationaux et cherchent à pénétrer les marchés étrangers.

L'objectif primordial de la mise à niveau est de rendre les entreprises, relevant du secteur public ou privé, managériales et modernes, ce qui leur permettra de s'adapter et de s'approprier les nouvelles techniques de gestion et les nouvelles technologies via des actions matériels (implantation des équipements techniques, matériel de fabrication...) et immatériels (la normalisation, la certification, innovation et R&D, la mise en place et la mise en œuvre des TIC, la formation et le diagnostic des systèmes de gestion et de faire des recommandations en matière de marketing, finance, RH...). D'un autre côté, l'environnement externe de ces entreprises doit être aussi réformé sur le plan institutionnel, réglementaire, bancaire, financier et autres (l'infrastructure, les services, le système éducatif, etc.).

Pour assurer et accompagner son développement, chaque entreprise se doit d'identifier ses risques et de rectifier à temps les erreurs qui se produisent lors de son activité. L'expérience organisationnelle démontre que, pour être efficace, chacun au sein de l'organisation doit contrôler les risques qui pourraient compromettre la réalisation de ses objectifs en mettant en place des mécanismes pour atténuer les risques en question et des systèmes pour surveiller leur mise en œuvre. La chaîne de contrôle peut être mieux appréhendée en utilisant le concept de pyramide de contrôle, car il illustre la place de l'audit et du contrôle interne dans ladite chaîne, en outre chaque niveau de contrôle s'appuie sur le niveau précédent pour éviter la duplication des activités de contrôle tout en assurant la couverture des risques majeurs.

**Figure 1:** La pyramide de contrôle



**Source :** M. STERCK, B. SCHEERS et G. BOUCKAERT, **The Modernisation of the Public Control Pyramid : International Trends**, Organisation administrative du centre de soutien -Gouvernement efficace, 2005, p.15.

L'adaptation de l'organisation à sa culture et son environnement est nécessaire, en effet, une organisation s'apprécie à travers le contrôle, l'audit et les actions (Bouquin, 2004). Le contrôle interne et l'audit interne sont, donc, des composants des trois niveaux fondamentaux de contrôle pour l'organisation, et ils constituent une nécessité pour une meilleure exploitation des ressources économiques, et ce, selon leurs rôles dans le conseil et l'orientation et leurs relations dans la répartition des responsabilités et de l'équilibre entre les droits des différentes parties prenantes de l'entreprise. Ces outils dépendent toutefois des ressources et de la stratégie de l'organisation. Bien que les PME puissent ne pas disposer des mêmes lignes de contrôles que les grandes entreprises, elles appliquent généralement leurs propres mesures d'atténuation des risques vu ces caractéristiques uniques des PME.

Le contrôle interne constitue un véritable défi pour toutes les petites et moyennes entreprises, car leurs systèmes de contrôle interne présentent souvent quelques défaillances. Caractérisés par sa flexibilité, son adaptabilité, et la gestion par la confiance, etc. Les attributs des PME se sont révélés s'opposant aux principes du contrôle interne (de séparation des tâches, de contrôle et de formalisation des procédures). Néanmoins, un bon contrôle interne est indispensable quelle que soit la taille de l'entreprise, pour de nombreuses raisons impérieuses

allant de la prévention de la fraude, du détournement et de l'exactitude des données financières... et la mise en place d'un contrôle interne peut faire une grande différence dans le fonctionnement efficace de la PME, la réalisation des objectifs et la croissance. Aussi, le contrôle est considéré « à la fois comme un moyen de vérification, mais aussi d'autre part comme un moyen de maîtrise de l'activité (Bonin et Rossignol, 2007)<sup>1</sup> ».

Etant donné que les PME ne disposent pas d'une expertise raisonnable en matière de gestion, et par conséquent, le contrôle interne mis en place peut être inadéquat et revêtu des risques inhérents, d'où l'importance de l'audit pour ces dernières, qu'il soit interne (structure au sein de l'organisation) ou externalisé. En effet, vu que l'objectif de l'audit interne, est de fournir une assurance raisonnable à une entreprise garantissant que sa gestion des risques, sa gouvernance et ses contrôles internes fonctionnent efficacement, il sera primordial pour les PME de se doter d'une structure d'audit interne.

Malgré certaines contraintes qui caractérisent la PME : financières, organisationnelles, humaines et culturelles, cela ne devrait pas être un obstacle en considérant que l'audit interne est une fonction qui contribue à l'optimisation de la performance de la PME, et ne se limite pas à la grande entreprise, comme l'évoque Jacques Renard (2010) « Les entreprises sont naturellement les premières concernées, quelle que soit leur taille. Les grandes entreprises bien évidemment et singulièrement les entreprises multinationales à partir desquelles le mouvement s'est étendu. Mais l'audit interne concerne également les petites et moyennes entreprises dans la mesure où, bien entendu, elles peuvent supporter le coût que constitue le fonctionnement d'un service d'audit interne. ».

### **La problématique de la recherche et questions subsidiaires**

À la lumière de ce qui précède, la problématique de la recherche s'articule sur la question centrale comme suit :

#### **Dans quelle mesure le système de contrôle interne et la fonction d'audit interne au sein des PME Algériennes sont conformes aux référentiels et aux normes internationales ?**

Pour répondre à la problématique des questions méritent d'être posées :

- Q.1.** Quelles sont les caractéristiques d'un contrôle et audit internes efficaces pour les PME ?
- Q.2.** Dans quelle mesure le SCI des PME Algériennes répond aux exigences d'un SCI efficace ?
- Q.3.** Quel est l'apport de la mise à niveau pour le contrôle et l'audit internes des PME ?
- Q.4.** Quel est le degré d'application des normes internationales d'audit des PME Algériennes ?

---

<sup>1</sup> Simon GWETH, **Le système du contrôle interne et la performance financière des pme : cas établissements de microfinance (emf) camerounais**, revue Finance & Finance Internationale, Volume 1, N°23, janvier 2022, p.3

**Les hypothèses de la recherche**

Pour répondre à la problématique posée, les hypothèses suivantes sont avancées :

Notre hypothèse principale, se formulera de la sorte : Les PME Algériennes se caractérisent par un SCI et une fonction d'audit interne peu conformes au référentiel "COSO" et aux normes internationales d'audit interne.

De cette hypothèse fondamentale, nous déduisons les sous-hypothèses suivantes :

**H.1.** Les enjeux auxquels les SCI et les structures d'audit interne des PME font face sont propres à leur taille et à leur environnement, autrement dit, ils sont liés aux caractéristiques de la PME.

**H.2.** Généralement, les moyennes entreprises ont tendance à avoir un SCI plus efficace que les TPE et petites entreprises et sont les plus conformes aux référentiels COSO ;

**H.3.** Les programmes de mise à niveau étaient utiles pour améliorer et adapter au mieux les SCI des PME, cependant, ils n'ont pas eu d'impact significatif sur les pratiques d'audit interne du fait que les programmes en question n'ont pas prévus d'actions en faveur de cette fonction ;

**H.4.** Peu de PME ont une fonction d'audit interne en raison d'une méconnaissance des avantages qu'elle peut apporter ou en raison des limites auxquelles la PME est confrontée, et si cette fonction existe, elle n'est pas conforme aux normes internationales en la matière.

**Le choix du sujet de la recherche**

Le présent sujet de recherche est l'extension de notre ambition de poursuivre des recherches sur la PME en général, sa mise à niveau, l'audit et le contrôle interne en particulier, surtout que ce domaine, représente notre spécialité en graduation et en post-graduation.

Cette ambition est liée à notre croyance, que le contrôle et l'audit internes ne se limitent pas pour les grandes entreprises. Toutes les organisations, quelle que soit leur taille, doivent réfléchir à la mise en place du service d'audit interne afin de renforcer leurs processus de contrôle interne et qu'elles doivent être conformes aux référentiels internationaux en matière de contrôle interne et aux normes internationales d'audit interne.

**Le cadre de recherche**

Pour répondre à la problématique de recherche et atteindre ses objectifs, le cadre de la recherche se fixe comme suit :

- L'étude pratique comprendra un échantillon (une population) des PME qui ont passé ou pas par le processus de la mise à niveau, quel que soit le programme de mise à niveau (étranger et/ou national) engagé par l'Algérie ;
- L'échantillon de l'étude sera un échantillon aléatoire constitué de personnes dans ces entreprises, ayant la qualité du DFC, Auditeurs/ contrôleurs internes, Responsable du contrôle /audit interne, comptables ou financiers, experts comptables, CAC ou des auditeurs externe et ils appartiennent au secteur privé et/ou secteur public.

**Etudes antérieures**

Des études antérieures se sont intéressées à l'audit et le contrôle internes dans les PME, on peut citer entre autres :

➤ Yap Kiew Heong, Angeline<sup>1</sup> et Yap Saw Teng, COSO enterprise risk management: small-medium enterprises evidence, Tunku Abdul Rahman University College, Malaysia, 2018.

Dans cette étude, une analyse de régression sur des données d'une enquête auprès de cent cinquante-deux (152) PME : a révélé que les PME **Malaisiennes se concentrent fortement sur les composantes « environnement de contrôle » et « appétit pour le risque »** et suggère que les composantes « évaluation de la gestion des risques », « activités de contrôle », « information et communication » et « surveillance » se sont avérées avoir un effet significatif sur les ventes. L'article contribue en outre au développement des connaissances sur le cadre ERM et les influences de ses composants sur la performance des ventes du point de vue des capacités dynamiques des PME .

➤ Souleymanou KADOUAMAÏ, Inefficacité du système de contrôle interne et défaillance des PME familiales africaines : cas du Cameroun, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, DAKAR, le 6,7 et 8 décembre 2017 ;

L'objectif de cet article qui base sur Des entretiens semi-directifs sont menés auprès des dirigeants et des contrôleurs internes des PME camerounaises de deux différents secteurs d'activités (industrie, commerce), est de montrer comment l'inefficacité du système de contrôle interne (SCI) peut constituer une source de défaillance pour les petites et moyennes entreprises (PME) en Afrique. Le résultat est que **l'efficacité organisationnelle du système de contrôle interne dans les PME est influencée par l'environnement endogène à travers les variables : "capacité de formalisation du système d'information", et "aptitude à changer le mécanisme de contrôle interne informel"**.

➤ Liangcheng Wang, Yining Dai et Yuye Ding , Internal Control and SMEs' Sustainable Growth: The Moderating Role of Multiple Large Shareholders, journal of risk and financial management , 2019.

A partir d'un échantillon de 3514 observations année-PME cotées sur le marché chinois de 2011 à 2015, cette étude examine la relation entre le contrôle interne et la croissance durable, et évalue le rôle modérateur des multiples grands actionnaires. **Les résultats montrent qu'un contrôle interne efficace encourage de manière significative les PME à atteindre une croissance durable**, et l'effet est modéré par plusieurs grands actionnaires, ce qui suggère que le rôle du contrôle interne est plus important dans les PME avec plusieurs grands actionnaires.

➤ Yao KOBENAN, Le rôle modérateur du profil du dirigeant dans la relation entre la pratique du contrôle interne et la performance financière des pme de côte d'ivoire, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'ivoire. AVRIL 2019.

Cette étude vise à étudier comment le profil du dirigeant influence la relation entre la pratique du contrôle interne et la performance financière des PME. Les résultats empiriques **montrent que, même en l'absence d'un règlement intérieur et de mesures disciplinaires, toutes les sous-variables de la pratique du contrôle interne ont un impact favorable sur la performance financière des petites entreprises**. Concernant l'effet de modération, chaque sous-variable de la pratique du contrôle interne et de la performance financière est favorablement modérée par le profil du dirigeant

➤ Erika Bán, **The productivity enhancing role of auditing and its improvement in the Hungarian SME sector**, Thèse en vue de l'obtention d'un Doctorat en management, Université de Szent István, Hongrie, 2018 ;

Sur un échantillon de 242 PME, cette recherche avait pour objectif de créer de nouvelles informations dans le domaine de l'audit tout en mettant l'accent sur le secteur des PME hongroises et l'interprétation des méthodes d'audit qui peuvent améliorer mais pas garantir la productivité. **L'étude ne présente pas les pratiques d'audit en elles même, Néanmoins, elle a démontré à travers le test  $\chi^2$ , qu'il existe une corrélation statistique et une relation significative entre l'utilité des groupes et de l'audit et leur impact sur l'efficacité totale et la productivité de l'entreprise .**

➤ Yisa AYINLA ADENIJI, **Determinants of internal audit function outsourcing among micro, small and medium sized enterprises in Lagos state**, International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, Vol.9, No.1, pp.22-36, 2021;

Cette étude espère donc élargir la frontière de la connaissance en adoptant des mesures quantitatives pour enquêter sur les principaux déterminants de l'audit interne parmi les micros, petites et moyennes entreprises nigériennes,

A travers l'analyse de 145 réponses obtenues, l'auteur a montré les limites qui poussent les PME pour externaliser l'audit afin d'améliorer les opérations et l'efficacité des PME favorise l'indépendance de l'audit dans ces dernières. **Et a révélé que l'externalisation des fonctions d'audit interne a été principalement influencée par des facteurs tels que la spécificité des actifs, l'incertitude environnementale et le coût de l'audit.**

➤ Jane Zhang and Simon Gao, **How Do SMEs Build Internal Audit Capabilities? A Grounded Theory Approach**, World Review of Business Research, Vol. 2. No. 1. January 2012. Pp.98-108 .

Basé sur une étude de cas, cet article vise à identifier les problèmes major de l'audit interne dans les PME chinoises. En utilisant l'approche de la théorie ancrée<sup>2</sup>, il a identifié les thèmes clés de l'indépendance, des communications et du personnel, des ressources et de la formation et avons utilisé les thèmes pour analyser les principaux problèmes de l'audit interne dans les PME. Cette étude de cas conclut que **l'indépendance des auditeurs internes n'a pas été reconnue par les PME et que les PME sont confrontées à la difficulté de recruter et de maintenir des auditeurs internes qualifiés et expérimentés. Les ruptures de communication entre les auditeurs internes et les autres parties prenantes ont entravé la fonction d'audit interne**

➤ Yasmine OUDJEDI DAMERDJI, Olivier COLOT, **L'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en Algérie : une prévention ou une formalité ?**, In Institut de Recherche en Développement Humain et des Organisations (Ed.), transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts, Belgique.2017.

---

<sup>2</sup> La **théorisation ancrée** est une méthode d'analyse qualitative proposée par Pierre Paillé. Elle permet au chercheur d'interpréter les données brutes qu'il collecte sur son terrain, dans le cadre d'une enquête qualitative.

Cet article a pour objectif d'observer la gouvernance des entreprises familiales et d'enquêter sur la place de l'audit en son sein et sur la manière dont les membres de la famille et les propriétaires les perçoivent en analysant 40 réponses obtenues. Et ensuite, pour voir si l'audit est considéré comme une formalité administrative ou utilisé comme une fonction de prévention des défaillances qui pourraient nuire à la performance des PME

A travers son étude, **l'auteur a constaté que l'audit interne n'existe pas au sein des petites et moyennes entreprises Algériennes qui sont connues pour leur conservatisme, qui se caractérise par une structure familiale isolée et fermée aux ingérences extérieures.** Quant à l'audit légal, il ne s'agit qu'une formalité administrative imposée par les autorités .

➤ Lamiaa EL BAHLOULI et all, **L'impact de l'audit interne sur la performance des PME Marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 5 : Octobre 2019.

A travers leur article, les auteurs **ont validé** à travers une exploitation de la revue littérature. Les deux hypothèses exposées au niveau de cet article qui sont :

« Hypothèse 1 : la PME, elle aussi comme toute organisation peut faire recours à l'audit interne, malgré les contraintes auxquelles elle est confrontée.

Hypothèse 2 : L'audit interne donne à la PME une assurance sur la maîtrise de ses risques, et lui apporte ses conseils pour l'amélioration de sa performance »<sup>3</sup>

Ces études ont contribué à donner un aperçu

- Des avantages que l'audit et le contrôle internes apportent à la performance des PME.
- Les obstacles que l'audit et le contrôle internes peuvent faire face dans les PME,
- Les composantes du contrôle interne que la PME a réussi à être en conformité avec ;
- Tandis que, la recherche au niveau algérien, a montré que **l'audit interne n'existe pas au sein des PME, et ce dernier est remplacé par l'audit légal, obligé par l'état.**

### **La méthodologie de recherche**

Pour répondre à notre problématique, nous adopterons une démarche analytique descriptive pour la partie théorique, et cela, à travers la revue de la littérature et l'étude des théories et des recherches antérieures relatives à la PME, l'étude de la mise à niveau et ensuite l'étude de l'audit et du contrôle internes et leurs places dans la PME.

Et, pour la partie pratique de cette étude nous avons privilégié l'approche inductive, où il sera sujet d'étudier les pratiques de l'audit interne et la situation du système de contrôle interne dans un échantillon des PME Algériennes qui ont passé ou pas par la mise à niveau, quelles que soient leurs natures juridiques, et ensuite, il y aura une tentative de généraliser les résultats de cette étude sur la population de recherche.

---

<sup>3</sup> Lamiaa EL BAHLOULI et all, **L'impact de l'audit interne sur la performance des PME Marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 5 : Octobre 2019, P.330.

**La structure et le plan de recherche**

Afin d'apporter des éléments de réponses à la problématique de recherche, ce travail sera scindé en cinq (05) chapitres dont trois (03) d'ordre théorique et deux (02) d'ordre pratique, précédés d'une introduction générale pour inclure les différentes dimensions de l'objet de la recherche et sa problématique, et finir par une conclusion affichant les résultats théoriques et pratiques de la recherche, ainsi que les recommandations et les perspectives de la recherche.

La première partie de ce travail de recherche est dédiée à la revue de littérature et à la préparation d'un cadre théorique de la problématique. Elle sera, à cet effet, déclinée en trois (3) chapitres :

Le premier chapitre de la recherche traite la notion de la PME, il apporte une compréhension de cette dernière à travers la présentation du concept, la description de ses caractéristiques, les obstacles qui entravent son développement, et cela, dans le contexte algérien et international. Aussi, il sera sujet, d'expliquer pourquoi la PME est privilégiée par rapport à la grande entreprise, et de mettre en valeur ses points forts qu'elle utilise pour remplir efficacement ses rôles liés à la croissance économique et la création d'emplois ainsi que les programmes de développement que l'état algérien a mis en place.

Le deuxième chapitre aura pour objectif, de synthétiser et d'éclairer les deux concepts que sont l'audit et le contrôle internes en explorant leurs notions de base, et en présentant leur évolution, leurs objectifs, leur cadre conceptuel et les références les encadrants avec comparaison avec des fonctions voisines afin de lever toute ambiguïté ou confusion.

Le troisième chapitre sera consacré pour afficher les vertus que peut offrir la mise en place d'un contrôle interne qui peut faire une grande différence dans le fonctionnement efficace de la PME la réalisation de ses objectifs et sa croissance, mais qui présentent souvent des faiblesses, et constitue un véritable défi pour toutes les petites et moyennes entreprises. Aussi, il sera sujet de la création d'une fonction d'audit interne à petite échelle et à mettre en évidence les obstacles auxquels l'audit interne des PME a dû faire face.

La deuxième partie qui est d'ordre pratique, est répartie en deux chapitres :

Le premier chapitre de cette partie, constitue la préparation du terrain de l'étude empirique, il discute la démarche pour la conception de deux questionnaires, dont, le 1er est destiné aux internes des entreprises qui sont censés avoir pris une formation sur l'audit et le contrôle internes et le deuxième questionnaire qui est destiné aux externes (auditeurs externes, CAC et experts comptables) qui sont censés avoir déjà fait des missions d'audit en PME.

Le deuxième chapitre de cette partie, a pour but de statuer sur l'état actuel des pratiques de contrôle interne et d'audit interne dans les PME Algériennes à travers l'analyse des données obtenues afin de conclure sur le degré de conformité de la fonction d'audit interne des PME Algériennes aux normes internationales d'audit interne et la conformité de ses systèmes de contrôle interne au référentiel COSO.

# **Partie I : Revue de littérature**

# **Chapitre I : Les fondements théoriques de la PME**

**Introduction du chapitre I**

Désormais, les fortes économies au monde reposent en grande partie sur les petites et moyennes entreprises, et vu que ce travail de recherche porte sur une problématique au sein de ce type d'entreprise, il sera opportun que ce premier chapitre soit dédié à fournir une compréhension de ce que sont les PME, et cela via deux sections.

La première section sera consacrée à faire un aperçu général sur les PME à l'échelle internationale, remonter à leur origine et expliquer pourquoi ce type d'entreprise est privilégié par rapport aux autres types (à l'instar de la grande entreprise) et cela afin de mettre en valeur les points forts qu'elle utilise pour remplir efficacement ses rôles dans le tissu économique et ce qu'elle fournit à l'échelle de la croissance et à la création d'emplois.

Par la suite, il sera question d'explorer la sphère PME Algérienne et les efforts déployés par l'état pour les développer et les promouvoir, en effet, il a été objet dans la seconde section de ce chapitre de passer en revue la littérature de la PME Algérienne, son importance socio-économique, et surtout l'accent sera mis sur les programmes de mise à niveau appliqués par les pouvoirs publics Algériens dans le but de améliorer le positionnement compétitif des PME Algériennes dans le contexte d'ouverture et de compétitivité de l'économie nationale en général.

**Section 1 : La PME à l'international**

Il sera sujet dans cette section de passer en revue la PME dans ses angles de grandeur, origine, développement, et les défis qu'elle relève dans le tissu économique de chaque nation.

**1. La naissance de la PME**

La PME est un concept qui existe depuis très longtemps, avec les artisans et les petits commerçants ou encore avec l'industrie à domicile et le marchand apportant la matière première et reprenant le produit fini contre une rémunération au temps ou à la pièce.

La recherche académique sur les petites entreprises a été effectuée dans divers champs disciplinaires et il existe plusieurs économistes pionniers qui avaient abordé les caractéristiques de la PME sans la cité telle qu'elle, d'autres ont abordé le sujet indirectement en travaillant sur les grandes entreprises, au sujet de certaines problématiques telles que l'importance des économies d'échelle (Berle et moyenne, 1934), la taille optimale (Pigou, 1920 ; Gould, 1921 ; Pratten, 1971), la croissance (mintzberg, 1979) Etc...

Faut savoir qu'au départ la taille de l'entreprise n'intéressait pas particulièrement les économistes, car le contexte de l'époque a fait que le but de toute entreprise, de n'importe quelle taille, est de maximiser son profit en favorisant la croissance selon le principe de la « *main invisible* » d'Adam Smith. Également pour certains économistes, entre autres Machlup (1971) « *nul besoin d'aller plus loin. L'entreprise est une « boîte noire » qu'on n'a pas intérêt à étudier plus attentivement* »<sup>4</sup>.

**2. La place de la PME dans le tissu économique : Big is better vers Small is beautiful**

Dans le cadre de la théorie traditionnelle des formes de marché, il a été sujet d'admettre la distribution des firmes selon leurs tailles, ce qui permet de distinguer les PME, des grandes entreprises. L'intérêt prêté aux PME/PMI est très ancien, la preuve qu'il existe plusieurs économistes qui ont évoqué les caractéristiques de la PME sans pour cela les citer. A titre d'exemple : Adam Smith, à la fin du XVIIIème siècle, a préconisé une décentralisation de l'activité économique ou, en termes modernes, son organisation, en une multitude d'entreprises : petites, moyennes ou grandes. Puisque à son époque la grande entreprise n'existait que dans le commerce international notamment avec les colonies. Au début de XXème siècle, Thorstein Veblen a critiqué la séparation croissante entre les entrepreneurs de petites entreprises (les capitaines de l'industrie) et les capitalistes de la grande entreprise.

Les études scientifiques sur les PME ont conclu qu'elles se distinguent des grandes entreprises, tant dans leur comportement que du point de vue de leur survie et de leur développement par rapport à la concurrence internationale. Cette distinction entre petite et grande entreprise « s'est historiquement appuyée sur l'énoncé d'une « vérité » établie au niveau

---

<sup>4</sup> Ammar SELLAMI, **Evolution de la place de la PME /PMI dans l'économie du développement : comment et pourquoi ?**, Maitre-assistant ENSSA, pôle universitaire Koléa, P.9.

théorique par Marshall (1890 et 1892) et Schumpeter (1912, 1939, 1942), puis développée par l'approche néo schumpétérienne (Nelson et Winter (1982), Dosi (1988), Pavitt (1990) ».<sup>5</sup>

Toutefois, nous pouvons discerner deux groupes d'économistes : ceux qui concèdent que la taille idéale de l'entreprise ne peut être que grande et ceux qui favorise la PME et la considère comme créatrice de la richesse, vu ses caractéristiques (souple, plus simple, rapide pour s'adapter et les idées sont à proximité et facile à collecter).

« **Big is better** » : Pendant longtemps, dans la théorie de la firme, la grande entreprise était considérée comme la clé à l'efficacité économique en raison de ses capacités productives, des principes de direction et de gestion. Pour de nombreux, la taille optimale ne peut être que grande et ainsi, ils considèrent les PME comme une phase transitoire, ou le cas échéant, « condamnées à disparaître : (ce qu'illustrent des taux de mortalité de près de 70 % dans les dix premières années : Philips et Kirchoff, 1989 ; Baldwin et Grodeck, 1991), soit pour grandir et devenir efficaces (Pratten, 1971), soit encore pour être au service des grandes entreprises en attendant d'être absorbées par elles (Harrisson, 1994). Seules quelques-unes d'entre elles, moins de 1 %, réussissent à devenir grandes et à régner sur le marché. Ce faible taux relèverait entre autres de l'incapacité de la plus grande partie des gestionnaires à diriger une grande entreprise, l'incapacité que l'on peut mesurer par une simple dispersion stochastique (Simon et Bonini, 1958 ; Lucas, 1978 ; Oi, 1983) ».<sup>6</sup>

Chandler et autres adhérents de la thèse « Big is better », soutient l'idée « qu'il faut être grand pour être compétitif au niveau mondial, car seules les grandes entreprises auront les épaules suffisamment solides pour affronter un environnement hostile et la survie de la PME dépend des alliances avec des grands entreprises ». Quant sur le marché national, ils voient que les entreprises sont en concurrence et les grandes entreprises tirent un avantage économique à céder une partie de leur production aux petites entreprises qui possèdent des compétences spécifiques et évoluent pour beaucoup d'entre elles sur des marchés particuliers qu'elles sont les seules à occuper.

« **Small is beautiful** » : Dans les économies développées comme dans les économies émergentes ou en transition, le balancier se tourne vers la petite entreprise qui n'est plus considérée comme une réduction de la grande entreprise. La recherche a montré que cette catégorie d'entreprises est mieux adaptée pour résoudre les problèmes qui se posent aux économies actuelles, qui ont de plus en plus besoin de flexibilité, de souplesse, d'adaptabilité, etc... (caractéristiques principales de la PME qui font son intérêt).

Malgré les petits profits réalisés par la PME, cela ne remet pas en cause son efficacité et son rôle socio-économique, de création d'emplois, d'innovation... Quant à la grande taille,

---

<sup>5</sup>Petra BLEUEL, **Suffit-il de s'inspirer du « modèle allemand » pour ? Augmenter la performance des PME françaises une analyse comparative entre la France et l'Allemagne**, Thèse de doctorat, Université côte d'azur école doctorale n°513, discipline : sciences économiques, soutenue le : 13 décembre 2017, p.20.

<sup>6</sup>Pierre-André Julien, **Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité**, Revue internationale PME, volume 21, numéro 2, 2008, p. 119-144.

d'après Pigou (1920), son rendement baisse après un certain niveau, ou les coûts de management montent plus rapidement que les autres coûts.

« Des chercheurs ont démontré que beaucoup de PME ne cherchent pas à grandir pour des raisons diverses »(Davidsson, 1991) , il en est de même pour Edith Penrose (1959) qui, lors de l'examen du comportement des PME, a constaté que la plupart des entreprises demeurent petites, tout en soutenant qu'il existe des propriétaires qui ont décidé de maintenir la petite taille de leur entreprise parce que celle-ci lui permet d'avoir plus de contrôle sur tous les processus de l'organisation, ou parce qu'ils n'ont pas d'ambition malgré qu'ils démontrent une grande habileté managériale. Il a signalé que les petites entreprises doivent affronter les grandes entreprises dans les marchés qui intéressent ces dernières.

Mais aussi, nous avons le « **Small is difficult** » souligne Michael Marchensay dans son article<sup>7</sup>, « que le développement de la PME pose aussi des difficultés à la création, à la croissance, à la compétitivité, etc... »

### **3. Définitions des PME dans le monde**

Durant cette recherche, nous avons confronté une difficulté à choisir une définition des PME, cette dernière n'a pas la même identité partout dans le monde.

Nous avons trouvé d'une part que pour la définition de la PME, les critères statistiques retenus, telle que le critère de la taille d'une entreprise, le nombre de personnes employées, sont largement utilisés ainsi que le montant du capital et le chiffre d'affaires qui varient selon les pays.

D'autre part, des critères qualitatifs sont utilisés afin de compléter ces derniers, et aussi pour donner une idée précise de la PME, puisqu'ils renseignent sur sa structure interne, son organisation et ses méthodes de gestion.

En conséquence, l'objectif de chaque gouvernement est de bien préciser les caractéristiques de ce type d'entreprise, compte tenu des spécificités nationales, particulièrement sur le plan : démographique, économique et financier et la pluralité des objectifs à éteindre .

Notre objectif dans cette partie est de retenir les définitions des PME les plus générales, diverses et qui peuvent être considérées comme référence.

Par exemple, l'Union Européenne et un grand nombre de pays de l'OCDE fixent la limite supérieure à 250 personnes. Et, rares sont les pays qui adoptent un autre seuil par exemple nous avons le Japon (300 salariés), les États-Unis, Canada et l'Allemagne avec 500 salariés et la chine avec un nombre très élevé de 3000 salariés.

Ci-après quelques définitions que nous avons jugé utiles à présenter de fait de leurs diversifications.

---

<sup>7</sup> Michel MARCHESNAY, **Is small so beautiful?** , revue d'économie industrielle, vol. 19, 1er trimestre 1982, pp. 110-114.

### 3.1. La définition de l'Union Européenne

La nouvelle définition des PME, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005, fondée sur la recommandation 2003/361/CE de l'UE, avait pour objectif de donner une définition commune aux PME de l'UE, en vue d'améliorer la cohérence et de limiter les divergences de compréhension entre les pays d'un marché unique dépourvu de frontières internes. Cette définition juridique des PME, prend en compte le nombre d'employés, le chiffre d'affaires annuel ou le total de bilan ainsi que le degré d'autonomie comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 1 : Définition de la PME selon l'Union européenne**

Entreprises	Unités de travail par an (UTA)	Ou		Autonomie De l'entreprise
		Chiffre d'affaires annuel (millions d'euros)	Total bilan annuel (Millions d'euros)	
<b>Micro-entreprise</b>	UTA < 10	CA ≤ 2 (Non défini auparavant)	TB ≤ 2 (non défini auparavant)	25% ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
<b>Petite</b>	10 < UTA < 50	2 < CA ≤ 10 (7 millions en 1996)	2 < TB ≤ 10 (5 millions en 1996)	
<b>Moyenne</b>	Plus de 50	10 < CA ≤ 50 (40 millions en 1996)	10 < TB ≤ 43 (72 millions en 1996)	

**Source :** Elaboré par nos soins sur la base de la définition de l'UE

Bien que cette définition soit la même peu importe le secteur d'activité, nous trouvons que certains états membre de l'UE n'admettent pas cette définition ou certaines d'entre eux et donc utilisent plusieurs définitions en parallèle. Contrairement aux états européens, la définition donnée aux PME dans d'autres pays, telle est le cas des Etats-Unis, la chine et d'autres, est basée sur la distinction selon le secteur d'activité de cette dernière.

### 3.2. La PME chinoise

Les PME chinoises sont classées en sept secteurs d'activité présentés dans le tableau suivant. Mais, si nous analysons les chiffres, nous trouvons qu'ils sont beaucoup plus importants que ceux pris dans la définition préalable, du fait des caractéristiques spéciales de la chine, marqué par une population très élevée et donc un fort besoin d'exploiter la main-d'œuvre.

Tableau 2: Les caractéristiques des PME chinoises

Secteur d'activité	Critères	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petite entreprises
<b>Industrie</b>	Emploi "Employés"	2000 et plus	300-2000	Moins de 300
	Chiffre d'affaires "10 <sup>6</sup> yuan"	300 et plus	30-300	Moins de 30
<b>Construction</b>	Emploi "Employés"	3000 et plus	600-3000	Moins de 600
	Chiffre d'affaires "10 <sup>6</sup> yuan"	300 et plus	30-300	Moins de 30
<b>Commerce de gros</b>	Emploi "Employés"	200 et plus	100-200	Moins de 100
	Chiffre d'affaires "10 <sup>6</sup> yuan"	300 et plus	30-300	Moins de 30
<b>Commerce de détail</b>	Emploi "Employés"	200 et plus	100-200	Moins de 100
	Chiffre d'affaires "10 <sup>6</sup> yuan"	300 et plus	30-300	Moins de 30
<b>Transport</b>	Emploi "Employés"	3000 et plus	500-3000	Moins de 500
	Chiffre d'affaires "10 <sup>6</sup> yuan"	300 et plus	30-300	Moins de 30
<b>Postes et administration</b>	Emploi "Employés"	1000 et plus	400-1000	Moins de 400
	Chiffre d'affaires "10 <sup>6</sup> yuan"	300 et plus	30-300	Moins de 30
<b>Logement et hôtellerie</b>	Emploi "Employés"	800 et plus	400-800	Moins de 400
	Chiffre d'affaires "10 <sup>6</sup> yuan"	150 et plus	30-150	Moins de 30

Source : Simin Lin, Les caractéristiques et les contraintes des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang, 5ème Colloque de l'IFBAE (Institut Franco Brésilien d'Administration des Entreprises), France, 2009, p.16.<sup>8</sup>

### 3.3. Définitions de PME dans les pays voisin nord-africain

Le terme PME couvre un large éventail de définitions et de mesures qui varient d'un pays à un autre, généralement, en Afrique du Nord, la PME est définie selon un ensemble des critères quantitatifs, par exemple :

#### 3.3.1. La PME Marocaine

Au Maroc, il n'existe pas de définition unique de la PME, en fait, il existe plusieurs définitions selon les critères pris en considération. D'après le 1er article de la charte des PME de 2002, 9 trois critères sont pris en compte pour la définition officielle de la PME.

Selon cet article, on entend par PME « toute entreprise :

<sup>8</sup> Site du bureau national des statistiques de chine, <http://www.stats.gov.cn/english/classificationmethods/classifications/>, visité le 26/11/2020 à 21h20.

<sup>9</sup> Dahir n°1-02-188 du 12 Joumada i 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise.

- i. Gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires,
- ii. Qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME, (Ce seuil est parfois dépassé)
- iii. Et, qui doit répondre aux conditions suivantes :
  - a) **pour les entreprises existantes** : il faut avoir un effectif permanent ne dépassant pas deux cent (200) personnes et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas soixante-quinze (75) millions de dirhams, ou, un total bilan annuel n'excédant pas cinquante (50) millions de dirhams.
  - b) **pour les entreprises nouvellement créées** (ayant moins de deux années d'existence) : la loi stipule qu'elles doivent engager un programme d'investissement initial global n'excédant pas vingt-cinq (25) millions de dirhams et respecter un ratio d'investissement par emploi de moins de deux cent cinquante (250) mille dirhams pour être qualifiée comme PME ».

La particularité de la PME marocaine, c'est la prise en considération de critère d'ancienneté de la PME lors de sa définition.

### **3.3.2. Définition des PME en Tunisie**

Quant à la PME Tunisienne, conformément aux recommandations du conseil interministériel du lundi 13 mars 2006, sont qualifiées de petites et moyennes entreprises : « les entreprises dont les critères d'actifs immobilisés nets et d'effectif n'atteignent pas les seuils suivants : quatre millions de dinars en ce qui concerne le montant d'actifs immobilisés nets et 300 personnes en ce qui concerne l'effectif total »<sup>10</sup>.

## **4. Critères de distinction des PME aux GE : éléments de force ou de faiblesse pour les PME ?**

A la lumière de ce qui précède, il s'avère qu'aucun critère quantitatif ne saurait avoir une valeur absolue, certains auteurs (Yoncourt, Marois ; Bizaguet ; Marchesnay), préconisent l'utilisation d'éléments de nature qualitative pour essayer d'identifier la P.M.E.<sup>11</sup>

Bien que les PME présentent des caractéristiques, différenciées par rapport aux grandes entreprises, considérées par les uns comme une carence, peut être vu par les autres comme un outil de performance, et les caractéristiques en question sont :

---

<sup>10</sup> Communiqué n° 2588 du mercredi 03 mai 2006 du CMF **relatif à la définition de la notion des petites et moyennes entreprises opérant dans les secteurs libres.**

<sup>11</sup> Emmanuel DJUATIO, **Les déterminants de l'internationalisation de la PME : cas des PME françaises et camerounaises.** Thèse de doctorat, Université des sciences et technologies de Lille, Institut d'administration des entreprises, Lille 1997, P.24.

**- Entreprise à petite taille**

Sa taille réduite, caractérisée par un organigramme plat avec peu de niveaux hiérarchiques, fait d'elle une structure souple et légère, apte à s'adapter sans difficultés aux mutations économiques.

Ses structures de production se reconvertissent plus facilement, en s'adaptant aux différents changements, lui permettent de s'implanter rapidement sur de petits segments du marché, là où les grandes entreprises n'ont pas la capacité de répondre à certains besoins spécifiques.

La taille peut aussi être vue comme un handicap. En effet, au moment où les GE adoptent des stratégies de diversification pour des raisons de limitation de risques et de croissance, la PME va plutôt se spécialiser sur un marché de niche ou un créneau stratégique, une chute de la demande entraînera une baisse des revenus que la PME ne pourra pas remplir. Pour éviter ce risque, la PME doit diversifier ses produits et services et il est impératif de s'investir dans l'innovation, cette dernière constitue une condition de survie pour la PME.

**- Entreprise avec peu d'employés**

D'après les définitions précédemment exposées, une PME est limitée par un nombre précis de personnel connecté par des liens personnels. Et, ce sont les liens de parentés et les liens de voisinage qui priment dans la relation d'emploi dans les PME, cela rend le travail plus qu'un échange contre l'argent. Souvent les entrepreneurs ont un fort sentiment de responsabilité envers leurs employés, mais, il se peut que les remarques et les encouragements soient souvent du domaine émotionnel et peuvent parfois dépasser le fil rouge. Et, de leur côté les employés, peuvent montrer une volonté de bien faire les choses afin de maintenir les bonnes relations familiales.

Cela n'exclut pas que la PME est confrontée au problème de la mauvaise image du travail, elles sont souvent associées à l'exploitation, à l'insécurité, au travail dur et personnel peu qualifié, contrairement aux grandes entreprises, qui sont en mesure d'offrir aux employés la sécurité de l'emploi, des conditions et des salaires supérieurs en dehors des relations personnelles et des liens familiaux qu'offre la PME.

En dépit du nombre limité des employés de la PME, elle représente aujourd'hui le principal vecteur de développement des économies de plusieurs pays, et ce, de par leurs contributions dans la création d'emplois.

**- Une concentration du pouvoir et du processus décisionnel sous la main de propriétaire**

Les patrons des PME sont presque toujours personnellement propriétaires de leur entreprise ou de la même famille, ils délèguent moins et cumulent parfois plusieurs fonctions, quelle que soit la forme juridique adoptée, il assume d'une manière directe et personnelle les responsabilités sociales financières et techniques. Contrairement aux Grandes entreprises, ou les dirigeants sont choisis pour leurs compétences par les détenteurs du capital.

Ce caractère peut être une arme à double tranchant, d'un côté, il a une bonne incidence sur la rapidité de prise de décisions du fait que les niveaux hiérarchiques sont souvent très réduits, les processus de décision sont marqués par une rapidité dans la résolution des problèmes liés à l'activité et elles bénéficient d'une certaine vitesse de réactivité aux événements nouveaux qui les secoueraient. De l'autre côté, **Une gestion familiale** peut poser le problème de l'incompétence ou la surcharge en matière de responsabilité des dirigeants de la PME, du fait que le dirigeant occupe plusieurs postes, et ça peut leur rendre sous informé de réels potentialités de son entreprise et lui dévier de son rôle ultime qui est le développement de cette dernière.

- **Planification intuitive et à court terme**

Le plus souvent, la PME est marquée par un cycle de décision à court terme, axé sur la réaction plutôt que l'anticipation (Bili & Raymond, 1994)<sup>12</sup>. Ce cycle est qualifié comme étant intuitif, basé sur l'effet de l'expérience du dirigeant ou l'échec de l'exploitation est vécu comme un échec personnel, car les objectifs de l'entreprise sont fortement liés à des objectifs personnels alors que la stratégie des GE est dominée par des objectifs concernant prioritairement la survie de l'entreprise.

- **Des systèmes d'informations et de coordination simplifiés et peu formels (interne & externe)**

La petite taille de la PME exclurait le fonctionnement bureaucratique, contrastant avec le caractère très formalisé du fonctionnement de la grande entreprise. Son organisation est réputée simple, mais l'information circule de manière plus efficace et flexible, basée sur le dialogue direct, des relations étroites et de confiance, même si elle revêt d'un caractère informel.

Quant aux systèmes d'information externes, ils sont également caractérisés par la simplicité et la fluidité de circulation de l'information, due à un marché relativement proche géographiquement ou psychologiquement<sup>13</sup>, ce qui permet d'augmenter les potentialités de concentration et de créativité.

De même, le système d'information externe des PME est représenté par le lien direct entre le dirigeant et les différents acteurs de son environnement constitué principalement par les clients, les fournisseurs et les banquiers ce que facilite la communication et la réaction rapide face aux besoins.

- **Ressources financière limites**

Généralement les apports des PME sont de type familial, de voisinage, où les PME optent pour le réinvestissement des dividendes pour leur stratégie à long terme afin de garder le contrôle familial.

---

<sup>12</sup> Olivier TORRES, Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, Communication, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université Paul Valéry, Montpellier III, P.12.

<sup>13</sup> Idem, P.11.

En outre, si les financements externes sont requis, les entreprises préféreront se financer en priorité par l'endettement puis par émission d'actions nouvelles (Stewart C. Myers, Nicholas S. Majluf, 1984).<sup>14</sup>

Contrairement aux GE, les PME rencontrent fréquemment des difficultés relatives au financement, elles ont un accès limité aux crédits bancaires comparé à celui des grandes entreprises, ces difficultés trouvent leurs explications dans plusieurs raisons : les garanties exorbitantes exigées pour bénéficier d'un crédit bancaire que les PME sont souvent incapables d'apporter, les taux de crédits élevés, l'asymétrie d'information et de communication entre entrepreneurs et banquiers ainsi que le peu d'importance qu'accordent les cadres d'agences bancaires aux requêtes des investisseurs.

- **Une division de travail peu poussée marqué par une faible spécialisation des tâches**

Au sein des PME, il est difficile de définir les tâches vu le nombre réduit des employés, ces derniers doivent être polyvalents comme le cas des propriétaires afin d'exercer des tâches variées et être capables de changer de poste de travail ou de fonction selon les besoins. Cette flexibilité interne présente toutefois des inconvénients telle que la non-spécialisation, car il est impossible d'exceller partout en même temps. Mais, aussi, elle présente des avantages économiques car elle tend à réduire le coût du travail du fait que la main d'œuvre est sous-payée et l'occupation de plusieurs postes par un seul employé.

Faute de moyens, les PME ont du mal à recruter, puis à fidéliser les meilleurs, qui sont souvent attirés par les salaires supérieurs offerts par les grandes entreprises ce qu'impacte négativement le taux de rotation du personnel.

- **Coûts de développement des nouveaux produits réduits et très forte rentabilité en cas de réussite**

Dans ce type d'entreprise, le coût de revient est plus faible que celui des grandes firmes, vu que les charges de structures sont plus faibles, ce que qualifie la PME comme porteuses d'un grand potentiel de croissance. Pigou (1920) avait déjà suggéré que « dépassant une certaine taille, les coûts du management ont tendance à croître plus rapidement que les autres coûts entraînant des rendements décroissants ».<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Stewart C. Myers, Nicholas S. Majluf, **Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have**, Journal of Financial Economics, Volume 13, Issue 2, 1984, pp 187-221.

<sup>15</sup>Petra BLEUEEL, **Op.cit.,** p.25

Le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques permettant de distinguer la GE de la PME :

**Tableau 3 : Caractéristiques des PME versus Grandes entreprises**

<b>PME</b>	<b>Grande Entreprise</b>
- Le propriétaire de l'entreprise est le manager	- Entreprise managériale
- Le capital est détenu par le chef d'entreprise	- Le capital est détenu par les tiers
- Stratégie de pérennisation ou de croissance selon le profil du dirigeant	- Stratégie de croissance
- Peu de capacité de financement	- Forte capacité de financement
- Spécialisation de l'activité sur une niche ou un créneau stratégique	- Diversification de l'activité
- Stratégie d'adoption et forte réactivité	- Economie d'échelle
- Stratégie d'internationalisation sur des marchés de niche pour certaines PME	- Stratégie d'internationalisation
- Stratégie en réaction à l'environnement	- Stratégie délibérée
- Souvent stratégie à court terme	- Stratégie à court, moyen et long terme
- Organisation flexible peu formalisée	- Organisation formalisée
- Problèmes informationnels	
- Dépendance de la proximité	- Réseau important
- Importance du réseau	

Source : Petra BLEUEL, Op.cit., p.31.

**Section 2 : La PME dans le contexte Algérien**

En effet, cette section sera dédiée à bien définir et cadrer la PME Algérienne et étudier ses caractéristiques, les obstacles qui entravent son chemin de développement ainsi que son rôle socio-économique.

**1. Aperçu de la genèse et du développement des PME Algériennes**

A l'aube de l'indépendance de l'Algérie en 1962, peu de PME étaient Algériennes, la majorité des PME qui existaient à l'époque étaient aux mains des propriétaires étrangers, et après leur départ, ces sociétés ont été confiées à des comités de direction et ce n'est qu'en 1976 que ces PME ont été intégrées dans des entreprises nationales.

Promulgué en 1963, le premier code des investissements, avait pour objectif de définir les garanties et les avantages qui étaient censés être accordés aux investisseurs nationaux et étrangers. Malgré ces avantages, ce dernier a échoué, car il n'a pas abouti aux résultats voulus. Une autre ordonnance portant le code des investissements était mise à point, elle est entrée en vigueur en 1966 et son but était de rechercher l'accroissement maximum des capacités productrices de la nation<sup>16</sup>. Ce code délimite le cadre dans lequel était organisé l'intervention du capital privé dans les diverses branches d'activités économiques et de pallier les insuffisances de la précédente loi de 1963.

Depuis, plusieurs plans ont été instaurés et ils devaient assurer la résorption des déséquilibres telle que la formation des cadres et les relations agriculture-industrie, pour réussir la politique d'industrialisation. Et, ce n'est qu'à partir des deux plans quadriennaux (1970-1973 et 1974-1978) que la PME Algérienne s'est faite une place dans l'économie nationale où ils avaient prévu un programme spécial de développement des industries locales.

Malgré les efforts, d'un point de vue économique, consentis par l'état toute au long de cette période en faveur du secteur privé, jusqu'aux années quatre-vingt, les PME Algériennes étaient marginalisées. L'orientation économique a été marquée par la prédominance des grandes entreprises d'État (le secteur public) fournissant : emploi, salaire, logements et autres avantages sociaux. A cette époque, l'entreprise privée n'occupait qu'une faible partie sous prétexte que cette dernière est réputée profiteuse et capitaliste. Dès lors, le discours officiel s'est infléchi en mettant en avant la mauvaise gestion des entreprises d'état et leurs mauvaises performances et il plaidait plus ou moins ouvertement en faveur du secteur privé.<sup>17</sup> Dans cette perspective, l'Algérie a suivi la tendance de la libéralisation économique et du désengagement de l'Etat pour préparer la privatisation et elle s'est engagée dans des programmes de réforme et de mise à niveau.

C'est pourquoi, après cette période, une attention particulière a été accordée aux PME par et avec l'introduction de la loi 81-11 du 22 août 1982 relative à l'investissement économique

---

<sup>16</sup> Ordonnance n°66-284 du 15 Septembre 1966 **portant code des investissements.**

<sup>17</sup>N. HAMMOUDA et M. LASSASSI, **Essai statistique sur le potentiel entrepreneurial en Algérie**, Entrepreneurs maghrébins : terrains en développement, 2010, P.40.

national. D'après cette loi, les PME ont bénéficié des avantages en matière de : fiscalité (des exonérations totales de l'impôt sur les bénéfices, de l'impôt foncier et de la franchise de la taxe unique globale à la production...), des terrains et de crédit du financement par les banques à un seuil de 30% du montant de l'investissement.

Suivie par la loi n° 88-25 du 12 juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux, qui a mis fin aux seuils exigés par la précédente loi qui a limité les projets d'investissement à 30 millions de dinar pour les SARL / SPA et à 10 millions de dinars pour l'entreprise individuelle. Ce processus a été consolidé avec l'adoption du code des investissements consacré par le décret législatif n°93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement qui autorise tous les opérateurs étrangers à investir dans tous les secteurs ainsi que dans les entreprises publiques nationales privatisées.

Depuis, l'Algérie s'orientait vers une nouvelle organisation en vue d'une libéralisation de l'économie et elle voit se tisser de nouvelles relations avec le monde extérieur, notamment avec le FMI. Donc, « tout le gouvernement algérien a compris que le secteur public seul ne peut répondre aux besoins économiques et sociaux grandissant du pays, par conséquent, le recours au secteur privé est une nécessité absolue »<sup>18</sup>. Alors, dans ce contexte de transition, il a été créé toute une série d'institutions et d'organismes dont la mission et de promouvoir la PME (Ministère de la PME, Fonds de garantie ...) et que divers et multiples programmes ont vu le jour depuis là dans le but de développer ces entreprises. Ces programmes ayant pour but la création et le développement des petites et moyennes entreprises et pour valoriser davantage le potentiel économique de l'Algérie.

Le rôle que jouait la PME a été reconnu par l'état du fait de son succès dans la création d'emplois, de la croissance économique et de valeur ajoutée. Elle a pris l'ampleur, les parts se sont inversées et la grande entreprise publique a cédé sa place en sa faveur.

En 2001, grâce à la volonté des pouvoirs publics qui ont renforcé les dispositions relatives au développement des investissements productifs par l'introduction d'une nouvelle loi sur la PME, une définition officielle de la PME a vu le jour en Algérie.

## **2. Définition de la PME Algérienne**

La première définition de la PME en Algérie date de 2001 et une mise à jour a été publiée en 2017.

### **2.1. Définition de la PME selon la loi n°01-18**

Selon l'article 4 de la loi 18 de 2001, la PME Algérienne est définie, « quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- Employant une (1) à deux cents (250) personnes. Il est entendu par personnes employées ou unité de travail-année (UTA), le nombre de salariés employés à temps plein (et non pas en temps partiel ou un travailleur saisonnier) pendant une année ;

---

<sup>18</sup>Karim SI LEKHAL, Youcef KORICHI et Ali GABOUSSA, **Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives**, Algerian business performance review, numéro 4 ,2013, p.30.

- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas deux (2) milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel afférents au dernier exercice clôturé de douze mois n'excède pas cinq cent (500) millions de Dinars ;
- Et, qui respecte les critères d'indépendance, c'est-à-dire qu'il faut que le capital de l'entreprise ne soit pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME ».

Selon l'article 5, 6 et 7 de la même loi, le législateur algérien a distingué entre les différents types de PME.

- **La Très Petite Entreprise (TPE) autrement appelée micro-entreprise** : c'est l'entreprise qui emploie d'un (1) à neuf (09) UTA, avec un chiffre d'affaires qui ne dépasse pas vingt (20) millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas les dix (10) millions de Dinars ;
- **La Petite Entreprise** : le nombre de personnel de cette catégorie d'entreprise doit être compris entre dix (10) et quarante-neuf (49) personnes et son chiffre d'affaires annuel n'excède pas les 200 millions de Dinars ou le total annuel de son bilan n'excède pas les 100 millions de Dinars ;
- **La Moyenne Entreprise** : elle est définie comme une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes, un chiffre d'affaires compris entre deux cents (200) millions et deux (02) milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre cent (100) et cinq cent (500) millions de Dinars.

La perte de qualité de l'entreprise (petite, moyenne ou TPE), n'est pas systématique à l'enregistrement des écarts à la clôture du bilan par rapport aux définitions citées ci-dessus que s'ils se reproduisent deux exercices consécutifs.

**2.2.La nouvelle définition de la PME : loi n° 17-02 du 10 janvier 2017**

Pour des raisons économiques et financières, une révision des seuils relatifs aux chiffres d'affaires et au total bilan a été introduite par l'article 05 de la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017.

Ce tableau résumant les différences induites sur l'ancienne par cette loi :

**Tableau 4 : Changements introduits par la loi 17-02 du 10-01-2017**

Type d'entreprise	Chiffre d'affaires (CA en million DZD)		Total bilan (TB en million DZD)	
	<i>Loi 01-18</i>	<i>Loi 17-02</i>	<i>Loi 01-18</i>	<i>Loi 17-02</i>
<b>TPE</b>	CA<20	CA<40	TB<10	TB<20
<b>Petite entreprise</b>	20<CA<200	40<CA<400	10<TB<100	20<TB<200
<b>Moyenne entreprise</b>	200<CA<2000	400<CA<4000	100<TB<500	400<TB<1000

**Source :** Elaboré par nos soins sur la base de la loi 17-02 et la loi 01-18.

### **3. Catégorie des PME Algériennes selon leurs types de management**

Selon le rapport final « Euro développement de 2007 », la PME Algérienne peut être répartie en trois catégories et cela selon le type de pratiques managériales exercés :

#### **3.1. PME en situation de passivité et de survie**

Elle représente la catégorie majoritaire de la population, constituée principalement des entreprises familiales unipersonnelle (EURL), dans la majorité du temps, le gérant ne fait pas de distinction entre son patrimoine et celui de l'entreprise et il considère la stratégie de l'entreprise comme une affaire familiale.

Ce type de PME est recensé dans l'économie formelle, mais leurs modes de gestions, leurs rapports à l'état (exemple : la non-déclaration d'une partie de la main d'œuvre pour optimiser ou à vrai dire pour échapper des charges excessives en matière de sécurité sociale et d'impôts) et leurs sources de financement (financement familial due à la complexité, lenteur et bureaucratie des organismes financiers) les classent dans l'économie informelle.

Le statut de chef d'entreprises qui est généralement le propriétaire ou membre de la famille, n'a souvent pas les compétences nécessaires pour assurer la bonne gestion de son entreprise. En conséquence, il n'accorde pas d'intérêt au développement du personnels qui est souvent absorbé par des opérations de routines sans participer à la réflexion stratégique.

De plus, ces entreprises manquent de vision, de connaissance du marché et de pratiques commerciales. Ils souffrent des lacunes majeures dans la communication, la stratégie de distribution, de plus, la politique d'achat et la gestion des stocks qui n'existent pas.

En conséquence, ces entreprises sont en situation fragile, leur survie dépend de leur exploitation du climat des affaires qui leur permet de profiter de la spéculation et de l'évasion fiscale.<sup>19</sup> D'après Ward (1997), il précise qu'il existe plusieurs théories qui expliquent que, les entreprises familiales ne se développent pas et survivent rarement sur le long terme et la moitié des entreprises familiales disparaissent dans les cinq premières années de leur existence( Catry et Buff, 1996).

#### **3.2. Les PME en situation de croissance**

Une large part de ces PME est sous statue de la Société à Responsabilité Limité (SARL) ou de la Société en Nom Collectif (SNC) avec une capitale majoritairement familiale, car ces entreprises familiales sont réticentes quant au recours aux emprunts bancaires et l'ouverture de capital.

Ce type de PME est caractérisé par :

- Présence des outils de gestion telle que la gestion de stock, la comptabilité, mais qui sont souvent non utilisés comme outils de décision ;

---

<sup>19</sup>Moussa BOUKRIF et Mohamed MADOU, Les pratiques managériales dans les PME algérienne, quel impact sur leurs développements : cas des pme de la région de la Soummam, revue dirassat-Volume 5, Numéro 2, Juin 2014, P11

- Présence d'organigramme, mais ce dernier ne reflète pas le fonctionnement réel de l'entreprise et qu'il n'est pas toujours appliqué du fait que les chefs de ces entreprises ont du mal à déléguer une partie de leurs pouvoirs au personnel de l'entreprise ;
- L'absence de la fonction marketing au niveau de ces PME, la communication et le système d'information fait qu'elles agissent sans connaissance des marchés, ni de leurs concurrents ou de leurs clients. De plus, l'absence d'une vision stratégique claire fait qu'elles se lancent sur plusieurs marchés et avec plusieurs produits ;
- Pour les gérants, les affaires de cette catégorie d'entreprise (malgré son statut juridique de SARL, SNC) ne peuvent en aucun cas être discutées avec les étrangers à la famille, même si ces derniers sont des cadres de l'entreprise ou des associés minoritaires ;
- Hésitation à adhérer à une mise à niveau car les chefs de ces entreprises ne se rendent pas compte de tout ce que la mise à niveau peut leur apporter.

### **3.3. Les PME en situation de compétitivité**

Cette population minoritaire est composée de sociétés sous forme de SARL, SNC ou Société Par Action (SPA) avec :

- Un capital mixte entre investisseurs de la même famille, des amis ou des proches ;
- Une situation financière satisfaisante ;
- Présence de la fonction financière et comptable qui est considérée comme un outil de gestion (ses outputs sont exploités pour la prise de décision), et aussi elle permet de mieux profiter des avantages fiscaux ;
- Plusieurs de ces entreprises sont certifiées ISO ou sont en voie de l'obtenir ;
- Les entreprises disposent de produits de bonne qualité ;
- Elles sont concentrées dans l'activité industrielle telle que le matériel électronique, électricité, NTIC, agroalimentaire, emballage plastique... ;
- Elles disposent d'une vision stratégique claire mais insuffisante pour permettre aux chefs d'entreprise de bien piloter leurs entreprises à long terme ;
- Ces PME montrent une forte adhésion au programme de mise à niveau et elles ont déjà commencé à profiter de la mise à niveau.

## **4. Les caractéristiques de la PME Algérienne et les principaux obstacles auxquels elle fait face**

Le secteur, l'activité, la taille, la région de l'implantation et même les caractéristiques professionnelles des entrepreneurs etc... ont un impact sur les caractéristiques des PME Algériennes. En effet, ces derniers, comme leurs homologues des pays en développement se distinguent par les caractéristiques suivants (qui ne sont cités qu'à titre illustratif et plusieurs autres caractéristiques peuvent être rajoutés à cette nomenclature) :

- Au cours des vingt dernières années, le secteur public a cédé la place au secteur privé, la majorité des PME sont de type privé, quant aux PME publiques de type Entreprise Publique Economique (EPE), elles ne représentent que 0.02% de la population des PME ;

- Prépondérance des micros-entreprises : 97 % des PME en Algérie (2020) appartiennent à la catégorie des Toute Petites Entreprises (TPE) avec moins de 10 salariés, qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise (PE) avec 2,6% et la Moyenne Entreprise (ME) avec 0,4% du nombre totale des PME présentes dans le marché Algérien ;
- Une forte présence des PME dans le secteur des services, représente plus que la moitié des PME actives en 2020, suivie par le secteur du BTPH ;
- Une implantation hétérogène des PME sur le territoire national, la région du Nord regroupe près de 70 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux (22%) et les régions du Sud représentant 8.43% du total. Ce déséquilibre de la répartition spatiale peut impacter négativement le développement régional ;
- La difficulté que rencontrent les PME afin d'obtenir des financements bancaires, rend sa structure financière souvent fragile et incite certains PME à recourir au financement amical ou familial. Le rapport des actes des assises nationales de la PME du ministère de PME et de l'artisanat (Janvier 2004) a synthétisé les difficultés financières rencontrées par les PME Algériennes comme suite :
  - « L'appui des banques est inadéquat aux besoins de financement des PME ;
  - Les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre) ;
  - Le coût du crédit est élevé, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;
  - L'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services ;
  - L'absence de la notion de la prise de risque partagée chez les institutions de financement »<sup>20</sup>.
- Un système de fiscalité ordinaire lourd, qui n'a pas une vision stratégique de développement, ni une parafiscalité qui encourage l'emploi ;
- Les compétences et qualifications professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale) du fait que les recrutements chez ces PME se font d'abord au sein de la famille, puis dans le quartier ou dans le village sans la prise en compte au premier lieu de leurs compétences ;
- Manque d'encadrement technique et une faiblesse de l'accumulation technologique et de l'innovation ;
- Manque des informations fiables, pertinentes et actualisées et prédominance de l'informel. Ces manifestations sont diverses et concernent plusieurs domaines, à savoir :
  - La non-déclaration ou la sous-déclaration : des ressources humaines, de facturation, ainsi que la fraude fiscale ;

---

<sup>20</sup> Karim SI LEKHAL Ali GABOUSSA, **Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives**, Algerian Business Performance Review, Volume 2, Numéro 2, 2013, P.41

- Absence des bases de données statistiques et d'un système d'informations national ;
- Manque de données et des études de marché (national, régional et local) ;
- La concurrence déloyale des importateurs qui réussissent à contourner les barrières tarifaires ;
- Le manque d'informations économiques et des données statistiques pertinentes, actualisées sur les PME et les institutions de soutien ;
- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation, caractérisée par une communication à l'oral et manque de procédures écrites etc...

C'est dans ce contexte et vu cette nomenclature des caractéristiques qui témoignent la fragilité qui menace la PME Algérienne que le dispositif de la mise à niveau a été mis en place pour les faire sortir de cette impasse de logique vers une logique de productivité, de compétitivité, d'innovation et les préparer à l'intégration de la zone de libre-échange.

### **5. La population de PME en Algérie**

Dans ce qui suivra, il sera question, des données sur la démographie des PME que ce soit privées ou publiques, et cela, selon les données des bulletins d'information statistique de l'entreprise, édité par le ministère de l'industrie et des mines.

Globalement, jusqu'à la fin 2019, avec toutes les dispositions prises par les pouvoirs publics (avantages fiscaux, la facilité d'accès aux crédits, les centres de conseil aux PME et les pépinières d'entreprises...) l'Algérie a enregistré une population active de 1 193 339 PME dont la majorité est concentrée dans la région Nord Algérien, soit près de 70% des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux et les régions du sud soit un pourcentage de 22% et 8% respectivement.

**Tableau 5:** Classification des PME par région géographique

<b>La région géographique</b>	<b>Nbre de PME 2019</b>	<b>Taux de concentration (%)</b>
<b>Nord</b>	830 438	70%
<b>Hauts-Plateaux</b>	262 340	22%
<b>Sud</b>	100 561	8%
<b>Total</b>	1 193 339	/

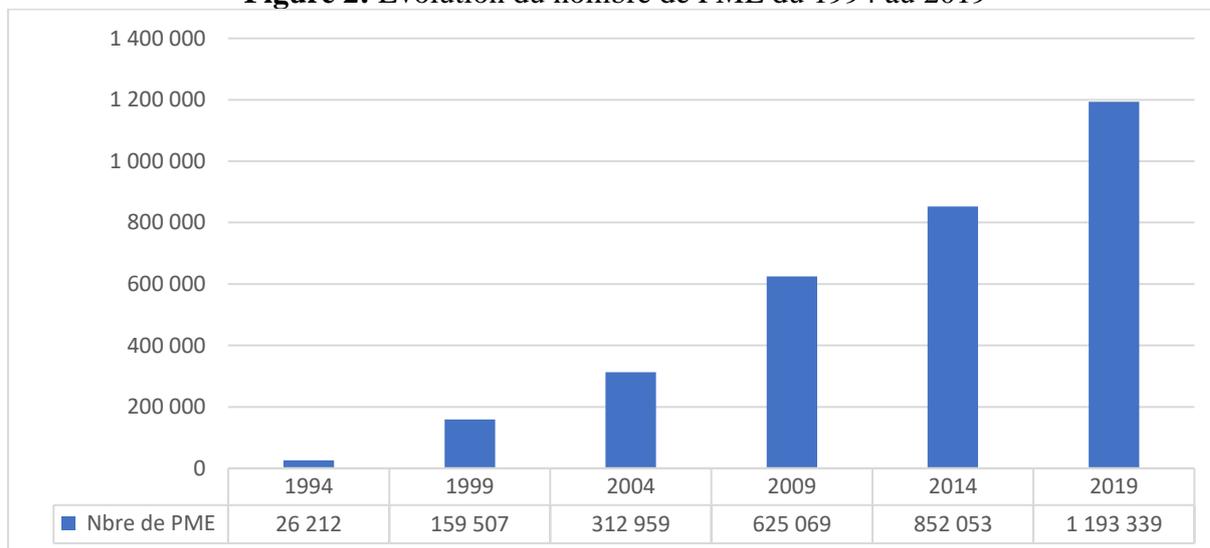
Source : **Bulletin d'information Statistique de l'entreprise, ministère de l'Industrie et des Mines**, Numéro 36, avril 2020, p.11.

D'après une étude présentant un cumul de créations d'entreprises entre 1962 et 2000 (en pourcentage) effectuée par BOUYAKOUB (2003), le secteur de PME apparaît de création très récente. Dans ce cadre, l'auteur a relevé que le nombre annuel de créations de PME était

largement inférieur à 1 000 par an avant 1990 et atteint presque 3 000 en 1991 et dépasse les 5 000 en 1994.<sup>21</sup>

Dès lors, la tendance à la croissance des PME Algériennes connaît une évolution positive avec la collaboration des structures d'appuis mises en place, où le nombre de PME Algériennes aujourd'hui représente 45 fois le nombre des PME qui existaient en 1994, telles que rapporté dans la figure et le tableau suivants :

**Figure 2:** Evolution du nombre de PME du 1994 au 2019



**Source :** Elaboré par nos soins à partir des différents Bulletins d'information statistique de la PME du ministère de la PME et de l'Artisanat et Bulletins d'information Statistique de l'entreprise, Ministère de l'Industrie et des Mines.

Ainsi, selon l'étude réalisée par MELBOUSSI (2006), « la grande majorité des PME en existence avaient été créés après 1994, soit après l'adoption en 1993 (octobre 1993) du nouveau code des investissements et après l'entrée en vigueur, l'année suivante, du programme d'ajustement structurel en mai 1994 ».

**Tableau 6 :** Evolution du nombre de PME public et prive depuis 2001

Année	PME privées	PME publiques	Total	L'évolution
2001	244 560	778	245 338	-
2002	261 085	778	261 863	6,74%
2003	287 809	778	288 587	10,21%
2004	312 181	778	312 959	8,45%
2005	341 914	874	342 788	9,53%
2006	376 028	739	376 767	9,91%

<sup>21</sup> Nassima BOURI, Ahmed BOUYACOUB, **La mise à niveau des PME : quels résultats ?**, Les Cahiers du Cread, volume 35, Numéro 02,2019. P.74.

<b>2007</b>	410 292	666	410 958	9,07%
<b>2008</b>	518 900	626	519 526	26,42%
<b>2009</b>	586 903	591	587 494	13,08%
<b>2010</b>	618 515	557	619 072	5,38%
<b>2011</b>	658 737	572	659 309	6,50%
<b>2012</b>	711 275	557	711 832	7,97%
<b>2013</b>	777 259	557	777 816	9,27%
<b>2014</b>	851 511	542	852 053	9,54%
<b>2015</b>	934 037	532	934 569	9,68%
<b>2016</b>	1 022 231	390	1 022 621	9,42%
<b>2017</b>	1 074 236	267	1 074 503	5,07%
<b>2018</b>	1 141 602	261	1 141 863	6,27%
<b>2019</b>	1 193 096	243	1 193 339	4,51%

**Source :** Elaboré par nos soins à partir des différents Bulletins d'information statistique de la PME du Ministère de la PME et de l'Artisanat et Bulletins d'information Statistique de l'entreprise, Ministère de l'Industrie et des Mines.

Comme le présente le tableau ci-dessus, le développement du tissu national des PME s'est réalisé grâce à l'émergence du secteur privé. L'évolution du taux des PME publiques tend à la baisse, il marquait 779 PME publiques et il a diminué largement pour se chiffrer à 243 en 2019, ce qui représente le tiers de ceux qui existaient en 2001. En revanche, une évolution importante de la PME privé de 245 338 arrivant à 1 193 339 entreprises en 2019 due au processus de la privatisation de ces entreprises engagées dans le cadre de la restructuration et de la réorganisation du secteur public et le renforcement des capacités des institutions de soutien et d'accompagnement des PME, malgré que cette dernière reste trop jeune.

A la fin de l'année 2019, la population globale de la PME est composée de 97% de Très Petite Entreprise (TPE) qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise (PE) avec 2,6 % et la Moyenne Entreprise (ME) avec 0,4%. Dont la plupart d'entre eux actives dans le secteur des services et le secteur du BTPH.

## **6. L'importance socio-économique de la PME Algérienne**

Le poids des PME est désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement Socio-Economique de l'Algérie. Ces entités représentent le noyau du tissu économique. Elles constituent une source de richesse, de diversification économique, de l'accélération du volume d'investissement et ainsi l'absorption du chômage. Le présent point a pour objet de présenter le poids de la PME Algérienne dans la création d'emplois et sa contribution dans l'économie nationale.

### **6.1. Evolution de la Valeur Ajoutée par statut juridique**

La valeur ajoutée est avant tout un indicateur économique servant à mesurer la valeur ou la richesse créée par une entreprise. Elle sert aussi de base à mesurer le produit intérieur brut (PIB) et elle se mesure par la différence entre les biens vendus et ce que l'entreprise a dû acheter pour produire ces ventes.

En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617.4 milliards de dinars représentant 53.5 % du total national, alors que celle dégagée par le secteur privé était de 1 178 milliards de dinars soit 46.5 % du total national.

A partir de 1998, les parts respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 53.6 % et 1 019.8 milliards de dinars soit 46.4 % pour le secteur public.<sup>22</sup> Depuis, cette situation a été maintenue à ce jour, ou la part du public dans la valeur ajoutée en 2018 est de 1362.21 Mds DA équivalents d'environ 13% de la valeur ajoutée global.

### 6.2. La contribution des PME publiques et privés au PIB hors hydrocarbures

Le secteur des PME a fait ses preuves tout au long des années, constitue le moteur du développement économique d'une nation et de création de richesse, comme en témoigne sa part dans le principal indicateur économique. En ce fait, le tableau et le graphe ci-dessous reflétant la contribution des PME privés et publiques dans l'économie nationale à partir d'une photographie de leurs parts de contribution en termes de produit intérieur brut.

**Tableau 7:** Evolution du PIB par secteur juridique HH (2000-2018) (Unité : Mds DA)

Secteur juridique		Part du Public dans le PIB	Part du Privé dans le PIB	TOTAL
2000	Valeur	457,80	1 356,80	1 814,60
	%	25,20	74,80	100,00
2001	Valeur	481,50	1 560,20	2 041,70
	%	23,60	76,40	100,00
2002	Valeur	505,00	1 679,10	2 184,10
	%	23,12	76,90	100,00
2003	Valeur	550,60	1 884,20	2 434,80
	%	22,90	77,40	100,00
2004	Valeur	598,65	2 146,75	2 745,40
	%	21,80	78,20	100,00
2005	Valeur	651,00	2 364,50	3 015,50
	%	21,59	78,41	100,00
2006	Valeur	704,05	2 740,06	3 444,11
	%	20,44	79,56	100,00
2007	Valeur	749,86	3 153,77	3 903,63
	%	19,20	80,80	100,00
2008	Valeur	760,92	3 574,07	4 334,99
	%	17,55	82,45	100,00
2009	Valeur	816,80	4 162,02	4 978,82
	%	16,41	83,59	100,00
2010	Valeur	827,53	4 681,68	5 509,21
	%	15,02	84,98	100,00

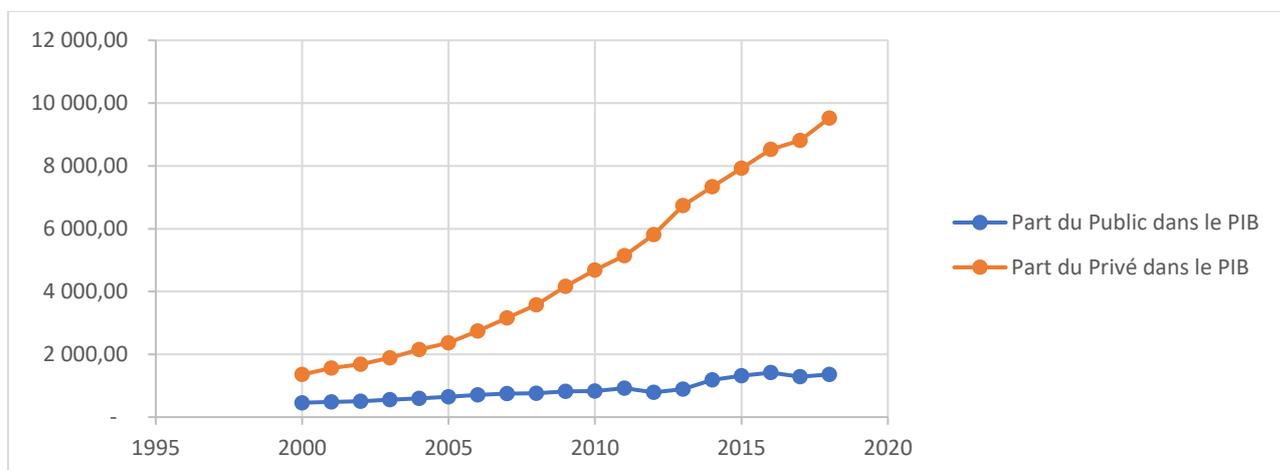
<sup>22</sup>Jamila KANSAB, **L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes**, thèse présentée pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences En Sciences économiques, Université d'Oran II, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2017.p.174

2011	Valeur	923,34	5 137,46	6 060,80
	%	15,23	84,77	100,00
2012	Valeur	793,38	5 813,02	6 606,40
	%	12,01	87,99	100,00
2013	Valeur	893,24	6 741,19	7 634,43
	%	11,70	88,30	100,00
2014	Valeur	1 187,93	7 338,65	8 526,58
	%	13,90	86,10	100,00
2015	Valeur	1 313,36	7 924,51	9 237,87
	%	14,22	85,78	100,00
2016	Valeur	1 414,65	8 529,27	9 943,92
	%	14,23	85,77	100,00
2017	Valeur	1 291,14	8 815,62	10 106,80
	%	12,78	87,23	100,00
2018	Valeur	1 362,21	9 524,41	10 886,62
	%	12,51	87,49	100,00

**Source :** Elaboré par nos soins à partir des différents Bulletins d’information statistique de la PME du Ministère de la PME et de l’Artisanat et Bulletins d’information Statistique de l’entreprise, Ministère de l’Industrie et des Mines.

Ce tableau peut être représenté par la figure suivante :

**Figure 3:** Evolution du PIB par secteur juridique HH (2000-2018)



**Source :** Elaboré par nos soins à partir des différents Bulletins d’information statistique de la PME du Ministère de la PME et de l’Artisanat et Bulletins d’information Statistique de l’entreprise, Ministère de l’Industrie et des Mines.

Comme ces statistiques l’indiquent, les PME privées restent majoritaires pour contribuer au PIB. Elles génèrent plus de 75% du PIB et cela est due au fait que le nombre des opérateurs a augmenté de manière significative au cours des vingt dernières années (voir Tableau 6 : Evolution du nombre de PME public et prive depuis 2001).

### **6.3.Indicateur du commerce extérieur**

La part des PME dans le volume global des exploitations de 1999 à 2002 est de 4%. En valeur, ces exportations représentent 600 millions de dollars. En 2006, les exportations hors hydrocarbures représentent 2,02% du volume globale des exportations, soit l'équivalent de 1,02 milliards d'Euros, dont une partie concerne les dérivés des hydrocarbures, donc il est clair que les exportations hors hydrocarbures demeurent marginales.<sup>23</sup>

En 2019, la balance de commerce extérieur algérien a enregistré un recul par rapport à celle de 2018, de -9.49% dans les importations et de -14.29% dans les exportations et un déficit de l'ordre de 6.11 USD.

### **6.4.La contribution des PME à l'emploi**

Les différents mécanismes qui ont été mis en place par l'état qui rentrent dans le cadre du programme de relance économique avaient principalement pour objectif, de créer des PME et par conséquent générer plus d'emplois. Comme les statistiques le montrent, le nombre d'emplois générés par les PME privé est en hausse permanente, cependant, le nombre d'emplois générés par les PME publiques est en baisse constante en raison de la disparition graduelle de cette dernière.

À ce jour, la PME Algérienne a justifié sa puissance en tant qu'outil de renouvellement permanent du tissu économique national. Elle est responsable de la vaste majorité des emplois créés toute au long des deux dernières Décennies. De 10 % en 2001, cette part est passée à plus de 15 % en 2007, elle représente aujourd'hui 18 % de l'emploi total<sup>24</sup> et arrive à employer environ 2 885 651 agents en 2019.

## **7. Les programmes de mise à niveau et les partenaires d'accompagnement de la PME Algérienne**

Depuis les années quatre-vingt-dix, un ensemble d'institutions, d'organismes et de programmes ont été mis en place par les pouvoirs publics pour assurer la promotion et le développement de la PME en Algérie, à savoir :

### **7.1. Le ministère des petites et moyennes entreprises**

Le Ministère chargé des PME a été créé en 1991 en vue de promouvoir les petites et moyennes entreprises. Il est chargé des fonctions suivantes :

- Développer et promouvoir les petites entreprises ;
- Fournir des mesures d'incitation et de soutien pour le développement des petites et moyennes entreprises ;
- Contribuer à la recherche de solutions pour les problèmes du secteur des PME.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Hocine IFOURAH, **Le rôle de la PME en Algérie : étude comparative avec la PME dans les pays de la Triade**, Revue économie & Management, numéro 14, Juin 2015, p.68.

<sup>24</sup> Farida NEMIRI YAICI, **Les PME et l'emploi en Algérie une diversité de dispositifs d'appui pour quels résultats**, les cahiers du CREAD, Volume 30, Numéro 110, Pages 53-73, p. 67.

<sup>25</sup> Farida MERZOUK, **PME et compétitivité en Algérie**, Revue d'économie et de management, Volume 8, Numéro 1, P.285.

## **7.2. Les organismes d'appui et d'incitation pour le développement des PME en Algérie**

Différentes sont les structures dédiées à l'appui et à l'assistance du suivi et développement des PME en Algérie, en particulier après la libéralisation économique et l'expansion du marché à l'international, parmi lesquelles :

### **7.2.1. Les centres de facilitation**

Créé par décret N° 03-78 du 25 Février 2003, le centre de facilitation, qui est un Etablissement Public à Caractère Administratif « EPA », constitue un espace d'animation économique destiné à rendre l'information disponible et à assister les porteurs de projets à concrétiser leurs investissements. Il a pour missions de :

- Développer la culture de l'entreprise ;
- Offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ;
- Vérifier la bonne adéquation entre le projet, le secteur d'activité et le profil du candidat et ses motivations ;
- Réduire les délais de création, d'expansion et de reprises d'entreprises ;
- Accompagner les Petites et Moyennes Entreprises dans l'intégration économique nationale et internationale ;
- Accompagner les créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion ;
- Favoriser le développement de nouvelles technologies auprès des porteurs de projets ;
- Promouvoir et favoriser la diffusion du savoir-faire ;
- Diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME.<sup>26</sup>

### **7.2.2. Les Pépinières d'entreprise**

Mises en place suite au décret N° 03-78 du 25 février 2003, par le ministère de la PME, en application de l'article 12 de la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise de 2001.

La pépinière d'entreprise ou l'incubateur est une structure publique d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets. Elle héberge à durée déterminée les porteurs de projets (c'est-à-dire elle met à disposition des entreprises hébergées, les bureaux ou locaux à durée déterminée, les mobiliers bureautique et le matériel informatique, la documentation, les moyens de communication, le réseau internet, Fax, téléphone, photocopie, etc...). De plus, elle offre des conseils personnalisés au plan financier, juridique, fiscal, commercial et technique et elle organise toute forme d'animation, d'assistance, de formation spécifique et de suivi des porteurs de projets de la création de leur entreprise jusqu'à maturation.

Selon le dernier décret exécutif n° 20-331 modifiant complétant le décret exécutif n°18-170 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence de développement

---

<sup>26</sup>Site de Ministère de l'industrie et des mines, <http://www.mdipi.gov.dz>, Consulté le 30/10/2020.

de la PME et de la promotion de l'innovation. En plus des missions des pépinières présentées dans le paragraphe précédent, le rôle des pépinières s'étend à :

- Favoriser la création des PME en offrant des services d'incubation aux PME nouvellement créées et l'accélération aux PME innovantes ou à fort potentiel de croissance ;
- Offrir un hébergement d'appoint aux PME en difficulté, émargeant au dispositif d'appui à la pérennisation ;
- Mener des actions de sensibilisation et de formation en entrepreneuriat, au profit des jeunes, en complémentarité avec les dispositifs existants ;
- Evaluer les potentialités locales de création de PME et de densification du tissu industriel ;
- Identifier les opportunités d'externalisation des activités des grandes entreprises, notamment industrielles, dans la perspective d'encourager la création de PME dans ce cadre ;
- Assister les porteurs de projets auprès des fonds d'amorçage et des autres sources de financement.<sup>27</sup>

### **7.2.3. L'ANDI « L'agence nationale de développement de l'investissement »**

C'est un établissement public administratif, créé suite à l'article 6 du règlement n° 01-03 du 20 août 2001. C'était APSI dans un premier temps, « Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi des investissements » de 1993 à 2001 puis ANDI, ce changement avait pour but de s'adapter à l'évolution des conditions économiques et sociales du pays. Elle a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise à travers des régimes d'incitation, l'agence s'est assurée une place au sein des réseaux internationaux des agences de promotion des investissements et entretient une coopération notamment avec ses homologues européens, arabes et asiatiques :

- WAIPA, Association mondiale des agences de promotion des investissements qui comprend plus de 150 API dans le monde ;
- ANIMA, réseau euro-méditerranéen des Agences de Promotion des Investissements, des 12 pays de la rive sud de la méditerranée en partenariat avec les agences françaises, italiennes et espagnoles ;
- ANIMA Investment Network, Association créée en succession des réseaux ANIMA et élargie à d'autres pays européens ;
- AFRICANET, association des agences de promotion des investissements africaines depuis 2010 ;
- Conclusions de plusieurs accords et conventions bilatérales avec des API visant l'échange d'expérience et de bonnes pratiques en matière de promotion d'investissement.

Afin de fournir des prestations selon les normes et standards internationaux, l'ANDI œuvre avec diverses institutions et organismes internationaux tels que :

---

<sup>27</sup>Décret exécutif n° 20-331 du 6 Rabie Ethani 1442 correspondant au 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n° 18-170 du 12 Chaoual 1439 correspondant au 26 juin 2018 **fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation**

- CNUCED pour le conseil et l'expertise, à l'occasion de l'examen de la politique d'investissement en Algérie ;
- ONUDI pour la formation et le perfectionnement des cadres de l'Agence sur les méthodes d'évaluation des projets d'investissements ;
- La banque mondiale pour l'audit du processus de création d'entreprises et les propositions de mesures d'amélioration dans le cadre de son programme DOING BUSINESS.<sup>28</sup>

Jusqu'au 2019, Cet organisme a créé plus de 1 452 027 emplois, dont la plus grande partie est située principalement dans le nord centre, et ce, à travers les réalisations des projets inscrits qui dépasses 70 388 projets, pour un investissement total de 16 771 745 millions de Dinars.

Les statistiques présentées par l'agence ont montré que le secteur stratégique est le secteur de l'industrie suivie par le BTPH, en matière d'investissement et création d'emplois, tandis que le transport est le premier en matière de nombre de projets.

#### **7.2.4. La caisse nationale d'assurance chômage**

Par abréviation « CNAC », depuis sa création en 1994, en tant qu'organisme public de sécurité sociale, la CNAC a connu différentes étapes dans son parcours, toutes caractérisées à chaque fois par la prise en charge de nouvelles missions qui lui sont confiées par les pouvoirs publics.

En effet, cette caisse garantit aux ex salariés une indemnité d'assurance chômage, qui leur permet de préparer dans les meilleures conditions possibles, leur réinsertion dans la vie active (la recherche d'emploi et l'aide au travail indépendant).

L'organisme accompagne les banques partenaires par un fonds de garantie couvrant 70% du montant du crédit accordé. Le dispositif inclut un système de bonification des taux d'intérêts, la réduction des droits de douane, des exonérations fiscales et dans le souci de préserver les nouvelles TPE, un service d'accompagnement et de formation des dirigeants-chômeurs est assuré par les équipes conseillères de la Caisse.

En 2004, dans le cadre du programme de lutte contre le chômage et la précarité, la CNAC a pris en charge le dispositif de soutien à la création d'activités. En fin juin 2010, les pouvoirs publics, suite à une évaluation de son parcours, ont pris de nouvelles dispositions pour mieux répondre aux attentes et aspirations de la population concernée par ce programme.

Les aménagements de ce dispositif ont porté sur :

- La réduction d'inscription à l'ANEM, un (01) mois au lieu de six (06) mois ;
- Le relèvement du niveau d'investissement de 5 MDA à 10 MDA ;
- L'accès au dispositif est permis aux personnes âgées de 30 ans (au lieu de 35 ans) à 50 ans;

---

<sup>28</sup> Site officiel de l'agence Nationale de Développement de l'investissement, [www.andi.dz](http://www.andi.dz), consulté le 28/02/2021.

- Et outre, la création, l'extension des capacités de production des biens et services pour les entrepreneurs qui ont déjà une activité.

### **7.2.5. Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (ANADE) ex Agence Nationale pour le Soutien à l'emploi des Jeunes (ANSEJ)**

Créée en 1996, cette agence permet aux jeunes chômeurs âgés de 19 à 35 ans/40ans, de créer leur propre emploi et de réaliser leurs projets professionnels, selon leurs qualifications, en étroite collaboration avec les banques publiques à travers ses agences. Converti à ANADE suite au décret exécutif N°20-329 du 22 novembre 2020.

L'ANADE est chargée d'élaborer et de développer des outils de Business Intelligence, dans le but d'un développement économique équilibré et efficace, de moderniser et de numériser les outils de gestion de l'agence et du dispositif de création des micro-entreprises. Considéré comme le plus important dispositif de lutte contre le chômage en Algérie, avec la création de plus de 919 397 emplois permanents en 2019, contre un montant d'investissement de 1 244 329 836 912 DZD à travers le financement de 385 166 projets d'investissement.

Cette agence permet aux jeunes chômeurs algériens, de bénéficier des aides financières et d'avantages fiscaux au moment de la réalisation de leurs projets, tant en phase de création qu'en phase d'extension des capacités de production.

### **7.2.6. ANGEM**

Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit, instauré par le décret du 22 janvier 2004, permet à tout citoyen de plus de 18 ans sans revenus ou disposant de revenus instables et irréguliers ainsi que les femmes au foyer d'obtenir un financement (micro crédit) pour :

- **Le crédit « achat de matière première »** : Par un financement à 100 %, c'est-à-dire qu'il ne demande aucun apport du postulant au micro crédit du montant d'achat de la matière première à travers un prêt non rémunéré (PNR), pour un coût global ne dépassant pas 1 000 000 DA ;
- **Le crédit « acquisition de petits matériels et équipements »** : l'acquisition est plafonnée à hauteur de 1 million de dinars à travers un apport personnelle de 1% du coût global du projet, un financement par l'ANGEM à hauteur de 29% du coût global à travers prêt non rémunéré et un crédit bancaire de 70 % du coût global avec un avantage en matière d'Intérêts bonifiés.

Le bilan de cette agence à l'horizon 2020, affiche un financement de 923 788 micros crédit, dont plus de 90% qui a été destiné au financement d'achat de matière première, et la majorité de bénéficiaires de ce crédit sont des jeunes femmes de tranche d'âge de moins de 30 ans.

### **7.2.7. ANDPME**

L'Agence Nationale de Développement de la PME est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placée sous

la tutelle du ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement. Elle a été créée par décret exécutif N°05 165 du 03 mai 2005.

Elle a notamment pour missions :

- De mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ;
- De mettre en œuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'en assurer le suivi ;
- De promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME ;
- De suivre la démographie des PME en termes de création de cessation et de changement d'activités ;
- De réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques ;
- De collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique au domaine d'activité des PME.

#### **7.2.8. L'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation (ADPIPME)**

Créée suite au Décret exécutif n° 18-170 du 12 Choual 1439 correspondant au 26 juin 2018, l'agence est placée sous la tutelle du ministre chargé de la petite et moyenne entreprise, elle se substitue en droits et obligations à l'agence nationale de développement de la PME « ANDPME », aux pépinières d'entreprises et aux centres de facilitation des petites et moyennes entreprises dans le but d'assurer la mise en œuvre de la politique de développement des PME, en matière :

- D'émergence, de croissance et de pérennisation des PME en coordination avec les secteurs concernés ;
- Du développement de la sous-traitance, l'agence joue le rôle d'intermédiaire entre le donneur et le receveur d'ordre en offrant des appuis techniques et matériel pour développer le potentiel des PME en la matière ;
- De mettre en place un système d'information économique sur la PME afin d'assurer l'obtention des données des PME en cas de besoin ;
- Des accords de partenariat avec tout organisme ou activité similaire.

#### **7.3. Organismes d'aide aux PME pour l'accès au financement bancaire**

Malgré les différentes aides proposées par ces organismes, les promoteurs ont rencontré plusieurs obstacles en matière de financement de projets et de création d'entreprises, telle que : la faiblesse accusée en matière de fonds propres et l'absence ou l'insuffisance de garanties à présenter à la banque par les promoteurs. Des dispositifs de garantie des crédits bancaires d'investissement, qui facilitent l'accès aux financements bancaires, sont mis en place par les pouvoirs publics pour pallier à ces difficultés dont essentiellement :

##### **7.3.1. Les sociétés de capital investissement**

Selon la loi 06-11, les sociétés de capital investissement ont pour mission la participation dans le capital social et toute opération consistant en des apports en fonds propres et en quasi-fonds propres dans les entreprises en phase de création, en développement, en transmission ou en privatisation.

Par son intervention, elle permet de renforcer les fonds propres de la société financée, améliorer les capacités d'endettement auprès des banques et , aussi, elle est considérée comme un partenaire financier apportant également un expertise et des compétences managériales pour les jeunes promoteurs, sans que cette société dépasse un taux maximal de participation de 49 % au capital de la société et une durée de participation qui varie entre 5 et 7 ans à hauteur de quinze pour-cent (15 %) de son capital et de ses réserves en participation en fonds propres dans une même entreprise.

### **7.3.2. CGCI « La caisse de garantie du crédit d'investissement-PME »**

Créé en 2004, dans le but de soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit via la couverture des risques d'insolvabilité encourus par les banques, sur les crédits consentis aux PME et complète les autres dispositifs d'aide aux financements bancaires de la PME constitués par le FGAR et le Fonds de Caution mutuelle. Récemment, en 2018, cette caisse a élargi son champ d'intervention à une troisième activité qui est la garantie délégué TPE/PE locales.

À l'horizon de 2019, cette caisse avait garanti environ 1671 PME à hauteur de 86 939 741 974 DZD de crédits garanties.

### **7.3.3. Le Fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR)**

Créé par le décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 en application de la loi d'orientation sur les PME placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie et des Mines. Il couvre les investissements hors dispositifs (ANGEM, ANSEJ, CNAC) de création et d'extension d'activité de PME telle que définie par la loi d'orientation du 12 décembre 2001. Le montant de la garantie accordée par projet (et non pas son coût) doit être entre 5 millions DA et 50 millions DA.

### **7.3.4. Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans**

Créé suite au Décret exécutif n° 04-03 du 03 janvier 2004, pour couvrir la défaillance de remboursement des crédits octroyés dans le cadre du dispositif CNAC et porte sur les créances restantes dues en principal et intérêts à la date de déclaration du sinistre à hauteur de 70%.

### **7.3.5. Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs**

Placé sous la tutelle du ministère de Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale. Ce fonds a été créé pour conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs ANSEJ. Ses membres sont, d'une part, jeunes promoteurs qui ont opté pour la formule de financement triangulaire pour mener à bien leurs projets et des banques qui ont accordé des prêts pour la création de micro-entreprises dans le cadre du système ANSEJ, d'autre part.

### **7.3.6. Le fonds de garantie mutuelle des micros crédits**

Ce fond créé en 2004 suite au Décret exécutif n°04-16, permet aux bénéficiaires ayant obtenu la notification des aides de l'agence nationale de gestion du microcrédit, l'ANGEM de garantir les microcrédits accordés par les banques et établissements financiers adhérents au fond.

## **8. La mise à niveau de la PME Algérienne**

Le passage d'une situation de protection vers une économie concurrentielle ne peut se faire sans actions de soutien à l'entreprise et à son environnement. En effet, pour que l'entreprise puisse affronter et se confronter à la compétition internationale, il faut assurer la mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et de l'environnement des affaires. La compétitivité dépend aussi bien des performances de l'entreprise que de son environnement. Ça veut dire qu'en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise quelle lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquérir une aptitude à exporter et à intégrer ses activités et de générer une capacité d'accumulation et de croissance.

La volonté de l'Algérie de s'intégrer à l'économie mondiale est marquée par l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange de l'Union européenne et à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Mais cette intégration a été confronté à des défis, ce qui fait que l'engagement aux programmes de mise à niveau devient une nécessité pour la préparation de l'économie à ce défi. Les Pouvoirs Publics algériens étaient conscients de l'importance et de l'urgence de la situation, donc ils ont mis en œuvre une multitude de programmes de mise à niveau dont certains ont pris fin.

Avant d'aborder les programmes de mise à niveau il faut tout d'abord comprendre cette notion.

### **8.1. La mise à niveau des PME : contexte d'apparition**

Le point de départ de nouvelle ère dans les relations économiques et industrielles internationales marquées par la mondialisation et la libéralisation de l'économie, est manifesté par la signature de l'accord d'association avec l'UE, la création de zones de libre-échange et l'adhésion à l'OMC.

Dans ce nouvel environnement de la libéralisation, de nombreux pays en développement et de pays à économie en transition voient s'ouvrir cette ère économique, mais ils sont en position inégale face à cette ouverture aussi bien au niveau technologique, qu'institutionnel ou humain. Malgré ça, nous trouvons que certains d'entre eux réagissent, et s'y préparent et veulent relever le défi sans se laisser freiner par la faiblesse de leur tissu industriel et le manque de compétitivité de leur secteur productif. Mais, d'autres ne réagissent pas et risquent de s'appauvrir davantage.

Les politiques internationales ont un rôle dans l'assurance d'une ouverture équitable et aussi l'amélioration de la compétitivité des pays qui ne sont pas suffisamment préparés à l'ouverture à travers des programmes de mise à niveau.

La mise à niveau est une pratique récente liée à des conditions économiques actuelles des pays en développement et des pays en transition. Né de l'expérience portugaise qui a été mise en place en 1988, dans le cadre de programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise afin de combler l'écart économique qui séparait le pays des pays fortement développés de la communauté européenne. Le Conseil des ministres de la Communauté européenne a accordé un budget de un(1) milliard d'euro de subventions et la Banque européenne d'investissement a approuvé un(1) milliard d'euro de prêts accordés pour lancer un programme spécial de développement de l'industrie portugaise, le programme PEDIP auquel le Portugal a consacré en outre 500 millions d'écus provenant du budget national. Le succès de ce dernier a poussé d'autres pays de prendre les initiatives de lancées ces programmes tels que les pays du Maghreb en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA.\*

Il est à noter que la Tunisie est le premier pays sud méditerranéen qui a lancé le programme de mise à niveau en 1996 dans le but de se préparer pour intégrer la zone de libre-échange (ZLE) sous le slogan « Gagnons ensemble le pari de la compétitivité ! » Suivi par le Maroc (1997) et l'Algérie, ce dernier pays est l'objet de notre recherche.

### 8.2. Le concept de la mise à niveau : définition

Il n'existe pas une définition claire et unique pour le concept de mise à niveau, cette notion a été défini de différentes manières par plusieurs auteurs et organisations. D'après les économistes de « l'ONUDI 2002 » la mise à niveau est « *un processus continu qui vise à préparer l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange.*

*La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie/entreprise pour :*

- (i) *devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation ;*
- (ii) *devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et de marchés».*

Selon « Pietrobilli » et « Rabellois » (2006), la mise à niveau, « *c'est la capacité de l'entreprise à innover à fin d'augmenter sa valeur ajoutée* ».

La Commission Européenne la définit comme étant : « *Un processus continue d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamique et innovantes* ».

Selon Lamiri 2003b : « *la mise à niveau est une opération de benchmarking\*\* qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents* »<sup>29</sup>.

---

\* Le programme MEDA permet à l'Union européenne (UE) d'apporter une aide financière et technique aux pays du sud de la Méditerranée. Il s'agit des pays suivants : Algérie, Chypre, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Territoires palestiniens, Tunisie et Turquie.

\*\* Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations d'une activité donnée dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise et pour s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence.

<sup>29</sup>Abdelhak Lamiri, Les Plans De Redressements, Concepts, Méthodes Et Conduites Par Les Entreprises Algériennes, Revue des sciences commerciales et de gestion, Volume 3, Numéro 1, Pages 105-124, 2004, P106.

Mohamed Madaoui et Moussa Boukrif (2007), définissent la mise à niveau comme « l'action d'amélioration des performances de l'entreprise (production et croissance) et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son champ concurrentiel de s'y maintenir et d'y croître ». <sup>30</sup>

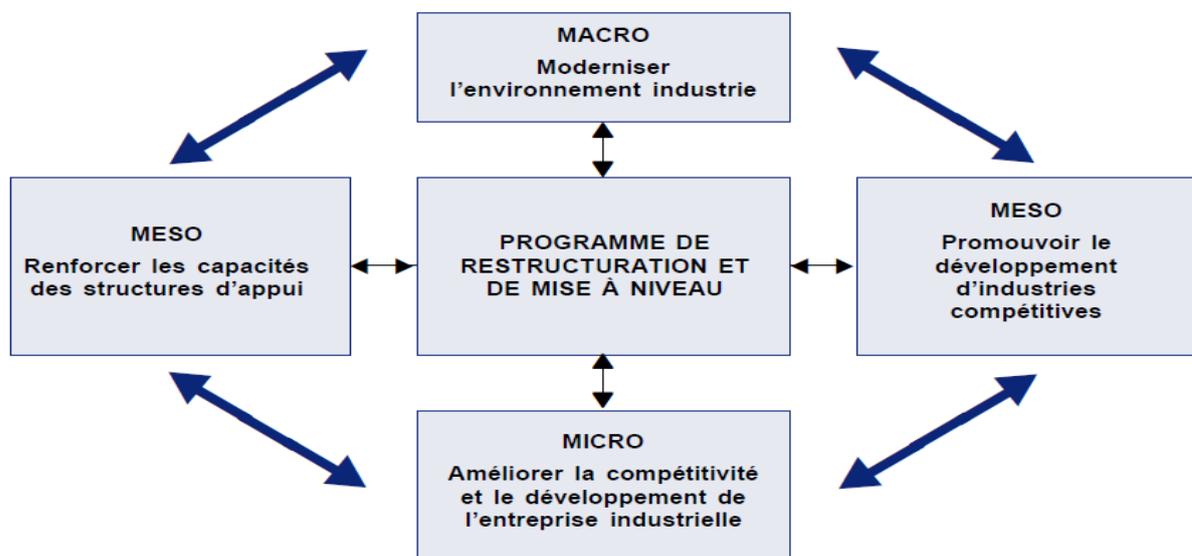
Aussi, d'après Lamiri (2009) ; « la mise à niveau, consiste, à rétrécir progressivement l'écart de productivité qui existe entre les PME nationales et leurs concurrentes européennes ». <sup>31</sup>

Généralement, les différentes définitions données se sont mises d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la performance recherchée par les entreprises dans l'objectif d'être compétitives et innovantes. La mise à niveau est donc un processus continue qui ne s'arrête pas et qui vise à accompagner et de moderniser l'entreprise et son environnement économique dans un contexte de globalisation. Dès lors, on constate que l'objectif d'un tel processus ne se réduit pas uniquement au niveau micro (entreprise) mais il le dépasse pour atteindre le niveau méso et macro-économique.

### 8.3. Objectifs de la MAN

La figure ci-après, présenté par L'ONUDI résume les objectifs visés par le programme de mise à niveau de la manière suivante :

**Figure 4:** Objectifs du programme global de restructuration et de mise à niveau.



**Source :** Organisation des nations unies pour le développement industriel, **guide méthodologique : mise à niveau et compétitivité industrielle**, vienne,2002, p.72.

<sup>30</sup>Jamila KANSAB, Op.cit., p.43.

<sup>31</sup>Lamia AZOUAOU, La politique de la mise à niveau des pme algériennes : objectifs, bilan et perspectives, Thèse en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences, ESC d'Alger, novembre 2011, p.69.

- **Moderniser l'environnement de l'entreprise (le niveau macro)**

Un des objectifs de la mise à niveau au niveau macro-économique est de moderniser l'environnement physique et institutionnel de l'entreprise, car de par sa contribution, elle permet à l'entreprise d'affronter la concurrence à l'échelle nationale et au niveau international. Cet objectif vise à placer l'entreprise dans un environnement de niveau au moins comparable à ceux des autres concurrents. Selon E.Porter, la réussite dans la compétition internationale vient de l'heureuse conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage concurrentiel favorables à telle ou telle industrie<sup>32</sup>.

- **Renforcer les structures d'appui (le niveau méso\*)**

Dans le nouveau contexte de compétition internationale marqué par des structures de support peu ou insuffisantes développé pour pouvoir accompagner l'entreprise des pays en développement dans ses efforts de mise à niveau, il est d'une grande importance de revoir et renforcer la capacité les structures d'appui (par exemple, les institutions nationales de normalisation, de métrologie, de certification, d'accréditation et de favoriser leur reconnaissance internationale ...), redéfinir leur rôles et activités et renforcer leur capacité à fournir une assistance et un soutien technique efficace pour répondre aux besoins de l'entreprise.

- **Promouvoir le développement des industries compétitives (le niveau méso)**

Pour les pays en développement exportent des produits de masse fortement banalisés et, ou l'avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents, c'est le bas salaire, cet avantage n'est pas durable et peut être contourné facilement. Pour conserver cet avantage, il faut agir sur plusieurs points, tels que : renforcer le capital humain, Améliorer la qualité, réduire les coûts, améliorer continuellement la productivité et stimuler le partenariat.

Dans le contexte d'un environnement très vulnérable et incertain caractérisé par une globalisation de la concurrence et un processus rapide d'innovation des technologies et des produits, des analyses et des études stratégiques doivent être menées dans l'objectif de cerner les points fort que le pays dispose. Ce type d'études stratégiques est conduit par des comparaisons interindustriels et interpays à travers notamment la comparaison des indicateurs de performances, de compétitivité et le « benchmarking ».

- **Améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise (le niveau micro)**

La mise à niveau au niveau micro, constitue un processus qui a pour but d'améliorer la compétitivité et le développement de l'Entreprise, toute en introduire une démarche de progrès, d'anticipation et de remise en cause des faiblesses. Ce processus ne peut réussir sans la coordination avec les actionnaires et l'appui technique et financière de système bancaire et les pouvoirs publics. Pour atteindre cet objectif de renforcement de la compétitivité, il faut se baser sur un processus de mise à niveau, de modernisation des outils de production et des sous-systèmes industriels, Renforcement des capacités de gestion, développement de la qualité et adoption les normes internationales (ISO\*\* 9000 et ISO14000).

---

<sup>32</sup> M. E. Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, Québec, ERPI, 1993, p. 602.

\* La méso-économie est une branche de l'économie dont le domaine est intermédiaire entre celui de la macroéconomie et celui de la microéconomie.

\*\* (I.S.O) : International Standard Organisation (Organisation Internationale de Normalisation).

#### **8.4. La typologie de la mise à niveau**

Le lancement de la mise à niveau offre de nombreuses opportunités pour l'entreprise, de l'amélioration de l'efficacité et de la production à l'exploration de nouveaux canaux de marché et à la connaissance du secteur. Les différents types de mise à niveau sont classés dans les catégories suivantes :

- **Mise à niveau des processus**

La mise à niveau des processus a pour but d'augmenter l'efficacité de la production (réduire les coûts et / ou d'augmenter et améliorer la production en réponse à la concurrence) via une meilleure organisation du processus de production, ou par l'utilisation des technologies plus sophistiquées.

- **Mise à niveau du produit**

La mise à niveau des produits se confond parfois avec de la mise à niveau des processus, elles ont une relation de cause à effet d'où la mise à niveau des processus entraîne par conséquent de développement des produits.

La mise à niveau du produit vise à aider les producteurs des PME, qui doivent être en mesure de moderniser leurs produits de manière continue afin de rétrécir l'écart de productivité qui existe entre les PME et suivre les changements dans les préférences des clients, s'adapter aux nouvelles tendances et d'atteindre des normes plus élevées pour maintenir sa compétitivité sur des marchés en mutation rapide. Par exemple : les pratiques Starbucks CAFE qui ont suivi les nouvelles préférences de consommateurs qui exigent des cafés de spécialité répondant à des normes spécifiques en matière de santé, de sécurité d'environnement et de société.

- **Mise à niveau fonctionnelle**

Ce type de mise à niveau se produit par l'introduction d'une nouvelle fonction à l'entreprise, l'élimination d'un niveau entier à l'entreprise, ou par développer une capacité de production à des stades plus forts de valeur ajoutée pour capter davantage la valeur du produit.

- **Mise à niveau intersectorielle**

La mise à niveau ne peut se limiter aux aspects internes de l'entreprise et il ne faut pas inférioriser l'importance de l'environnement externe. La mise à niveau intersectorielle est caractérisée par l'entrée d'une entreprise dans une chaîne de valeur ou une industrie complètement nouvelle en utilisant les connaissances ou de technologies spécifiques acquises lors de la production d'un autre produit ou d'un service spécialisé.

#### **8.5. Processus de mise à niveau de l'entreprise**

Le processus de mise à niveau passe généralement par quatre phases successives connectées et s'articulent d'une façon cohérente et logique.

Son succès dépend de l'élaboration du diagnostic global de l'entreprise, des actions de mise à niveau en faveur de l'entreprise et en parallèle de la mise à niveau de son environnement, le suivi et le retour sur ses actions afin de remédier les points de défaillances. Toutes ses actions s'inscrivent dans le cadre d'une démarche stratégique appelée processus de mise à niveau.

**- Phase 1 : Diagnostic stratégique global**

Le diagnostic stratégique global est un outil d'analyse dans une perspective globale et d'aide à la décision, il vise à identifier les leviers de compétitivité et mettre en relief les potentialités et les faiblesses d'une entreprise, quel que soit son état et propose les pistes de solutions réalistes afin de les résoudre.

Selon l'ONUDI, il est la première étape du processus stratégique de mise à niveau (PSM) dans les pays en développement, du fait qu'il ne néglige pas les variables techniques, humaines et organisationnelles.

Ce diagnostic passe par :

- a) Une analyse systématique de l'environnement externe (l'environnement institutionnel, l'environnement fiscal et bancaire, l'environnement réglementaire et l'environnement infrastructurel...) dans lequel opère l'entreprise, de son marché et de sa position concurrentielle. Car le développement des performances de la PME et de sa compétitivité est fortement liée à la bonne préparation du climat des affaires ;
- b) Une analyse approfondie et globale des différentes fonctions internes comportant une évaluation objective des compétences et des performances de l'entreprise ;
- c) Et, un bon diagnostic de départ de l'environnement interne de l'entreprise, permet de déceler les points forts et les points faibles de l'entreprise et de définir les actions à entreprendre pour améliorer ses performances et sa compétitivité ;
- d) Une synthèse générale des résultats de ces analyses comportant d'une part, une liste des problèmes et de menaces classer selon leur importance. Et d'autre part, une synthèse sur les compétences distinctives de l'entreprise et les opportunités qu'offre l'environnement et en déduire l'avantage concurrentiel que l'entreprise peut exploiter, développer et défendre de manière durable.

A ce niveau, toute erreur de jugement, un mauvais choix de critères, peut vouer à l'échec le processus de mise à niveau, vu son caractère complexe marqué par un nombre important d'informations, d'observations et de recommandations à synthétiser. Aussi, il dépend aux compétences et le savoir-faire de consultant à effectuer le diagnostic.

La figure ci-après synthétise les cinq catégories des constats ayant des conséquences directes sur la démarche du diagnostic stratégique global, ainsi que les données fondamentales relatives à chacune d'entre elle. Ces diagnostics doivent être interconnectés, comparés à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise et articulés de manière logique et cohérente. L'annexe N°1 revisite un détail de chaque composante

**Figure 5:** les cinq catégories de diagnostic stratégique global

# Diagnostic stratégique global

## Analyse des sources externes de compétitivité

### Environnement socioéconomique compétitif

Environnement politique  
Climat de l'environnement l'industriel  
Environnement légal  
Politique d'export  
Système des tarifs  
Politique d'investissement

### Environnement industriel compétitif

Institutions d'appui à l'industrie  
*Normalisation*  
*Métrologie*  
*Management*  
*Conseils à l'industrie*  
Incitations à l'investissement industriel  
*Mise à niveau*  
*Qualité et certification*  
Coûts des facteurs de production  
*Main-d'œuvre*  
*Énergies*  
*Communication*  
*Impôts et taxes*

### Environnement technologique compétitif

Centres techniques d'appui à l'industrie  
Promotion et transfert de technologie  
Recherche et développement

## Analyse des produits-marchés et du positionnement stratégique

### Analyse des performances commerciales

Segmentation des activités en domaines d'activité stratégiques  
Analyse des performances par domaine d'activité stratégique  
Évaluation du positionnement stratégique

### Analyse du marketing-mix

Politique du produit  
Politique du prix  
Politique de distribution  
Politique de promotion  
Gestion des ventes

### Étude de marché

Image de marque  
Qualité des produits  
Service après-vente  
Prix

## Diagnostic des capacités managériales et de la qualité

### Évaluation des capacités managériales

Vision, mission et stratégie  
Système d'information de gestion (MIS)  
Culture de l'entreprise

### Évaluation de la structure organisationnelle

Organigramme  
Gestion des ressources humaines  
Rémunération et motivation

### Audit du système qualité

Système qualité (ISO 9000, ISO 14000)  
Assurance qualité  
Normes des produits  
Métrologie  
Contrôle et inspection  
*Entrées, processus, production*

## Diagnostic des capacités techniques

### Analyse des opérations de production

Analyse des entrées  
Analyse du système de production (technologie et processus)  
Analyse de la production

### Évaluation des performances techniques

Productivité  
Coûts  
Qualité des produits finis

### Analyse des fonctions de support technique et des aspects environnementaux

Fonctions d'appui technique  
*Engineering*  
*Maintenance*  
*Contrôle et inspection*  
Aspects liés à l'environnement  
*Gestion des déchets*  
*Production propre*

## Diagnostic financier

### Réajustement des données comptables

### Analyse des bilans

Structure financière  
Fonds de roulement  
Analyse de cash flow

### Analyse des comptes de résultat

Évolution des ventes  
Évolution des charges  
Analyse des coûts et prix de revient par domaine d'activité stratégique

### Coûts des produits

Analyse du point mort  
Décisions de produire ou sous-traiter

Source : ONUDI, Op.cit., 2002, pp.12-28.

**- Phase 2 : Sélection des stratégies de mise à niveau.**

Après avoir fait un diagnostic stratégique, la prochaine étape du processus de mise à niveau est de choisir une stratégie.

La stratégie peut être définie comme : « *l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale...* ».

Ainsi, selon SALLENAVE : « *la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée* ».

En se référant à ces définitions, la stratégie de mise à niveau a pour but d'améliorer les performances de l'entreprise et sa compétitivité par l'utilisation des informations surviennent de diagnostic et de formuler des schémas d'actions à suivre pour atteindre les objectifs toute en prenant en considération non seulement des forces et des faiblesses de l'entreprise, mais aussi des opportunités et des contraintes de son environnement ainsi que les valeurs et aspirations des dirigeants. Puisque ces derniers sont des variables propres à chaque entreprise (chaque entreprise étant un cas particulier), il est à signaler que chaque une des entreprises doit concevoir et bâtir sa logique stratégique propre à elle. Autrement dit, il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer la performance des activités de l'entreprise et il est difficile d'établir une liste exhaustive des stratégies possibles de mise à niveau.

Au final, les actions arrêtées seront traduites financièrement et planifiées dans le temps en fonction des modalités de financement de l'entreprise ce qui donne naissance au plan de la mise à niveau.

**- Phase 3 : Formulation du plan de mise à niveau.**

Dans la troisième étape, l'entreprise définit la manière dont elle va s'engager afin d'assurer sa mise à niveau sous forme d'un plan. Dans son article, LAMIRI (2004) a défini le plan de mise à niveau comme « *un plan qui permet à l'entreprise d'atteindre le même niveau de productivité que celui des entreprises internationales* »<sup>33</sup>.

Le plan de mise à niveau constitue l'élément de base de toute négociation ; il définit clairement l'assistance requise et les conditions à remplir pour assurer la réussite du PMA et enfin, il inclut une analyse rétrospective de l'état de l'entreprise et ses perspectives.

De part de son importance, le dossier du plan de mise à niveau doit être complet, précis et sans ambiguïté.

Les éléments qui doivent figurer dans le plan sont les suivants :

- **Une présentation de l'entreprise** : La date de création, son objet social, la structure du capital et son évolution depuis la création, son siège social, les avantages fiscaux, une liste des principaux investissements réalisés... ;

---

<sup>33</sup>Abdelhak LAMIRI, **Op.cit.**, p.105.

- **Une synthèse du diagnostic stratégique :**
  - Les activités au cours des trois dernières années en matière de production, ventes, effectifs, coûts de production, prix de revient et résultats ;
  - Les points forts et les atouts sur les plans commerciaux, financiers, techniques, organisationnels et sociales ;
  - Et, les difficultés actuelles et les faiblesses sur les plans commerciaux, techniques...
- **La stratégie et les actions de mise à niveau :**
  - La présentation des stratégies retenues pour la mise à niveau ;
  - Les mesures et les actions urgentes retenues dans le cadre du plan de mise à niveau faisant ressortir clairement les actions retenues, les concours sollicités et les résultats attendus, sur les plans financiers, commercial, de la production, de l'emploi et de la réorganisation des effectifs ;
  - L'échéancier d'exécution du plan : les actions immédiates, les actions à court terme et à moyen terme ;
  - Le programme d'investissement avec la présentation d'une fiche technique par investissement comportant ;
  - Le programme de financement<sup>34</sup> ;
- **Les conditions et les hypothèses de sa mise à niveau :** dans ce point, il faut énumérer toutes les conditions à remplir pour réussir le plan de mise à niveau ainsi que les risques qui pourraient menacer sa concrétisation ;
- **Les projections financières avec et sans mise à niveau :** dans ce dernier point, il faudra préparer : Les comptes d'exploitation, Le plan de trésorerie et les bilans prévisionnels et le tableau des emplois et des ressources, le tableau pluriannuel des flux de trésorerie ...

Une fois que le plan de mise à niveau est adopté par les partenaires et que le schéma de financement est bouclé, l'entreprise procède à la présentation de son dossier au bureau de mise à niveau pour instruction, évaluation et approbation pour sa mise en œuvre.

- **Phase 4 : Exécution et suivi du plan de mise à niveau.**

Cette dernière phase de processus de mise à niveau est considérée comme un processus propre à chaque entreprise et continue à long terme, qui s'étale de la période allant de la décision d'exécuter le plan de mise à niveau jusqu'à ce que l'entreprise en atteigne les objectifs et les résultats escomptés par ce plan de mise à niveau. Et, il apparaît que la difficulté ne réside pas dans la formulation d'un plan de mise à niveau, mais surtout dans sa mise en œuvre concrète dans l'entreprise.

Pour réussir la mise en œuvre de ce dernier, plusieurs conditions doivent être remplies :

---

<sup>34</sup>Organisation des nations unies pour le développement industriel, **GUIDE MÉTHODOLOGIQUE : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, 2002, p.39

- a) Un responsable\* compétant, responsable, organisé et qui devra faire preuve d'une volanté pour réussir l'exécution de ce plan ;
- b) Un bon choix des membres de l'équipe de mise à niveau, l'élaboration de l'organigramme, la délégation des pouvoirs et la définition des responsabilités pour chaque'un d'eux en matière de la prise de décision, de négociation, de coordination...
- c) L'élaboration d'un programme et d'un calendrier détaillés d'exécution du plan de mise à niveau en précisant les objectifs à atteindre, les résultats chiffrés et escomptés et les activités prévues par domaine d'activité spécifique, par division et par service au niveau de chaque domaine et en énumérant les activités et son calendrier d'exécution (date prévue pour le début et la durée).
- d) Arrêter un programme détaillé en matière d'objectif, résultat chiffre à atteindre et un calendrier pour son exécution (date prévue pour le début et la durée) ;
- e) La rapidité dans l'exécution du plan une fois le plan approuvé par les principaux partenaires de l'entreprise ;
- f) Un climat social favorable basé sur la motivation, l'intéressement du personnel aux résultats. Il faut aussi communiquer la situation et les objectifs de programme au personnel de l'entreprise afin de l'impliquer ;
- g) L'instauration d'un système simple de suivi et de contrôle de l'emploi, des ressources, des moyens, de la réalisation des résultats et des objectifs escomptés.

L'exécution de plan de mise à niveau ne peut être la dernière étape de processus de mise à niveau, en effet, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps et aucune entreprise ne peut dire : « j'ai terminé ma mise à niveau », notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier... C'est pourquoi, pour survivre, toute entreprise doit suivre l'exécution de son plan d'une manière régulière afin de pouvoir réagir en temps opportuns et réduire l'effort de redressement et de mise à niveau en situation d'exploitation.

Pour cette opération, Dhaoui. M.L, [2002] a proposé des instruments de suivi immédiatement opérationnels et peu coûteux. Il s'agit de :

- Faire un diagnostic régulier et / ou à la demande des actionnaires, des banques... qui permet d'avoir une vision sur l'évolution de l'entreprise et d'agir dans avant que les difficultés soient réversibles ;
- Fournir d'une manière régulière, et à temps, les différents documents comptables et financiers et de les remettre aux actionnaires, aux banquiers et au commissaire aux comptes de l'entreprise ;
- Etablir un léger tableau de bord destiné aux observateurs concernés, en particulier au niveau des petites et moyennes entreprises. Ce tableau de bord comporte des indicateurs liés aux résultats et permet de mesurer et d'évaluer les performances obtenues par rapport aux prévisions.

---

\* Le responsable du plan de mise à niveau peut être le chef d'entreprise dans une petite et moyenne entreprise ou un cadre supérieur (ingénieur ou gestionnaire dans une grande entreprise).

Les résultats de cette opération doivent être rapprochés aux prévisions extraites du plan de mise à niveau et les écarts enregistrés doivent être analysés afin d'engager des actions correctives au niveau de la mise en œuvre et du plan de mise à niveau.

L'annexe N°02 récapitule le contenu sommaire d'un rapport de diagnostic stratégique et d'un plan de mise à niveau

### **8.6. Les programmes de Mise an niveau pour la PME Algérienne**

Les différents programmes de mise ont niveau en faveur de la PME Algérienne depuis mille neuf cent quatre-vingt-dix sont :

#### **8.6.1. Programme-pilote de la mise à niveau (ONUDI-MIR)**

Programme qui porte sur la facilitation du commerce « Trade Facilitation », initié par, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) afin de répondre aux nombreuses requêtes dans le cadre de mise à niveau industrielle provenant des pays en développement et des pays à économie en transition que l'Algérie fait partie.

Le Programme Intégré (PI) en Algérie faisait partie de la première vague des PI de l'ONUDI. Elaboré suite à une mission de programmation en septembre 1998, le PI a été approuvé en décembre 1998 par le Directeur Général de l'ONUDI et en mars 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR). Sa durée Initialement prévu pour une durée de trois années, avec un budget prévisionnel de 11.442.000 dollars. Mais, en 2002 cette durée a été prolongée de trois à cinq ans.

Les objectifs de ce programme sont de trois ordres :

- **Au niveau macro** : A ce stade les bénéficiaires éligibles de ce programme se présentent ainsi : Ministère de l'Industrie et de Restructuration, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Ministère de l'Environnement, Ministère des Mines et de l'Énergie, et le Ministère de Commerce constituent les bénéficiaires institutionnels.

Et ils ont bénéficié de programme à travers :

- L'élaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales ;
  - La mise en œuvre des moyens permettant aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions aux niveaux méso et micro ;
  - Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement ;
  - Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens dont disposent les entreprises
- **Au niveau miso** : ce programme suppose déterminer les institutions d'accompagnement de l'entreprise (Agence Nationale de Développement de l'Investissement, Centres techniques, Centres de formation, Chambre de Commerce et Organisations Patronales, associations professionnelles), de s'assurer que ces derniers ont les moyens pour accomplir leurs missions et aussi de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion.

- **Au niveau micro** : Les actions visées à ce niveau touchent les entreprises du secteur industriel ou des services liés à l'industrie (Agroalimentaire, Textile, Matériaux de constructions et Pharmacie) à travers :
  - Les études de diagnostic et de plan de mise à niveau ;
  - Les investissements immatériels, comme :
    - Les études, y compris la recherche et le développement ;
    - L'assistance technique (propriété industrielle);
    - Les logiciels ;
    - La formation ;
    - La mise en place de systèmes de qualité (qualité, certification, etc.);
    - La normalisation ;
    - La mise en place de systèmes d'information et de gestion (amélioration des systèmes internes pour permettre aux dirigeants de réagir plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyen d'accéder au marché des capitaux par le canal de la bourse, information industrielle et commerciale) ;
    - Tout autre investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle ;
  - Les investissements matériels comme :
    - Les équipements de production ;
    - Les équipements de manutention et de stockage ;
    - Les équipements en matériel de laboratoire, de métrologie, etc. ;
    - Les équipements en matériel informatique ;
    - Les équipements et installations de production d'utilité à l'industrie (froid, chaud, air, eau, électricité) ;
    - Les aménagements et le génie civil liés au processus de production ;
    - Tout autre investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.<sup>35</sup>

Pour bénéficier de ce programme l'entreprise doit être :

- De droit algérien, légalement constituée en Algérie ;
- D'une existence d'un moins trois années dans l'activité ;
- D'un effectif de vingt salariés et plus ;
- Résultat d'exploitation positif ;
- Immatriculation au Registre de Commerce et identifiant fiscal ;
- Soumettre une demande, avec l'étude de diagnostic stratégique globale et le plan de mise à niveau, en accompagnant un accord de financement de la banque.

Le programme est structuré sous cinq composantes :

- Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle ;

---

<sup>35</sup>Onudi, **Op.cit.**, 2002, p.73.

- Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie ;
- Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration des entreprises Algériennes ;
- Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information ;
- Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie.<sup>36</sup>

Cependant, une évaluation de ce programme a révélé les faiblesses suivantes :

- Modalités de pilotage insuffisamment définies ou trop vaste et peu réaliste par rapport à ce que le programme pouvait générer comme résultats ;
- L'appropriation variable par les ministères concernés crée une ambiguïté qui a contribué à voir le programme comme un programme rattaché au ministère de l'industrie ;
- Modalités de gestion déficientes marquée par l'absence du recrutement un coordinateur de programme au niveau de l'Algérie ;
- Faiblesses du monitoring, du reporting et de l'évaluation. Le rapport d'étape est généralement trop général, répétitif ou inutilisable, et, aussi, il n'y a pas eu de revues périodiques ni d'évaluation intermédiaire du programme. ;
- Faible mobilisation de fonds de l'Algérie auprès des bailleurs de fonds qui la considèrent, désormais, comme un pays « riche ». ;
- Peu d'échanges avec des programmes similaires, c'est-à-dire que manquent d'échange des expériences avec les autres programmes lancés par la suite dans le même domaine ;
- Éventail des compétences de l'ONUDI peu mobilisé ;
- Les entreprises ne participent pas financièrement aux dépenses du programme ce qui démotive le développement du marché des services aux entreprises.

### **8.6.2. Le Programme de l'ex Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (PN MAN-MIR)**

Avec l'assistance de l'ONUDI, les pouvoirs publics algériens représenté par le Ministère de l'Industrie ont engagé « un programme pilote d'appui à la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises Algériennes » dénommée le Programme MIR qui trouve son ancrage juridique dans l'article 92 de la loi de finances 2000 qui a retenu la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle » (F.P.C.I), puis repris par MIPI. Ce fonds est utilisé pour financer les dépenses de mise à niveau liées à la promotion de la compétitivité à hauteur de 80%.

Le programme a été lancé en 2002, par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) suivant le schéma : diagnostic stratégique global (DSG) et accompagnement dans la phase de mise en œuvre et ceci en utilisant les différents dispositifs d'appuis mis en place.

---

<sup>36</sup>ONUDI, rapport d'évaluation indépendante Algérie. Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, Aout 2006, P.ix

- Phase de diagnostic : 80 % du coût de l'étude du diagnostic stratégique global dans la limite de 1.5 millions de Dinars pour une durée de 6 à 8 semaines contre une prise en charge de 70% à hauteur de 3 millions de dinars dans le programme ONUDI;
- Phase de plane de mise à niveau : au niveau de cette phase les aides accordées sont :
  - Les études sont financées à hauteur de 80 % de leur coût sans que cela dépasse les 1,5 millions de DA ;
  - 80% du montant des investissements immatériels ;
  - 10% du montant des investissements matériels dans la limite de 20 millions de dinars, ce montant est inférieur par rapport au montant de l'aide du programme précédent qui était de 80millions de DA .

La durée de cette phase est d'un an avec possibilité de prolongation de 3 mois selon la demande de l'entreprise bénéficiaire.

L'éligibilité à ce programme est basée sur le principe de volontariat des entreprises à adhérer ce programme, sous condition que ces entreprises soient de :

- Droit algérien ;
- Entreprises industrielles avec un effectif de 20 salariés ou productifs qui emploient au moins dix salariés,
- Activent depuis 3 ans ;
- Et, qu'elles présentent une situation financière saines (L'entreprise doit être bénéficiaire au moins durant deux années au cours des trois dernières années précédant sa candidature. Et présenté un actif net positif au moins égal au capital social).

A la fin de ce programme, le bilan a montré 499 demandes soit 501 demande en moins de l'objectif primaire du programme, par contre son bilan d'exécution est modéré avec un pourcentage de réalisation de 59 % et de 52 % par rapport aux actions matériels et immatériels de mise à niveau respectivement, équivalent de 8.05 milliards de DA correspondant aux actions matérielles(production, laboratoire.) et 1.69 milliards de DA pour les actions immatérielles( études et marketing , formations, logiciel...) .

### 8.6.3. Programme Euro Développement PME « EDPME »

Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées a été domicilié auprès du ministère des PME au parallèle du programme national de mise à niveau initié par le ministère de l'industrie, dans le cadre du programme d'appui au développement des PME/PMI privées Algériennes (MEDA I)<sup>37</sup> qui a fait l'objet d'une convention de financement entre l'Algérie et la Commission européenne signée le 14 Septembre 1999. Le financement de ce

---

\* Il constitue le principal outil de coopération économique et financière du partenariat euro-méditerranéen (entre l'UE et les pays du sud de la Méditerranée. « Algérie, Chypre, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Territoires palestiniens, Tunisie et Turquie »). Il est lancé en 1996 (MEDA I) et modifié en 2000 (MEDA II).

Le programme MEDA vise à réaliser les objectifs du partenariat euro-méditerranéen dans ses trois volets :

- Le renforcement de la stabilité politique et de la démocratie ;
- La mise en place d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne et le développement de la coopération économique et sociale ;
- La prise en compte de la dimension humaine et culturelle.

programme était à travers un budget global de 63 millions d'euros qui comprend 57 millions d'euros en provenance de la Commission Européenne, 3,4 millions d'euros en provenance de Ministère de la PME et de l'Artisanat et le reste constitue la participation des entreprises à leurs propres actions<sup>38</sup>.

Le programme a été dirigé toute au long de la période allant de 2002 à 2007 par une unité de gestion autonome, dénommée Euro Développement PME (EDPME), installée en octobre 2000 pour mener à bien les activités prévues et atteindre les objectifs assignés au programme.

L'objectif de ce programme est d'améliorer la compétitivité du tissu industriel de la PME, pour atteindre ces objectifs et mettre en œuvre les activités prévues, une équipe d'experts a été recrutée pour gérer les trois volets du programme à savoir :

- **1er volet** : l'appui direct aux PME, par la réalisation de pré-diagnostic de mise à niveau des entreprises et l'organisation des séminaires de formation, ce domaine se concentre sur le plan de renforcement des activités immatérielles par l'allocation des soutiens allant jusqu'à 80% des actions liées à l'élaboration des diagnostics et à la formulation des plans de mise à niveau, à la réalisation des actions de mise à niveau et aux mesures d'accompagnements ;
- **2ème volet** : facilité l'accès des PME aux institutions financières et aux banques, par le soutien aux fonds de garantie et la facilitation de couverture de garantie (FGAR et CGCI);
- **3ème volet** : le soutien aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés.

Les entreprises concernées par ce programme sont les entreprises **Privés** qui :

- Activent dans le secteur manufacturier,
- Justifient de plus de 3 ans d'existence ;
- Immatriculées au plan social et fiscal (Cnas, Identification fiscal et Registre commerce)
- Emploient plus de 20 salariés sauf pour :
  - Les sociétés qui travaillent dans des sous-secteurs industriels peu consommateurs en main-d'œuvre (emploient entre 10 et 20 salariés) ;
  - Les sociétés employant plus de 250 mais leur structure et le mode de gestion et de financement étaient ceux d'une PME.

#### **8.6.4. Le programme du développement économique durable (GTZ\*)**

Le programme est un partenariat Alger-allemande, qui soutient le Programme national de mise à niveau des PME en valorisant les synergies entre les structures d'appui existantes, il

---

<sup>38</sup> Radia AIT SI SAID, Chabha BOUZAR, Les dispositifs de mise à niveau de la PME Maghrébine « Tunisie, Maroc et l'Algérie ». Bilan et perspectives, Revue DIRASSAT, numéro économique, Volume N°7, Numéro 1, Janvier 2016, Université de Laghouat, p.59

• (G.T.Z) : La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH est un prestataire de services de développement intervenant à l'échelle du monde entier. Entreprise de droit privé appartenant à l'Etat fédéral Allemand et ayant pour mission de concrétiser la politique de développement allemande, elle se donne pour objectif d'améliorer durablement les conditions de vie des populations dans les pays de Sud et de l'Est et de stabiliser leurs bases d'existence naturelles. La GTZ œuvre en Algérie depuis plus de 25 ans.

visait l'amélioration de la compétitivité des PME Algérienne ayant moins de 20 salariés dans dix régions de l'Algérie. En effet, il ne vise pas directement l'entreprise mais s'inscrit en appui aux efforts de modernisation de la PME.

Le programme GTZ n'a pas développé beaucoup d'actions d'appui direct aux entreprises, il s'est concentré sur la formation et le conseil aux PME et l'appui aux associations professionnelles Algériennes à travers la réalisation de ces projets :

- Le projet « Conseil et formation pour les PME Algériennes » (PME/ConForm) : qui a été lancé en 1996, avec un budget doté à 4,5 millions de dollars, ce projet a été divisé en trois phases qui ont pris fin en Décembre 2006 ;
- Le projet « Appui aux Associations Professionnelles et Organisations Patronales » : Ce projet a été lancé en 2005 et a été déroulé en deux phases. Il avait comme but d'appuyer les associations professionnelles, il a réussi à diagnostiquer 12 associations professionnelles et artisanales dans différents secteurs industriels, et de renforcer l'organisation interne de ces associations. ;
- Le projet « Appui au Renforcement de la Compétitivité » (ARC) de 2007 : Il a été concentré sur 3 types d'activités : innovation, micro finance et formation.

#### **8.6.5. Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II)**

Lancé en 2009 pour une période de quatre ans, il s'agit d'un programme initié par le ministère des PME et de l'Artisanat et la Commission européenne, pour poursuivre les actions déjà engagées par le programme EDPME (PME I) mais de manière plus ciblée, tout en tenant compte des résultats obtenus et le retour d'expérience acquise lors du 1er programme. En effet, il cible les entreprises appartenant à certaines industries pilotes qui ont adhéré des programmes de MAN pour consolider leurs acquis et faire bénéficier de ces expériences à d'autres PME qui ont les mêmes caractéristiques et relevant du même secteur.

L'objectif de l'Union Européenne était de cibler des entreprises bien établies, capables de tirer un avantage substantiel du soutien fourni par le programme. Qui ont un chiffre d'affaires de 100 millions de dinars, dont 50% devait résulter d'une activité industrielle de transformation avec un effectif d'au moins de 20 employés, dont trois cadres.

Les principaux objectifs de ce programme se déclinent de la manière suivante :

- En premier lieu, La PME II accorde une importance particulière à l'appui direct aux PME et appui institutionnel : en vue de développer des expertises pour consolider et approfondir les actions du précédent programme EDPME, de renforcer les structures de relais tels que l'ANDPME et le conseil consultatif pour la promotion de la PME <sup>39</sup>;
- En second lieu, à la mise en place de la certification et la qualité des produits, l'approbation et la maîtrise des normes, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Elle prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non

---

<sup>39</sup>Radia AIT SI SAID, **La mise à niveau des PME maghrébines Étude comparative : Algérie, Tunisie et Maroc**, Thèse en vue de l'obtention d'un Doctorat Ès Sciences économiques, Université Mouloud MAMMARI, 2018, p.158.

industrielles pour un montant global de 44 millions d'euros destinés au financement d'activités de conseil, de formation et d'études dans les domaines de la mise à niveau des PME, de la qualité et du développement institutionnel, avec une contribution de quarante(40)millions d'euros du côté européen, trois(3) millions d'euros du côté algérien et d'un (1) million d'euros de la part des PME.<sup>40</sup>

De plus de ces entreprises, d'autres structures ont bénéficié de ce programme de mise à niveau telle que :

- Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat (MPMEA) ;
- Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) ;
- Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) constituent les bénéficiaires institutionnels.

Ainsi que tous les organismes opérant sous la tutelle de ces Ministères bénéficiaires, notamment :

- Les Organismes Qualité opérant sous la tutelle du MIPI ;
- Les Organismes d'Evaluation de la Conformité (O.E.C) : laboratoires publics et privés ;
- Les Associations Professionnelles<sup>4</sup>, les Organismes Patronales, et les autres structures d'appui aux PME constituent les bénéficiaires structurels.

#### **8.6.6. Programme national de la mise à niveau de la PME Algérienne (ANDPME)**

Ce Programme lancé en février 2007, vient en complémentarité aux programmes précédents, pour la mise à niveau de 5000 PME, et, cela a duré six ans.

Le budget alloué à ce programme est de l'ordre d'un (1) milliard de DA par année. Ce programme est appuyé par une aide octroyée par la commission Européenne qui se chiffre à 62,9 millions d'Euros pour une durée de cinq (5) années (programme Euro développement PME, Meda 2) soit presque autant que le budget annuel du ministère de la PME. Inscrit à l'indicatif du ministère de la PME et ne concerne que les entreprises privées et ne finance que les actions immatérielles. Il est mesuré en termes d'actions ciblées : études et enquêtes, diagnostics, formation, système qualité, organisation, stratégie, marketing, coûts...<sup>41</sup>

Conformément aux conclusions du Conseil des Ministres du 11 juillet 2010. Les critères sectoriels retenus pour l'éligibilité au fonds national de mise à niveau des PME sont fondés sur :

- L'appartenance de l'entreprise Algérienne aux secteurs du : BTPH, la pêche, l'industrie, le tourisme, l'hôtellerie, services, transports et des services TIC.
- La taille de l'entreprise : toutes les PME (telle que définie dans l'article 4 de la loi 2001) ont le droit d'adhérer ce programme ;
- La PME doit activer depuis au moins deux (02) ans ;
- Avoir une structure financière équilibrée.

<sup>40</sup> Nassima BOURI, Ahmed BOUYACOUBE, La mise à niveau des pme : quels résultats ? Les Cahiers du Cread, volume N°35, Numéro 02, 2019, p. 80.

<sup>41</sup>Mohamed BOUHABA La mise à niveau des entreprises au Maghreb : analyse comparative, Revue d'économie et de statistique appliquée, Volume 11, Numéro 2,2014, p.59.

Le programme nécessite la convergence des efforts et l'adhésion totale de trois parties, qui sont :

- L'Etat, qui doit exprimer une volonté forte en tant qu'un organe de soutien initiateur ;
- L'entreprise, qui doit adhérer et s'intéresser à cette action de mise à niveau, par l'implication de l'ensemble de ses acteurs ;
- Les cabinets et les bureaux d'études pour accompagner la mise en œuvre du programme national de la mise à niveau des PME. C'est à dire, l'étude de diagnostic et le plan de mise à niveau peut être confié par l'entreprise à un bureau d'études de son choix parmi ceux qui figurent dans la SHORTLIST établie par l'ANDPME.

Comme résumé de ces programmes, nous pouvons développer le tableau proposé par Lamia AZOUAOU dans son article, qui donne une image globale des principaux programmes de mise à niveau des PME Algériennes. Depuis le programme pilote de l'ONUDI en 1998, jusqu'à aboutir au dernier programme quinquennal de mise à niveau 2010/2014.

**Tableau 8:** Panorama des Programmes de MAN en Algérie

	Programme Pilote ONUDI	Programme national de MAN	Programme ED-PME	Programme ANDPME	Programme GTZ	Programme PME II	PMA Plan Quinquennal 2010/2014
<b>Ministère de tutelle</b>	MIR	MIR	MPMEA	MPMEA+MIR	MPMEA	MPMEA	MIPIPME
<b>Organe de pilotage</b>	MIR	MIR	EDPME	ANDPME	UNITE DEVED	EDPME	ANDPME
<b>Période</b>	1998-2002 Avec prolongation de 3ans a 5ans	2002-2010	Sep.2002- dec.2007	2007-2013	2006-2013	2009-2013 Prolongé au 2017	Jan.2011- Dec.2014
<b>Origine des fonds</b>	FPCI	FPCI	UE & Gouvernement Algérien	FNMA (fonds national de mise à niveau)	Coopération Allemande GTZ	UE & Gouvernement Algérien	FNMA
<b>Budget</b>	Les dépenses émargent du budget de l'état	Variable selon le nombre de demandes	63 millions euro	1 milliard DZD/an	8 Millions euro/8ans	44 Millions euro/3ans	4 milliards de dollar
<b>Cible</b>	Entreprises industrielles avec plus de 30 salaries	Entreprises industrielles avec plus de 20 salaries Ou productif avec plus de 10 salaries	Entreprises privées industrielles avec plus de 20 salaries	Toute PME y compris les TPE, organisations et institution d'appui à la PME	Organisation professionnelle, organismes d'appui cabinet conseils	PME en situation de développement, organismes et les institutions d'appui à la PME	Entreprise de secteurs de l'industrie, BTPH, pêche, tourisme, services et TIC avec plus de 10 Salaries
<b>Objectif de mise à niveau</b>	48 PME	1000 PME	445PME Privées	5000pme	Programme qualitative	500 PME	20000 PME

Source : Lamia AZOUAOU, **Impact de la stratégie de mise à niveau sur les ressources humaines : cas des PME Algériennes**, Revue Algérienne d'Economie et de Management, Numéro 6, avril 2015, P.34

**Conclusion du chapitre**

Ce premier chapitre a voulu traiter la notion de la PME, qui en effet, a fait l'objet de nombreuses définitions qui varient d'un critère à l'autre, selon la dimension qualitative (indépendance ou caractère familial du capital...) ou quantitative (le nombre d'employés, le chiffre d'affaires ou le total du bilan...), et il est communément admis que la PME se caractérise généralement par une petite taille, une flexibilité, une gestion informelle et centralisée et des stratégies à court terme. Et si certaines de ces caractéristiques constituent la force même de la PME, beaucoup d'entre elles sont reconnues comme des obstacles et des faiblesses qui nécessitent des efforts afin de la rendre plus efficace et compétitive.

Le secteur d'activité, la taille, la région de l'implantation, et même les caractéristiques professionnelles des entrepreneurs... constituent une nomenclature des caractéristiques qui témoignent la fragilité qui menace la PME en général et la PME Algérienne en particulier. Pour remédier à cette situation, l'état Algérien a mis en place un ensemble d'institutions et d'organismes ainsi que des programmes afin d'assurer la promotion et le développement de la PME en Algérie et de l'aider à surmonter les difficultés et de sortir de cette impasse de logique vers une logique de productivité, de compétitivité, d'innovation et les préparer à intégrer la zone de libre-échange, et ceci dans le cadre de la mise à niveau.

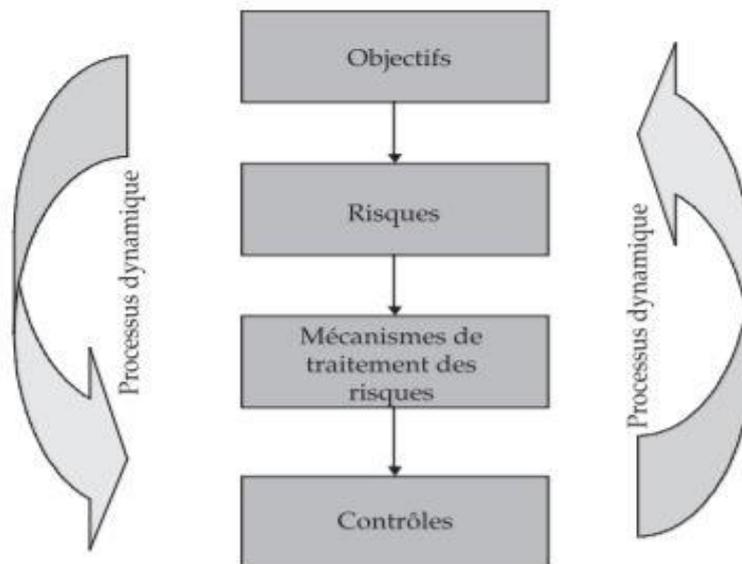
## **Chapitre II : Audit et contrôle internes : état de l'art**

## Introduction du chapitre II

L'expérience organisationnelle a montré que pour être efficace, chacun au sein de l'organisation doit maîtriser les risques pouvant mettre en péril l'atteinte de ses objectifs, et ce en mettant en place des mécanismes pour atténuer ces risques et des systèmes de suivi de leur mise en œuvre.

La figure ci-dessous résume cette opération :

**Figure 7:** Dispositifs de maîtrise des risques



**Source :** IFACI, « L'auto-évaluation du contrôle interne », Paris, Octobre 2005, p.8.

Le contrôle interne fait partie intégrante de ce processus de maîtrise de ces risques pour chaque activité et l'audit interne a un rôle plus ou moins essentiel à jouer, car il est chargé de surveiller périodiquement la qualité du système de contrôle interne et l'objectif primordial de l'audit interne est de s'assurer de l'atteinte des objectifs assignés au contrôle interne.

Ce chapitre tente de synthétiser et d'éclairer ces deux précédentes notions à savoir d'audit et de contrôle internes, il en rappelle les principales caractéristiques à travers deux sections.

La première section explore les concepts de base du contrôle interne à travers la présentation de son évolution de 1992 jusqu'à la dernière version de 2017.

Alors que la deuxième section traite : la notion d'audit interne, ses objectifs, le cadre conceptuel encadre cette fonction.

Aussi, ce chapitre propose une étude comparative des différentes fonctions voisines au contrôle interne et de contrôle interne.

## Section 1 : Les principes généraux du contrôle interne

Le contrôle interne ne doit pas sa naissance à la « loi Sarbanes Oxley » (SOX)\* « États-Unis » en 2002 ou avec la « Loi de Sécurité Financière » (LSF)\*\* en 2003. Il est une notion ancienne qui s'est vu modernisé et développée afin de s'adapter aux progrès des organisations modernes, qui sont si différentes de celles qui prévalaient au temps de Taylor et Fayol.

Les travaux sur la normalisation du contrôle interne sont nombreux, néanmoins l'un des référentiels qui mérite une attention particulière, de par le succès qu'il rencontre, est celui dénommé « le COSO ».

A cet effet, afin de mieux appréhender et cerner le contrôle interne, il sera plus opportun de passer en revue le référentiel COSO qui a été le premier référentiel à initier une importante recherche sur le sujet en 1980. Ce dernier a initié une réflexion en deux étapes, le COSO I dans les années 1980 et le COSO II en 2004. Mais, une mise à jour du référentiel COSO II a vu le jour en Mai 2013\*\*\* et une dernière version a été publiée en 2017 afin de répondre aux enjeux actuels des organes de gouvernances en matière de transparence et fiabilité ainsi que la prise de conscience suite aux nouvelles risques inhérents à la nouvelle technologie.

### 1. Définition du contrôle interne

Depuis longtemps, le contrôle interne a constitué une préoccupation constante des organisations professionnelles et des chercheurs, ce qui a généré de nombreuses définitions. Nous avons compilé différentes définitions théoriques du contrôle interne afin de mieux appréhender cette notion qui a connu une évolution significative ces dernières années et qui se traduit dans les principales définitions proposées par les différents acteurs pour séparer le contrôle interne en contrôles comptables et en contrôles administratifs.

En 1977, le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables a donné une définition du contrôle interne comme suit : « *le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation,*

---

\* « C'est une loi qui s'applique à toutes les sociétés, US ou non, qui sont cotées en bourse aux Etats-Unis, elle fut votée par le parlement américain à la suite des scandales d'Enron et de worldCo, destinée à encadrer plus sévèrement la production des documentations comptables afin de limiter les falsifications. »

\*\* « Cette loi, votée par le Parlement français le 17 juillet 2003, prévoit pour tous les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2003, **l'émission par le président du conseil d'administration ou de surveillance de toute société anonyme, d'un rapport rendant compte, entre autres, des procédures de contrôle interne mises en place par la société.** »

\*\*\* « Le COSO 2013 est une mise à jour du référentiel de 1992 portant sur le contrôle interne. Il n'élargit donc pas le périmètre du contrôle en particulier la définition, les cinq composantes, et les critères d'évaluation. Cependant on constate qu'il en intègre certains éléments : il apporte un éclairage utile sur des sujets éminemment pertinents pour l'ERM et intègre des éléments du référentiel ERM de 2004 sur les sujets pertinents pour le contrôle interne, tels que les facteurs d'évaluation des risques, l'impact du changement de l'environnement, etc... »

*les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* »<sup>42</sup>.

En 1987, Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes français le contrôle interne a été définie comme suit : «*Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer : la protection du patrimoine ; la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ; la conformité ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise, la conformité des décisions avec la politique de direction* »<sup>43</sup>.

En 1990, et après l'apparition du règlement 90/08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière, les établissements de crédit avaient l'obligation de se doter d'un système de contrôle et en définit ses objectifs :

- Vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif ;
- De vérifier que les limites fixées en matière de risques, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marché, sont strictement respectées ;
- Et, de veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information »<sup>44</sup>.

Depuis 1992 et à ce jour la définition du COSO- le référentiel qui amener la recherche la plus profonde sur ce concept- demeure officielle et la plus adoptée. D'après COSO, le contrôle interne est « *un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité* »<sup>45</sup>.

La norme ISA 400 aussi a défini le système de contrôle interne comme : « *un ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières stables* ».

---

<sup>42</sup>B. GRAND et B. VERDALLE, **Audit Comptable et Financier**, Economica, Paris, 1999, p.63.

<sup>43</sup> Idem, p.63.

<sup>44</sup> Idem, p.63.

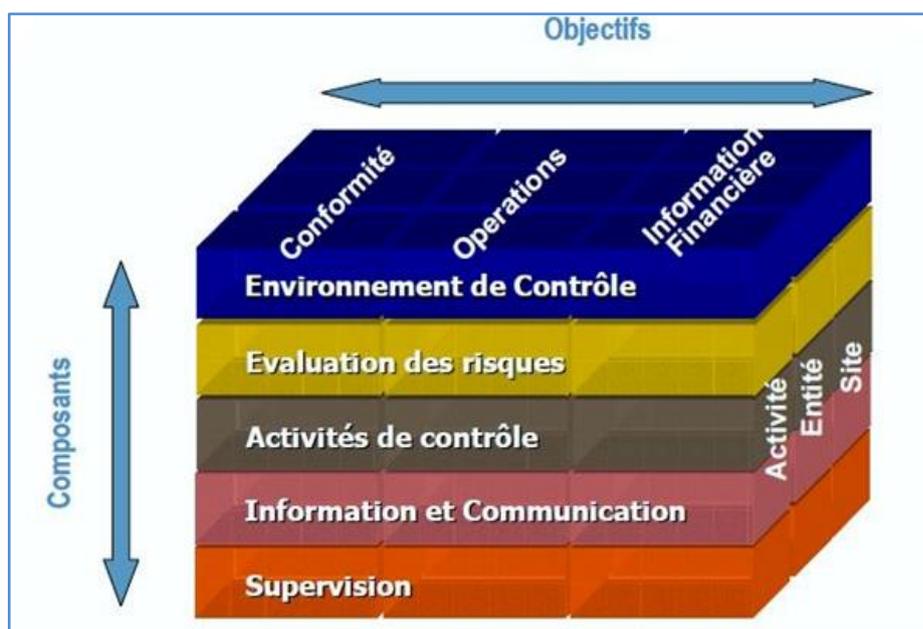
<sup>45</sup> PriceWaterhouseCoopers, **Le nouveau COSO et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficace**, Audit & Contrôle internes n°215, 2013, p.32.

Ces deux dernières définitions sont délibérément larges et renvoient à certains concepts fondamentaux. D'après ces définitions, nous comprenons que le contrôle interne est l'affaire de tout le monde, qu'il peut être appliqué dans tous les niveaux d'une entité quel que soit son type, son secteur d'activité ou sa forme juridique et il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable et non une assurance absolue quant à la réalisation des objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories.

## 2. La première réflexion du contrôle interne (COSO I)

Le référentiel « COSO I » a donné naissance à un cube de trois (3) faces visibles qui représentent les trois (3) objectifs de l'entreprise ses cinq (5) composants et ses activités.

FIGURE 8: Le cube COSO : 1ere version



Source : Traduction du COSO 1, IFACI & Cooperts & Lybrand, **La nouvelle pratique du contrôle interne**, édition d'organisation, p.29.

Une lecture de ce cube nous mène à réaliser qu'il y a une étroite relation et un lien direct entre les trois catégories d'objectifs, les cinq éléments du contrôle interne et à l'entreprise toute entière. Il est à s'assurer que chacun des cinq éléments est présent et que l'ensemble des éléments fonctionnent ensemble efficacement dans le but de réaliser un objectif de façon efficace.

### 2.1. Les cinq composantes du contrôle interne

Les cinq composantes figurant sur le cube COSO I ont pour objectif, l'amélioration du système de contrôle interne et de l'organisation, ils sont interconnectés. Il s'agit de :

- **L'environnement de contrôle** : qui constitue le cadre et la structure nécessaire à la réalisation des objectifs primordiaux du système de contrôle interne, il exerce une influence notable sur les autres quatre éléments de système de contrôle interne tant au

niveau de leur conception mais également dans leur fonctionnement quotidien. De plus, il englobe la culture, l'esprit de l'organisation et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du contrôle au sein de l'organisation. C'est le fondement d'un contrôle interne efficace, il englobe les éléments suivants :

- **L'intégrité et valeurs éthiques**

Il est de haute importance pour les entreprises d'adopter des codes d'éthiques, que ce soit pour les employés de l'entreprise ou pour toutes les autres parties prenantes. Malgré qu'il puisse y avoir une collusion avec ses autres valeurs et objectifs, telle que, le culte de la performance, les politiques de rémunération, la maximisation du profit ou l'application de l'adage « la fin justifie les moyens ». Une politique orientée « résultat » pouvait conduire certains acteurs à basculer vers des comportements risqués, ce que la crise bancaire Subprimes a montré\*.

De même avec l'affaire Enron, il existait un code d'éthique de grande qualité. Malheureusement, les règles d'éthique mentionnées étaient considérées comme secondaires (au sein de l'entreprise) par rapport à l'obtention des résultats et des performances assignés.<sup>46</sup>

- **L'indépendance et l'expertise du conseil d'administration**

La qualité de l'environnement de contrôle dépend également de l'objectivité, compétence et indépendance du conseil d'administration. Ce dernier est chargé de s'assurer que les directeurs généraux ont le contrôle sur l'entreprise et qu'ils ont mis en place les procédures de contrôle interne nécessaires à la protection des actifs et à la poursuite de l'exploitation.

- **La structure organisationnelle & la politique de délégation des responsabilités**

La description des postes de travail ou des tâches affectées à un emploi particulier, de déterminer qui est responsable de quoi et quand, contribue à la réduction des risques. Il faut entendre par là, une gestion de ressources humaines transparente et connue de tous et des délégations de pouvoir clairement définies, cohérentes avec les objectifs de l'entreprise et qui correspond à la réalité opérationnelle.

- **Politiques et pratiques relatives aux ressources humaines**

L'adéquation des compétences et des expériences professionnelles aux tâches ou à des responsabilités attribuer est nécessaire lors des recrutements ou des promotions.

Tous ces éléments vont constituer le socle sur lequel vont se construire la maîtrise des risques et le contrôle interne.

- **L'évaluation des risques** : elle consiste en l'identification et l'analyse des facteurs (risques) susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs telle que :

---

\* Ou, le complément de rémunération des contrôleurs du back office (contrôleurs internes) sous forme de bonus dépendait également positivement de celui des traders. D'où l'incitation perverse des contrôleurs internes à se montrer plus complaisants que prudents dans l'appréciation des risques pris.

<sup>46</sup>B. Pigé, **Audit et contrôle interne : De la conformité au jugement**, Caen, France: EMS Editions, 2017, p 173.

- La survie de l'entreprise ;
- Sa compétitivité au sein du secteur économique ;
- Sa situation financière ;
- Son image de marque ;
- La qualité de ses produits et de ses services ;
- Et, la qualité de son personnel ;

Et, il permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés et non pas les éliminés car en pratique le risque zéro n'existe pas.

Traditionnellement ces risques peuvent être classés en quatre catégories :

- **Le risque inhérent** : représente le risque brut initial pour l'organisation avant la mise en œuvre de contrôle interne ;
  - **Le risque de contrôle** : c'est une anomalie significative non détectée par le contrôle interne de l'entité et donc non corrigée en temps opportun ;
  - **Le risque résiduel** : c'est le risque net subsistant après la mise en œuvre de dispositifs de maîtrise (contrôle interne) ;
  - **Le risque de non détection** : ce risque est spécifique à la mission d'audit où l'auditeur ne parvient pas à détecter une inexactitude ou une anomalie qui pourrait avoir un grand impact.
- **Les activités de contrôle** : Ils comprennent des actions aussi variées (contrôles de cohérence, séparation des tâches, contrôles compensatoires, etc.) menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et permettent, aussi, de s'assurer que les mesures nécessaires sont conçues et mises en œuvre en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- **L'information et la communication** : toute entité a besoin des informations de source interne ou externe afin de pouvoir réaliser ses objectifs et facilite le fonctionnement des autres composantes de contrôle (ex : le pilotage). Ces informations doivent être identifiées, collectées et communiquées dans des délais opportuns, permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.
- **Le pilotage** : Le système de contrôle interne n'échappe pas lui-même à la nécessité d'être contrôlé. Le pilotage permet de s'assurer d'une manière continue que chacune des cinq composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent d'une manière efficace.

## 2.2. Objectifs du contrôle interne selon COSO I

Le contrôle interne a pour objectif général d'assurer la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation de ses buts poursuivis, à maintenir et à améliorer leur performance.

Pour être atteint, cet objectif général est décliné en trois objectifs permanents :

- **La réalisation et l'optimisation des opérations** : Un bon dispositif de contrôle interne doit veiller à préserver le patrimoine de l'entreprise à savoir les actifs matériels ainsi

que immatériels : l'image, les compétences (le personnel) et la technologie, stocks, dont dispose l'entreprise. Et que ces dernières sont utilisées de façon optimale pour assurer la pérennité de l'entreprise et atteindre ses objectifs ;

- **La fiabilité et l'intégrité des informations (Reporting)** : Les contrôles internes doivent permettre aux informations financières et opérationnelles d'être fiables et vérifiables, pertinentes, exhaustives et disponibles. En effet, la qualité des informations va influencer sur les décisions de gestion ainsi que sur l'image de l'entreprise d'où la nécessité de disposer d'un système d'information performant qui fonctionne sans erreurs ni omissions ;
- **Le respect des lois et des règlements (conformité)** : Il s'agit de l'application des lois, des règlements, des instructions, des procédures et des politiques auxquels la société est soumise.

Il faut reconnaître que le développement de cette fonction a grandement facilité l'intervention des services d'audit interne qui peuvent s'appuyer sur leurs travaux, en particulier sur les tests de conformité, et se consacrer à leur mission essentielle, l'évaluation de la pertinence des dispositifs et la maîtrise des risques, et surtout compter sur eux pour veiller au bon suivi des plans d'actions correctives.<sup>47</sup>

### 3. La deuxième réflexion (COSO II) : Enterprise Risk Management Framework

Publié en 2004, le « COSO II : Enterprise Risk Management Framework » tient lieu de standard dans le cadre de la gestion des risques d'entreprise. Il apparaît donc à la fois comme la raison d'être et la condition d'un contrôle interne adapté.

Le concept de gestion des risques ne remet pas en cause le rôle du contrôle interne au sein des organisations et vient, bien au contraire, lui donner encore plus de sens et renforcer son importance. C'est-à-dire le référentiel ERM et le premier Référentiel COSO I sont complémentaires et aucun des deux ne remplace l'autre, ils se concentrent sur des aspects différents.

#### 3.1. Définition

Selon le COSO II, le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme : « *Un processus mis-en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les éléments potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* »<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> IFACI, L'urbanisme du contrôle interne : Comment en améliorer l'efficacité ? Quelle place pour l'audit interne ?, Paris, Octobre 2008, p.14.

<sup>48</sup>IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles d'audit interne, édition 2009, p.26.

Cette définition englobe les caractéristiques les plus fondamentales régissant le management des risques dans son approche stratégique et moderne, de part cette définition, le management des risques est un processus dynamique en interaction permanente qui demande la coopération et l'implication de l'ensemble des collaborateurs (du top management à l'opérationnel) de l'organisation afin de :

- Identifier les risques majeurs qui peuvent affecter négativement ou positivement l'organisation ;
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Par la notion raisonnable on comprend que les dispositifs de gestion des risques ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société, en considérant qu'il existe de nombreux facteurs du monde extérieur.

### **3.2. Objectifs**

COSO II donne une dimension supplémentaire en instaurant l'objectif Stratégique aux autres grandes catégories d'objectifs de l'organisation : stratégiques, opérationnels, reporting et conformité :

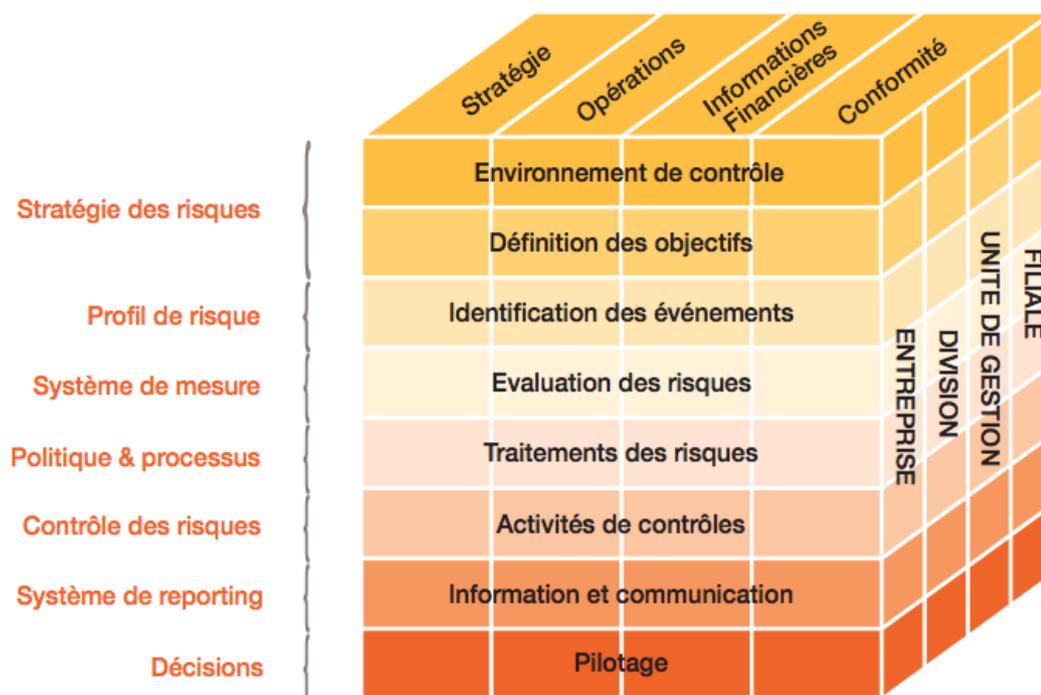
- **Stratégiques** : ils sont des objectifs de haut niveau, reflètent le choix de Haute Direction quant à la façon dont l'entreprise s'efforcera à créer de la valeur pour les parties prenantes ;
- **Opérationnels** : il s'agit de la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs plus détaillés et compréhensibles à tous les niveaux ;
- **Reporting** : ils concernent la fiabilité du reporting qui permette aux parties prenantes de disposer d'informations exactes, exhaustives et utiles ;
- **Conformité** : c'est le respect des lois et réglementations en vigueur qui ont un impact direct sur la réputation de l'entreprise.

### **3.3. Les huit Éléments du dispositif de management des risques**

Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de management des risques qui représentent ce qui est nécessaire à leur réalisation. La relation est illustrée par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube.

La présente figure illustre les différentes façades composant ce cube (COSO II)

Figure 9: Le cube COSO : 2eme version



Source : IFACI et PriceWaterhouseCoopers, Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence et technique d'application, édition d'Organisation, Paris, 2005, p.5.

Contrairement à COSO I qui comprend cinq éléments-composantes-du contrôle interne. Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments ressortent de la façon dont l'organisation est gérée- approche par les risques- et sont intégrés au processus de management.

La différence entre ces deux, concerne les éléments suivants :

- **Définition et fixation des objectifs** : Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque (il faut déterminer des seuils d'appétences des risques parce qu'elles encadrent la prise de risque en fixant les limites des impacts qu'un organisme est prêt à accepter) ;
- **Identification des événements** : Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités ;
- **Évaluation des risques** : les risques doivent être analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact (gravité), cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés ;
- **Traitement des risques** : le management définit des solutions permettant de faire face aux risques. L'évitement, acceptation, réduction ou partage sont des stratégies de traitement de risques.

### 3.4. Les conditions nécessaires à la mise en place du management des risques

Le management des risques est un processus complexe lié au management, à la communication et à la conduite des hommes. Les conditions nécessaires à la mise en place du management des risques sont citées ci-après :

- L'appui de la direction générale ;
- La mise en évidence de la valeur ajoutée, qu'apportera ce processus à l'échelle de l'entreprise ;
- La coopération des managers fonctionnels et opérationnels ;
- L'exactitude de l'information ;
- L'affectation d'agents expérimentés et proches des opérations pour la prise en charge du processus ;
- L'objectivité dans l'élaboration de la cartographie des risques.

### 3.5. La démarche de gestion des risques

Tout part du principe que sans une gestion globale et raisonnée des risques, on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs. Par voie de conséquence, on ne pourrait être en mesure d'élaborer un contrôle interne satisfaisant. La gestion du risque est donc affirmée comme le préalable nécessaire à un bon contrôle interne, d'où l'on déduit parfois que le contrôle interne est inclus dans la gestion globale des risques.<sup>49</sup>

La gestion des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus permanent, continu, multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément à une influence immédiate et directe sur les autres.

Ses étapes peuvent se résumer à ce qui suit :

#### a. Identification et évaluation des risques

Le but de la phase d'identification est de mettre en évidence les différents risques auxquels l'organisation est confrontée et qui peuvent porter atteinte à la capacité d'une structure à atteindre ses objectifs.

Après leur identification, il est indispensable de hiérarchiser les risques de l'entreprise afin de connaître et de situer les risques majeurs. Pour cela il faut procéder à l'étape de l'évaluation de l'impact (gravité) et la fréquence de survenance et élaborer une cartographie des risques par la suite.

Cette cartographie des risques se définit comme « *une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact) les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et /ou impact les plus faibles)* »<sup>50</sup> qui sert à l'audit interne comme moyen pour déterminer le plan de missions et la fréquence des missions d'audit et constitue le point de départ d'un processus de traitement des risques pour le Risk manager.

<sup>49</sup>Jacques RENARD, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition d'Organisation, 7ème édition, Paris, 2010, p.150.

<sup>50</sup>IFACI et PricewaterhouseCoopers, 2005, **Op.cit.** p.221.

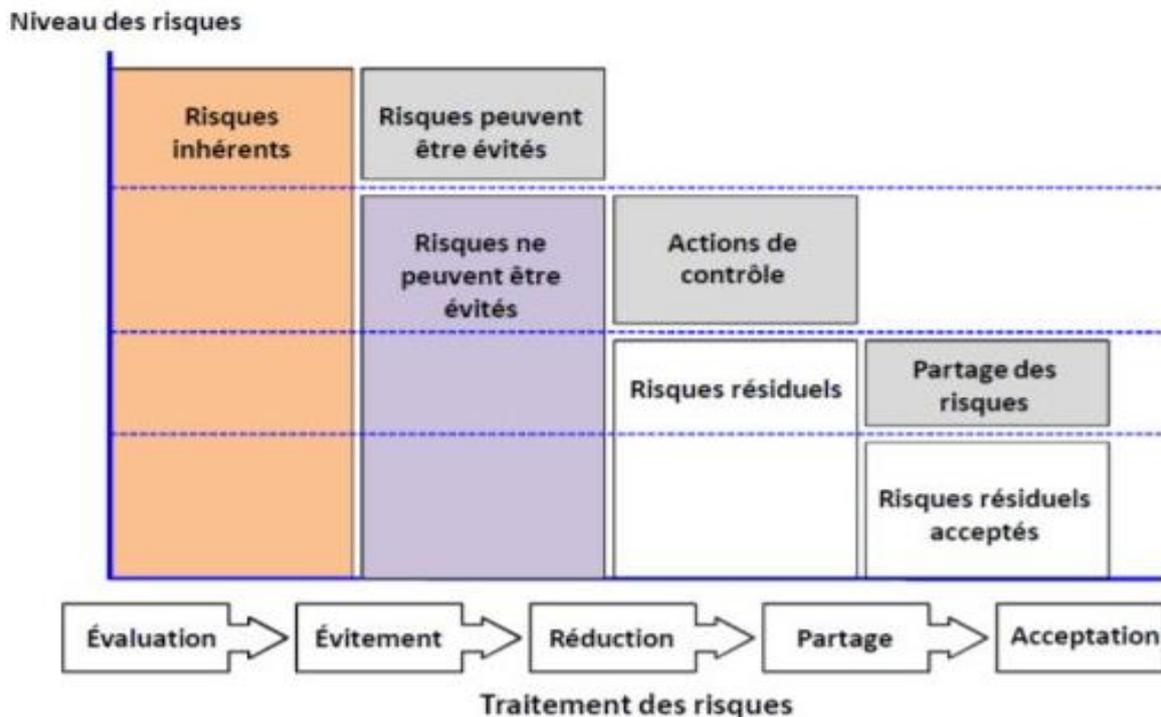
**b. Traitement des risques**

Quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque.

Il existe plusieurs façons de traitement des risques, à savoir :

- **L'évitement** : c'est la cession de l'activité qui est à l'origine du risque ;
- **La réduction** : c'est de prendre des mesures afin de réduire soit l'impact du risque ou sa probabilité d'occurrence. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne ;
- **Le partage** : il s'agit de diminuer l'impact ou la probabilité d'occurrence en partageant le risque ou en le transférant. Le transfert peut se faire classiquement, vers l'assurance, ou vers les marchés financiers pour des risques plus spécifiques comme les risques de marché (utilisation d'instruments de couverture) ou le risque client (recours à la titrisation) ;
- **L'acceptation** : il s'agit de ne prendre aucune initiative pour la modification de la probabilité d'occurrence du risque et de son impact. L'acceptation est un choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Mais choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information.<sup>51</sup>

**Figure 10** : Les possibles réponses au risque



Source : Zied BOUDRIGA, Entreprise Risk Management, Académie des Banques et Finances, 2015, p.87.

<sup>51</sup>Idem, p.160.

### c. Suivre l'évolution du risque

Après avoir identifié, évalué et procédé au traitement des risques, ces derniers doivent être suivis, car ils évoluent avec l'entité. Cette étape constitue le moyen de prévention adéquat aux exigences de l'entreprise. Elle a pour but de mettre à jour la liste initiale des événements générateurs de risques, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des mesures de traitement des risques et d'apprécier leur efficacité.

### d. Garantir la maîtrise des risques

Dans cette phase du processus de management des risques, les acteurs intervenants à savoir (l'auditeur interne, l'auditeur externe, le risque manager et l'équipe qualité) doivent introduire des mesures pour éviter ou réduire le risque grâce aux informations acquises et afin de dresser à la direction générale, une vue panoramique et consolider les risques majeurs et surtout pertinente du traitement des risques.

## 4. Les parties du CI, Rôles et responsabilités

Chacun, au sein, et même en dehors d'une organisation, a une part de responsabilité dans le contrôle interne et peut contribuer à son efficacité.

Les internes assurent le rôle actif de la conduite, de la supervision et de la vérification du bon fonctionnement du dispositif. Les externes peuvent constituer des sources d'information utiles à la conduite du dispositif.<sup>52</sup>

Parmi ces parties, nous pouvons citer quelques acteurs à titre d'exemple :

#### - Le conseil d'administration et le comité d'audit\*

Ils ont pour rôle la supervision, constituent des éléments importants du système de contrôle interne. C'est à dire la mise en place des politiques de contrôle interne et rechercher régulièrement l'assurance que ce système fonctionne efficacement.

#### - Le management

Le management est directement responsable en première ligne « Tone at the top » de la qualité du contrôle interne et des systèmes de gestion des risques, de l'ensemble des activités de l'organisation, ce qui inclut la conception, la mise-en œuvre, le fonctionnement adéquat, le maintien et la documentation du système de contrôle interne.

#### - Les auditeurs internes

Ils examinent et contribuent à l'efficacité continue du système de contrôle interne via leurs évaluations et recommandations. Par conséquent, ils jouent un rôle important dans l'efficacité du contrôle interne, ils n'assument toutefois pas la responsabilité de base qui revient à la direction, à savoir, la conception, la mise en œuvre, le maintien et la documentation du contrôle interne.

<sup>52</sup> Nguyen Hong Thai, **Le contrôle interne mettre hors risques l'entreprise**, Edition l'Harmattan, 1999, p.181.

\* Le comité d'audit relève du Conseil auprès duquel il a un pouvoir de recommandations. Selon l'article 41 de la directive européenne audit légal 2006/43/CE (dite 8ème directive), le comité a pour rôle le :

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société ;
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- Examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit.

- **Les membres du personnel (les opérationnels)**

Tous les membres du personnel jouent un rôle dans la réalisation du contrôle interne, ce dernier relève explicitement ou implicitement, de la responsabilité de chacun du personnel de l'entreprise, c'est-à-dire que les fonctionnels ont l'obligation d'observer et à rendre compte du fonctionnement effectif des processus dont ils ont la charge dans les diverses unités de l'entreprise, en utilisant tous les moyens appropriés disponibles tels que des opérations d'auto-évaluation, Aussi, ils sont tenus de communiquer tout problème qu'ils viendraient à constater dans la conduite des opérations, de même que toute violation du code de conduite ou à la politique interne de l'organisation.

- **Les commissaires aux comptes**

Les interventions des commissaires aux comptes répondent aux obligations légales des entreprises en ce qui concerne la certification de la fiabilité des comptes et l'analyse des mécanismes du contrôle interne, de l'information financière et comptable.

- **Les autres tiers**

Les autres tiers ont en interaction avec l'organisation (les législateurs et les autorités de tutelle, fournisseurs, etc...) et ils fournissent des informations utiles dans ses activités de contrôle interne.

## **5. La mise en conformité avec COSO 2013**

La vie des organisations, les événements internes ou externes qui les affectent nécessitent une remise en cause permanente des dispositifs de contrôle interne, c'est pourquoi COSO 2013 a vu le jour.

Le référentiel de 2013 reprend les éléments essentiels du référentiel COSO de 1992, en particulier la définition, les cinq composantes et les critères d'évaluation. Aussi, il s'articule logiquement avec le COSO ERM ; dans la mesure où le contrôle interne est défini comme une partie intégrante de l'ERM ; malgré qu'il n'élargie pas le périmètre du contrôle interne aux objectifs stratégiques et à l'appétence pour le risque.

Au-delà de la formalisation des attentes en matière de contrôle interne, le COSO 2013 a vocation à :

- Renforcer les contrôles et gagner en confiance sur les opérations, le reporting et les objectifs de conformité ;
- Identifier les risques nouveaux et définir des dispositifs de maîtrise appropriés ;
- Analyser comment les ressources, la technologie et les processus peuvent potentiellement causer des défaillances de contrôle et comment les éviter ;
- Et, Cibler les contrôles pour mieux répondre aux évolutions de l'environnement.<sup>53</sup>

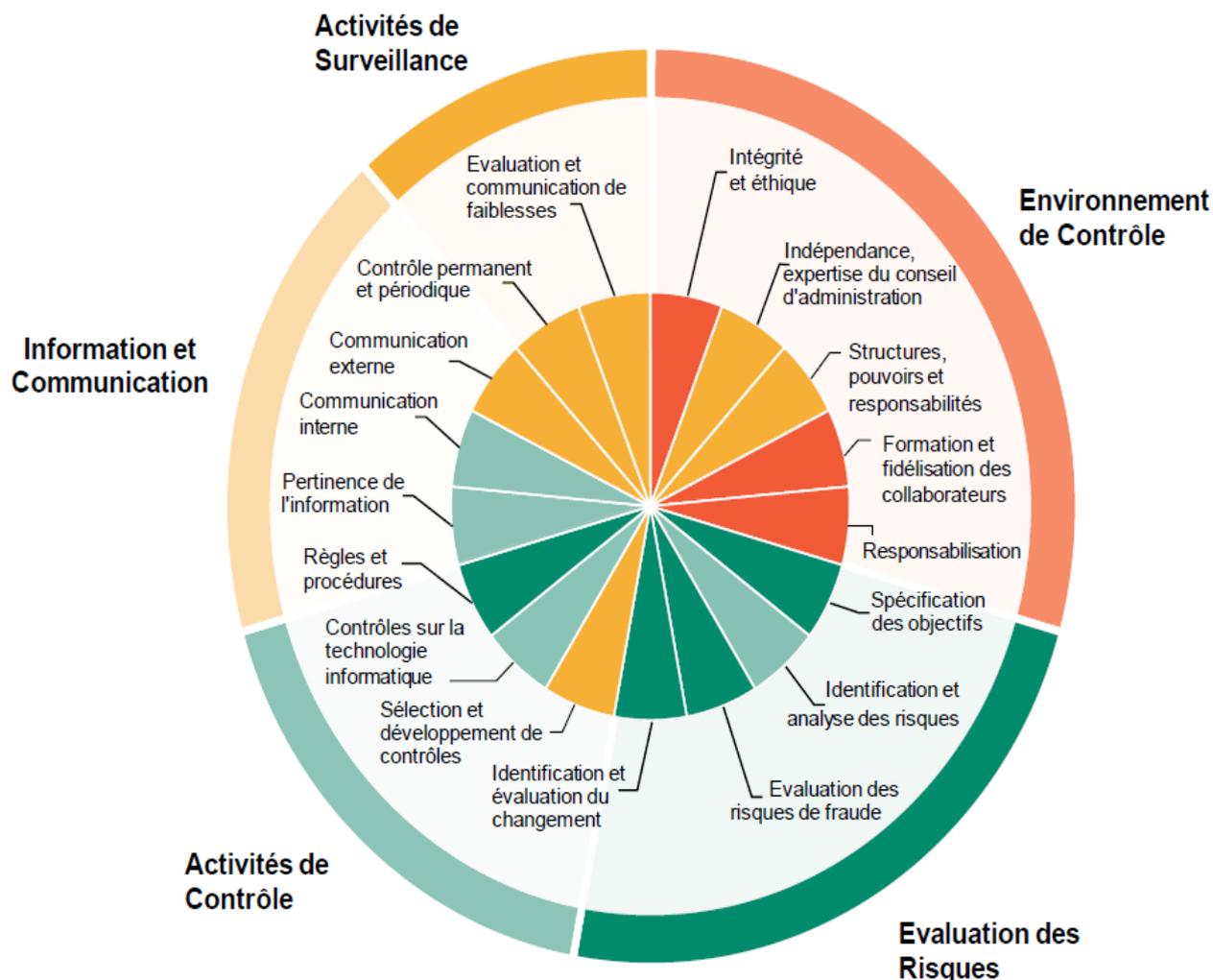
Entre 2011 et 2012, le projet COSO fait l'objet de deux phases de consultations publiques (générant plus de 1 000 commentaires du monde entier) pour donner naissance à COSO 2013.

---

<sup>53</sup> Price waterhouseCoopers, 2013, **Op.Cit.**, p.11

Et, Afin d'adapter le dispositif de contrôle interne aux enjeux actuels et se mettre en conformité avec, le COSO 2013 a décliné dix-sept (17) principes (voir l'annexe (03).) essentiels liés aux cinq composantes du contrôle interne pour identifier les axes d'améliorations nécessaires au niveau du groupe et des entités. Chaque principe ayant sa raison d'être. Ainsi, dans certains cas, un principe peut avoir été établi pour traiter d'un cas particulier.

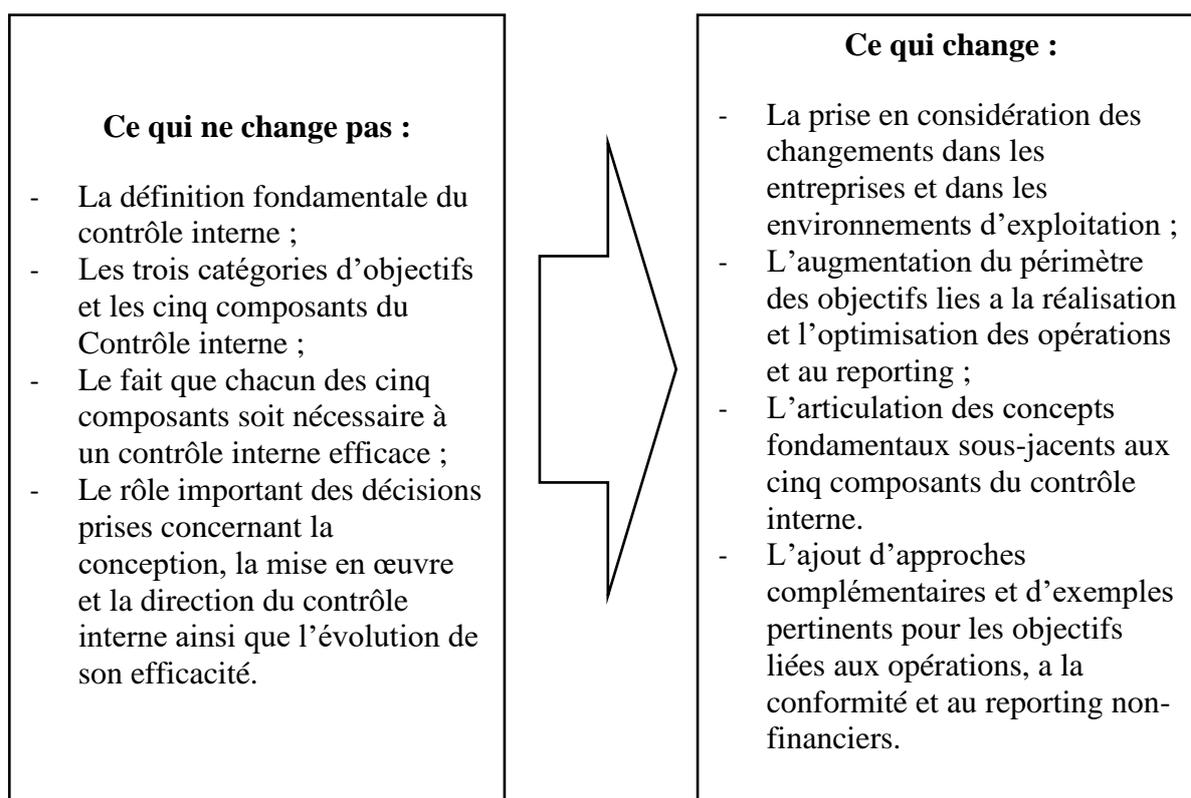
Figure 3 : 17 principes qui constituent un dispositif de contrôle interne



Source: Price waterhouseCoopers, 2013, Op.cit., p.31.

Bien qu'elle repose sur les principes fondamentaux de la version initiale, cette mise à jour a apporté plusieurs nouveautés importantes qui permettent la mise en place d'un système plus agile et aligné en permanence avec les objectifs de l'organisation. En ce qui suit une présentation de ce que la mise à jours a apporté et les bases maintenues :

Figure 11 : COSO I : ce qui a changé par COSO 2013



Source : Coralie Dalmasso, Consultante chez BPMS du <http://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-controle-interne-au-management-des-risques/> , consulté le 20/01/2019.

## 6. COSO 2017 : Le management des risques de l'entreprise « Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance »

En raison de l'évolution continue de l'environnement économique, une mise à jour de la publication 2004 a vu le jour en 2017. Cette mise à jour vise l'amélioration de l'approche de management des risques des entreprises et répond à l'invitation pressante d'une attention particulière sur la manière dont le management des risques éclaire la stratégie et la performance de l'organisation.

Ce Cadre de référence propose un ensemble de vingt principes organisés en cinq composantes interdépendantes résumées comme suit :

- **Gouvernance et culture** : la gouvernance donne le ton dans l'organisation, en insistant sur l'importance du management des risques d'entreprise, les valeurs d'éthiques et la définition des responsabilités de chacun dans cette démarche
- **Stratégie et définition des objectifs** : il existe une synergie entre ces deux derniers, non seulement le management des risques de l'entreprise, la stratégie et la définition des objectifs contribuent conjointement au processus de planification stratégique, mais aussi, les objectifs opérationnels permettent de mettre en œuvre la stratégie tout en servant de base pour l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

- **Performance** : les risques qui peuvent affecter la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels doivent être identifiés, évalués et priorisés selon leur criticité dans le contexte de l'appétence pour le risque de l'organisation. Une fois terminé, l'entité sélectionne ensuite les modalités de traitement de ces risques et communique les résultats de ce processus aux parties prenantes clés concernées par les risques.
- **Revue et amendement** : l'entité prend en considérations les risques qui pourraient affecter sa stratégie et ses objectifs opérationnels pour l'amélioration du management des risques.
- **Information, communication et reporting** : le management des risques de l'entreprise exige un processus permanent d'obtention et de partage des informations nécessaires, provenant de sources internes et externes, qui sont transmises à tous les niveaux de l'entité.

Figure 12: COSO 2017 : Composantes et principes



Source : IFACI, COSO 2017 : Le management des risques de l'entreprise « Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance » , juin 2017, P.6.

Ces composantes et principes sont présentés et détaillés en annexe 04.

D'une manière générale, le COSO 2017 :

- Éclaircit l'intérêt du management des risques de l'entreprise lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie ;

- Renforce l'articulation entre la performance et le management des risques de l'entreprise afin d'améliorer la définition des objectifs de performance et la compréhension de l'impact des risques sur la performance ;
- Tient compte des attentes en matière de gouvernance et de surveillance ;
- Reconnaît la mondialisation des marchés et des activités ainsi que la nécessité d'avoir une approche à la fois commune et modulée selon les zones géographiques ;
- Présente de nouvelles manières d'appréhender les risques liés à la définition et à la réalisation des objectifs dans un contexte de complexité accrue ;
- Élargit le reporting pour répondre aux attentes d'une plus grande transparence de la part des parties prenantes ;
- Tient compte de l'évolution des technologies et du foisonnement des données et des analyses requises pour étayer la prise de décisions ;
- Propose des définitions, des composantes et des principes pour chaque niveau du management impliqué dans la conception, la mise en œuvre et le pilotage des pratiques de management des risques de l'entreprise.<sup>54</sup>

## 7. Les coûts du contrôle interne

Pour trancher à propos de la mise en place d'un système de contrôle interne, la question principale qui vient à l'esprit, combien coûte sa mise en place ? et combien nous coûte son absence ou son insuffisance ? Ce qui nous amène à discuter les coûts en matière de contrôle interne qui peut être perçu de deux façons :

### 7.1. Le coût d'implantation et d'exploitation des contrôles

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de ces coûts, parmi lesquels nous avons :

- **La séparation des tâches** : Un grand principe du contrôle interne stipule qu'on doit séparer les tâches incompatibles, ce qu'implique l'embauche de plusieurs personnes en conséquence augmentation de la masse salariale.
- **La création d'un service du contrôle interne** : plus les sociétés sont grandes, plus les dirigeants ne peuvent plus assurer eux-mêmes le fonctionnement des contrôles. Ce que rend nécessaire la création d'un service chargé du contrôle interne.
- **Le principe de la compétence du personnel** : ce principe exige une politique de formation adéquate et l'embauche de personne qualifiée pour réduire les coûts qui peut être engendré par la non compétence du personnel de l'entreprise.

En addition de ces coûts, il y'a aussi les coûts de l'utilisation de matériels : par exemple, la caméra vidéo, les ordinateurs et les logiciels, la caisse enregistreuse, les pointeuses ; les systèmes de sécurité, et les coûts de leur entretien pour assurer le bon fonctionnement et améliorer leur l'efficacité.

---

<sup>54</sup>COSO, Le management des risques de l'entreprise : Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance Synthèse, juin 2017, ISBN 978-2-915042-82-5, p. iii.

### 7.2. Le "coût de déficience" (ou d'insuffisance) des contrôles

Si le coût d'implantation d'un système de contrôle interne apparaît cher, il faut penser à ce que coûte son absence ou si celui-ci est inadéquat ou déficient à l'entreprise. En plus de devoir identifier la relation de cause à effet entre le système de contrôle interne et les coûts de son implantation, un problème important consiste à évaluer l'importance du risque auquel s'expose l'entreprise. Il est même supposé que lorsque le contrôle interne est insuffisant ou inadéquat, l'entreprise est alors exposée à des risques, et les coûts qu'entraînerait un événement défavorable peuvent augmenter.

Le challenge c'est de trouver un niveau optimal de contrôle et faire un équilibre entre les « coûts d'implantation et d'exploitation » et les « coûts de déficience des contrôles ».

## 8. Les limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne ne peut pas garantir une sécurité absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise, car cette réalisation ne dépend pas seulement de la volonté du gouvernement de l'entreprise, mais du fait de l'existence de facteurs externes ou internes inhérents à la réalisation.

Ces facteurs peuvent être des incertitudes du monde externe ; mais aussi un dysfonctionnement pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou matérielle.

De cela, on peut résumer les limites du contrôle interne dans :

- Non-adhésion du personnel ;
- La collusion entre le personnel peut conduire à la possibilité d'échapper aux contrôles internes ;
- Défaillance du système d'information ;
- Erreurs humaines dues à la négligence, à la distraction, aux erreurs de jugement ou à la mauvaise compréhension des instructions, ne peut être totalement éliminé ;
- Absence du contre-pouvoir ;
- Les événements externes hors contrôle de l'organisation ;
- Le risque que le coût d'un contrôle interne excède les avantages escomptés de ce contrôle ;
- La plupart des contrôles internes portent sur des opérations répétitives et non sur des opérations non récurrentes ;
- L'éventualité qu'une personne chargée de réaliser un contrôle interne abuse de ses prérogatives, par exemple un membre de la direction passant outre le contrôle ;
- La possibilité que les procédures ne soient plus appropriées en raison de changements dans la situation, et donc, que les procédures ne sont plus appliquées.

En outre, il est nécessaire de faire une comparaison entre le coût et le bénéfice du contrôle, afin d'éviter de développer un système coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> IFACI, Le dispositif de contrôle interne : Cadre de référence, France, Janvier 2007, p.17.

### 9. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Le contrôle interne est un élément crucial de la gestion des risques et il fait partie intégrante du dispositif de management des risques. Autrement dit, COSO II inclut les éléments du COSO I et le complète par le concept de Management des risques. Le COSO II élargit le concept du contrôle interne au management des risques d'entreprise en assignant au contrôle interne « un quatrième objectifs de maîtrise de risques liés à la stratégie de l'entreprise ». <sup>56</sup> Les dispositifs de ces deux, jouent un rôle complémentaire dans le contrôle des activités de l'entreprise et les deux se trouvent dans la deuxième ligne de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficace.

- Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société. Les risques, dépassant les limites acceptables fixées par la société, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la société ;
- De son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- En outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement. <sup>57</sup>

### 10. Articulation entre le contrôle de gestion et le contrôle interne

Il existe une étroite relation entre le contrôle interne et le contrôle de gestion en tant que seconde « ligne de maîtrise » (voir le point 6, section 2 de ce présent chapitre qui porte sur la **comparaison entre audit interne et quelques fonctions voisines**). Il en ressort que les deux processus travaillent ensemble selon trois axes et il n'est pas toujours facile de comprendre la différence entre eux. Mais avant d'exposer leurs différents points de convergence et de divergence, il est nécessaire de définir le contrôle de gestion étant donné que nous avons s'étaler sur la définition de contrôle interne, sujet de notre recherche. Selon Anthony (1965) le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation* ».

Selon BOUQUIN. H (1994) : « *On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* ».

En partant de ces définitions, ces deux processus de contrôles coexistent au sein d'une même organisation, partagent l'objectif de l'atteinte des objectifs et l'amélioration de la performance.

---

<sup>56</sup> Youssef GHANDARI, **Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel COSO**, Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, N°5, Juillet- Décembre 2011, p.104.

<sup>57</sup> AMF, **Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne**, Mis en ligne le 22 juillet 2010, p.36.

Des professionnels du contrôle interne et du contrôle de gestion (groupe de travail de l'IFACI) ont mené un travail de recherche afin de distinguer concrètement les points communs et de spécificités dans leurs pratiques actuelles. Le tableau qui suit, expose le résumé de ces points.

**Tableau 9 :** Contrôle interne et contrôle de gestion : principes communs et spécificités

<b>Principes communs</b>	<b>Valeur ajoutée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la <b>performance des opérations</b>, à l'<b>utilisation efficiente des ressources</b>, à la <b>gestion des risques</b>.</li> <li>• Assurer un rôle de <b>vigilance permanente et d'alerte</b> en cas d'incidents ou de dysfonctionnements.</li> </ul>	
	<b>Méthodologie d'analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une <b>vision globale et transversale</b> de l'organisation, puisque les deux fonctions interagissent avec d'autres fonctions de l'organisation</li> <li>• Faciliter la <b>comparaison</b> à travers l'élaboration d'indicateurs et de référentiels.</li> </ul>	
	<b>Positionnement dans l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être en <b>appui au management</b> et contribuer à l'atteinte des objectifs de ce dernier.</li> <li>• Disposer de la <b>légitimité nécessaire pour pouvoir questionner</b> certaines pratiques au sein de l'entreprise.</li> </ul>	
		<b>Contrôle interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
<b>Principes spécifiques</b>	<b>Angle d'approche privilégié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les processus</li> <li>• Les systèmes</li> </ul>	Les indicateurs financiers et non financiers.
	<b>Gestion des risques centrée sur :</b>	Les dysfonctionnements au sein des processus et des systèmes.	Les risques pouvant affecter le modèle économique ou la réalisation du budget prévisionnel.
	<b>Ancienneté de la fonction</b>	Récente.	Mature.
	<b>Interlocuteurs</b>	Toute l'entreprise du fait d'une forte implication en matière d'amélioration de l'environnement de contrôle (exemplarité des dirigeants, intégrité, Clarification des pouvoirs et responsabilités...)	Tous les managers de l'entreprise et en particulier la direction financière et la direction générale.
	<b>Démarche structurée par :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le référentiel des risques</li> <li>• Les activités de contrôle destinées à couvrir les principaux risques identifiés</li> <li>• Les exigences réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences réglementaires</li> <li>• Le processus budgétaire (élaboration et suivi des budgets, revue de performance) dans le cadre de la déclinaison stratégique</li> </ul>

	<b>Livrables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiels de contrôle interne</li> <li>• Plans d'actions visant à renforcer la maîtrise des risques</li> <li>• Résultats d'auto-évaluation</li> <li>• Rapport annuel sur le contrôle interne et la gestion des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableaux de bord financiers et non financiers</li> <li>• Contrôle budgétaire régulier</li> <li>• Plans d'actions qualitatifs pour tenir les objectifs</li> </ul>
	<b>Périodicité des livrables</b>	Cycle annuel	Cycle court et récurrent (mensuel)

Source : IFACI, Contrôle interne et contrôle de gestion. Pour une contribution conjointe et renouvelée à la performance des organisations, DFCG, Paris, février 2013, p. 4.

## Section 2 : Les Concepts de base d'audit interne

Dans cette section, nous allons essayer d'aborder les points essentiels de ce concept, présenter un aperçu historique permettra de comprendre la naissance de la fonction de l'Audit Interne, par la suite, nous allons exposer les différentes définitions, objectifs et normes qui encadre la pratique de l'audit interne, et, aussi, faire un comparative pour lever toute ambiguïté entre l'audit interne et les autres types fonctions voisins.

### 1. Aperçu historique de l'audit interne

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains.) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis.<sup>58</sup>

Son importance peut être justifiés et expliquer par l'évolution et l'apparition de plusieurs courants théoriques, parmi lesquels :

- La théorie des coûts de transaction, selon laquelle, la fonction d'audit interne est susceptible de réduire les coûts de transaction.
- La théorie de l'agence et de la gouvernance de l'entreprise ou la fonction d'audit interne permet de remédier à la situation de l'asymétrie d'information (déséquilibre informationnel) pouvant exister entre l'agent (le dirigeant) et le principal (actionnaire).

Mais ce n'est qu'en 1941 que l'organisation de la profession de l'audit interne a débuté avec la création de l'Institute of Internal Auditors aux États-Unis dans l'objectif d'assurer l'homogénéité et la qualité des services rendus par la profession.

Quant aux pays européens, ce n'est véritablement qu'à partir des années 1980 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager par la création d'organisation rassemblant la plupart des associations professionnelles nationales, sous le nom « European Confédération of Institutes of Internal Auditors ».

### 2. Définition d'audit interne

L'audit interne à plusieurs définitions entre autres, nous citerons les plus connues, à savoir :

« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- *Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;*
- *Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;*
- *Garantir l'intégrité du patrimoine ;*
- *Juger de l'efficacité des systèmes d'information »<sup>59</sup>.*

Selon la théorie classique, l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction. Réalisé par un service de l'organisation, l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par l'organisation sont respectées<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Jacques RENARD, Op.cit., P.35.

<sup>59</sup> Idem, P.72

<sup>60</sup> Idem, p.72.

Selon l'IFACI qui a fait la traduction officielle des IIA\* « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour enfoncer leur efficacité* »<sup>61</sup>.

De plus de caractéristiques exposées dans ces définitions, nous pouvons rajouter que :

- L'audit interne est une fonction « universelle », car elle s'applique à :
  - Toutes les organisations, qu'elles soient de grandes ou de petites tailles dans la mesure où ces dernières peuvent supporter le coût d'une telle structure (qui peut, par ailleurs, être réduite à une seule personne) ;
  - À tout secteur d'activité confondu et à toutes les fonctions là où elle s'exerce (financière et comptable, gestion des ressources humaine, juridique, commerciale, fiscal...), l'auditeur interne va y exercer ses activités pour le plus grand profit de tous ;
- C'est une fonction « permanente » qui tourne du 1er janvier au 31 décembre dans l'entreprise, mais c'est une fonction qui est périodique pour ceux qui la rencontrent selon le plan d'audit élaboré sur la base de la fréquence de la survenance du risque et sa gravité ;
- Et, en étant une fonction, l'audit interne, elle-même, comme toutes les autres fonctions au sein des entreprises doit également être audité malgré la difficulté de cette opération.

La valeur de l'audit interne est à son plus haut niveau lorsqu'elle permet à l'organisation d'avoir une vue d'ensemble et une vision prospective :

- En apportant une perspective à l'échelle de l'entreprise ;
- En utilisant diverses compétences critiques ;
- En fournissant une assurance indépendante et des conseils qui favorisent une transparence saine dans les processus de maîtrise des risques.<sup>62</sup>

### 3. La place de l'audit interne dans l'organisation

L'audit interne est une activité indépendante qui constitue un élément majeur de la surveillance en continue du contrôle interne, parce qu'elle fournit une évaluation indépendante

---

\* L'IIA (*Institute of Internal Auditors*) est l'association mondiale Anglo saxon des professionnels de l'audit interne qui regroupe plus de 200 000 membres dans plus de 170 pays. Fondé en 1941 au Etat unis et représenté également en France par l'intermédiaire de son Institut national : l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI),  
<sup>61</sup> The Institute of Internal Auditors Global, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelle de l'audit interne. Dispositions obligatoires et Lignes directrices de mise en œuvre**, version : 31/05/2017, Edition 2017,p.7.

<sup>62</sup> IFACI, **Prise de position le rôle de l'audit interne au sein des organes de gouvernance / des comités exécutifs**, décembre 2019, p.1.

du caractère adéquat des politiques et procédures établies et du respect de la conformité à ces dernières.

Il y a pourtant dans cet énoncé initial une contradiction avec l'appellation : l'audit est interne constituant une composante de l'organisation qu'il évalue. Il est donc essentiel, même indispensable que la fonction d'audit soit indépendante du fonctionnement de l'entreprise et qu'il soit rattaché à la Direction générale ou le cas le plus optimale pour assurer son indépendance est alors de rendre compte directement au Président du Comité d'audit, du conseil d'administration ou au comité d'audit\*. Contrairement au début où la fonction était rattachée au chef comptable, et par la suite à la direction financière.

Les bonnes pratiques et normes internationales définies par les organisations professionnelles en matière d'audit interne encouragent le rattachement direct de la fonction d'audit interne à un comité d'audit par, dans la mesure où ce rattachement est le meilleur moyen de garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne vis-à-vis la gestion de l'organisation.

Ce rattachement hiérarchique est prévu par la norme « 1110 – Indépendance dans l'organisation » qui stipule que : Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation.<sup>63</sup> De cette manière, les auditeurs internes procurent les informations fiables et objectives sur les activités.

#### 4. Objectifs de l'audit interne

Selon les définitions de l'audit interne, nous pouvons dire que ce dernier s'intéresse à :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- Vérifier la conformité aux référentiels de divers nature (internes ou externes) et veuillez à ce que ces derniers sont réalisés d'une manière performante ;
- Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;

---

\* Le comité d'audit fut créé aux Etats-Unis à partir du 19<sup>e</sup> siècle pour faciliter l'interface entre l'entreprise et les auditeurs externes car ces derniers ne pouvaient siéger aux conseils d'administration, Le rôle des comités s'est progressivement étendu en parallèle à l'élargissement des préoccupations du contrôle interne.

C'est un organe de gouvernance qui comporte des membres indépendants, il est chargé d'aider le **Conseil d'administration** à s'acquitter de ses obligations et responsabilités de surveillance relatives à la :

- Qualité et l'intégrité de l'information financière,
- Surveillance des activités d'audit externe, des activités de contrôle interne et de la gestion des risques...
- Et, de Respect des lois et règlements applicables au cadre financier de l'Ordre...

<sup>63</sup>The Institute of Internal Auditors Global, **Op.cit.**, p.5.

- Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

## 5. La normalisation de l'audit interne

Au vu des différents facteurs qui peuvent influencer la pratique de l'audit interne telle que les diversités des personnes qui exercent cette profession, l'environnement (culturelle et juridique), la structure, la taille et la complexité des organisations, il en découle un nécessaire normalisation de l'audit interne pour qu'il soit efficace. Le Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles, assuré par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), comprend les Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne, le Code de déontologie et les Modalités Pratiques d'Application.

### 5.1. Le Code de déontologie

Le code de déontologie régit le mode d'exercice de la profession/de l'activité d'audit interne en vue du respect de l'éthique. Il constitue un ensemble de droits et devoirs qui régissent : la profession d'audit interne, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et les autres parties prenantes. Autrement dit, il aide à la mise en œuvre des principes et il a pour but de guider la conduite d'éthique des auditeurs internes à travers ses principes fondamentaux.

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes suivants :

#### - **Intégrité**

La confiance accordée aux auditeurs et leurs jugements est le fruit de plusieurs autres qualités et actes. L'auditeur interne doit respecter les lois et les règles dans l'accomplissement de sa mission en évitant tout acte qui peut nuire à sa profession. Il doit agir avec honnêteté, diligence et responsabilité.

#### - **Objectivité**

Il est demandé aux auditeurs Internes de se rapprocher au plus près de l'objectivité tout au long de leur mission. Donc, ils doivent se débarrasser des opinions préalables et ne se laissent pas influencer dans leurs jugements par leurs propres intérêts ou par autrui. Aussi, ils doivent éviter les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.

#### - **Confidentialité**

La confidentialité est primordiale pour l'auditeur interne, il ne peut en aucun cas divulguer les informations qu'il reçoit dans le cadre de son activité, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle l'oblige à le faire. Dans le cadre du principe confidentialité de l'information et au respect de l'éthique, l'auditeur interne ne doit pas utiliser les informations reçues à titre personnel pour en tirer un bénéfice.

#### - **Compétence**

Au premier lieu, il faut faire la distinction entre la compétence individuelle des auditeurs et la compétence globale du service. Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, le savoir-faire et l'expériences requis pour la réalisation de leurs

travaux individuels, mais ils n'ont pas à maîtriser tout, mais plus tôt, c'est à l'équipe d'audit interne qui doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités d'équipe et c'est même possible de faire appel à des extérieurs pour certaines missions qui demandent des connaissances particulières.

Par contre, afin de mieux réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, ils doivent toujours s'efforcer individuellement d'améliorer leurs compétences, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

### **5.2. Les normes de l'audit interne**

La pratique de l'audit interne est influencée par plusieurs factures : organisationnels, humaines, internes ou externes, par conséquent, il est nécessaire de la normaliser.

Se conformer aux Normes internationales est essentiel pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, et pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Les Normes<sup>64</sup> sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées :

- De déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;
- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes.<sup>65</sup>

#### **5.2.1. Les objets des normes**

Ces normes ont pour objet de :

- De guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
- De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
- Et, de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Les normes de l'audit interne se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mises en œuvre.

---

<sup>64</sup> L'ISO et le CEI définissent la norme comme « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. » (Directive ISO/CEI – partie 2 : règles de structure et de rédaction des normes internationales, 5e édition, 2004.)

<sup>65</sup>The Institute of Internal Auditors Global, **Op.cit.**, P.251.

### 5.2.2. Présentation des catégories des normes

Les normes contiennent tout ce qu'il faut savoir sur l'audit interne, ils constituent le document indispensable du bon professionnel. Malgré que nous n'apprenions pas l'audit interne en lisant seulement les normes.

Les normes sont subdivisées en deux principales catégories : des Normes de Qualification, des normes de Fonctionnement, qui s'appliquent à tous les services d'audit interne et les auditeurs ainsi qu'à toutes les missions d'audit. Au surplus, il y'a les Normes de Mise en Œuvre, ces derniers, précisent et associent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurances (A) ou de Conseil (C). Une liste exhaustive et détaillé de ces normes est présentée en annexe (05) .

#### a. Les normes de Qualification

Elles sont énumérées par la série 1000, dans lesquelles on trouve les caractéristiques des organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

##### - **La norme 1000 : Missions, Pouvoirs et Responsabilités**

Les Missions, Pouvoirs et Responsabilités doivent être définis avec précision dans une charte d'audit interne\* qui est un document officiel revu périodiquement par le responsable de l'audit interne et approuver par le conseil et la direction général.

##### - **La norme 1100 : Indépendance et Objectivité**

L'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation que lui permette d'exercer ses responsabilités et effectuer leurs travaux avec objectivité. Les atteintes à l'indépendance et a l'objectivité doivent être appréhendées au niveau de l'auditeur interne, de la mission et de la fonction de l'audit interne elle-même.

Cette norme est composée des normes complémentaires et explicatives suivantes :

- La norme 1110 : Indépendance dans l'organisation ;
  - La norme 1111 : Relation directe avec le Conseil ;
  - La norme 1112 : Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne ;
- La norme 1120 : Objectivité individuelle ;
- La norme 1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité.
- **La norme 1200 : Compétences et Consciences professionnelles**

Comme déjà souligner dans le code de déontologie, les auditeurs internes doivent exercer leurs responsabilités avec la compétence et le soin professionnel requis. Dans la planification de chaque mission d'audit, il faut s'assurer que l'équipe des auditeurs désignés

---

\* La charte d'audit interne est un document officiel approuvé par le conseil, qui :

- Précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne ;
- Définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au Conseil ;
- Autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne.

possède collectivement les connaissances et les compétences nécessaires pour mener correctement leurs travaux.

Cette norme est développée par les normes suivantes :

- La norme 1210 : Compétence ;
- La norme 1220 : Conscience professionnelle ;
- La norme 1230 : Formation professionnelle continue.

- **La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité**

Ces programmes comportent des évaluations continues et périodiques, internes et externes, menés par la structure en charge de l'audit interne qui doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un control continu de son efficacité.

Au moins, tous les cinq ans, des évaluations externes peuvent être effectuées par une évaluation entièrement externalisée ou une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante externe.

Les résultats de ses programmes doivent être communiqués à la direction générale et au conseil d'administration. Cette communication devrait inclure :

- Le périmètre et la fréquence des évaluations internes et externes ;
- Les qualifications et l'indépendance ou de(s) évaluateur(s) ou de l'équipe d'évaluateurs y compris les conflits d'intérêts potentiels ;
- Les conclusions des évaluateurs ;
- Les plans d'actions correctives.<sup>66</sup>

Cette norme est bien développée avec les normes suivantes :

- La norme 1310 : Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité ;
  - La norme 1311 : Évaluations internes ;
  - La norme 1312 : Évaluations externes.
- La norme 1320 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité ;
  - La norme 1321 : Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » ;
  - La norme 1322 : Indication de non-conformité.

**b. Les normes de fonctionnement**

Ces normes de série 2000 servent à décrire la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance.

---

<sup>66</sup> Idem, p.24.

Les normes de fonctionnement sont composées de sept articles principaux :

- **La norme 2000 : Gestions de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. Il doit travailler sur la base d'un plan (conformément à la norme 2010) fondé sur les risques afin de définir les priorités tout en prenant compte le point de vue du Directeur Général et du conseil (2020 : Communication et approbation) et la capacité de la direction d'audit interne en matière de ressources adéquates et ressources suffisantes (2030. Gestion des ressources).

Dans cette partie de travail, le responsable doit coordonner avec d'autres parties de la société, en priorité les risques managers et les auditeurs externes (norme 2050. Coordination) et rendre compte périodiquement les résultats obtenus et également les risques importants, du contrôle et de la gouvernance, conformément à la norme 2060.

- **La norme 2100 : Natures de travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de ménagement des risques, de control et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

- **La norme 2200 : Planifications de la mission**

Un plan d'intervention pour chaque mission doit être conçu au préalable, tout en définissant : le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées et le programme à suivre pour l'accomplir.

- **La norme 2300 : Accomplissements de la mission**

Durant sa mission, l'auditeur interne doit identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission, et cela, conformément aux normes : 2310, 2320,2330.

A la fin de chaque mission, conformément à la norme 2340, la mission doit faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel des auditeurs effectué.<sup>67</sup>

- **La norme 2400 : Communications des résultats**

La présentation de la mission d'audit interne, communication des résultats et la conclusion de l'audit, doivent être de qualité, c'est-à-dire : exactes, objectives, claires, concises, constructives, complètes et émises en temps utile. En cas d'erreur, une communication d'un version final corrigée doit être renvoyée aux destinataires appropriés.

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. Cette communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

---

<sup>67</sup> Idem, p.37.

- **La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès**

Il n'est pas suffisant d'émétrer des résultats, il est très important de tenir à jour un système permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management.

- **La norme 2600 : Acceptations des risques**

Lors de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne, le management peut ne pas mettre en œuvre certaines recommandations et d'accepter ainsi un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'auditeur interne. Ce dernier doit examiner la question avec le management et s'ils ne peuvent arrêter une décision concernant l'appétence de ces risques, l'auditeur doit soumettre la question au conseil aux fins de résolution.

**c. Les normes de mise en œuvre**

Les normes de mise en œuvre introduisent aux séries 1000 et 2000, une lettre « A » pour les missions d'assurance ou la lettre « C » pour ceux de conseil. Ces normes ont pour objectif d'indiquer les exigences applicables aux missions d'assurance « A » ou de conseil « C » dans le but de compléter les normes de qualification et les normes de fonctionnement.

- **Les missions d'assurance**

L'objectif de l'auditeur interne par ces missions est de fournir en toute indépendance et objectivité une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet dont il a été sollicité à auditer.

Les intervenant dans ces missions d'assurance sont généralement :

- Les utilisateurs : les personnes qui utilisent les résultats de la mission ;
- Les auditeurs interne : ce sont ceux qui réalisent la mission ;
- Le propriétaire de processus audité : c'est la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné.

- **Les missions du conseil**

Ces missions sont généralement réalisées à la demande du client, donc, contrairement à la présidente mission d'assurance, nous trouvons deux intervenants à ce niveau :

- L'auditeur interne : qui fournit les conseils avec objectivité et qui n'a aucune responsabilité managériale dans l'activité objet du conseil.
- Le client : et, c'est la personne ou le groupe qui a besoin de conseil à propos d'un sujet précis.

## **6. Comparaison audit interne et quelques fonctions voisines**

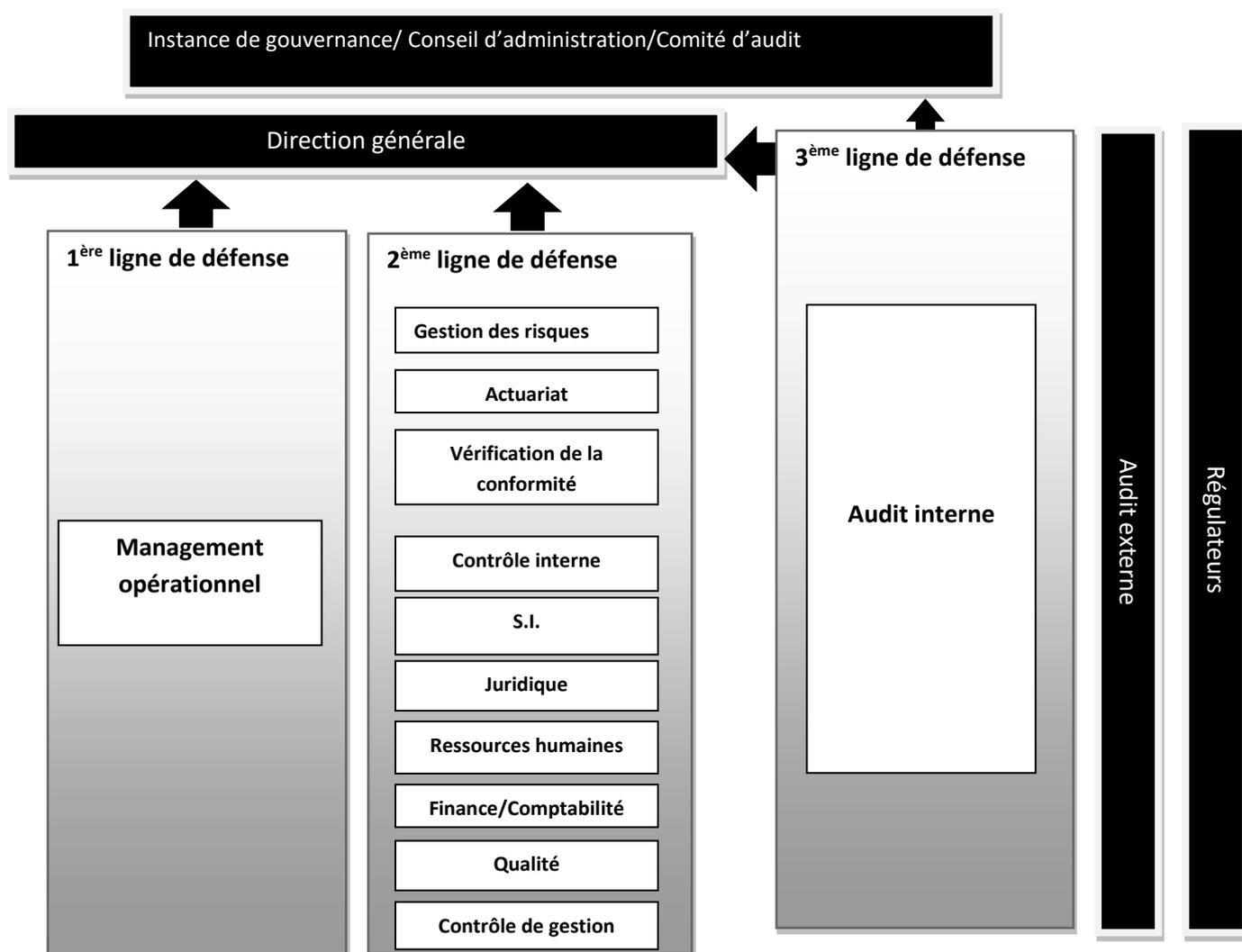
Il existe de multiples fonctions qui peuvent être confondu avec l'audit interne de fait de leurs natures.

Dans le cadre du modèle des trois lignes de maîtrise que l'IIA l'a officiellement adopté dans une prise de position de 2013 intitulée « Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des

risques et un contrôle efficaces », Il apporte une valeur en permettant aux organisations d'éviter les confusions, les doubles-emplois et les lacunes lors de l'attribution des responsabilités à ces fonctions. Ces trois lignes sont :

- La première ligne de maîtrise qui correspond aux contrôles pilotés par le management ;
- La deuxième ligne de maîtrise, qui est celle des différentes fonctions instituées par le management pour assurer le suivi du contrôle des risques et de la conformité ;
- Et, la troisième ligne de maîtrise qui donne une assurance indépendante et objective pour toute question ayant trait à l'atteinte des objectifs, cette assurance est fournie par l'audit interne.

Figure 13: Le modèle des trois lignes de maîtrise



Source : IIA, Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficace, Janvier 2013, p.2.

Les comparaisons résumées, ci-dessous, sont souvent peu reconnues, parfois même incomprises, et sont source de confusion.

**6.1. Comparaison : Audit Interne /Audit Externe**

L'audit interne est né de l'audit externe, suite à la crise économique aux états unis en 1929, les entreprises cherchaient à réduire les coûts et ils ont fait appel aux services des collaborateurs internes pour réaliser les travaux de la phase préparatoire pour l'Audit externe.

Aussi, les intérêts, les rôles, les responsabilités et les activités des auditeurs internes et des auditeurs externes sont complémentaires et parfois similaires, toutes les deux ne sont ni en compétition, ni en conflit, même si les missions de l'un et de l'autre sont différentes et des objets distincts.

Toutefois, il faut noter qu'il existe des différences notoires que nous pouvons les résumer dans le tableau suivant afin de mieux comprendre chaque un des deux.

**Tableau 10:** Tableau comparatif Audit Interne/ Audit Externe

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
<b>Nature de la relation contractuelle dans l'organisation</b>	Fonction interne, dont le personnel fait partie de personnel de l'entreprise	Fonction indépendante a l'entreprise, généralement assureur par un cabinet externe, commissaire aux comptes.
<b>Bénéficiaire</b>	Il s'adresse aux mandataires sociaux (la Direction Générale, managers et comité d'audit)	Il répondre aux besoins des tiers en ce qui concerne le degré de confiance qu'ils peuvent accorder aux documents financiers.
<b>Objectifs</b>	- Il ne se limite pas aux aspects financiers, mais plus tôt à l'examen des opérations et du contrôle interne afin de s'assurer de la conformité des opérations réalisées et de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques ;  -Il provoque des améliorations et conduire à l'application stricte des politiques et des procédures instituées dans l'entreprise	Son objectif est de certifier, ou pas, que le bilan, le compte de résultat, l'annexe, présentent une image fidèle, sincère, régulière de la situation patrimoniale et du résultat de l'entreprise.
<b>Champ d'intervention</b>	- Il intervient sur l'ensemble des activités et départements opérationnels selon lesquels est organisée l'entreprise.	-Le travail est principalement réparti en fonction des postes de bilan et du compte de résultat sans échapper au passage en revue des opérations et du contrôle interne pour déterminer l'étendue des contrôles et la fiabilité des documents financiers.
<b>Moment d'intervention</b>	- L'auditeur interne travaille en permanence	-Intermittent, notamment lors de la certification des comptes

<b>Disponibilité de L'information interne</b>	Une faible asymétrie d'information, vu qu'il dispose le plus d'une vision transverse du fait de son appartenance à l'organisation.	Il est exposé à une asymétrie d'informations vu son statut d'externe.
<b>Disponibilise de L'information externe</b>	Il est moins informé sur l'environnement extérieur,	Il dispose d'informations et de connaissances sur l'environnement et sur d'autres entreprises de même nature et de même activité
<b>Prévention de la fraude</b>	Tous les types de fraude l'intéresse.	Intéressé uniquement par les fraudes ayant une incidence sur le résultat
<b>La complémentarité entre ces deux fonctions</b>	L'auditeur interne peut également avoir à s'appuyer sur certains travaux d'audit externe pour fonder son jugement ou étayer sa démonstration.	L'auditeur externe s'appuie sur certains travaux d'audit interne pour former son jugement ou étayer sa démonstration.

Source : Elaborée par nos soins sur la base de : Jacques RENARD, **Op.cit.** pp.79-86.

### 6.2. Comparaison : Audit Interne /Contrôle Interne

Un bon contrôle interne est la finalité de l'audit interne, ce dernier a pour simple mission de contrôler le contrôle interne.

Après avoir expliqué le contrôle interne, qui a fait l'objet de la première partie de ce chapitre. Il s'agit, de situer le contrôle interne par rapport à l'audit interne. Quelques éléments distinctifs du contrôle interne et de l'audit interne sont décrits dans le tableau suivant :

**Tableau 11:**Tableau comparative entre Audit Interne et Contrôle Interne

	<b>Contrôle interne</b>	<b>Audit interne</b>
<b>Périodicité</b>	-Permanant ; -Préventif ou détectif.	Messins ponctuels mais régulière
<b>Acteur</b>	Toute personne de l'organisation	Un groupe de personnes (équipe d'audit)
<b>Domaine</b>	Il concerne il est appliqué dans tous les niveaux d'une entité	Il évalue, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise
<b>Conséquence</b>	Détection ou prévention des irrégularités	Diagnostic, recommandation et ne prends pas de décisions

Source : Réalisé par nous même

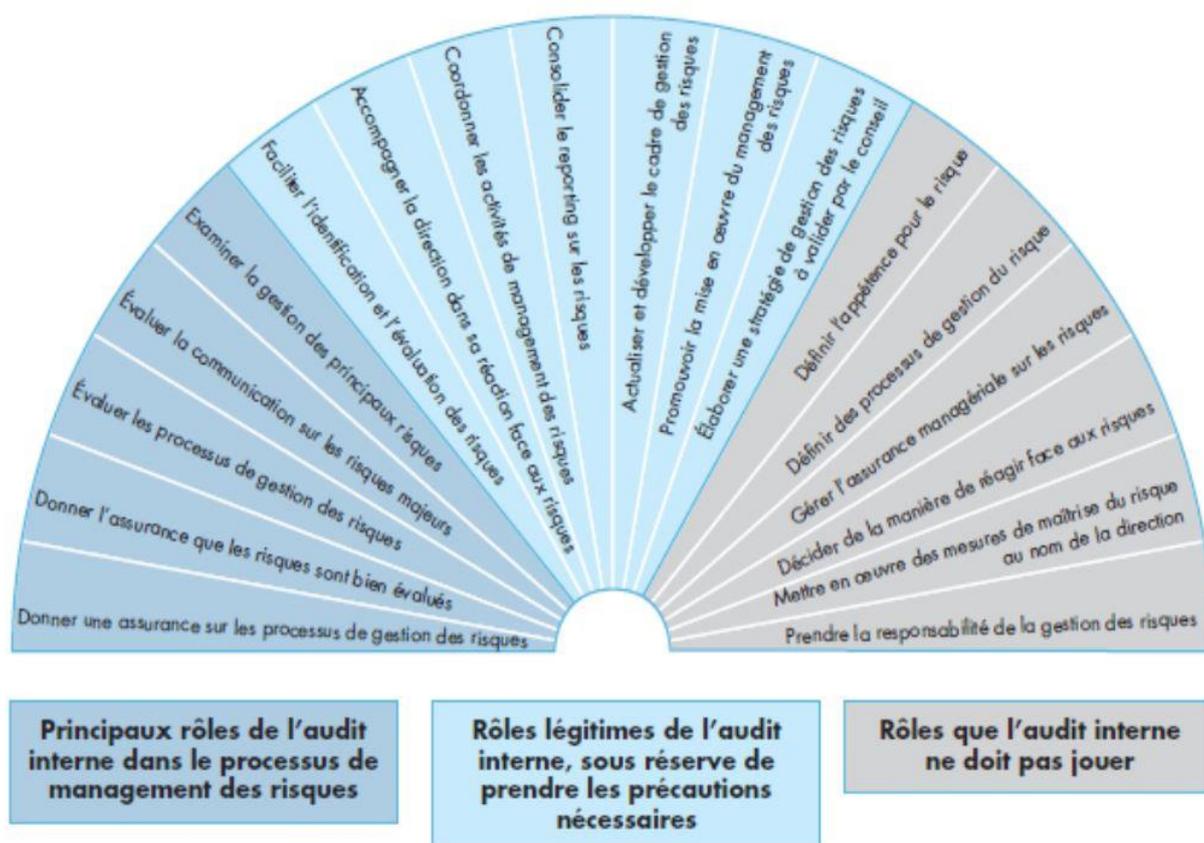
### 6.3.L'audit interne et la gestion des risques (risk management)

L'auditeur interne a pour rôle de fournir au Conseil une assurance objective quant à l'efficacité de cette activité de gestion des risques de l'entreprise et que les principaux risques

sont maintenus à un niveau acceptable et ce la suite aux exigences de la norme IIA (2120). Ce qu'il faut que toutes les deux se préoccupent du risque à des degrés divers.

La relation étroite entre ces deux fonctions, elles vont même jusqu'à se confondre lorsqu'il n'y a pas de Risk manager, même si l'auditeur n'a pas tout à fait la compétence requise. Leurs rôles découlent dans l'amélioration du contrôle interne, en cela, le Risk manager prépare le terrain pour l'auditeur interne<sup>68</sup>. Toutes les deux se préoccupent du risque à des degrés divers, Et c'est pourquoi il incombe à la direction de définir et coordonner les responsabilités de chacun pour éviter toute confusion<sup>69</sup>. Cette confusion a insisté l'IIA à présenter un éventail des activités de gestion des risques et à indiquer les rôles qu'une fonction professionnelle d'audit interne devrait, et surtout, ne devrait pas jouer. Ces rôles sont résumés dans la figure suivante :

Figure 14: Rôle de l'audit interne dans la gestion des risques



Source : IIA, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, 29 septembre 2004, P.5.

Les principales différences entre ces deux fonctions sont résumées dans le tableau ci-après :

<sup>68</sup> Amar KADDOURI, La relation du risk management et l'audit interne dans la gouvernance des EPE, مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية, numéro 2, 2016, P.39.

<sup>69</sup> Jacques RENARD, Op.cit., P.103.

**Tableau 12:** Tableau comparatif entre l'audit interne et le risk management

	<b>Audit interne</b>	<b>Risk management</b>
<b>Cadre de référence usuels</b>	COSO-I, Cadre de référence AMF	- Cadre de référence FERMA (Federation of European Risk Management Associations) -COSO-II
<b>Cartographie des risques</b>	L'exploite pour établir son programme annuel d'audit	En charge de l'établir
<b>Par rapport au concept de risque</b>	Expert de l'identification des risques spécifiques à chaque entité auditée	Expert de l'identification et de la qualification (impact /probabilité) des risques globaux
<b>Mode d'intervention</b>	Va sur le « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée	Intervient à distance et par un réseau de correspondants

*Source : P.SCHICK, J.VERA et O.BOURROUILH-PARÈGE, Audit interne et référentiels de risques, édition Dunod, Paris, 2010, P.36.*

#### **6.4.Comparaison : Audit Interne / Contrôle de Gestion**

L'audit interne et le contrôle de gestion sont Souvent mal distingués, du fait que toutes les deux s'intéressent à l'ensemble des activités de l'entreprise et que tous les deux ont évoluées de façon comparable historiquement.

Aussi, nous pouvons déduire à partir de leurs définitions, qu'ils sont des fonctions indépendantes et que le diagnostic est au cœur des deux métiers

Les deux fonctions diffèrent sur les points suivants :

- Le contrôle de gestion s'intéresse plus qu'à l'information qu'aux procédures. Il s'appuie sur les systèmes d'information de l'entreprise pour recueillir des données pertinentes et pouvoir faire des prévisions justifiées et documentées. Tandis que L'audit interne cherche les faits et interroge les collaborateurs ;
- L'audit interne contrôle les processus alors que le contrôle de gestion analyse les résultats ;
- L'activité du contrôle de gestion est rythmée par le reporting mensuel, contrairement à l'audit interne qui possède un plan d'action en fonction du risque...

Il existe d'autres fonctions autres que ceux présentés dans ce travaille, qui sont très proches de l'audit interne (ils se retrouvent dans la 2eme ligne de maîtrise affichées dans la figure 12) et qui peuvent engendrer une confusion, telle que : l'inspection (qui fait des teste exhaustive, qui s'intéresse à l'homme et aux sanctions) et, contrôle qualité...

## 7. L'audit interne à la lumière du courant contractuel de la firme

Les études sur l'audit et contrôle internes se sont intéressées aux conflits existants entre actionnaires et dirigeant • et même entre les actionnaires eux même (entre actionnaires de contrôle et actionnaires minoritaires)\*\* en supposant une dispersion de la propriété de la firme qui conduit à une asymétrie d'information entre les actionnaires et le dirigeant.

C'est la nature du capital de l'entreprise qui définit les enjeux. Donc, l'examen de l'audit interne à la lumière des principales théories de la firme s'impose, à savoir : la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, et la théorie du signal.

### 7.1. La théorie des droits de propriété

Les droits de propriété se manifestent dans le domaine de l'audit interne par la transparence des informations financières qui doivent être divulguées au profit des parties prenantes, notamment des actionnaires, afin d'afficher les performances de l'entreprise et d'offrir une meilleure visibilité stratégique au conseil d'administration et à l'organe de gouvernance. Cette conception révèle l'importance de l'audit interne, car en maintenant son indépendance, il peut effectuer ses évaluations de manière objective, et délivrer à la direction et au Conseil une analyse éclairée et sans biais concernant les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne.

### 7.2. Approche par la théorie de l'agence

Jensen et Meckling (1976), définissent une relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (principal) engage une autre personne (agent) pour exécuter à son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». En vertu de cette relation, le dirigeant est mieux informé, du fait qu'il participe aux activités opérationnelles quotidiennes alors que les actionnaires sont à l'extérieur de l'entreprise, donc ils sont moins informés, alors que ces derniers recherchent la maximisation de la valeur de l'entreprise, de l'autre côté, les dirigeants managers privilégient la croissance et leur pouvoir même au détriment de la valeur de l'entreprise. Cette situation est moins répandue dans la PME où il y a souvent concentration de la propriété et de la gestion en une seule et même personne. De même, Les PME n'ont pas une forte asymétrie informationnelle en raison de la volonté de sauvegarder le contrôle et l'indépendance à long terme de l'entreprise. Ce qui fait que cette théorie est plus adaptée au contexte des entreprises managériales diffuses caractérisées par un actionnariat passif ne détenant pas ou détenant peu de contrôle sur l'entreprise.

Dans ce contexte, l'asymétrie d'information associée à l'opportunisme du dirigeant incite celui-ci à engager des stratégies de manipulations comptables nuisant à la qualité de l'information financière <sup>70</sup>, L'audit interne par son rôle peut être pris comme mécanisme de surveillance déclenchés qui fournit une assurance raisonnable quant à réduction de l'asymétrie

---

• Conflit de type I, dit principal-agent.

•• Conflit de type II, dit principal-principal.

<sup>70</sup>Ben Ali, Chiraz, et Cédric Lesage, Les auditeurs financiers face aux conflits d'agence : une étude des déterminants des honoraires d'audit en France, *Comptabilité Contrôle Audit*, volume 19, numero 1, 2013, p.16.

d'information qui existe entre les deux parties à travers une évaluation de gestionnaires pour le compte des actionnaires

En général, les rapports d'audit interne augmentent la transparence, la confiance envers les actionnaires et d'autres parties prenantes et améliorent aussi la qualité du système de gouvernance (Archambeault, DeZoort et Holt, 2008).<sup>71</sup>

La théorie de l'agence est fréquemment utilisée pour expliquer et prédire le mandat et la performance des auditeurs externes. Fait valoir que la théorie de l'agence est également un cadre théorique pertinent pour étudier la fonction de l'audit interne. Propose que la théorie de l'agence sert non seulement à expliquer et à prédire l'existence de l'audit interne, mais aussi le rôle et les responsabilités attribués aux auditeurs internes par l'entreprise, et que la théorie de l'agence prédit comment la fonction d'audit interne serait influencée par le changement organisationnel. Le degré d'audit requis pour rendre la gestion digne de confiance aux investisseurs actuels et potentiels est déterminé par les conflits d'agence, selon DeFond (1992). En conséquence, plus l'étendue des conflits d'agence est grande, de plus le besoin de qualité de l'audit est élevé.

### **7.3.Approche par la théorie des coûts de transaction\***

La théorie des coûts de transaction et un dérivé de la théorie de l'agence, c'est Oliver Williamson qui est considéré comme le fondateur de ce courant théorique. Cette théorie traite la problématique des coûts engagés pour réduire le manque de la confiance entre le dirigeant et le(s) propriétaire(s) et les intentions opportunistes. A cet égard, le recours à l'audit interne est tout à fait approprié. Plus précisément, Williamson (1975 ; 1985) soutient que l'audit interne fournit aux gestionnaires des informations plus utiles pour économiser les coûts que les informations de comptabilité financière fournies par l'audit externe aux propriétaires et aux créanciers.

Pour Williamson (1991), économiser c'est travailler plus intelligemment avec une meilleure forme d'organisation, de meilleures incitations et un meilleur contrôle interne, ce qu'encourage le recours à l'audit interne. Il fonde son argumentation sur la prémisse que l'audit interne peut poursuivre des informations opérationnelles et pas seulement des informations comptables financières permettant d'économiser. Les managers tirent deux bénéfices des résultats opérationnels de l'audit interne : le premier est une identification des lacunes du contrôle interne et la seconde est la description du système de contrôles internes. Ensemble, ils comprennent des informations qui permettent aux gestionnaires d'obtenir une image exhaustive sur les pratiques d'économie des coûts d'une organisation.

---

<sup>71</sup>Charbel Tarabay, L'impact de l'audit interne sur les performances des PME, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ DE LORRAINE, novembre 2016, p.40

• - « Les coûts de transaction ex ante correspondent aux frais et aux activités amont précédant la signature des contrats » (Williamson, 1988).

- « Les coûts de transaction ex post correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des clauses contractuelles, couvrir les différents aléas survenant dans l'exécution des contrats et éventuellement leur renégociation » (Williamson, 1988).

#### 7.4. La théorie du signal et l'audit interne

Quatre facteurs constituent l'environnement de signalisation (c'est-à-dire le signaleur, le récepteur, le signal et la rétroaction). Ces aspects sont connectés. Le temps zéro (0) indique la présence d'un signaleur (gestionnaire). Pour réduire l'asymétrie d'information, ce signaleur essaie de communiquer son degré de qualité à un tiers (le récepteur qui est généralement les actionnaires). À des fins de prise de décision, le récepteur, quant à lui, a besoin d'informations sur le niveau de qualité du signaleur. Le signaleur commence à communiquer délibérément des informations sur sa qualité, selon le calendrier de la théorie de la signalisation (signaux). Afin de tirer le meilleur parti du processus de signalisation, ces signaux doivent être détectables et coûteux.

De ce qui précède, l'audit interne est considéré comme un outil d'alignement des intérêts. En effet, les dirigeants d'une entreprise de mauvaise qualité vont tenter de publier les mêmes informations émises par les dirigeants d'une entreprise de bonne qualité pour que leur entreprise soit reconnue performante. Pour éviter ce problème d'imitation, la théorie du signal considère la divulgation d'informations par l'audit interne comme un signal fournissant des informations sur la crédibilité des informations contenues dans les états financiers, et détecteur de tout fonctionnement au sein des organisations du point de vue de son rôle de contrôle interne.

Selon Diamond et Verrecchia (1991), les tenants de la théorie du signal considèrent que l'audit contribue à l'amélioration des liquidités des firmes et réduit les coûts du capital. L'effet de ce signal serait alors de réduire les problèmes d'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants d'une part, et les investisseurs actuels et potentiels d'autre part. Une bonne qualité d'audit améliore la qualité de l'information comptable (Beatty R. 1989).<sup>72</sup>

#### Conclusion de chapitre

Ce chapitre a voulu apporter des pistes de réflexion quant à l'audit et au contrôle internes dans un environnement international dans deux sections.

La première partie de ce chapitre a été consacrée aux « Principes généraux de contrôle interne » en fournissant des définitions et un bilan des points de convergence de mise à jour des dispositifs de contrôle interne par la présentation de l'évolution historique de COSO I issue en 1992 jusqu'à la dernière version de 2017.

Tandis que la deuxième section fournit le cadre d'analyse historique et théorique de l'audit interne à l'international avec une présentation des dimensions culturelles, les règles et les normes qui contribuent conjointement pour un audit interne efficace.

Toutefois, il faut signaler que le contrôle interne ne se limite pas à un service ou une activité à part mais c'est un processus interne qui est mis en œuvre dans toutes les activités de l'entreprise. Son efficacité est dépendante de l'interaction entre les dimensions culturelles, les règles et les normes. Aussi, l'analyse de la littérature du sujet fait ressortir, d'une part, que

---

<sup>72</sup>Charbel Tarabay, op.cit, p36

l'implantation d'un bon contrôle interne, est indispensable quelle que soit la taille de l'entreprise, pour de nombreuses raisons impérieuses allant de la prévention de la fraude, du détournement et de l'exactitude des données financières... et la mise en place d'un contrôle interne peut faire une grande différence dans le fonctionnement efficace de l'entreprise, la réalisation des objectifs et la croissance.

L'audit interne de son côté, est à la fois différent dans son aspect mais aussi similaire au contrôle interne, il évalue tous les systèmes de contrôle interne mis en place afin de gérer les affaires de l'entreprise de manière ordonnée, de maintenir les actifs de l'entreprise et de garantir autant que possible la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. C'est pour cette raison que les dirigeants des grandes entreprises comme ceux des petites et moyennes entreprises, ont décidé de créer des services d'audit interne au sein de l'entreprise pour internaliser l'essentiel de travaux d'audit légal et il s'agit également de réduire les honoraires des auditeurs, ce qui est considéré comme une partie de réduction des coûts de transaction.

# **Chapitre III : Le contrôle et l'audit internes dans les PME**

**Introduction du chapitre III**

Dans les chapitres précédents, nous avons expliqué, plus ou moins amplement, le concept de PME, aussi bien dans le contexte international, que local. Nous avons défini ses caractéristiques, son importance dans le tissu industriel, son rôle actif dans la vie socio-économique, sans omettre de signaler les obstacles auxquels elle est confrontée. Nous avons également loué les efforts consentis par le gouvernement pour la développer. Nous avons présenté l'audit et le contrôle interne comme étant des activités importantes et indispensables, tout en insistant sur leur rôle appréciable dans le bon fonctionnement de toute entreprise. L'objectif de ce troisième chapitre est de traiter de l'importance des points suivants :

- Réaliser une revue littéraire qui s'intéresserait à l'audit et au contrôle interne dans les PME ;
- Insister sur le rôle et l'importance de la conformité de ces activités aux normes et aux référentiels internationaux, dans le contexte spécifique de la PME ;
- Recenser et traiter les obstacles qui pourraient les affecter.

Nous avons jugé utile de présenter ce chapitre sous deux aspects que nous appellerons des sections.

Dans la première, nous évoquerons les raisons pour lesquelles la PME doit s'équiper d'un SCI, les enjeux auxquels ce système fait face dans le cadre de la PME et enfin, nous essayerons d'envisager les solutions que la PME peut mettre en pratique pour en sortir victorieuse.

Quant à la deuxième section, en premier lieu, nous mettrons en évidence les bénéfices susceptibles d'être générés par l'audit interne à la PME, et nous parlerons des difficultés auxquelles la petite structure peut être confrontée. En deuxième lieu, nous essayerons de définir une petite structure d'audit interne qui correspond aux caractéristiques de la PME. Soit, nous exploitons son efficacité, si elle est efficace, soit nous nous efforcerons de transformer la faiblesse de ses caractéristiques en opportunités, pour avoir une structure d'audit interne porteuse de profits. A la fin de la section, nous tenterons de suggérer des solutions capables de faire franchir aux PME, les obstacles qu'elles pourraient rencontrer lors de leur conformité à chaque Norme Internationale d'Audit Interne.

## Section 1 : Le contrôle interne et les PME

Personne n'ignore que la PME, dans son contexte actuel, n'est motivée ni par le contrôle interne ni par sa conformité au référentiel international. C'est une vérité à prendre au sérieux, il y va de la bonne santé des entreprises. De ce fait, nous tenterons, dans cette section, d'établir le lien étroit et indiscutable qui devrait prévaloir entre les PME et le contrôle interne (négligé ou redouté ?).

### 1. Les raisons pour lesquelles les PME devraient se soucier du contrôle interne

Les PME n'ont pas une exigence réglementaire vis à vis du contrôle interne, néanmoins, il est très recommandé aux propriétaires d'entreprises ou aux gestionnaires de comprendre son importance. Par ailleurs, ils doivent être conscients de ce concept et de ses problèmes. Il leur est impératif de trouver des moyens pour se protéger et protéger leur petite entreprise, dans le but de maximiser le potentiel commercial et de minimiser les risques de fraude, d'erreur et de perte.

Le contrôle interne demeure un élément fondamental qui permet à toute entreprise, quelle que soit sa taille, de bien fonctionner. Cette thèse est justifiée par ce qui suit :

- Plusieurs enquêtes montrent que les PME présentent des faiblesses dans leur dispositif de contrôle interne, cause de leur vulnérabilité. En raison de leur incapacité à installer des systèmes de contrôle internes, de nombreuses entreprises ont subi de lourdes pertes et se sont effondrées, ces dernières années. Selon une enquête de KPMG, 60 % des fraudes qui surviennent dans les entreprises sont dues au manque de contrôles internes;
- Les caractéristiques propres à de nombreuses PME sont incompatibles avec les exigences classiques du contrôle interne et engendrent, de ce fait, leur vulnérabilité <sup>73</sup> ;
- Selon le rapport des Nations unies de 2020, les trois principales faiblesses de contrôle qui contribuent à la fraude sont : l'absence de contrôles internes, le remplacement des contrôles internes existants et l'absence d'examen par le propriétaire de l'entreprise ;
- Les PME devraient établir des contrôles internes préventifs et de détection, s'ils sont inexistantes, ou bien les perfectionner et les élever à un niveau à même d'améliorer leurs chances d'accéder aux fonds ; <sup>74</sup>
- Un environnement d'affaires n'est pas statique mais dynamique, c'est aussi valable pour un environnement de contrôle. Les dirigeants de PME doivent mettre à jour le système de contrôle interne pour s'adapter à l'évolution de l'environnement commercial externe (Kachelmeier et al., 2014). Chaque entreprise doit tenir compte de cet environnement dans la mesure où il affecte ses opérations commerciales ;<sup>75</sup>
- Un système de contrôle interne solide donne à l'entité la possibilité de prendre plus de risques, ce qui la rend plus compétitive sur le marché où elle opère ;

---

<sup>73</sup> André-Paul BAHUON, William NAHUM et all, Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les pme, L'académie, France, Octobre 2008, p.22.

<sup>74</sup> Olufemi ALADEJEBI, Strategies for Improving Internal Control in Small and Medium Enterprises in Nigeria, thèse de doctorat en administration des affaires, université de Walden, 2017, p.14

<sup>75</sup> Idem, p.18.

- Toute information, qui affecte de près ou de loin l'entreprise, est vitale. C'est un constat qui recommande aux dirigeants de PME d'être alimentés, régulièrement, de rapports de contrôle interne. Cela leur permettra de prendre des décisions fructueuses et profitables à la santé économique de leur entité ;
- Le manque de ressources financières, dont font l'objet les petites unités commerciales ou industrielles, engendre des pertes plus importantes. Donc, plus la structure est petite, et plus elle risque des pertes ;
- Il arrive à des propriétaires ou à des gérants, de se désengager, ne serait-ce que momentanément, du système financier de leur entreprise. Leur arrive-t-il d'évaluer, un tant soit peu, les conséquences de cette absence qui représente une opportunité pour les personnes indélicates qui n'attendent que cette occasion pour nuire ? Afin de les dissuader de toute tentative de fraude, il n'y aurait pas mieux que l'institution de contrôles internes efficaces. Plusieurs exemples d'entreprises, à la santé financière florissante, sont là pour étayer cet argument ;
- Comme il est courant dans les PME, les salariés sont sous-payés et sous-évalués. Leurs revenus dérisoires les encouragent à entreprendre des activités préjudiciables au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est là une autre situation, courante et non moins importante, qui justifie amplement, l'importance d'un système de contrôle interne sans faille ;
- Autre facteur de risque d'atteinte à la bonne santé de l'entreprise : les relations entre patron et salariés. En effet, l'excès de confiance et les familiarités sont des paramètres qui encouragent des abus et des malveillances, donc à éviter ;
- Le centre d'intérêt des PME, c'est la commercialisation de leurs produits, et les dividendes que cela leur rapporte. Les responsables n'attachent pas beaucoup d'attention aux autres aspects de l'entreprise. Par conséquent, il ne leur vient pas l'esprit de se doter d'un service de contrôle interne, qui pourrait leur assurer une plus grande efficacité dans les différents aspects de leurs activités.

## **2. Défis aux systèmes de contrôle interne des PME**

Il est bien évident que les PME ne disposent pas des mêmes contrôles que les grandes entreprises, mais elles comblent ce déficit en ayant généralement recours à leurs propres méthodes quelles qu'elles soient, pour réduire des risques éventuels à encourir.

En général, les difficultés de développement des systèmes de contrôle interne sont similaires à celles rencontrées par les grandes entreprises, à la différence que les PME se heurtent à des contraintes spécifiques à leur statut de petites et moyennes entreprises, les empêchant ainsi d'élever à un rang supérieur, leur système de contrôle interne.

Voici en résumé, les défis particuliers auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises :

- Le coût : C'est l'une des pierres angulaires, si ce n'est la principale, que rencontrent les PME dans l'instauration et la mise en pratique effective, de contrôles internes. En effet,

un manque de ressources financières criard, touche la plupart des PME. Cette situation quasi permanente, qui est due à plusieurs facteurs, ne permet nullement à ces entreprises d'injecter des sommes conséquentes, pour acquérir des équipements de sécurité, des systèmes numériques et pour recruter des employés spécialisés en contrôle interne. Il leur est difficile même d'embaucher un personnel nécessaire pour faire tourner l'unité et assurer, ainsi, la séparation des tâches qui contribue largement à l'efficacité des contrôles. Tous ces facteurs font que disposer d'un bon SCI nécessite un budget conséquent, malheureusement, hors de portée des PME ;

- La règle de séparation des tâches : Cette pratique n'est pas du tout respectée dans les PME, Il est fréquent, dans ces entreprises à budget de fonctionnement limité, de trouver un seul employé affecté à l'exécution de plusieurs tâches ; des employés polyvalents, sans l'être vraiment. C'est une pratique qui entrave l'élan de tout développement, ou d'obligation de résultats. La non-séparation des tâches expose l'entreprise à des risques d'erreurs, donc de pertes et de fraudes, plus élevés. Pour faire face à ce paramètre déterminant, les responsabilités et la mission de chaque employé doivent être définies, limitées, et consignées dans le contrat de recrutement ;
- Le recrutement : Généralement, les besoins en personnel se font en douce, de bouche à oreille. On embauche untel parce qu'il est de la famille, unetelle parce que c'est la sœur ou la fille d'un ami, ou tel autre individu recommandé par des parties influentes. Autrement dit, les postulants n'ont pas le souci de satisfaire à des critères de compétence pour tel ou tel poste, ils sont considérés comme nouvelles recrues, sans sélection. Cette politique d'embauche est une pure gabegie dont les conséquences directes sont le désaveu, sinon l'ignorance directe du SCI, la malveillance, la fraude, allant même jusqu'au sabotage de l'entreprise, par ces employés incompetents qui se croient à l'abri de toute sanction, vu leur statut ;
- L'opération de recrutement est vitale pour l'avenir de l'entreprise. Les responsables doivent sélectionner les nouvelles recrues sur des critères bien déterminés : compétence, expérience dans la spécialité, disponibilité, dispositions physique et mentale, ... Pour éviter toute fuite de la griffe de contrôle à tout employé ou service visé, ces mêmes responsables doivent respecter scrupuleusement une méthode objective d'embauche, et interdire toute intervention basée sur des liens extra professionnels. C'est une manière pour la hiérarchie de marquer sa présence, son autorité et dissuader toute tentative de coalition d'employés indéclicats qui projettent de nuire à l'entité, ou qui l'empêchent de se développer.
- La première étape de contrôle actif, c'est de se doter de politiques et de procédures sans failles, objectives et de portée lointaine. Dans bien des PME, c'est l'absence totale de règlements tant internes que généraux, clairs, nets et bien définis. Dans les cas où des procédures existent et bien mises en place par des responsables de bonne volonté, elles ne sont ni complètes, ni mises à jour, ni formalisées par rapport à certaines références nationales ou autres. Bien pire que ça, dans plusieurs cas, elles ne sont même pas consignées dans un guide que tout un chacun, au besoin, peut consulter.
- Cependant, la sagesse et la prudence nous recommandent de créer des procédures et des politiques, et d'en former un manuel, un guide pratique qui touche à la vie de l'entreprise, pour les raisons suivantes :

- Un manuel de procédures bien fait, explicatif, facile à lire, peut aider un employé à gérer une urgence qui se présente lors de sa mission ;
  - Mettre entre les mains d'une nouvelle recrue ce manuel, vaut mieux que de lui imposer une formation de tant de jours, et en plus payante, pour le préparer à sa nouvelle tâche, donc à ses nouvelles responsabilités ;
  - Un guide de procédures et de politiques de l'entreprise, comme son nom l'indique, définit clairement les attentes et les objectifs de l'entreprise. Il aide et la hiérarchie et le personnel à s'acquitter, chacun de la tâche qui lui est dévolue. Ainsi, les employés ne pourront plus s'écarter de la vision de la direction ni de l'organisation qu'elle a tracée pour le bon fonctionnement de l'unité.
- Pour la plupart des employés des PME, les contrôles internes ne sont que des tracasseries bureaucratiques continues qui leur font perdre du temps. Ces mêmes salariés sont généralement polyvalents, ils sont affectés à plus d'une tâche à la fois. Alors, ils s'arrogent le droit de réduire, ou même de brûler les étapes dans l'exécution de leurs tâches multiples, présentant comme argument le gain de temps. Seulement, en agissant de la sorte, ils ont tendance à modifier les procédures consacrées de l'entreprise, de leur propre chef, sans l'aval de la hiérarchie. Dans ce cas de figure et d'après les recherches, ces employés ne cherchent qu'à esquiver les contrôles internes, pour servir leurs intérêts au détriment de ceux de leur petite structure. Par conséquent, la direction ne doit, sous aucun prétexte, tolérer ces comportements condamnables ;
- Les propriétaires de PME sont pratiquement dans l'incapacité de veiller au bon déroulement des opérations de contrôle, ainsi qu'à l'application effective des procédures. Ces chefs sont généralement occupés à tracer des objectifs pour leurs entreprises, et à définir les moyens opérationnels et les stratégies leur permettant de les atteindre. Par manque de temps, il leur est donc très difficile d'être « au four et au moulin » à la fois. Néanmoins, dans les « petites » PME, comme les activités y sont réduites, le patron est au fait de tout ce qui se passe dans sa boîte. C'est là, justement le meilleur contrôle qui soit ;
- Les relations directes qu'entretiennent les propriétaires et les gestionnaires de petites entreprises avec le personnel, les fournisseurs et les clients, constituent une approche judicieuse et pratique qui permet d'élargir le contrôle à d'autres intervenants, assurant en même temps, une surveillance continue. C'est une stratégie qui favorise l'épanouissement de l'entreprise en lui créant des opportunités. Avec cette manière de faire, la direction peut « relâcher » un tant soit peu les contrôles, tout en préserver la qualité de ses services, donc de ses intérêts ;
- Les employés des PME sont autorisés à accéder à toutes les informations concernant l'entreprise, dans le cadre de leur travail. Malheureusement, il y a certains qui outrepassent ce droit, en fouinant profondément dans le système, à la recherche d'informations « extra » autrement dit, au-delà de ce dont ils ont besoin pour leurs missions. Ces agissements exposent l'entreprise à des risques pour lesquels les responsables ne font pas attention, à cause de leur confiance en leurs employés.
- Le handicap majeur qui freine le développement des PME, ce sont les ressources financières. En effet, être à la pointe des technologies de l'information nécessite un lourd

budget. D'ailleurs, pour ces petites entreprises, même si les dirigeants se « débrouillaient » pour l'argent, il restera toujours le manque d'expertise, de personnel qualifié, pour gérer efficacement les systèmes d'information acquis.<sup>76</sup>

Les PME restent exposées à beaucoup plus de risques et ont plus de défis à relever. La liste proposée n'est pas exhaustive, elle demeure toujours ouverte.

### 3. Solutions pour faire face à ces défis

Nous avons déjà cité, plus haut, que l'argent était le problème crucial du contrôle interne, facteur auquel on peut associer les ressources humaines. Certes, les approches appliquées par les petites et les grandes entreprises, pour l'instauration du système de contrôle interne, sont pratiquement les mêmes, à des échelles différentes, bien entendu. Toutefois, pour parvenir à gérer les coûts nécessaires à la mise en place d'un contrôle efficace, les PME sont appelées à appliquer les recommandations suivantes :

- **La visualisation du contrôle interne à travers une lentille de risque :** Les contrôles sont conçus pour atténuer les risques importants liés aux objectifs ;
- **Considérer le contrôle interne comme un tout et non comme des composants séparés :** La mise en place d'un contrôle interne efficace ne signifie pas prendre chaque étape de l'opération à part, pour l'analyser ou l'évaluer. Pour arriver à des résultats plus fiables, il faut procéder à l'évaluation de l'ensemble de l'opération, en bloc ;
- **Tirer parti d'exemples de contrôles formels et informels qui ont fait leurs preuves dans les autres PME :** Il existe, heureusement pas mal de petites entreprises qui se sont débrouillées pour mettre en place leur SCI, et elles ont réussi à franchir tous les obstacles y afférant. Il serait donc plus judicieux de profiter de ces expériences laborieuses, mais dont le coût est supportable ;
- **Élaborer une approche systémique d'examen et de documentation du contrôle interne.**

Nombreuses sont les opportunités qui se présentent aux PME, leur permettant de solutionner des problèmes relatifs au contrôle interne. Voici quelques actions à entreprendre pour les exploiter à bon escient :

- **Multiplier les contrôles de détection et de surveillance par la direction :** Les dirigeants doivent s'atteler à examiner sérieusement, tous les rapports détaillés, qui leur parviennent, sur les transactions enregistrées par le personnel exécutant des tâches importantes, mais bien définies pour chacun. Cette opération de contrôle doit se faire régulièrement et à des périodes propices. La vigilance et la rigueur doivent régner lors de ces examens de rapports, afin de déceler les transactions douteuses ou frauduleuses. Procéder à des vérifications supplémentaires et régulières permettra aux responsables de corriger les irrégularités, et d'éviter ainsi toute perte inutile.

---

<sup>76</sup> “Julie HARRER, **Internal control strategies: A Mid to Small Business Guide**, édition Wiley, 2008, p.99.”

- **Examiner un échantillon des transactions** : L'opération de contrôle ne s'arrête pas aux rapports écrits. En effet, lors de certaines transactions, il est recommandé de prélever un échantillon du produit commercialisé, de l'analyser, de l'évaluer, afin qu'il serve de preuve d'une opération commerciale judicieuse et profitable à l'entreprise. De cette façon, les rapports des transactions, qui sont passées par cette méthode de contrôle, seront paraphées sans crainte d'être « passés à côté », pour les dirigeants.
- **Externalisation des activités** : La sous-traitance, quand il est possible de trouver des partenaires qualifiés, peut pallier au manque de compétences qui pose des problèmes aux PME. Elle aide à la séparation des tâches en réduisant le nombre d'activités effectuées par un seul employé. A titre d'exemple, nous citerons l'externalisation dans la mise en place et la maintenance des systèmes informatiques, ainsi que la formation du personnel dans ce domaine. Ce partenariat avec des spécialistes en la matière, permet aux petites entreprises d'obtenir des services informatiques de qualité, sans coûts excessifs.
- **Sous-traiter les activités en interne** : Cela constitue une autre solution pour résoudre le problème de cumul des tâches à la charge d'un même employé. Cela revient à employer du personnel qui n'a pas de notions de comptabilité, en cas de possibilité, pour s'occuper de transactions qui sont à l'origine traitées ou initiées par des employés comptables. Par exemple, un réceptionniste peut s'occuper des chèques entrants des clients : les consigner, les ouvrir... Un responsable GRH peut gérer les paiements en espèces. A une échelle élevée, un cadre du service de recherches opérationnelles peut être délégué pour agir en tant que signataire de chèque supplémentaire<sup>77</sup> ;
- **Effectuer des comptages périodiques** : Dans les situations de séparation limitée de tâches, sur des transactions concernant des biens d'équipements, des stocks ou d'autres actifs corporels, il y a lieu de procéder, non seulement à des comptages périodiques, mais aussi à comparer les résultats avec les registres d'inventaire qui garantissent que tout ce qui a été répertorié peut-être à portée de main ;
- **Effectuer des contrôles compensatoires** : Ce type de contrôle touche surtout l'évaluation des budgets alloués à telle ou telle autre activité, et l'analyse des variations de coûts attendues. Certes, ce procédé ne nous permet pas d'avoir des détails précis, néanmoins, cela peut servir de moyen d'identification des zones à risques nécessitant une enquête plus approfondie ;
- **Recruter du personnel qualifié** : Les ressources financières des PME ne permettent pas un recrutement quantitatif pour pourvoir chaque employé d'une seule activité, réalisant ainsi la séparation des tâches qui demeure un défi important à relever. Cependant, sur le plan qualitatif, les petites entreprises ont besoin d'un personnel, aussi peu nombreux soit-il, mais qualifié et possédant l'expertise nécessaire à même d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- **Proposer des alternatives** : Sur les plans infrastructure et logistique, les PME n'ont pas les mêmes statuts ni les mêmes moyens que les grandes entreprises, c'est évident. Cependant, elles peuvent attirer des employés de qualité, en leur offrant des avantages intéressants, tels que des horaires de travail flexibles, ou l'opportunité d'occuper des

---

<sup>77</sup> Idem, p100.

postes de responsabilités, ce qu'ils ne peuvent même pas espérer dans les grandes entreprises.

- **La formalisation et la documentation supplémentaires** : Malgré son caractère onéreux, la formalisation est nécessaire aux PME, ne serait-ce que pour les avantages qu'elle comporte, tels que :
  - Des rapports financiers plus efficaces et efficaces ;
  - De meilleures données pour la prise de décisions ;
  - L'augmentation de la confiance des investisseurs, ce qui peut réduire le taux d'actualisation pour la tarification et la sécurité d'investissement ;
  - L'accès aux marchés publics de capitaux.<sup>78</sup>

Les grandes entreprises pensent pouvoir se doter de système de contrôle efficace du fait qu'elles disposent de moyens conséquents, et le fait qu'elles soient à l'abri des nombreux problèmes auxquels sont confrontées les petites entreprises. Ce ne sont pas là les seuls facteurs déterminants pour posséder cet outil de travail indispensable. Les PME, malgré le manque de moyens, ont la possibilité de trouver des solutions adaptées à leurs caractéristiques, de manière à contourner tous les problèmes qui l'empêchent de se pourvoir d'un SCI efficace.

---

<sup>78</sup> COSO, **Internal Control – Integrated Framework. Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Control over Financial Reporting Executive Summary**, Octobre 2005, p.2.

**Section 2 : l'audit interne des PME**

Dans cette section, il sera question de motiver, sinon d'inciter les PME à créer, à leur niveau, une fonction d'audit interne. A l'occasion, nous mettrons en évidence les obstacles auxquels ce type de fonction est confronté au niveau de ces entreprises.

**1. Avantages de l'audit interne pour les PME**

Les PME ne sont plus ce qu'elles étaient, il y a quelques temps ; leurs objectifs ont changé et leurs ambitions ont grandi. Bon nombre d'entre elles envisagent de se doter d'une fonction d'audit interne, malgré les difficultés financières et les contraintes de tout genre. Cet outil de contrôle leur permettra de gérer avantageusement, les risques auxquels elles sont confrontées, et atteindre leurs aspirations.

Le rôle de l'audit interne est important ; il contribue effectivement à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, ainsi qu'à l'optimisation de ses performances en agissant sur ce qui suit :

- Commercialisation et conseil : L'audit interne n'intervient pas seulement dans la vérification des transactions et leur contrôle ; il interfère dans les activités de l'entreprise en tant que conseiller, et a même le droit de regard sur la manière dont sont menées les affaires et la stratégie prônée pour le faire. Il se permet d'extrapoler car certains risques, et non des moindres, ne sont pas d'ordre financier (risque d'atteinte à la réputation à cause de la mauvaise qualité), ou n'ont aucun lien direct avec les systèmes et les processus ;
- Le respect des règles et la fiabilité des informations : Le manque d'expertise et de systèmes de contrôle interne performants, dont se plaignent les PME, pousse ces dernières à avoir impérativement recours à l'audit, qu'il soit interne ou externe. C'est le seul moyen de contrôle qui puisse leur garantir l'exactitude financière et opérationnelle, le respect des règles et des réglementations ainsi que la fiabilité des informations ;
- La détection et la prévention de la fraude : Comme les PMF, de par leur fragilité financière et logistique, sont les plus exposées à la fraude, l'audit interne demeure l'outil principal qui leur permette de détecter et de prévenir ces risques qui nuisent à leur épanouissement ;
- Identification des domaines d'optimisation des ressources et de réduction des coûts.

**2. L'audit interne pour les PME : obstacles et défis**

L'audit interne contribue efficacement à faire face à de nombreux défis, surtout au niveau des petites entreprises. Ces structures rencontrent fréquemment des obstacles qu'elles ont du mal à surmonter, ce qui les fragilise au point de ne pouvoir relever les défis potentiels. L'audit interne joue le même rôle dans les grandes entreprises, mais avec moins de difficultés, au regard de leurs statuts.

- Les services de contrôle internes sont nombreux dans les grandes entreprises, qu'on en juge : contrôle de qualité, gestion des risques, contrôle interne... Au milieu de toute

cette armada, le service d'audit interne peut paraître non pas comme un allié, ou un service complémentaire aux activités de ces services, mais comme un concurrent ou encore pire, un service de police mis en place par la direction, pour surveiller ces secteurs d'activité et informer la hiérarchie de leurs agissements. Ce cas de figure est quasiment introuvable dans les PME car ces dernières ne disposent pas d'autant de services, vu leurs moyens limités. Si elles avaient à choisir, elles opteraient pour un service de gestion, ou un service de contrôle interne ;

- La création d'une fonction d'audit interne peut être motivée par des contraintes externes, telles qu'une obligation légale ou une recommandation des auditeurs externes. Cependant, la direction générale peut négliger, un tant soit peu, les expertises, les rapports hiérarchiques ou les budgets de fonctionnement émis par l'audit interne mais, elle n'estime pas, à sa juste valeur, la gravité de ce manque d'attention. C'est, en quelque sorte, une manière de limiter le domaine d'intervention de ce service de contrôle, et de le pousser à faillir à sa mission, ce qui pourrait être néfaste pour l'avenir de l'entreprise ;
- Un bon service d'audit interne nécessite un budget de fonctionnement conséquent. Il a aussi besoin d'un personnel compétent, afin de s'assurer les atouts nécessaires qui lui permettront de mener à bien ses missions. Les grandes entreprises peuvent facilement satisfaire à cette condition budgétaire, vu leur statut. Par contre, pour les PME ce service de contrôle représente surtout des dépenses supplémentaires. Elles pensent que c'est un investissement qui n'est pas fructueux pour l'entreprise, pensant qu'il ne lui rapporte ni bénéfices, ni amélioration dans son fonctionnement ;
- Il n'est pas donné à toute personne de faire partie d'une équipe d'audit interne. Ce service requiert des gens compétents, intègres, incorruptibles, et surtout, de forte personnalité. Le chef d'équipe doit être expérimenté, intransigeant, connaissant bien sa mission. Ce sont là des paramètres indispensables qui permettront à l'équipe du service de l'audit interne, de s'imposer, de ne pas être intimidée par les responsables, même pas par le plus haut gradé d'entre eux. Le type d'activité de ces contrôleurs ne permet aucun état d'âme, ni aucun écart dans l'objectivité de leur mission ; il y va de la survie de l'entreprise ;
- La question qui se pose, c'est où en sont les PME par rapport à ces exigences ? Ce sont là des conditions impossibles à réaliser pour une petite entreprise qui rêve de se doter d'un tel service. Ces petites unités ne peuvent aspirer qu'à un service formé d'une seule personne à tout faire, manquant d'expérience, et facilement influençable par la hiérarchie. Quel résultat attendre alors, de cette situation, due généralement au manque de ressources financières ? Il pourrait bien se trouver un postulant qui réponde aux conditions citées plus haut ; alors dans ce cas, on s'attendrait à un service efficace, dirigé par une seule personne ; cela constituerait pour elle un challenge, un défi à relever, malgré le petit budget alloué à cette fonction ;
- Les conditions matérielles ne sont pas les seules à entraver le bon fonctionnement du service d'audit interne, dans les petites structures. En effet, il faut également tenir compte du niveau linguistique, technique et culturel du personnel. Dans cette optique, les responsables de l'audit interne encouragent leurs collaborateurs à suivre des formations, et à côtoyer les principaux cadres de l'organisation ;

- L'objectif du chef d'entreprise des PME est de « surveiller, contrôler ou sanctionner ». De ce fait, l'auditeur interne peut se retrouver à s'occuper d'autres tâches opérationnelles ne relevant pas de l'audit. La direction s'arroge le droit de le muter à n'importe quel poste, pour pallier à l'absence d'un employé. Il se peut qu'il soit appelé à intervenir dans une problématique d'audit qui ne relève pas de ses compétences, mais à laquelle le chef souhaite une solution immédiate. Cette manière de faire nuit au bon fonctionnement du service, touche à son indépendance, et ternit l'image de l'audit interne au sein de l'entreprise ;
- Conformément à la norme (1130) : « Un auditeur ne peut intervenir sur un dossier dont il a eu la charge dans un passé récent ». Il appartient alors, au responsable du service d'évaluer le niveau d'implication de l'auditeur dans tel dossier, et de proposer les solutions adaptées à la situation ;
- Au sein des PME, il arrive souvent de trouver des auditeurs sans plans d'audit. Ce qui est aberrant, c'est qu'ils réalisent leurs missions en suivant les instructions, et même les vœux du chef d'entreprise.

Connaître tous ces obstacles qui concordent à entraver les activités de l'entreprise, est un avantage. Il permet de gérer les risques en appliquant des exemples pratiques que l'on retrouve dans le code de déontologie, la charte d'audit et les normes internationales de l'audit interne.

### **3. Définition d'une petite activité d'audit interne**

À l'échelle mondiale, une petite structure de l'audit interne n'est pas définie de la même manière. Elles diffèrent les unes des autres, selon leur rôle et leur objectif, leur maturité, leur pays d'origine et leur culture. La dimension globale ou locale, dans laquelle opère l'unité, est un autre paramètre qui impacte sur la définition d'une petite activité d'audit interne.

L'IIA, dans son guide pratique de 2011, dont l'objectif est d'assister les petites activités d'audit interne dans la mise en œuvre des normes, avait énoncé certains éléments considérés comme liés à une petite entreprise.

En règle générale, les petites activités d'audit interne présentent une ou plusieurs de ces caractéristiques :

- Un à cinq auditeurs ;
- Moins de 7 500 heures d'audit interne productives par an ;
- Un niveau limité de co-sourcing ou d'externalisation.

Cependant, dans un autre guide de 2020, relatif à l'IIA de l'Australie, on a utilisé une définition plus représentative des conditions australiennes :

- La fonction d'audit interne peut être totalement externalisée ;
- Un à trois auditeurs, dont un responsable de l'audit interne. Certains peuvent être recrutés à temps partiel. Ce service peut inclure des ressources co-sourcées ou externalisées.

- Moins de 600 jours d'audit interne productifs par an, y compris les ressources co-sourcées ou externalisées.

Malgré ces différences, l'objectif reste le même : c'est l'efficacité du service, même avec des ressources limitées. De nombreuses petites organisations aspirent à une bonne gouvernance, mais elles ne peuvent octroyer un budget nécessaire à l'audit interne, en dépit de la grande importance de cette structure.

#### **4. Organisation et taille du service d'audit interne**

Il est nécessaire de définir le périmètre et les objectifs de l'audit interne, pour déterminer la taille critique qui permettra au service de remplir efficacement, sa mission en fonction des spécificités de chaque entreprise, car une seule taille ne convient pas à tous, quoique la taille de l'entité ne justifiant pas toujours la mise en place d'un service en tant que tel. En Grande-Bretagne, les grands départements et agences disposent de leurs propres services d'audit interne, alors que les petites entités préfèrent sous-traiter cette activité. Au Canada, le « Comptroller General's Office » fournit des services d'audit interne à soixante-trois petites entités administratives, car leurs ressources sont limitées pour supporter le coût des activités de l'audit interne.<sup>79</sup>

Jacques RENARD dans son livre « théorie et pratiques de l'audit interne », a signalé que la fonction ne se confond pas nécessairement avec une structure propre. Il peut y avoir une fonction d'audit interne, sans service spécifique, mise en œuvre par d'autres agents de l'entreprise dans les unités de petites tailles, qui ne peuvent pas supporter le coût relatif à l'audit interne.

Ces agents peuvent être :

- Le chef d'entreprise lui-même : dans ce cas juge et partie, mais qui pourrait améliorer son diagnostic, et donc sa gestion, par l'utilisation de la méthodologie d'audit. On verra que cette tendance se développe avec le self-audit qui est une sorte d'externalisation à l'intérieur de l'organisation elle-même, et qui ne présenterait pas les inconvénients de l'externalisation puisque exercée par des personnes insérées dans le milieu et imprégnées par sa culture, mais confrontées aux contraintes du temps, de vouloir posséder la méthodologie de l'audit interne, sans être impliquées dans les opérations des audits.
- Un collaborateur direct du responsable : dans ce cas, on s'éloignerait encore plus de la norme, et donc des conditions de fonctionnement de l'audit interne.<sup>80</sup>

Une fois l'application de l'audit interne est décidée, sa fonction est dépendante directement de la haute hiérarchie, dans les entités de petites tailles. Elle est exercée par un seul

---

<sup>79</sup> Diane VAN GILS, Christian DE VISSCHER, Gerrit SARENS et Jürgen SPANHOVE, L'organisation des activités d'audit interne dans les différentes autorités publiques belges, *Pyramides*, 15, 2008, 95-124.p.100.

<sup>80</sup> Jacques RENARD, Op.cit., p.41 et p.321

auditeur polyvalent, chargé de plusieurs missions, avec ou sans l'assistance de consultants extérieurs qui interviennent dans des questions de spécialisation et non de polyvalence. Être l'unique auditeur conduit à raisonner seul, et à être privé de communication, source de diversité du savoir. Contrairement, travailler en équipe, fructifie les idées, favorise les échanges, et réduit les difficultés rencontrées lors de sa mission.

L'organisation appropriée dans ce cas, c'est la structure élémentaire présentée par le schéma ci-après :

**Figure 15** : Structure élémentaire de l'audit interne de petite taille.



Source : Jack Rendard, **Théories et pratiques de l'audit interne, Op.cit.** P.384.

Dans les petites structures (moins de cinq personnes), le service est généralement organisé de la façon suivante :

- Un responsable de service, qui est l'interlocuteur de la direction générale, et qui définit la méthodologie et le plan d'audit. Il est également amené à réaliser ou à participer activement à certaines missions ;
- Des auditeurs souvent généralistes, dans de tels services. Il est recommandé de recruter des auditeurs expérimentés qui peuvent travailler de manière autonome.

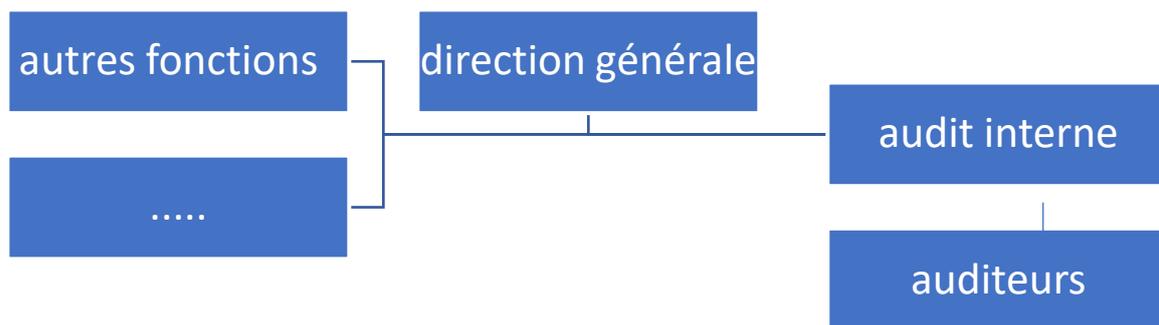
Dans une structure de taille moyenne (de 5 à 10 auditeurs), une organisation hiérarchique plus structurée peut être envisagée avec plus d'éléments, tels que :

- Un responsable adjoint qui va assister le responsable de service, gérer les tâches d'organisation courante, élaborer ou mettre à jour des méthodes ;
- Des chefs de missions, des auditeurs confirmés qui encadreront les missions, formeront des auditeurs juniors et réaliseront les tâches les plus complexes ;
- Des auditeurs juniors qui réaliseront les travaux d'audit les plus simples ;

- En fonction de l'activité de l'entreprise, il peut également être envisagé d'intégrer un ou deux auditeurs spécialisés (par exemple un auditeur informatique).<sup>81</sup> De même, si le service d'audit interne doit intervenir à l'étranger, dans le cas où l'entreprise y dispose de filiales, il faut s'assurer des compétences linguistiques des auditeurs internes.

L'organisation relative à ces situations est la structure simple, présentée comme suit :

**Figure 16:** Structure simple de l'audit interne



Source : Jacques Rendard, Op.cit., p.384.

Dans un premier temps, un service d'une ou deux personnes peut effectuer son travail efficacement pendant quelques années. Par la suite, une fois la valeur ajoutée de l'audit interne établie, la taille du service peut croître au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.

### 5. Le facteur humain : clés de réussite d'un petit service audit interne

La meilleure façon de développer la fonction d'audit interne est de recruter des personnes possédant des compétences, et de mettre en place une stratégie de gestion du personnel bien pensée et ensuite, se mobiliser pour disposer :

- D'une équipe qualifiée, de haut niveau et à fort potentiel, connaissant les métiers de l'entreprise, son style de management, sa culture et son dispositif de contrôle interne ;
- D'un responsable de l'audit interne et d'une équipe qui connaissent les procédures et la méthodologie de la profession, et qui respectent les normes de celle-ci. Des personnes soucieuses de leur formation continue, car les transferts de compétences d'auditeurs seniors ou très spécialisés vers les auditeurs moins expérimentés, sont limités du fait de la taille du service ;
- D'une équipe qui s'efforce de suivre toutes les évolutions technologiques et les meilleures pratiques de la profession. Un groupe qui puisse faire face aux managers et

<sup>81</sup> IFACI, GUIDE D'AUDIT. La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne, Paris, Janvier 2009, P.33.

- aux responsables de filiales, et qui entretienne des relations étroites avec les commissaires aux comptes ;
- D'une équipe qui s'efforce en permanence, à répondre aux attentes de ses clients :
    - Celles des audités, en les aidant à mieux cerner les principaux risques auxquels ils peuvent être exposés, et à mieux s'acquitter de leurs responsabilités, tant en termes d'efficacité, de protection des actifs de l'entreprise, que du respect des normes et des réglementations ;
    - Celles de la direction générale, en se concentrant davantage sur les solutions que sur les constats ;
    - Celles du comité d'audit en lui apportant ses analyses sur la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;<sup>82</sup>
  - D'un responsable de l'audit interne qui a aussi le souci de l'efficacité de son équipe et de la maîtrise de ses coûts de fonctionnement, et qui fait preuve de créativité, d'ouverture au changement et de sens de la communication.

Les responsables de l'audit interne souhaiteraient bien recruter des gens de métier : des auditeurs hautement qualifiés, experts en la matière dans les entreprises, multilingues, et au besoin, aptes à travailler seuls, de manière autonome sur des projets variés. Il est possible de trouver ces profils, ils existent, mais à des coûts inaccessibles pour les PME.

## **6. La conformité des PME aux Normes IIA : contraintes et solutions**

Les normes sont fondées sur des principes et sont destinées à être applicables aux activités d'audit interne (quels que soient leur taille, leur niveau de ressources, leur complexité, leur objectif et leur portée). Les facteurs, qui ont entraîné la nécessité d'une petite activité d'audit interne, sont probablement les mêmes que ceux qui permettent moins de formalisme dans la méthode de conformité aux normes.

Bien que le degré de difficulté à se conformer aux normes varie d'une petite entreprise à une autre, le responsable de l'audit interne est tenu de respecter toutes ces normes de conformité.

Pour parvenir à une conformité totale avec les normes, le responsable de l'audit interne d'une petite activité d'audit, doit élaborer un plan. En effet, une analyse du niveau actuel de conformité, permettra de déceler les obstacles entravant l'adhésion aux normes contenues dans le chapitre précédent et l'annexe N°05. Le chef de l'audit interne est considéré comme le principal responsable de la communication de la vision, de l'objectif et de la charte de l'activité de son service, envers les parties prenantes. Il est donc important, à ce responsable, d'inclure dans sa mission les composants des normes de la charte de l'audit interne, sans ambiguïté. Il doit être clair et concis.

---

<sup>82</sup> Idem, P102

L'IIA, dans sa publication basée sur des discussions informelles avec de petits groupes d'audit et entre les membres de ses comités, s'est intéressé, surtout, aux défis auxquels les responsables de l'audit interne et la direction de ce service, dans les petites activités d'audit, peuvent être confrontés lors de la mise en œuvre des normes. L'institut a présenté des suggestions pour relever ces défis, et a suggéré des propositions pour y faire face.

### **6.1. Conformité avec les normes de Qualification**

Les normes de qualification font partie de la série 1000 et sont composées de :

#### **- La norme 1000 : Missions, Pouvoirs et Responsabilités.**

Cette norme ne peut présenter un challenge pour les PME, du fait que la conformité à cette dernière ne dépend pas de la taille de l'activité d'audit.

Il est du devoir du responsable de l'audit interne d'intégrer les éléments des normes dans la vision, la mission et la charte de l'activité d'audit interne, et d'informer le conseil d'administration et la direction générale, de son importance et de son exigence.

#### **- La norme 1100 : Indépendance et objectivité**

Selon le guide de l'IIA, la conformité à cette norme constitue une difficulté majeure pour la PME, ainsi que pour la grande entreprise.

Le service d'audit interne, de par sa structure et la nature de ses relations hiérarchiques, pourrait nuire à l'indépendance et à l'objectivité de ses activités, dans le cas où il rendait compte à des exécutants ou à des services audités, au lieu du conseil d'administration ou de la direction de la hiérarchie concernée.

En effet, des auditeurs internes peuvent devenir des victimes potentielles d'atteinte à leur indépendance et à leur objectivité dans diverses situations, au sein de la PME, à cause de certaines particularités, telles que :

- Dans le cas où il existe des liens amicaux ou familiaux entre les employés de la PME et l'auditeur, il serait difficile à ce dernier d'être objectif. Par conséquent, étant appelé à réaliser des missions dans des opérations douteuses, dans lesquelles sont impliqués des amis ou des membres de sa famille, l'auditeur peut fermer les yeux sur bien des détails compromettants ;
- On sait bien que dans une PME, le nombre d'employés est réduit. A la moindre occasion d'une absence, l'auditeur- comme il est polyvalent- est vite désigné comme remplaçant. L'administration peut également lui confier d'autres tâches, et/ou des responsabilités qui ne relèvent nullement de sa spécialité, à savoir l'audit interne. Dans ce cas de figure, l'objectivité de l'auditeur et de l'audit interne serait tout simplement occultée.

Pour remédier à ces situations, si la taille de l'équipe de l'audit le permet, le responsable doit exclure certains auditeurs des missions d'audit dans les domaines où ils ont pu avoir, au préalable, une responsabilité opérationnelle. Si cela n'est pas possible, il faut inclure tous ces paramètres, ainsi que d'autres alternatives d'audit, si elles existent, dans l'évaluation des risques du plan d'audit, et discuter avec le conseil d'administration et la direction générale, des raisons de cette démarche, ainsi que des impacts engendrés.

- **La norme 1200 : Compétence et conscience professionnelle**

L'équipe d'audit interne doit disposer de compétences et d'un savoir-faire collectif et individuel, pour mener à bien sa mission. Dans une petite activité d'audit interne où les ressources humaines sont limitées, le défi de se conformer à cette norme est pénalisé par l'impossibilité de recruter un personnel qualifié dans la spécialité, et le fait de ne pas être en mesure d'investir dans la formation du personnel existant. Seule alternative, la formation interne et continue dispensée par les anciens auditeurs de l'entreprise.

- **La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité**

Autant la nécessité d'une petite activité de contrôle interne a besoin de facteurs selon ses moyens, autant ces facteurs lui permettent de moins se formaliser aux normes.

L'auto-évaluation interne est effectuée, au moins une fois par an, dans les petites activités d'audit interne. Elle dépend des aptitudes organisationnelles de l'entreprise, ou selon les capacités du département d'audit. Ces évaluations internes doivent être documentées pour faciliter les évaluations externes.

Par contre, les évaluations externes doivent être effectuées au moins une fois tous les cinq ans, par un examinateur, ou une équipe d'examineurs qualifiés et indépendants de l'extérieur de l'organisation. En outre, la petite activité d'audit interne peut avoir recours à des revues externes d'organisations similaires, pour satisfaire à la norme.

La capacité à effectuer des évaluations externes ou internes de qualité, conformément aux normes, est confrontée à des contraintes budgétaires qui peuvent soit la freiner, soit la limiter. La réalisation de ces opérations de contrôle bute contre d'autres obstacles, tels le manque de temps, de personnel compétent, ainsi que d'examineurs indépendants appropriés. Conséquemment, pour avoir facilement accès à ces revues, et participer même à leur élaboration, le responsable de l'audit interne peut engager des professionnels dans le domaine, ou coordonner avec d'autres activités d'audit interne de taille similaire, d'autres organisations de taille similaire aussi. En usant de la sorte, les petites activités d'audit pourraient réduire les frais d'évaluation par des tiers, tout en incluant les qualifications et la dépendance de l'examineur, en plus de l'efficacité et de la fréquence de l'examen.

## **6.2. Conformité avec les normes de fonctionnement**

Les auditeurs internes des PME, eux aussi, doivent se conformer aux sept normes de fonctionnement, malgré les difficultés générées par les caractéristiques de la structure.

- **La norme 2000 : Gestion de l'audit interne**

Dans une PME, l'activité d'audit interne peut être surchargée, sur le plan pratique. Ce service est souvent sollicité par la direction, pour lui effectuer des missions spécifiques, d'où le non-respect de la charte de l'audit interne. De la sorte, il perdra son « autorité », en devenant une simple fonction support au sein de l'organisation, compromettant ainsi l'objectivité et même le but de son activité. Autrement dit, il perd sa raison d'être.

L'autre obstacle qu'il faut prendre en compte dans ce type de structure, c'est le fait de croire que l'activité d'audit interne ajoute de la valeur à l'organisation, alors que la direction pense différemment, et trouve que d'autres activités ajoutent une plus grande valeur.

Pour éviter cette situation :

- Le responsable de l'audit interne, en plus de son activité, doit informer les parties prenantes de l'objectif de sa mission, de son importance et, si elle est effectuée dans les normes, de la valeur qu'elle pourrait engendrer au profit de l'entreprise ;
- Le responsable de l'audit interne doit connaître à l'avance, les attentes de la direction, du conseil d'administration, ainsi que des autres parties prenantes. Il va essayer de répondre à leurs attentes, de prendre en compte leurs opinions, leurs avis. Il doit leur assurer que le plan d'audit est aligné sur les objectifs stratégiques assignés, et que les principaux risques, auxquels l'organisation est confrontée, peuvent être évités. A la fin, il les informe des missions, non accomplies à cause des moyens financiers limités
- **La norme 2100 : Natures de travail**

L'auditeur interne, où qu'il exerce, même dans les PME, doit jouir des compétences requises pour évaluer les processus de gouvernance, de risque et de contrôle. Ces facteurs peuvent nuire, à cause d'un mauvais fonctionnement, d'une négligence ou d'une mauvaise interprétation, ce qui accroît le risque d'échec pour l'organisation. Par conséquent, le rôle de cet agent est plus important dans des situations où sont absents la plupart des paramètres de fonctionnement d'un bon système de contrôle interne, au sein des petites et moyennes organisations (Exemple : cumul de plusieurs fonctions pour un seul employé). Une activité d'audit interne, qui conçoit son approche par des risques, est sûre de se concentrer avantagement sur sa mission, dans tous les domaines de son intervention.

Le groupe de l'IIA, dans son rapport, a qualifié le risque de se conformer à cette norme, comme un risque à impact moyen pour les entreprises de petites et moyennes tailles.

- **La norme 2200 : Planification de la mission**

Pour chaque mission, les auditeurs internes doivent concevoir et consigner un plan adéquat. Une évaluation préliminaire des risques, relatifs à l'activité soumise à l'audit, constitue une étape importante dans la réalisation du plan de la mission. Cette étape peut être affectée selon le niveau de compétence des auditeurs internes, ainsi que selon le temps consacré pour évaluer correctement ces risques.

En présence d'auditeurs manquant d'expérience, des défis supplémentaires peuvent entraver sur la planification des missions. En effet, le manque de compétence implique l'incapacité à détecter les risques, et à déterminer l'existence et le degré des erreurs potentielles, susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs de l'entreprise. Donc, dans son planning, le responsable de l'audit interne doit tenir compte de trois paramètres essentiels pour réussir sa mission, ce sont : le temps, le budget et les compétences de son équipe. Cette manière de faire lui permettra d'effectuer, sans crainte, des missions, même à budget limité.

### - La norme 2300 : Accomplissements de la mission

Lors de la réalisation des missions, les auditeurs internes doivent :

- Identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission ;
- Fonder leurs conclusions et les résultats de leurs missions sur des analyses et des évaluations appropriées ;
- Documenter les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission ;
- Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel des auditeurs effectué.<sup>83</sup>

Mais dans une petite activité d'audit interne, l'accomplissement de la mission d'audit peut se heurter à ces difficultés qui sont classées selon l'IIA, d'enjeu de haut degré.

- Le responsable de l'audit interne peut ne pas être en mesure de superviser toutes les missions, car il peut effectuer certaines d'entre elles en plus de la supervision. C'est là un défi qui laisse penser que le responsable de l'audit interne est tellement impliqué dans la mission, qu'il ne bénéficie pas d'un examen indépendant suffisant ;
- Le manque d'auditeurs expérimentés nécessaires pour identifier facilement, les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles qui permettent d'atteindre les objectifs de la mission ;
- Le temps nécessaire, pour perfectionner le personnel et les compétences de supervision connexes, peut être limité ;
- De nombreuses petites activités, utilisant des documents de travail manuels, peuvent être remises en question par la nécessité de conserver des preuves de la supervision de la mission ;
- La charge de travail et les défis connexes peuvent limiter la capacité du personnel à fonder leurs conclusions sur des analyses et des évaluations appropriées des informations, pendant leur mission.<sup>84</sup>

Pour faire face à ces défis, il est recommandé que :

- Les responsables du service d'audit s'impliquent dans des activités d'audit interne à haut risque. Les autres membres, les plus expérimentés de l'équipe, puissent être en mesure d'évaluer les domaines de moindre risque et de complexité, sous la supervision du responsable de l'audit interne, dans le cadre de telles missions, à condition que l'évaluation soit documentée ;
- Pour les missions moins complexes, le responsable de l'audit interne puisse être appelé à suivre l'avancement de la mission à intervalles réguliers ou, si possible, à des étapes importantes de réalisation ;

---

<sup>83</sup> IFACI, 2009, Op.cit., p.37.

<sup>84</sup> IIA, Guide pratique: Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Avril 2011, p.10.

- Le responsable d'audit interne puisse déléguer l'examen de certaines missions, qui peuvent être effectuées au sein de l'organisation, à d'autres personnes ayant une formation appropriée en matière d'audit ou d'expériences professionnelles alternatives dans les domaines de l'audit effectué. Cependant, il est recommandé que ces examens soient structurés et effectués de manière à ne pas nuire à l'indépendance et à l'objectivité de la fonction<sup>85</sup> ;
- Ou, il peut être acceptable aussi d'utiliser du personnel expérimenté dans la fonction d'audit pour examiner le travail du personnel moins expérimenté, pour les missions à faible risque et moins complexes.

#### - **La norme 2400 : Communications des résultats**

La PME est réputée être dotée d'une organisation simple et informelle. Elle exclut toute forme de bureaucratie, dans son fonctionnement. Cette structure est basée sur le dialogue direct, la proximité et la confiance, ce qui peut être en faveur de la norme 2440 (Diffusion des résultats) où la communication des résultats se fait en temps voulu.

Cependant, le manque de compétences, d'expérience, et de formation des ressources humaines qui caractérise la PME, ainsi que l'absence de politiques formalisées, pour guider l'établissement des communications, peut limiter davantage la capacité de la fonction à communiquer et à émettre des rapports d'audit formels, pour chaque mission réalisée en temps opportun.

L'incapacité à produire des communications précises, claires, objectives, justes et impartiales, due au manque d'expérience, constitue un défi majeur à l'équipe de l'audit interne. Parmi les autres défis constatés, nous pouvons citer : le maintien de la cohérence dans l'évaluation des résultats, l'attribution de niveaux d'importance et de priorité, et la garantie d'une réponse rapide aux projets de rapports publiés.

Afin de mieux utiliser le temps et les ressources limitées dont dispose l'audit interne, et dans le but de bien faire comprendre la nature de la communication, lors de la phase d'exécution, il faut prendre en compte les normes, les politiques formalisées pour guider l'examen et la rédaction des communications spécifiques à la mission, les définir dans le cadre de la planification de la mission, et les communiquer.

#### - **La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès**

Le temps a toujours son importance dans les activités d'audit interne. En effet, pour se conformer à cette norme (la 2500), le temps constitue un défi. Il faut, justement, trouver du temps dans le planning, pour suivre et surveiller les suites données aux résultats. Les responsables du service, pour les petites activités d'audit interne, doivent envisager une stratégie pour hiérarchiser les constatations. La priorité de suivi sera donnée à celles qui présentent un plus haut degré de risques. Ils peuvent également demander des engagements fermes à la direction, précisant que le problème a été traité de manière appropriée, lors de la discussion des recommandations, à la fin de la période d'audit, avant tout autre travail. De la sorte, les

---

<sup>85</sup> Idem, P.11.

responsables de l'audit interne disposeront de ces engagements qui leur serviront de base à la planification du temps de suivi pour les questions à haut risque ou hautement prioritaires.

Conseils généraux sur la priorisation apparaît ci-dessous

**Tableau 13:** Les recommandations et stratégies pour examiner les prioritaires

<b>Recommandations d'examen prioritaire (Commentaires)</b>	<b>La stratégie de suivi</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Risque élevé/Priorité</b>	Validation par l'Audit Interne	L'audit interne doit examiner et accepter le plan de remédiation et valider ses résultats à l'achèvement
<b>Risque moyen/priorité</b>	Auto-évaluation	L'audit interne doit s'appuyer sur la validation par le propriétaire du processus métier. Le plan de remédiation doit être validé lors de l'audit suivant
<b>Faible risque/priorité</b>	Auto-évaluation	L'audit interne doit s'appuyer sur la validation par le propriétaire du processus métier et peut envisager la validation lors de l'audit suivant.

Source : IIA, Op.cit., p.12.

**- La norme 2600 : Acceptations des risques**

En se voyant confier des responsabilités opérationnelles, les responsables de l'audit interne risquent de se confronter à des difficultés, ce qui impacte négativement, sur leur indépendance et leur objectivité. Alors, qu'en est-il lorsque ce même responsable fasse partie de l'équipe de direction qui a jugé le niveau de risque acceptable ?

De plus, si l'audit interne n'est pas assez fructueux, ou d'un apport négligeable dans l'organisation, ou si le responsable de l'audit interne ne dispose pas de titre ou d'un niveau de responsabilité lui permettant un statut élevé, sa voix sur le niveau de risque acceptable risque de ne pas être entendue par la direction. Dans le cas où l'avis du responsable de l'audit interne, dans une petite activité d'audit, ne pèse pas, et si la hiérarchie n'est pas d'accord concernant le niveau de risque acceptable, le chef de l'audit interne peut inclure des sections dans la charte d'audit interne, pour décrire le processus de résolution.

**Conclusion du chapitre**

Rappelons que l'objectif de ce chapitre est de présenter la littérature relative au domaine croisé de l'audit/contrôle internes et de la PME, de relever les défis auxquels ils sont confrontés et de trouver des solutions pour y faire face.

D'une part, le contrôle interne constitue un véritable défi pour toutes les petites et moyennes entreprises, car leurs systèmes de contrôle interne présentent souvent des faiblesses. Caractérisés par la flexibilité, l'adaptabilité, la gestion de la confiance, etc...les attributs des PME se sont révélés contraires aux principes du contrôle interne (séparation des tâches, contrôle et formalisation des procédures). Ainsi, la conformité au référentiel COSO, devient une question très préoccupante pour les PME, parce qu'il aide les processus à être exécutés de manière uniforme et performante.

D'autre part, l'audit interne a longtemps été le domaine exclusif des grandes entreprises. Par contre, les plus petites organisations essaient, depuis plusieurs années, de trouver les moyens de mettre en place des services d'audit interne, afin de renforcer leurs processus de contrôle interne.

De plus, les contraintes financières et culturelles limitent la création d'un service d'audit interne au sein des PME. N'oublions pas que la structure interne des PME n'encourage pas la création d'un service d'audit interne. Et pour cause, dans la plupart de ces unités, c'est le dirigeant qui fait tout, c'est lui qui contrôle tout et délègue peu, il participe à toutes les prises de décisions, touchant à tous les domaines d'activité de l'entreprise. Ce modèle de gestion individuelle impacte négativement sur la PME. Par conséquent, le haut responsable doit faire la part des choses, en déléguant la mission de contrôle et d'audit de ce type d'organisation à un spécialiste, en d'autres termes, à un auditeur ou contrôleur interne.

# **Partie II : Etude empirique**

# **Chapitre IV : Traitement des données et méthodologie de la recherche**

**Introduction du chapitre IV**

La partie théorique de ce travail de recherche été dédiée à la revue de la littérature des domaines de « la PME, l'audit et le contrôle interne », qui constituent le socle de cette étude. En effet, il a été statué que les spécificités de la PME constituent des contraintes pour un système de contrôle interne et une fonction d'audit interne performantes, néanmoins, et malgré ces contraintes, les SCI et la fonction d'audit interne sont susceptibles d'apporter de nombreux avantages et d'améliorations à la gestion de ce type d'entreprise et méritent, à cet effet, d'être instaurés dans les PME.

Ce quatrième chapitre constitue la préparation du terrain de l'étude empirique, en effet, il sera scindé en deux sections et portera sur la description de la démarche adoptée pour arriver à l'obtention des données qui seront exploitées dans la discussion qui sera enclenchée dans l'ultime chapitre de ce projet de recherche sur l'état actuel des pratiques du contrôle et de l'audit internes au PME Algériennes.

Dans cette phase de réalisation de l'étude, il sera sujet de procéder à la réalisation de deux questionnaires, dont le 1<sup>er</sup> est destiné aux internes des entreprises qui sont censés avoir pris une formation sur l'audit et le contrôle internes pour pouvoir répondre au questionnaire qui est purement technique sur ces deux notions, permettant ainsi de sortir avec une conclusion quant à l'état actuel des pratiques au sein des PME Algériennes.

Aussi un second questionnaire est distribué et qui est destiné aux externes (auditeurs externes, CAC et experts comptables) qui sont censés avoir déjà fait des missions d'audit en PME.

Par la suite l'étude va présenter la démarche méthodologique adoptée pour l'élaboration des questionnaires et la collecte des données auprès des différentes entreprises avant de procéder à son analyse et la présentation des caractéristiques des répondants et des entreprises de l'échantillon.

**Section 01 : Démarche méthodologique de l'étude quantitative N°1**

Durant cette phase de réalisation de l'étude empirique, différentes étapes furent effectuées.

En effet, dans un premier temps, il avait lieu de réaliser un premier questionnaire, destiné aux membres internes des entreprises, qui sont censés avoir pris part à une formation sur l'audit et le contrôle internes, ne serait-ce qu'en notions élémentaires, leurs permettant de répondre au questionnaire, qui est purement technique et qui porte sur l'audit et le contrôle internes. Et cela s'est réalisé, tout en s'appuyant sur une revue de la littérature du sujet de recherche ainsi que des entretiens avec les professionnels du terrain à l'instar des experts comptables et des auditeurs externes, permettant ainsi de sortir avec des éléments de réponses sur l'état actuel des pratiques au sein des PME Algériennes en matière de contrôle et d'audit internes.

Et pour finaliser le questionnaire en question et tester sa stabilité et sa cohérence, il s'agissait de le diffuser à petite échelle après validation par des académiciens et des professionnels. En effet, cette phase est cruciale et permettra de détecter des cas particuliers qui pourraient être omis lors de la conception du questionnaire.

**1. Préparation et rédaction du 1<sup>er</sup> questionnaire**

Comme suscité, le 1<sup>er</sup> questionnaire est destiné aux internes des entreprises, et compte tenu du fait que l'objectif de l'étude est de faire un état des lieux du contrôle et l'audit internes des PME Algériennes, il a été accompagné d'une lettre rassurant le répondant que la présente recherche est académique et anonyme. Le questionnaire s'affiche en annexe n° 06.

Cette phase de recherche, va à la fois, mettre en profit les connaissances théoriques de la première partie de l'étude et en parallèle consulter des professionnels du terrain, à savoir : des experts comptables, des auditeurs internes ainsi que des enseignants universitaires, et cela pour des fins d'évaluation théorique et afin d'obtenir un questionnaire qui va permettre d'évaluer l'état des systèmes de contrôle internes des PME Algériennes et celle de l'audit interne, tout en utilisant des concepts simples, accessibles et sans ambiguïté.

**Le 1<sup>er</sup> questionnaire a été organisé sous 5 axes :**

- Le premier axe est réservé aux informations personnelles des répondants, leurs qualifications académique et professionnels, leurs expériences toute au long de leurs parcours et au sein des entreprises qu'ils côtoient avant ou lors de la présente étude.

- Le deuxième axe est consacré aux caractéristiques de l'entreprise : sa dénomination, date d'existence ainsi ses caractéristiques en matière de nombre d'employés, son total bilan et son chiffre d'affaire afin de déterminer sa taille (TPE, petite, moyenne ou grande), car encore une fois, ce questionnaire a été distribué à grande échelle abstraction faite de la taille de l'entreprise du recevant du questionnaire, PME ou grandes entreprises du fait de la difficulté de faire la distinction lors de la distribution du questionnaire.

- De son côté, Le troisième axe, vise à évaluer le contrôle interne des entreprises pour répondre à la question « Dans quelle mesure le SCI des PME Algériennes répond aux exigences d'un SCI efficace ? est-ce que la taille a un impact sur ce dernier ? », en effet, cet axe tend à mettre en exergue les cinq (5) composants du contrôle interne, et il est construit en 5 sous axes représentant les 5 composantes du contrôle interne, avec l'utilisation de l'échelle de Likert de 4 degré pour que chacun exprime son accord ou désaccord sur les pratiques du contrôle interne.
- Tandis que le quatrième axe porte sur l'importance accordée par la PME à la conformité de son audit interne aux normes en la matière dans la perspective de répondre à la question « Quel est le degré d'application des normes internationales d'audit des PME Algériennes ? ». Cette partie a consacré des questions de généralités sur la fonction audit interne, la perception envers cette fonction dans l'entreprise Algérienne, et principalement son degré de conformité aux normes internationales d'audit interne.
- Le dernier axe traite la mise à niveau et son impact sur le contrôle interne, et tente d'obtenir l'opinion des répondants sur la contribution que le programme en question a pu apporter au renforcement de la fonction audit interne.

## **2. Méthodologie pour la validation du questionnaire**

La démarche de validation du questionnaire a franchi plusieurs différentes étapes, principalement :

### **2.1. Première étape : validité du contenu**

Une fois que le questionnaire rédigé dans sa forme préliminaire, il a en premier lieu été soumis à une analyse de contenu par des universitaires afin de vérifier théoriquement le contenu du questionnaire et cela par le biais de deux maîtres assistants et un professeur à l'université.

Dans un second temps, le questionnaire a été vérifié d'un point de vue pratique par deux experts-comptables et un auditeur interne disposant de compétences et de prérequis dans les domaines de l'audit interne et du contrôle interne.

### **2.2. Deuxième étape : validité du questionnaire**

Une fois le contenu du questionnaire validé et formalisé sur la plateforme « Google Forms », il a fait l'objet de distribution via des circuits électroniques et, aussi, il a été soumis à un test sur un petit échantillon de 25 entreprises Algériennes, et cela pour tester sa stabilité, la corrélation des questions et aussi afin de s'assurer que les répondants fournissent constamment des réponses identiques confirmant ainsi l'effet de l'influence et la corrélation directe entre les questions.

Après le transfert de ces données sur le logiciel statistique SPSS version 26, Nous avons calculé deux mesures statistiques, à savoir le coefficient alpha de Cronbach et l'analyse factorielle Spearman. Cette étape a permis de constater la compréhension des répondants des

différentes questions, et a permis de prendre plus conscience des cas particuliers qui n'ont pas été pris dans la version préliminaire.

### 2.3. Test de stabilité du questionnaire

L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS version 26, qui a permis de calculer les coefficients nécessaires qui vont servir à tester la fiabilité et la stabilité du questionnaire.

L'objectif de tester la stabilité du questionnaire est de s'assurer que les mêmes résultats sont obtenus en cas de redistribution du questionnaire une seconde fois, ou du moins l'obtention de résultats proches, tout en conservant les mêmes conditions qui entourent l'étude, et ce test se fait en calculant le coefficient de stabilité Alpha de Cronbach (Alpha.)

**Tableau 14:** Alpha Cronbach du questionnaire

La stabilité du questionnaire	
Alpha de Cronbach	Nombre de Questions
0,988	111

Sources : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS

A la lecture de ce tableau de fiabilité d'Alpha Cronbach, dont les résultats calculés à partir de 25 réponses du questionnaire, le score indique que les questions sont cohérentes voir en excellente corrélation (0,988). Cela indique que l'outil de l'étude a un degré élevé de stabilité et que ses résultats sont fiables pour atteindre les objectifs de la présente étude.

### 2.4. Test de cohérence interne des axes

Une analyse de la fiabilité de la cohérence interne a été faite à l'aide de l'estimation de la valeur du coefficient Alpha de Cronbach et Spearman pour les deux axes N°03 et N°04. Et, à la lecture des tableaux en annexe N°07, les résultats dans l'ensemble sont stables et cohérents dans un seuil de signification entre 0.01 et 0.05, ce qui fait qu'aucune question des axes de l'étude n'a été éliminée.

Par ailleurs, les coefficients pour les autres axes n'ont pas été calculés (1, 2 et 5) du fait de leur nature qui s'intéresse aux caractéristiques des répondants, de l'entreprise et l'impact de l'adhésion des PME aux programmes de mise à niveau, instauré par le gouvernement algérien, sur le contrôle et l'audit internes et que le test de Spearman se calcule sur la base des données de même nature.

### **3. Echantillonnage et collecte des données du 1<sup>er</sup> questionnaire**

Une fois le questionnaire vérifié et validé, la procédure de collecte des données a été entamée, Cette étape conduit au choix de la méthode qui va permettre de maximiser les réponses permettant ainsi de mener à bien la recherche.

Pour l'obtention des réponses aux questionnaires lancés, plusieurs stratégies ont été adoptées pour transmettre le questionnaire aux experts, CAC, auditeurs internes, DFC... des PME. Principalement la méthode électronique a été favorisée pour l'envoi du questionnaire vu la situation sanitaire (covid 19).

Dans un premier temps, le questionnaire a été envoyés aux adresses e-mail d'un nombre très élevé d'entreprises dont les coordonnées ont été tirées de la base de données de l'agence nationale du développement des PME (ANDPME) ainsi qu'une liste d'e-mails obtenue grâce aux experts comptables relatives à leurs clients, sur ces bases, nous n'avons pas réussi à cibler les PME malgré les efforts que nous avons consenti ou nous avons essayé de consulter les bilans de ces derniers disponibles sur la base du CNRC à travers le portail SIJILCOM, mais vu le nombre très élevé de ces adresses e-mail, nous avons procédé à l'envoi de notre questionnaire sans faire la sélection préalable de la populations objet de l'études à savoir les PME.

Aussi, le réseau professionnel « LinkedIn » a été un autre atout de la collecte des données, en effet il s'agit d'un réseau de professionnels facilitant l'envoi du questionnaire, à cet effet, les professionnels de l'audit, du contrôle, de la finance et de la comptabilité ont été ciblés.

De plus, le questionnaire a été partagé sur des groupes professionnels sur Facebook, afin d'augmenter la chance d'avoir plus de réponses.

Malgré l'utilisation de tous ces canaux (le nombre d'envoi ne peut être connu), vu l'envoi massive du questionnaire, afin de maximiser les chances d'avoir des réponses, comme résultat, ceci n'a pas suffi pour avoir un nombre satisfaisant des réponses relatives à la recherche et cela à cause de différentes raisons à savoir :

- Une grande partie des e-mails ne sont pas valides (obsolètes ou erronés) ;
- Un nombre non négligeable des réponses sont relatives aux grandes entreprises qui ne font pas partie de la population ciblée, car le questionnaire a été envoyé aux entreprises sans tenir en compte leur taille ;
- Et, même sur LinkedIn, le questionnaire a été envoyé à des gens qui ont changé les postes ciblés ou qui sont en situation de chômage suite à la crise sanitaire et d'autres qui ne se connectent pas probablement d'une manière régulière ;
- Parfois, pour des raisons techniques l'e-mail portant le questionnaire est considéré comme spam, bien qu'il présente l'étude en question et le corps de l'e-mail pour permettre aux récepteurs de confirmer notre statue de chercheur.

Par la suite, quand la situation sanitaire s’est améliorée, l’étude s’est penchée vers les formateurs dans le domaine de l’audit et la comptabilité pour pouvoir distribuer le questionnaire sous format traditionnel à savoir le format papier. Des collègues auditeurs ont essayé de distribuer le questionnaire lors de leurs missions dans différents sociétés auditées, mais en vain. En effet, sur 100 exemplaires seulement 15 réponses ont été reçues dont certaines étaient inexploitable.

Pour augmenter le taux de réponses, il a été procédé par des relances. Dans cette optique, nous avons effectué un premier rappel une semaine après l’envoi initial. Une deuxième relance a été programmée 21 jours après la première. Enfin, avant la clôture définitive du questionnaire en mois de mars une troisième relance a été réalisée.

**4. Population ciblée**

Cette partie portera sur l’analyse préliminaire des résultats obtenus afin de cibler les PME qui constitueront la population de l’étude selon la base des trois critères fixés par la loi 17-02. Ainsi, toutes les entreprises de notre échantillon final répondent à ces critères : nombre d’employés, total bilan ou le chiffre d’affaires.

**Tableau 15:** Rappel de définition de la PME selon la loi 17-02

Type d’Entreprise	Nombre d’employés	Où	
		Chiffre d’affaires (CA en million DZD)	Total bilan (TB en million DZD)
<b>TPE</b>	<10	CA<40	TB<20
<b>Petite Entreprise</b>	[10-50[	40<CA<400	20<TB<200
<b>Moyenne Entreprise</b>	[50-250[	400<CA<4000	400<TB<1000

**Sources :** Elaboré par nos soins

Ensuite, et après avoir effectué des analyses préliminaires dans le but d’éliminer les réponses incomplètes et les réponses relatives aux grandes entreprises qui ne font pas partie de la population ciblée, nous ferons une présentation en détail des caractéristiques de l’échantillon à l’aide de SPSS version 26 et Excel version 2016.

**5. Analyse préliminaire des données et échantillon final**

A l’issue de la phase de diffusion du questionnaire, nous avons recueilli, en cinq (05) mois, cent un (101) réponses ; reçu sur la base Google Forms et 15 réponses sous format papier. Les réponses collectées ont subi un prétraitement afin d’éliminer les valeurs aberrantes et manquantes afin d’améliorer la qualité des données.

Cette phase de prétraitement a dégagé (110) réponses exploitables, le tableau ci-dessous affiche le détail des questionnaires supprimés :

**Tableau 16:** Préparation de base de données

<b>Format du questionnaire</b>	<b>Collectés</b>	<b>Supprimés</b>	<b>Résultats Exploitable</b>
Papier	15	5	10
Format électronique	101	1	100
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6</b>	<b>110</b>

**Sources :** Elaboré par nos soins

Par la suite, après une analyse approfondie des résultats exploitables, nous avons procédé à l'élimination de 30 réponses qui correspondent à des grandes entreprises (30) , ce qui fait que notre étude portera sur 80 PME.

**Tableau 17:** La nature des entreprises de l'échantillon

<b>Type de l'entreprise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Petite</b>	13	11,8
<b>Moyenne</b>	61	55,5
<b>TPE</b>	06	5,5
<b>Grande</b>	30	27,3
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>

**Sources :** Elaboré par nos soins

Au final, nous avons notre échantillon final reparti comme suit :

**Tableau 18:** La répartition de l'échantillon de l'étude par type de PME

		<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>PME</b>	<b>Petite</b>	13	16,3
	<b>Moyenne</b>	61	76,3
	<b>TPE</b>	6	7,5
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Sources :** Elaboré par nos soins

L'analyse de la base de données ressort la présence majoritairement de « moyenne entreprise » avec un taux de 76.3% suivie de « petites entreprises » à un taux de 16.3 % et « toute petites entreprises » qui représentent 7.5% de l'échantillon final.

### **6. Analyse descriptive des données du 1<sup>er</sup> questionnaire**

L'analyse descriptive des données englobe à la fois l'analyse des caractéristiques des personnes ayant répondues au questionnaire et aux caractéristiques des PME objet de l'étude.

### 6.1. Analyse descriptive sur les caractéristiques générales des répondants

Cette partie présente les informations générales des personnes ayant répondu au questionnaire, elle rassemble la qualification académique, professionnelle et l'expérience professionnelle.

#### 6.1.1. Qualification académique

Le tableau suivant présente le niveau d'instruction des répondants au questionnaire :

**Tableau 19** : Répartition des répondants selon leurs qualifications académique

	Fréquence	Pourcentage
Licence	28	35,00
Master	43	53,75
Doctorat	2	2,50
Magister	7	8,75
Total	80	100,0

**Sources** : Elaboré par nos soins

Il ressort que le niveau de qualification académique des répondants au questionnaire laisse un effet de rassurance, en effet 43 répondants ont un niveau de master, 28 répondants ont une licence et dont 09 des répondants ont poursuivi des études de poste graduation (magister ou doctorat).

#### 6.1.2. Qualification professionnelle ou poste occupé

La qualification professionnelle apparaît comme un indicateur important de la qualité des données reçues. La capacité de bien appréhender les questions posées nécessite un certain niveau de connaissance dans le domaine de l'audit interne et du contrôle et avoir un accès aux informations demandées dans notre questionnaire.

Le tableau suivant présente les fonctions exercées par les quatre-vingt répondants à notre questionnaire :

Tableau 20 : Qualification professionnelle ou poste occupé

	Fréquence	Pourcentage
<b>Auditeur interne</b>	19	23,80%
<b>Comptable</b>	18	22,50%
<b>Responsable des finances et comptabilité</b>	12	15,00%
<b>Financier</b>	12	15,00%
<b>Responsable d'Audit interne</b>	11	13,80%
<b>Responsable du contrôle interne</b>	3	3,80%
<b>Contrôleur Interne</b>	3	3,80%
<b>Expert-comptable</b>	2	2,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0 %</b>

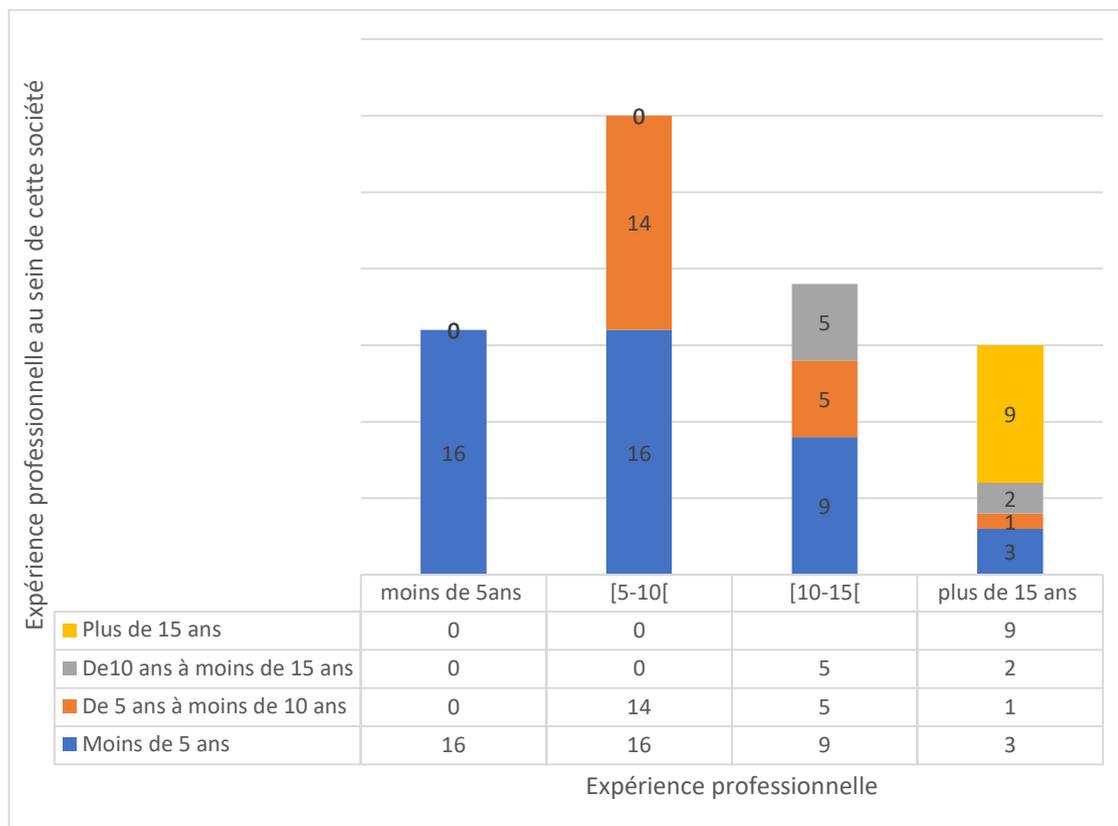
Sources : Elaboré par nos soins

Il a été constaté que la plupart des répondants au questionnaire est un public qui a des prés-requis sur les deux phénomènes étudiés (l'audit et le contrôle internes) à savoir des auditeurs interne ou responsables d'audit interne (23.8% et 13.8%) respectivement ou des comptables (22.5%) ainsi que des DFC et des financiers (15%) pour chacun, tandis que les experts comptables, les contrôleurs interne et les responsables du CI représentent une proportion globale de 10.1%.

### 6.1.3. Expérience professionnelle des répondants au global et au sein de l'entreprise objet de l'étude

Le questionnaire comporte des notions techniques en matière d'audit et contrôle internes, ce qui fait que l'expérience professionnelle dans le domaine donne une assurance sur le degré de maîtrise des deux domaines à savoir l'audit et le contrôle internes. Aussi, l'expérience dans l'entreprise engendre moins de difficultés dans les réponses au questionnaire qui demande une connaissance assez profonde de l'entreprise et apporte plus de fiabilité aux réponses proposées.

**Figure 17 :** Expérience professionnelle des répondants au sein de la PME par rapport à leurs l'expérience global



**Sources :** Elaboré par nos soins

Le tableau croisé et le graphique ci-dessus, présente l'expérience global de chaque répondant ainsi son ancienneté dans l'entreprise étudié. Les résultats obtenus indiquent que les répondants ont passé la majorité de leurs carrières professionnelles au sein de l'entreprise objet de l'étude ce qui augmente la confiance quant à leurs réponses et leur degré de connaissance de l'entreprise.

### 6.2. Les caractéristiques des PME de l'échantillon

Cette deuxième partie, présente les informations générales sur les PME objet de cette recherche, à savoir leur domaine d'activité, leur ancienneté sur le marché, leur taille, leur statut juridique et leur implantation géographique.

#### 6.2.1. Forme juridique

Pour la forme juridique, principalement, les entreprises ayant participé à l'enquête sont de la forme juridique SPA (56.3%) suivie par les SARL avec un taux de (23.8%) mais les SNC ne comptent qu'une minorité d'entreprises.

Cette répartition est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau 21** : Forme juridique des entreprises de l'échantillon

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>SNC</b>	2	02,50 %
<b>EURL</b>	7	08,80 %
<b>Autres</b>	7	08,80 %
<b>SARL</b>	19	23,80 %
<b>SPA</b>	45	56,30 %
<b>Total</b>	80	100,0 %

Sources : Elaboré par nos soins

### 6.2.2. Secteur d'activité

A travers la lecture du tableau ci-dessous, il est pertinent d'avoir un aperçu sur les activités des PME de l'échantillon objet de l'étude

**Tableau 22** : Répartition par secteur d'activité

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Pêche</b>	1	01,30 %
<b>Télécommunication</b>	4	05,00 %
<b>BTPH</b>	10	12,50 %
<b>Commerce</b>	11	13,80 %
<b>Industrie</b>	25	31,30 %
<b>Service</b>	29	36,30 %
<b>Total</b>	80	100,00 %

Sources : Elaboré par nos soins

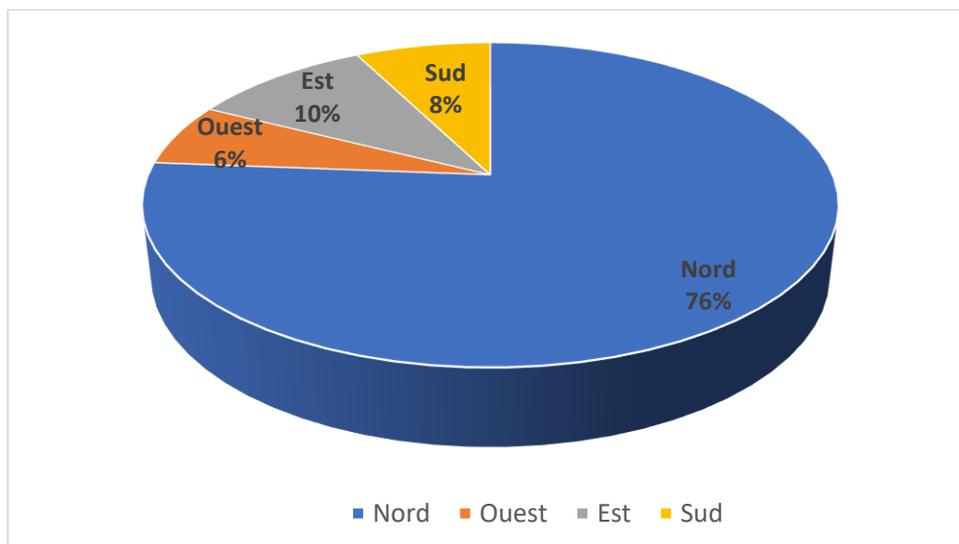
Pour le domaine d'activité, dans l'échantillon, le domaine le plus apparent est bel et bien le secteur de service avec un pourcentage de 36.30 % de l'ensemble de 80 PME de l'échantillon, suivie par le secteur de l'industrie avec un pourcentage de 31.30%. Le secteur de commerce et de bâtiments et travaux publics affichent un pourcentage de 13.80% et 12.50% respectivement. Cependant, le secteur de la Télécommunication et de la Pêche compose une minime partie.

### 6.2.3. L'implantation géographique

Après analyse et traitement des données, il s'avère que l'échantillon est composé majoritairement d'entreprises situées au nord du pays avec un pourcentage de 76.3%, par ailleurs, il est à noter que les quatre coins du pays sont représentés dans l'échantillon d'entreprises ce qui signifie que l'échantillon est représentatif géographiquement comme le montre le schéma en secteur ci-après.

Le graphique ci-après expose la répartition obtenue de l'échantillon :

**Figure 18** : Répartition des PME selon l'implantation géographique



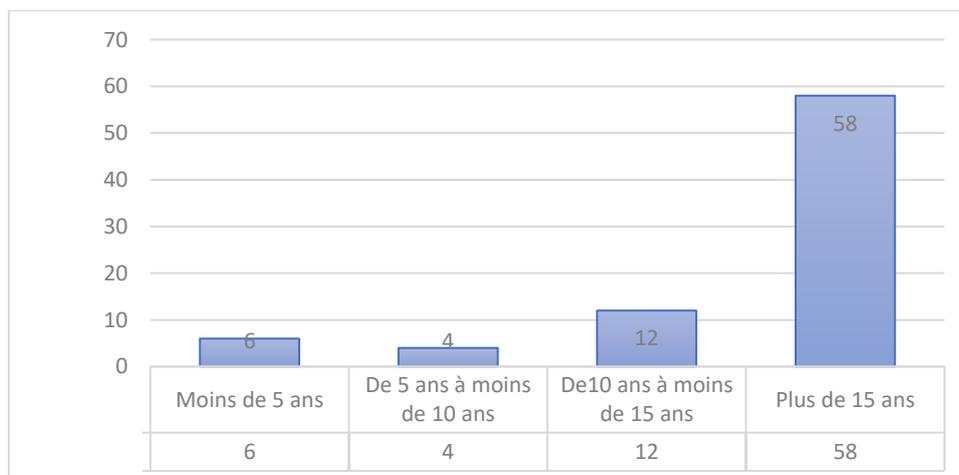
Sources : Elaboré par nos soins

#### 6.2.4. Répartition des PME selon l'ancienneté

Pour l'ancienneté au niveau des marchés des PME objet de cette étude, la figure ci-après montre que 72.50% des PME existent maintenant depuis plus de 15 ans, suivies par 15% de PME qui enregistrent une ancienneté entre 10 à 15 ans, seulement 6 entreprises existent seulement depuis moins de 5 ans soit 7.5% de l'échantillon.

Cette répartition va permettre de statuer sur la faite que maturité de l'entreprise impacte positivement ou non le niveau du contrôle interne et les pratiques de l'audit interne dans les PME.

**Figure 19** : Présence des entreprises au niveau du marché



Sources : Elaboré par nos soins

**Section 2 : Questionnaire N°2 : destiné aux externes de la PME**

Dans la perspective de mieux cerner la réalité du contrôle interne et de l'audit interne dans les PME Algériennes, et à la suite au fait du nombre réduit de résultats obtenues de la 1<sup>ère</sup> phase (le 1<sup>er</sup> questionnaire destiné aux internes de la PME) il a été jugé nécessaire d'établir un second questionnaire destiné aux externes de la PME dans le but de confirmer les hypothèses et d'appuyer les résultats de la recherche.

**1. Conception et objectif du 2eme questionnaire**

Au 1<sup>er</sup> lieu, l'objectif était de faire des entretiens semi-directif qui vont permettre de recueillir des informations de différents types, qui peuvent être des faits et des vérifications, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs. Mais, vu l'état sanitaire, il a été jugé nécessaire de faire un deuxième questionnaire qui va remédier à certaine limite, les entretiens directs, pour privilégier l'avis des spécialistes et des pratiquants qui ont une expérience riche et diverse, afin de recueillir leurs avis, avoir une compréhension plus globale, précise et contextualisée du phénomène étudié dans notre recherche et dégager un certain consensus sur notre problématique.

Après la préparation de ce questionnaire, deux entretiens ont été fait pour le vérifier avant sa distribution. Le premier avec un expert-comptable et le second avec un auditeur externe, et cela, afin d'avoir leurs réactions à chaud, recueillir des remarques sur les questions, et de s'assurer d'une meilleure compréhension du sujet et des questions par les répondants, vu qu'il a été opté pour un questionnaire au lieu d'un entretien.

Cette étape est nécessaire, du fait que ce mode de collecte des avis, à savoir le questionnaire, ne permet pas la clarification directe en cas d'incompréhension des questions ce qui peut faire augmenter le nombre des non-réponses, ou peut fausser les résultats de la recherche de même, il n'est pas possible, en général, d'obtenir des renseignements aussi en profondeur à partir d'un questionnaire qu'à partir d'une interview.

Cette démarche a permis de peaufiner le questionnaire cité en annexe N°08.

En effet, le questionnaire vise à mettre en évidence les résultats obtenus lors des étapes précédentes, 15 questions et sous questions ont été posé à savoir :

- Cinq (5) questions étaient d'ordre personnel sur le profil du répondant ;
- Six (6) questions et sous question étaient consacrées à l'étude de l'état de contrôle interne, ses dysfonctionnements et les point d'attention que la PME doit y travailler sur, afin d'améliorer ce système, aussi, l'objectif était de savoir si les programmes de mise à niveau qui visent à améliorer la performance des PME, ont eu un impact positif sur le contrôle interne ;

- Les quatre dernières questions étaient autour de l'existence de l'audit interne dans les PME Algériennes et à quel degré cette fonction a rempli son rôle de manière efficace.

## **2. Diffusion du questionnaire et choix de la population**

Pour répondre à ce questionnaire, plus de 200 experts/commissaires aux comptes et auditeurs externes ont été contactés via des e-mails et sur le réseau social LinkedIn. Cette méthode de distribution est en grande partie due aux changements technologiques qui permettent de :

- Toucher une zone géographique plus importante ;
- Obtenir des résultats plus rapides ;
- L'anonymat de ce type de diffusion permet aux répondants de donner plus de détail ;
- Mobiliser moins de ressources pour le déroulement de l'étude.

De plus, ce choix est dû principalement à la pandémie COVID-19 qui a fait que le contact physique direct doit être évité.

Le choix de la population touchée par la collecte de données est motivé, d'une part, du fait qu'ils sont tenus d'établir un rapport sur le contrôle interne de l'entité auditée lors de leurs missions de commissariat aux comptes conformément à l'article « 25 de loi 10-01 relative à la profession d'expert-comptable et comptable agréé, et le chapitre N°07 de l'arrêté du 15 Chabanne 1434 correspondant au 24 juin 2013 fixant le contenu des normes de rapports, les commissaires aux comptes ».

D'autre part, du fait qu'ils s'appuient sur les rapports de l'audit interne quand ce dernier existe au sein de l'entreprise, chose qui leur donne une vision globale sur le contrôle et l'audit interne des PME et leur permet de répondre au questionnaire.

L'envoi de ce questionnaire, a été fait par voie électronique en deux reprises :

- Via LinkedIn, en premier lieu, des invitations de contact ont été envoyées à la population ciblée, suivi par l'envoi des messages privés afin de faire une présentation de l'objectif de la recherche et leur demander de répondre au questionnaire dans le lien afin de donner plus confiance aux répondants et qu'il ne s'agit pas d'un spam. En deuxième lieu, après une période d'une semaine, il a été procédé par des rappels pour insister sur l'importance de cette requête et la valeur ajoutée que le répondant peut apporter à cette recherche, et insister sur le fait que le lien envoyé n'est pas un spam ;
- Pour l'e-mailing, il y a eu un premier envoi aux adresses e-mails obtenues par un expert-comptable par nous-même, et aussi d'autres envois ont été faits par des auditeurs et des experts-comptables dans le but de maximiser la chance d'avoir plus de réponses et cela s'appuyant sur le fait qu'un e-mail émanant d'une source fiable et une personne du réseau est censé être mieux traité.

### 3. Descriptif de l'échantillon

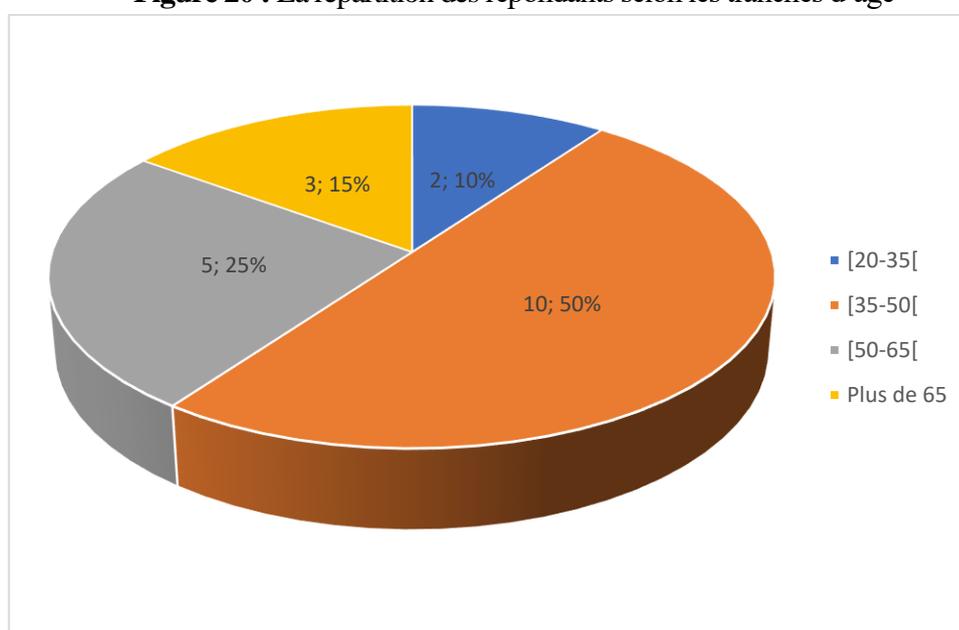
La clôture de la réception a été faite après 2 mois du 1<sup>er</sup> jour d'envoi du questionnaire. Malgré les efforts et les rappels, seulement 20 réponses ont été reçues.

Les caractéristiques des répondants à ce deuxième questionnaire sont :

#### 3.1. L'Age des répondants

A la lecture de la figure N° 19, le présent échantillon est constitué de 50 % des externes interrogés appartenant à une tranche d'âge comprise entre 35 et 50 ans, 25% sont entre 50 et 65 ans, 10% d'entre eux ont entre 25 et 35 ans et le reste ont 65 ans ou plus.

**Figure 20 :** La répartition des répondants selon les tranches d'âge



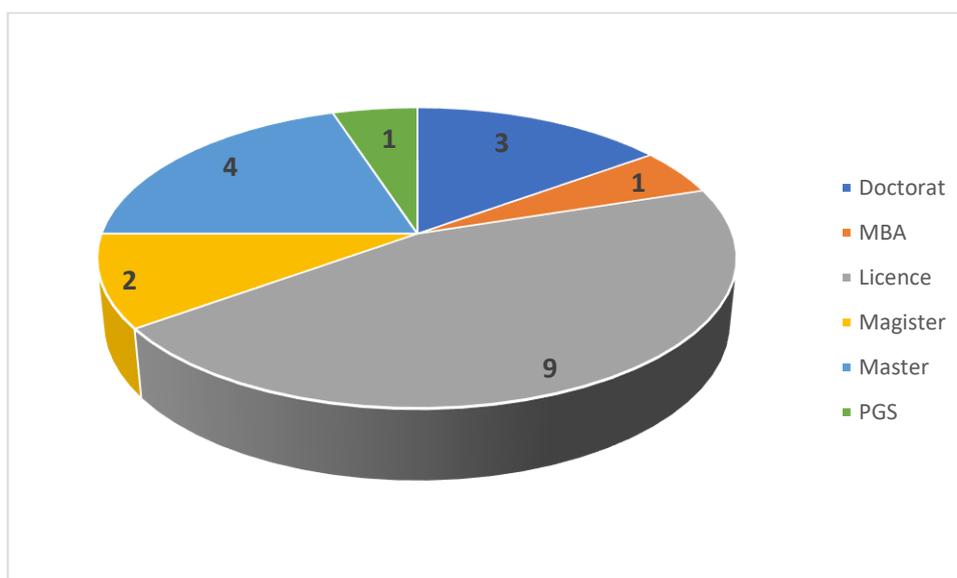
Sources : Elaboré par nos soins

#### 3.2. La qualification académique

Les résultats affichent que la majorité des répondants ont au moins une licence (45%), 20% ont un master, et le reste ont poursuivie des études poste graduation (35%).

La figure ci-après expose la répartition obtenue

Figure 21 : Répartition selon la qualification académique



Sources : Elaboré par nos soins

### 3.3. La qualification professionnelle ou poste occupé

Selon les résultats obtenus, la moitié des répondants au questionnaire sont des experts comptables, sept (07) répondants sont des commissaires aux comptes et les trois (3) restants sont des auditeurs externes.

Tableau 23 : Qualification professionnelle ou poste occupé

Qualification professionnelle ou poste occupé	Nombre	%
Auditeur externe	3	15%
CAC	7	35%
Expert-comptable	10	50%
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

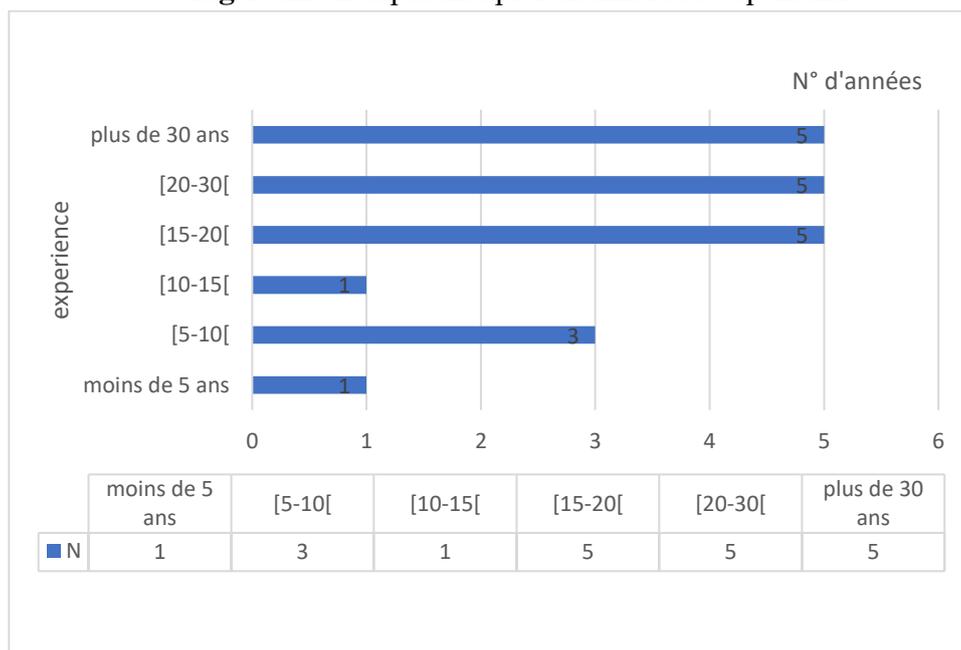
Sources : Elaboré par nos soins

### 3.4. L'expérience professionnelle

Selon la figure, la majorité des personnes ayant participé à cette enquête, ont une expérience plus de 15 ans dans leur domaine d'activité, et ils existent parmi eux qui ont une expérience qui dépasse 30 ans.

Seulement une personne des interrogés a déclaré qu'il a une expérience de moins de 5 ans. Ce qui amène à déduire que l'ensemble des individus de l'échantillon ont une longue expérience dans le domaine, et par conséquent ils peuvent fournir des réponses exactes, précises, et riches basées sur une longue expérience sur les activités de commissariat aux comptes et d'expertise.

Figure 22 : L'expérience professionnelle des répondants



Sources : Elaboré par nos soins

### Conclusion du chapitre

L'objectif de ce chapitre était d'expliquer l'approche adoptée dans ce travail de recherche qui va permettre de statuer sur le niveau de conformité des SCI aux référentiels de contrôle interne « COSO » et la fonction audit interne aux normes internationales en la matière dans le contexte spécifique de la PME Algérienne.

À l'aide de deux questionnaires, ce chapitre visait à atteindre plusieurs objectifs :

Premièrement, il a éclairci la méthodologie retenue pour la conception des questionnaires ;

Deuxièmement, relater les étapes d'obtention d'un certain nombre de réponses permettant la réalisation de l'étude ;

Et enfin, il a été sujet de classer les données obtenues, de décrire l'échantillon d'étude, et de préparer le terrain pour tester les degrés de conformités des PME Algériennes aux normes internationales d'audit interne et au référentiel COSO.

**Chapitre V : Les pratiques  
du contrôle et l'audit  
internes dans les PME  
Algériennes**

### **Introduction du chapitre V**

Le premier chapitre de la présente partie avait pour objectif de préparer le terrain de cette étude empirique et de présenter la démarche méthodologique adoptée ainsi que d'analyser les caractéristiques générales des questionnaires élaborés, en effet, cet ultime chapitre aura pour finalité de s'assurer des résultats obtenus sur la partie théorique, et ce, à travers l'étude d'un échantillon de PME Algériennes qui ont bénéficié ou pas des différents programmes de mise à niveau et cela quelle que soit l'activité exercée, il y'aura ensuite lieu d'analyser les résultats obtenus et de statuer sur le niveau de conformité des PME Algériennes au référentiel de contrôle interne « COSO » et aux normes d'audit interne « IIA », et cela à travers deux (2) sections.

La première section traitera :

- L'évaluation du contrôle interne selon l'approche du référentiel COSO, en effet, l'approche en question fournit des standards de bonnes pratiques, qui d'un côté, ont fait leurs preuves à l'échelle internationale, et d'un autre côté, le référentiel en question est compatible avec tout type d'entreprise, quelle que soit sa taille, y compris les PME.
- L'évaluation des SCI par type de PME, afin de pouvoir tester l'hypothèse attestant que la taille de l'entreprise a potentiellement un impact sur la conformité des SCI au référentiel COSO ;
- Et enfin, confirmer ou infirmer l'hypothèse attestant que la mise à niveau de part ces actions matérielles et immatérielles, a un impact positif sur les SCI des PME adhérentes à ce type de programme.

La deuxième section, aura pour objectif de :

- Présenter la structure d'audit interne (si existante) au sein des PME de l'échantillon ;
- Comprendre les finalités attendues de cette fonction et les méthodes adoptées, afin de l'évaluer à travers les méthodes classiques et à travers le degré de sa conformité aux normes internationales d'audit interne ;
- Et enfin, affirmer ou infirmer l'hypothèse attestant que potentiellement cette fonction a tiré des avantages de l'adhésion des PME dont elles font partie aux différents programmes de mise à niveau instaurés par les autorités Algériennes.

**Section 1 : Contrôle interne en PME : la PME Algérienne se conforme-t 'elle au cadre COSO ?**

L'approche de la présente section est de mener une enquête pour évaluer l'applicabilité du cadre COSO dans les PME Algériennes. L'analyse sera effectuée et présentée selon chaque composante du référentiel COSO à travers l'analyse des opinions exprimées sur les deux questionnaires établis pour chaque composante du SCI des PME.

Afin d'atteindre l'objectif de l'étude qui pour rappel est d'apprécier le degré de conformité des PME Algériennes avec le cadre COSO, les étapes suivantes furent réalisées :

- En premier lieu, appréciation et évaluation du niveau de l'application de chaque composante du COSO au sein des PME Algériennes, à travers le degré sur lequel les répondants aux questionnaires s'accordent, sur l'applicabilité des composantes en question dans les PME où ils opèrent ;
- En second lieu, une comparaison sur les réponses obtenues et réalisée, afin d'apprécier l'impact que peut avoir la taille de la PME sur le degré de l'applicabilité du cadre COSO ;
- Et pour finir, le t-test est utilisé pour déterminer si la MAN a impacté positivement/ Négativement le SCI des PME bénéficiant de ces programmes.

**1. Démarche d'analyse des Opinions à l'échelle de Likert de 4**

Pour faire l'évaluation des opinions exprimées, les étapes suivantes sont effectuées :

a) Premièrement, une valeur numérique est associée à chaque réponse avec des distances égales entre les opinions :

- Pas du tout d'accord=1 ;
- Pas d'accord=2 ;
- D'accord=3 ;
- Et, tout à fait d'accord=4

b) Ensuite, calculer la longueur des intervalles qui est égale à 0.75 obtenue par la formule suivante :

**[Distance entre les 4 options / le nombre d'options c'est-à-dire (4-1) /4].**

Le tableau suivant donne une image plus claire sur les opinions et les intervalles qui leurs sont relatives :

**Tableau 24 : Les opinions selon leurs champs**

<b>Champ d'opinion</b>	<b>Opinion</b>
[1- 1,75[	Pas du tout d'accord
[1,75 - 2,5[	Pas d'accord
[2,5 - 3,25[	D'accord
[3,25 - 4[	Tout à fait d'accord

**Sources :** Elaboré par nos soins

- c) Et en dernier, une moyenne est calculée pour chaque item, dans les intervalles issus de l'étape précédente pour déterminer la tendance de l'ensemble des avis dans les analyses suivantes.

Aussi, il a été confirmé que les données suivent la loi Normale de moyenne( $m$ ) et d'écart type ( $\sigma$ ) à travers le diagramme Q-Q\* (voir annexe 09), du fait que cette loi en forme de cloche, dont les écarts types\*\* sont successifs par rapport à la moyenne, fournissent des références pour l'estimation du pourcentage des observations de données.

De plus, les résultats obtenus du premier questionnaire, seront appuyés par l'analyse des données issues du deuxième questionnaire portant sur l'avis des experts sur le niveau d'applicabilité du COSO dans les SCI des PME Algériennes.

## **2. Evaluation des composantes du contrôle interne des PME**

L'évaluation des composantes du contrôle interne à l'égard du référentiel COSO est présentée ci-dessous. Cette appréciation est basée sur l'évaluation détaillée obtenue sur le premier questionnaire qui été destiné aux internes des PME (en annexe N°06) et appuyés par les avis des externes (experts) du deuxième questionnaire de l'annexe N°08.

Dans la présente partie, les aspects qualitatifs de chaque composante du contrôle interne des PME Algériennes sont abordés, et cela afin de découvrir éventuellement l'existence et l'utilisation des dispositifs du contrôle interne dans les PME et répondre à la question de l'existence et la conformité du système de contrôle interne aux normes en la matière ;

---

\* Le **diagramme Quantile-Quantile** est un outil graphique qui aide à évaluer, si un ensemble de données provient de manière plausible d'une distribution théorique, telle qu'une distribution normale ou exponentielle. Il est un nuage de points créé en traçant deux ensembles de quantiles l'un contre l'autre. Si les deux ensembles de quantiles provenaient de la même distribution, nous devrions voir les points former une ligne à peu près droite.

\*\* L'**écart-type** sert à mesurer la dispersion, ou l'étalement, d'un ensemble de valeurs autour de leur Moyenne, Il est calculé en tant que racine carrée de la variance en déterminant la variation entre chaque point de données par rapport à la moyenne. Si les points de données sont plus éloignés de la moyenne, l'écart est plus important dans l'ensemble de données, ainsi, plus les données sont dispersées, plus l'écart-type est élevé.

**2.1 Evaluation de l'environnement du contrôle interne**

La composante de l'environnement du contrôle est la base de toutes les autres composantes du contrôle interne, c'est pourquoi qu'une focalisation particulière a été mise sur ce point nécessitant d'avantage de questions.

Dans le tableau ci-après, les opinions obtenues sont synthétisées et exprimées en moyenne et écart type :

**Tableau 25:** Les opinions sur l'environnement du contrôle interne dans les PME Algériennes

		L'avis selon l'échelle de Likert de 4				Moyenne	Ecart type	Opinion
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord			
La direction dispose d'un organigramme qui présente clairement toutes les relations hiérarchiques et fonctionnelles existantes au sein de l'organisation	N	6	11	48	15	2,9	0,79	D'accord
	%	7,5	13,8	60	18,8			
La direction a défini des valeurs et règles d'éthiques claires, formalisées et diffusées à l'ensemble du personnel et les parties prenantes	N	6	10	47	17	2,94	0,8	D'accord
	%	7,5	12,5	58,8	21,3			
Il existe des mécanismes de suivi de l'application correcte des règles d'éthique et valeurs établies	N	6	14	44	16	2,88	0,82	D'accord
	%	7,5	17,5	55	20			
La direction est consciente de sa responsabilité en matière de contrôle interne (la direction définit, anime et surveille le dispositif du contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société).	N	6	18	36	20	2,88	0,88	D'accord
	%	7,5	22,5	45	25			
	N	10	18	36	16	2,73	0,93	D'accord

Les objectifs sont partagés avec tous les acteurs de l'entreprise	%	12,5	22,5	45	20			
La direction s'implique dans l'activité de l'entreprise	N	5	3	52	20	3,09	0,73	D'accord
	%	6,3	3,8	65	25			
La direction est sensible quant à l'importance des contrôles et elle accorde une attention suffisante aux recommandations des auditeurs internes	N	9	17	32	22	2,84	0,96	D'accord
	%	11,3	21,3	40	27,5			
La direction adopte le style participatif dans son management (discussion des décisions d'une manière collégiale)	N	12	26	29	13	2,54	0,94	D'accord
	%	15	32,5	36,3	16,3			
La direction prend des mesures correctives et disciplinaires nécessaires en cas d'infractions constatées	N	4	21	38	17	2,85	0,81	D'accord
	%	5	26,3	47,5	21,3			
La direction a mis en place des dispositifs permettant d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne dans des délais raisonnables.	N	10	28	30	12	2,55	0,9	D'accord
	%	12,5	35	37,5	15			
La structure organisationnelle est adéquate à la taille et à la complexité des opérations de l'entreprise dans les mesures de faciliter le contrôle.	N	11	27	32	10	2,51	0,89	D'accord
	%	13,8	33,8	40	12,5			
L'organigramme adopté par la direction garantit le respect du principe de séparation de tâches.	N	10	16	39	15	2,74	0,91	D'accord
	%	12,5	20	48,8	18,8			
La direction priorise la compétence dans les	N	11	19	36	14	2,66	0,93	D'accord

recrutements et non pas les liens familiaux.	%	13,8	23,8	45	17,5			
Le personnel a une bonne compréhension de son poste y compris de ses responsabilités en matière de contrôle interne.	N	8	21	34	17	2,75	0,91	D'accord
	%	10	26,3	42,5	21,3			
La direction a prévu des dispositifs pour éviter le risque de contournement des contrôles.	N	6	21	36	17	2,8	0,86	D'accord
	%	7,5	26,3	45	21,3			
<b>Total (80)</b>						<b>2,78</b>	<b>0,87</b>	<b>D'accord</b>

**Sources :** Elaboré par nos soins.

Sur la base des résultats du tableau ci-dessus, il est clair que les répondants au questionnaire sont d'accords sur l'application et l'existence de l'ensemble des dispositifs identifiés par COSO et qui constituent un environnement de contrôle interne efficace avec une moyenne de 2.78 et un écart type de 0.87.

En moyenne, la note la plus élevée a été atteinte pour l'item « La direction s'implique dans l'activité de l'entreprise » tandis que la deuxième plus faible note est relative au style participatif dans le management « discussion des décisions d'une manière collégiale » chose expliquée par le type de management qui prime dans les PME, où la direction assume personnellement la majorité des tâches au sein de l'organisation sans le recours aux personnels dans la prise de décisions critiques.

La note la plus basse est de 2.51 avec un écart type de 0.89, relative au problème de l'adéquation de la structure organisationnelle et l'organisation à la taille de l'entreprise. Ces résultats sont en adéquation avec les conclusions suscitées dans la partie théorique.

Comme le montre le graphique ci-après qui présente mieux les résultats obtenus, les dispositifs **d'intégrité, des valeurs éthiques** et de l'**autorité et responsabilité** sont les points les plus forts de l'environnement du contrôle interne des PME.

**Figure 23:** Etat de l'environnement de contrôle dans les PME Algériennes



Source : Elaboré par nos soins

## 2.2. L'évaluation des risques

En se basant sur les composants de l'évaluation des risques à l'aide du cadre COSO, les résultats du tableau ci-dessous indiquent une moyenne de 2.71 avec un écart type de 0.82 des quatre items, ce qui conclut que les PME ont une bonne maîtrise dans l'évaluation de leurs risques.

Sur la base de ces chiffres, Les PME Algériennes sont en mesure d'identifier et d'analyser les risques provenant à la fois de sources internes et externes.

Le détail de l'évaluation des risques est présenté ci-après :

**Tableau 26:** Les opinions sur L'évaluation des risques dans les PME Algériennes

	L'avis selon l'échelle de Likert de 4					Moyenn e	Ecart type	Opinion	
	Pas du tout d'accor d	Pas d'acco rd	D'accord	Tout à fait d'accord	Total				
La direction accorde une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers et ceux liés à l'environnement)	N	7	17	43	13	80	2,78	0,83	<b>D'accord</b>
	%	8,8	21,3	53,8	16,3				
La direction est chargée d'approuver les stratégies, les méthodes et d'apprécier les risques encourus	N	4	20	44	12	80	2,80	0,75	<b>D'accord</b>
	%	5,0	25,0	55,0	15,0				
L'existence d'un recensement et une analyse permanent des événements susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs de la société et sa pérennité	N	4	20	41	15	80	2,84	0,79	<b>D'accord</b>
	%	5,0	25,0	51,3	18,8				
Tout le personnel est impliqué dans l'identification et dans l'évaluation des risques	N	13	30	27	10	80	2,43	0,91	<b>Pas D'accord</b>
	%	16,3	37,5	33,8	12,5				
<b>Total</b>						<b>2,71</b>	<b>0,82</b>	<b>D'accord</b>	

**Source :** Elaboré par nos soins

A travers l'analyse des résultats obtenus, le point faible de cette composante du SCI réside en **la non-implication de tout le personnel dans l'identification et l'évaluation des risques**, confirmé par 53.7% des observations avec une moyenne de 2.43 et un écart type de 0.911, ce qui explique que le risque n'est pas l'affaire de tout le monde au sein des PME Algériennes. En revanche la notion du risque est fortement prise en compte par la direction, car le pourcentage des répondants qui sont d'accord ou fortement d'accords est de 70% des avis.

### 2.3. Les activités de contrôle

Le référentiel COSO a mis en avant des mesures fondamentales des activités de contrôle pour réduire les risques susceptibles d'impacter négativement la réalisation des objectifs de l'entreprise, qui devrait faire partie du système de contrôle interne de toute entité et consiste à protéger ses actifs.

Sur la base des chiffres du tableau ci-dessous, il a été constaté que les PME objet du présent projet de recherche ont majoritairement mis en place les dispositifs afférents aux activités de contrôle avec une moyenne de 2.87 et un écart type de 0.79.

**Tableau 27:** Les activités de contrôle dans les PME Algériennes

		L'avis selon l'échelle de Likert de 4					Moyenne	Ecart type	Opinion
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total			
Contrôles d'activité appropriés pour les différents départements ou unités	N	8	17	46	9	80	2,70	0,802	<b>D'accord</b>
	%	10,0	21,3	57,5	11,3	100,0			
Contrôles physiques	N	5	16	46	13	80	2,84	0,770	<b>D'accord</b>
	%	6,3	20,0	57,5	16,3	100,0			
Des rapprochements des chiffres réels avec les chiffres prévisionnels	N	5	11	38	26	80	3,06	0,847	<b>D'accord</b>
	%	6,3	13,8	47,5	32,5	100,0			
De système d'approbation et d'autorisation	N	4	12	46	18	80	2,98	0,763	<b>D'accord</b>
	%	5,0	15,0	57,5	22,5	100,0			
L'évaluation des activités de contrôle fait l'objet d'une revue indépendante périodiquement par un autre département ou un professionnel externe.	N	5	19	41	15	80	2,83	0,808	<b>D'accord</b>
	%	6,3	23,8	51,3	18,8	100,0			
Des actions préventives et correctives sont instaurées pour prendre en compte de manière appropriée tout risque à temps	N	5	16	48	11	80	2,81	0,748	<b>D'accord</b>
	%	6,3	20,0	60,0	13,8	100,0			
<b>Total</b>							<b>2,87</b>	<b>0,79</b>	<b>D'accord</b>

Source : Elaboré par nos soins

#### 2.4. L'information et la communication

La partie théorique a révélé que l'un des mécanismes garantissant un contrôle interne efficace dans les PME est la fluidité de l'information ainsi que la communication externe et interne, chose qui correspond à ce qui a été trouvé dans la pratique.

Le plus faible chiffre obtenu lors de l'enquête effectuée est de 2.59, relatifs aux dispositifs afférents à la veille de la direction sur la coopération et la compréhension des employés entre eux tandis que pour les autres items, il est à noter que la quasi-majorité des répondants ont exprimés leurs accords quant à l'existence et la bonne application des éléments de la composantes « information et communication ».

**Tableau 28:** Evaluation de l'information et la communication

		L'avis selon l'échelle de Likert de 4					Moyenne	Ecart type	Opinion
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total			
La direction dispose d'un système d'information de gestion efficace permettant de transmettre les informations fiables en temps réel.	N	9	17	34	20	80	2,81	0,943	<b>D'accord</b>
	%	11,3	21,3	42,5	25,0	100,0			
La direction veille à la compréhension réciproque et de coopération entre les employés ainsi que de relations humaines interpersonnelles entre eux.	N	10	24	35	11	80	2,59	0,882	<b>D'accord</b>
	%	12,5	30,0	43,8	13,8	100,0			
Une évaluation de l'efficacité de la transmission et la diffusion des informations et la qualité de ce qui est transmis.	N	6	22	41	11	80	2,71	0,799	<b>D'accord</b>
	%	7,5	27,5	51,3	13,8	100,0			
Planification des actions à entreprendre pour surveiller les commentaires et les recommandations des clients, des fournisseurs et des autres parties prenantes	N	6	18	45	11	80	2,76	0,783	<b>D'accord</b>
	%	7,5	22,5	56,3	13,8	100,0			
<b>Total</b>							<b>2,72</b>	<b>0,85</b>	<b>D'accord</b>

Source : Elaboré par nos soins

### 2.5. Le pilotage

Le dernier composant du dispositif COSO qui est « le pilotage », a été évalué et analysé à travers trois items, Les résultats de l'évaluation numérique sont présentés dans la le tableau suivant :

**Tableau 29:** L'évaluation de la composante pilotage du CI

		L'avis selon l'échelle de Likert de 4					Moyenne	Ecart type	Opinions
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total			
Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont régulièrement évalués et mis à jour	N	6	19	38	17	80	2,83	0,85	<b>D'accord</b>
	%	7,5	23,8	47,5	21,3	100			
Une veille juridique et réglementaire permanente des modifications apportées aux lois et à la réglementation, ainsi qu'une évaluation des actions de régularité et de conformité est en vigueur	N	6	15	43	16	80	2,86	0,82	<b>D'accord</b>
	%	7,5	18,8	53,8	20,0	100,0			
Des indicateurs-clés de performance, de risque et de gestion relatifs au pilotage des risques sont définis et suivis	N	6	21	38	15	80	2,78	0,84	<b>D'accord</b>
	%	7,5	26,3	47,5	18,8	100			
<b>Total</b>							<b>2,82</b>	<b>0,84</b>	<b>D'accord</b>

**Source :** Elaboré par nos soins

Sur la base des résultats obtenus, « la moyenne varie entre 2.78 et 2.86 avec un écart type d'environ 0.84 », l'analyse conclut que la composante de Pilotage est conforme aux exigences théoriques (une stratégie évolutive, veille juridique et politique d'évaluation de la performance et les risques est bien définie et suivie, c'est-à-dire que le contrôle interne des PME en question peut être géré dans la durée, et qu'il évolue au cours de leur cycle de vie, ainsi que du fait qu'il est évalué périodiquement) et cela pour la majorité des PME objet de l'enquête.

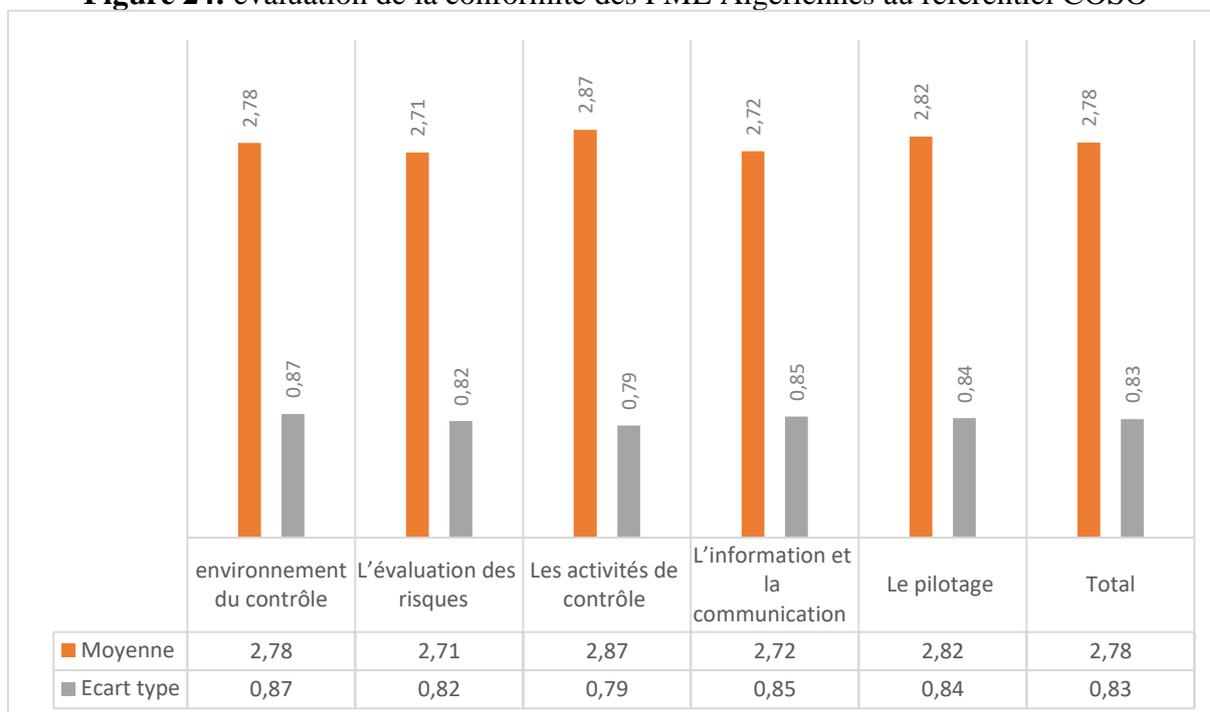
### **2.6. La conformité des SCI des PME Algériennes au référentiel COSO dans l'ensemble**

Par conséquent, le regroupement des résultats de l'étude montre que les principales caractéristiques d'un contrôle interne efficace qui ressortent des données collectées correspondent aux composantes COSO du contrôle interne identifié dans le cadre théorique.

Et, pour une vision plus générale, le graphique suivant montre que les PME ont mis en place un contrôle interne pour le développement de leurs activités sur la base des critères du référentiel COSO. Les cinq composantes sont de moyenne égale et varient entre 2.71 et 2.82

avec un écart type entre 0.79 et 0.87. Ce qui amène à conclure que le contrôle interne des PME Algériennes en globalité est mis en place de façon adéquate, garantissant l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

**Figure 24:** évaluation de la conformité des PME Algériennes au référentiel COSO



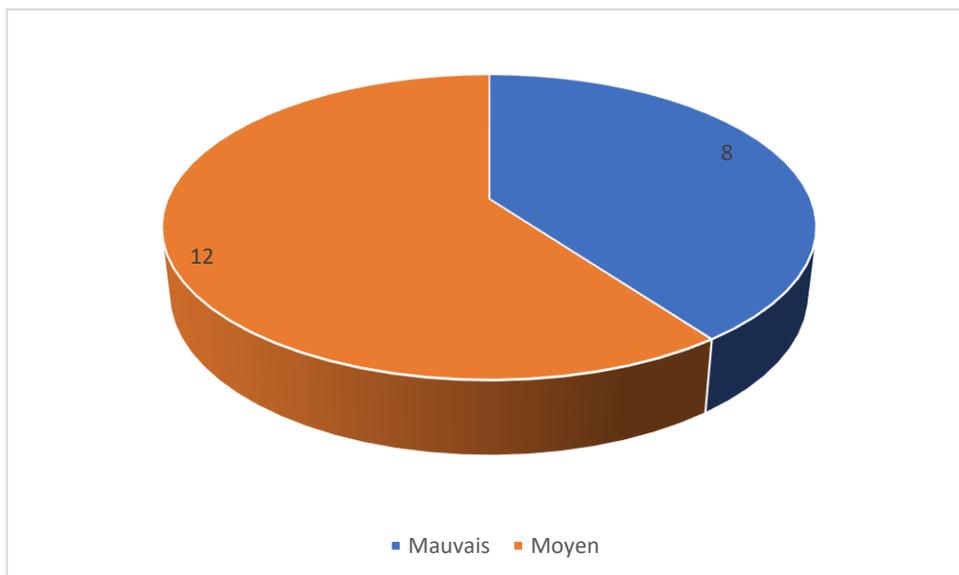
**Source :** Elaboré par nos soins

Afin de confirmer les résultats ci-dessus, une deuxième enquête a été effectuée, mais cette fois, destinée aux externes à la PME, néanmoins ils ont une vision profonde sur le contrôle interne de ces dernières de par leur métier, à savoir les experts comptables, les commissaires aux comptes et les auditeurs externes.

L'enquête consistait à avoir l'opinion des externes en question sur l'état du contrôle interne des PME pour lesquelles ils ont effectué des missions d'audit (voir le graphique ci-après). En effet, 60% des réponses ont confirmé que le contrôle interne mis en place est **d'une assurance quasi- acceptable** pour les entreprises tandis-que les 40% restants affirment qu'il demeure **insuffisant** pour garantir ses objectifs.

Les résultats relatifs à cette question se concordent avec les résultats de la 1<sup>ère</sup> enquête où la majorité ont été d'accord sur l'efficacité du SCI mais pas très d'accords.

**Figure 25:** Opinions des externes aux PME sur l'état actuel des pratiques de contrôle interne



**Source :** Elaboré par nos soins

Les commentaires au 2<sup>ème</sup> questionnaire révèlent des faiblesses dont souffre les SCI des PME Algériennes, et afin d’y remédier, ils ont avancé quelques suggestions, résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 30 :** Les dysfonctionnements des SCI des PME Algériennes et avis des experts pour en faire face

<b>L'opinion sur l'état actuel des pratiques de CI</b>	<b>Les dysfonctionnements constatés habituellement au niveau du système de contrôle interne des PME lors des missions</b>		<b>Les suggestions de remède aux dysfonctionnements</b>
Mauvais	Absence de la culture de création de service d'audit interne	Confusion entre les services et tâches	Mettre une organisation interne et détermination des tâches pour chaque employé et poste
Mauvais	Absence de cellule d'audit dans les PME	Absence de procédures écrites	Création d'une cellule d'audit interne avec ces procédures adéquates
Mauvais	Pratiquement, cette cellule n'existe pas dans la plupart de sociétés auditées.	La prise en compte des recommandations fournies.	Séparation des pouvoirs des actionnaires de ceux des dirigeants + création des cellules d'audit avec des compétences nécessaires.

Mauvais	Parce que les PME Algériennes ne sont pas au même niveau des PME à l'échelle mondiale en matière de gestion et le système algérien veut faire application de la normalisation internationale sur ces PME	Non adaptation du système sur la réalité de l'entreprise	Consulter plutôt les spécialistes en la matière (consultants et experts) et non pas les fonctionnaires de l'état du fait qu'ils sont plus informés sur l'adaptabilité des lois sur le terrain
Mauvais	Nombreuses PME ne disposent pas d'un manuel de gestion	La mise en place des contrôles n'est pas formalisée ou inexistante	Mise en place d'un manuel de gestion standard destiné aux PME pour améliorer le niveau de la gouvernance. Néanmoins ce manuel peut être personnalisé en fonction du management de chaque entité
Mauvais	Les décisions se prennent autour d'un diner à la maison, jamais par le pragmatisme des chiffres ; Ce que j'ai retenu au fil des années, c'est que la perception des Propriétaires sur eux-mêmes c'est qu'ils sont les VERITABLES FINANCIERS étant les Employeurs, et la contribution de l'EMPOYE reste MINABLE/FOLCLORIQUE quel que soit sa pertinence et son niveau s'agissant in fine d'un EMPLOYE Dont son SALAIRE lui est payé par son Maître EMPLOYEUR	C'est Simple, la comptabilité connue est celle affichée dans les livres et la vraie vous ne la connaissez jamais eu égard aux pratiques connues par tout le monde	Rapprocher la pratique de la comptabilité aux aspects du BUSINESS/OPERATIONNEL de tous les jours pour justifier son apport à la rationalisation du management
Mauvais	- Les pratiques et l'esprit familial, - Les exigences du marché hors circuit réglementé influe négativement sur le contrôle interne des entreprises, et crée des brèches de non-respect des procédures de C.I.	-Manque flagrant de tableau de bord, trésorerie, stock, facturation, ..., ce qui induit à la non-maîtrise de la gestion, -Dans certains cas c'est le personnel qui n'est pas bien formé pour produire un travail avec un	A la création de la PME, s'assurer que les gérants ont une formation d'initiation à la gestion et production des différents tableaux de bord.

		minimum de qualité	
Mauvais	L'implémentation des principes du contrôle interne est en-deçà du minimum des exigences requises.	<p>-Absence ou manque de séparation des tâches incompatible.</p> <p>-Déviation de l'application des procédures écrites sans autorisation hiérarchique.</p> <p>-Manque d'adhésion du personnel aux nouvelles procédures établies...etc.</p>	<p>- Faire adhérer le personnel aux nouvelles procédures via des réunions d'information</p> <p>- Conduite du changement en impliquant une partie du personnel en tant qu'ambassadeur du changement.</p> <p>- Après implémentation, information et formation du personnel à propos des procédures de CI en vue de leur vulgarisation.</p> <p>- Instauration d'un audit périodique pour s'assurer de la bonne application des procédures.</p> <p>- Appliquer des actions correctives en de dysfonctionnement ou difficulté d'application (calibrage, remodelage ...etc.).</p>
Moyen	Manque du personnel qualifié dédié à cette mission, ainsi qu'une organisation interne inadaptée et un niveau de coopération insuffisant	Carences dans l'organisation des services des entreprises et des systèmes de traitement des flux	Assurer un encadrement humain de qualité et une organisation des structures avec un niveau maximal de cohérence
Moyen	Le contrôle interne vise deux objectifs majeurs : d'une part, améliorer la fiabilité de l'information comptable et d'autre part, la protection du patrimoine de l'entreprise, toutefois la plupart des PME Algériennes, s'intéresse que pour le second objectif ;	- Les PME présentent souvent des défaillances dans leur dispositif de contrôle interne, qui pourtant, peut constituer un véritable levier pour leur bon fonctionnement et plus encore	

	<p>- Les incertitudes de l'environnement extérieur,</p> <p>- L'absence ou déficience d'éléments clés du contrôle, tels que séparation des tâches,</p> <p>- approbations, vérifications, concordances, analyses des résultats d'exploitation.</p> <p>- l'absence ou l'incapacité d'un contrôle nécessaire pour prévenir, détecter ou corriger des anomalies,</p>	<p>pour leur développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organigramme des PME sont souvent non formalisé,</li> <li>- l'absence de référentiel des emplois et des compétences, ainsi que les fiches de poste,</li> <li>- Absence de procédures de gestion voir obsolètes, ou non respectées et parfois non diffusées, ou ne peuvent être totalement appliquées</li> <li>- Le système d'information en place ne répond pas aux besoins de l'entreprise ;</li> <li>- Les responsabilités ne sont pas clairement structurées pour respecter le principe de séparation des tâches,</li> <li>- l'absence d'un dispositif formalisé d'évaluation et de traitement des risques liés à l'exécution des activités, à la fiabilité des données et à la protection du patrimoine</li> </ul>	<p>L'entreprise est appelée à renforcer le système de contrôle interne par :</p> <p>La mise en place des procédures de gestion et leur mise à jour régulièrement ;</p> <p>Formalisation de l'organigramme ;</p> <p>Etablir les fiches de poste,</p> <p>Renforcer les effectifs pour assurer la séparation des tâches et améliorer les performances,</p>
--	---	--	---

Moyen	Les PME en Algérie s'orientent, de plus en plus, à de fausses déclarations (fiscales et parafiscales) en plus du fait que les PME agissent généralement sous l'égide d'un management familial.	Contrôle interne rudimentaire, car l'objectif est de réduire l'assiette d'imposition à travers la minimisation des revenus à déclarer ;	Combattre l'économie informelle et renforcer le rôle de l'état, notamment le fisc.
Moyen	Faible culture du contrôle interne	La compétence limitée des responsables en la matière	La formation du personnel sur les fondements de base du contrôle interne
Moyen	Caractère personnel des relations	Faible qualification du personnel	Sensibilisation à l'utilité du CI
Moyen	Les commentaires, avis et opinions, sont toujours pris à la légère, les erreurs seront corrigées, et en finalité l'avis étant que le processus est toujours acceptable	Le mode pratique se situe sur la pensée d'un contrôle non d'audit, le tableau de bord est loin de présenter un audit, c'est un contrôle superficiel	Faire de l'audit dans le contexte du système comptable et financier commenter le déroulement des opérations et non leur contrôle
Moyen	La négligence	Mauvaise circulation de l'information au niveau des structures, manque de prise de connaissance du manuel de procédure interne	Formation et journée d'étude pour chaque nouvelle recrue au sein de l'entité pour une meilleure approche
Moyen	Les PME en général ne sont pas dotées de structure d'audit interne	Faiblesse d'indépendance de la structure d'audit interne	Prévoir un organigramme permettant d'assurer l'indépendance de la structure d'audit interne
Moyen	Manque de formation	Absence de séparation de fonctions et absence de procédures	Former et sensibiliser sur les risques
Moyen	Le problème de gouvernance la plupart des entreprises à caractère familiale	L'accès à l'information	Régler le problème d'agence entre le gérant externes non associé et les actionnaires

Moyen	Défaillance du circuit d'informations	C'est au niveau de la qualité des gestionnaires principaux des PME ainsi que les structures opérationnelles qui ignorent généralement les processus et les procédures	Placer des gestionnaires de qualité au niveau des PME
-------	---------------------------------------	---	---

**Source :** Elaboré par nos soins

A la lumière de la lecture des constats révélés par le tableau ci-dessus, il est évident que le système de contrôle interne au sein des PME Algériennes se heurte principalement aux pratiques managériales où les propriétaires veulent tout avoir en main sans revenir, ni partager les responsabilités avec les salariés, également les SCI des PME sont connues par l'informel et l'absence des procédures écrites qui définissent les tâches de toutes les parties au sein de ces entreprises.

Pour remédier à ces faiblesses, il a été suggéré que les propriétaires-dirigeants commencent à partager différentes tâches avec leurs employés et à les impliquer dans les décisions et avancent dans la rédaction de procédures et définissent qui fait quoi et comment pour remettre les PME sur la bonne voie.

A travers les réponses avancées, il est clair que les praticiens insistent pour avoir la fonction d'audit interne du fait qu'un bon système de contrôle nécessite la présence d'une fonction qui est le contrôle et le corrige, il s'agit de « l'audit interne ».

### **3. Evaluation des SCI par type de PME**

L'une des principales questions auxquelles la présente étude tente de répondre est de savoir si l'adéquation des contrôles internes diffère d'une PME à l'autre selon la taille, raison pour laquelle, l'analyse fut étendue à la relation entre la taille de l'entreprise et la conformité du SCI au référentiel COSO.

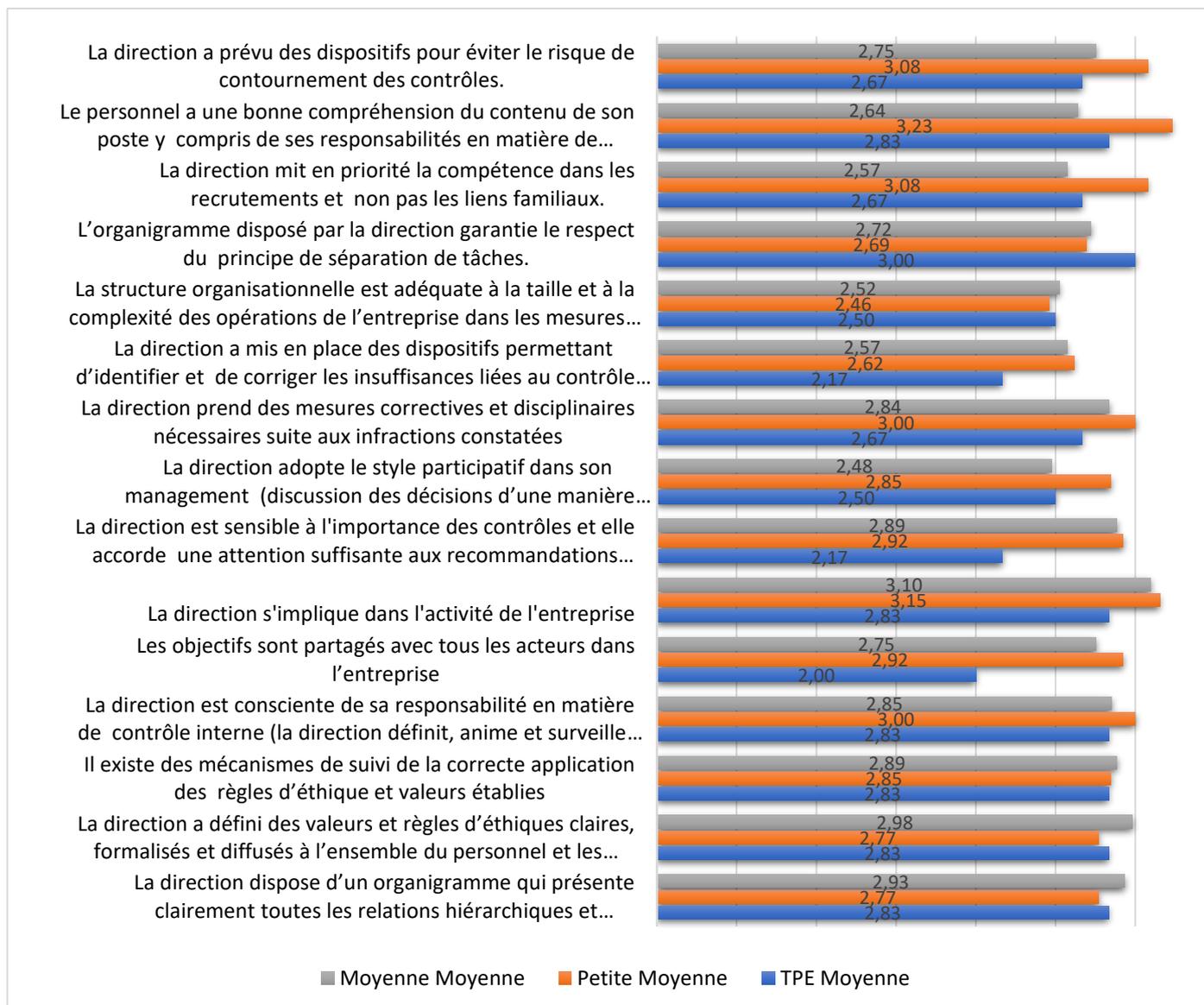
Ce deuxième point, répond, à ce titre, à l'interrogation en question, par l'évaluation des SCI dans chaque type de PME, afin de conclure sur quel type de PME, le SCI est plus conformes aux exigences COSO ;

Les points suivants récapituleront les résultats obtenus par composante :

### 3.1. Environnement du contrôle interne

Comme le montre le graphique ci-dessous, il y'a une différence significative dans le degré de conformité des SCI au référentiel COSO entre les types de PME étudiées.

Figure 26 : Evaluation de l'environnement de contrôle par type de PME



Source : Elaboré par nos soins

A travers ces résultats, il a été constaté que la TPE présente une faiblesse par rapport à la petite et moyenne entreprise avec une moyenne de 2.62 et un écart type de 0.88, contre 2.89 et 2.77 pour la petite et moyenne entreprise, et cela s'affiche clairement sur l'item qui assure que les objectifs sont partagés avec tous les acteurs dans l'entreprise avec une moyenne de 2. Cela est en concordance avec ce qui a été constaté au niveau de la partie théorique, selon lequel le propriétaire a tendance à prendre des décisions individuellement et que les objectifs de l'entreprise sont étroitement liés aux objectifs personnels.

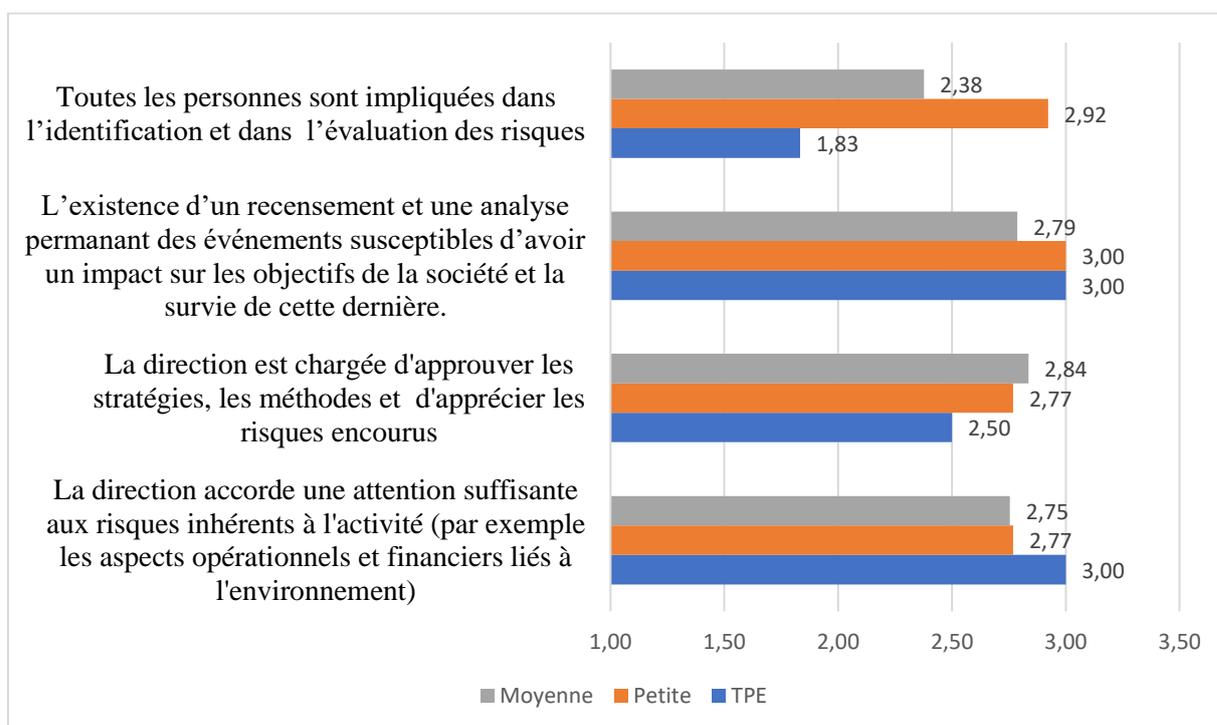
Exceptionnellement, la TPE affiche la moyenne la plus grande pour l'item « L'organigramme adopté par la direction garantit le respect du principe de séparation des tâches » avec une moyenne de 3 et un écart type de 0.89, chose qui peut être expliquée par le simple organigramme qu'elle a.

La petite entreprise dans le présent échantillon, bien que leurs caractéristiques doivent en principe, montrer des résultats plus faibles, il a été constaté qu'elle affiche une moyenne de 2.89 qui est supérieure à la moyenne, marqué par les moyennes entreprises, et cela presque pour tous les items étudiés.

### 3.1. Evaluation des risques

En second lieu, il a été sujet de vérifier, si la conformité des composants de l'évaluation des risques se diffère selon la taille de la PME, par la comparaison des moyennes pour chaque type de PME, les résultats obtenus sont présentés dans le tableau en annexe N°10 et présentés dans le graphique ci-après :

**Figure 27 :** Evaluation de la composante « évaluation des risques » par type de PME



**Source :** Elaboré par nos soins

En global, Même pour la composante « évaluation des risques », la petite entreprise présente la moyenne la plus élevée (2.87) avec un écart type de 0.64 malgré qu'elle ait enregistré une seule moyenne plus élevée que les autres et ceci sur l'implication du personnel dans l'identification et l'évaluation des risques.

Toutefois l'analyse par item montre que :

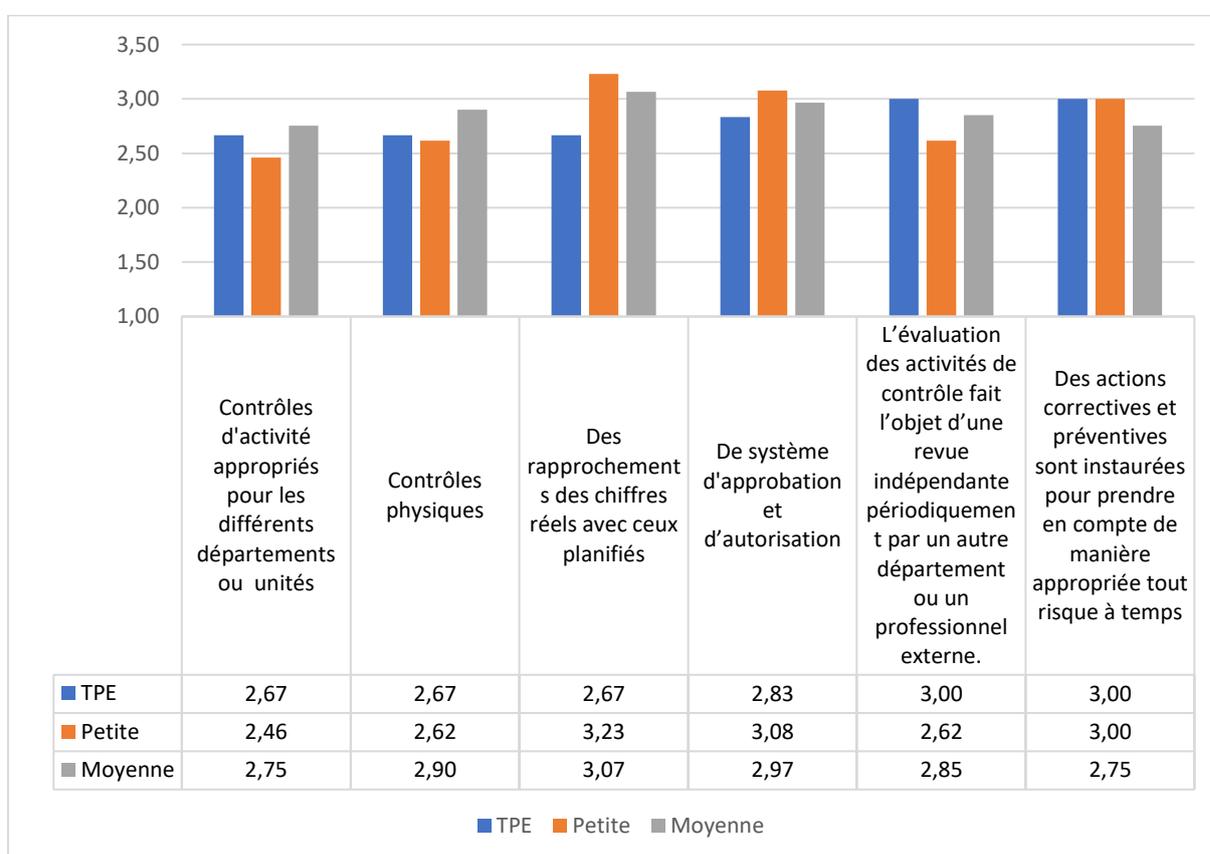
Le management des TPE accorde le plus d'attention aux risques inhérents à l'activité, par contre elle a enregistré la plus faible moyenne en matière d'implication du personnel dans l'identification et l'évaluation des risques.

Tandis que la moyenne entreprise affiche une plus grande valeur est cela dans l'item : La direction est chargée d'approuver les stratégies, les méthodes et d'apprécier les risques encourus avec une moyenne de 2.84.

### 3.2. Les activités de contrôle

Aussi, il a été sujet de vérifier s'il y'a une divergence en matière de conformité des activités de contrôle, d'un type de PME a un autre. Les résultats obtenus depuis le 1<sup>er</sup> questionnaire sont présentés dans le graphique ci-après :

**Figure 28:** Evaluation de la composante « évaluation des risques » par type de PME



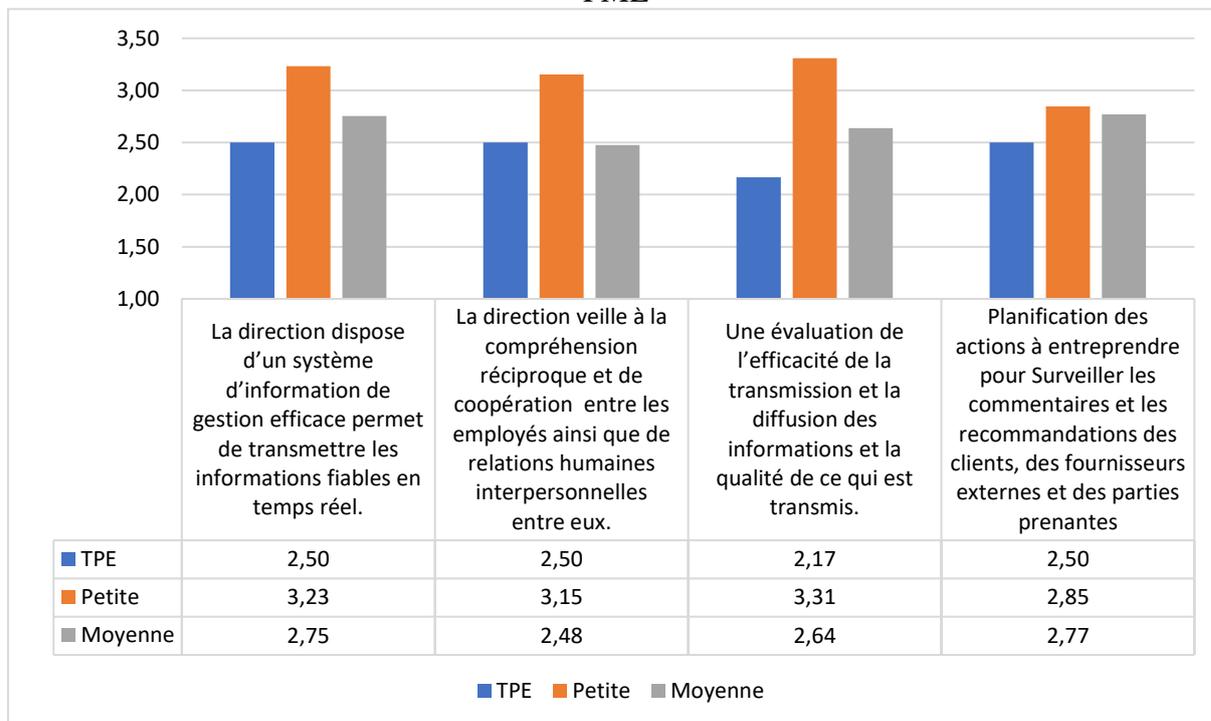
**Source :** Elaboré par nos soins

D'après les chiffres obtenus : il est clair qu'il n'y a pas une différence significative en matière d'activité de contrôle entre les différents types de PME come la moyenne totale varie entre 2.81 et 2.88 pour les 3 types de PME. Aussi, il n'y a pas un type qui présente les moyennes les plus élevés pour tous les éléments de l'activité de contrôle.

### 3.3. L'information et la communication

En se basant sur les réponses obtenues, il s'avère que la petite entreprise présente une meilleure conformité en matière d'information et communication et cela pour toutes ses composantes. Vient ensuite la moyenne entreprise tandis que la TPE présente les moyennes les plus basses comme le montre la figure ci-après :

**Figure 29** : Evaluation de la composante « L'information et la communication » par type de PME



**Source** : Elaboré par nos soins

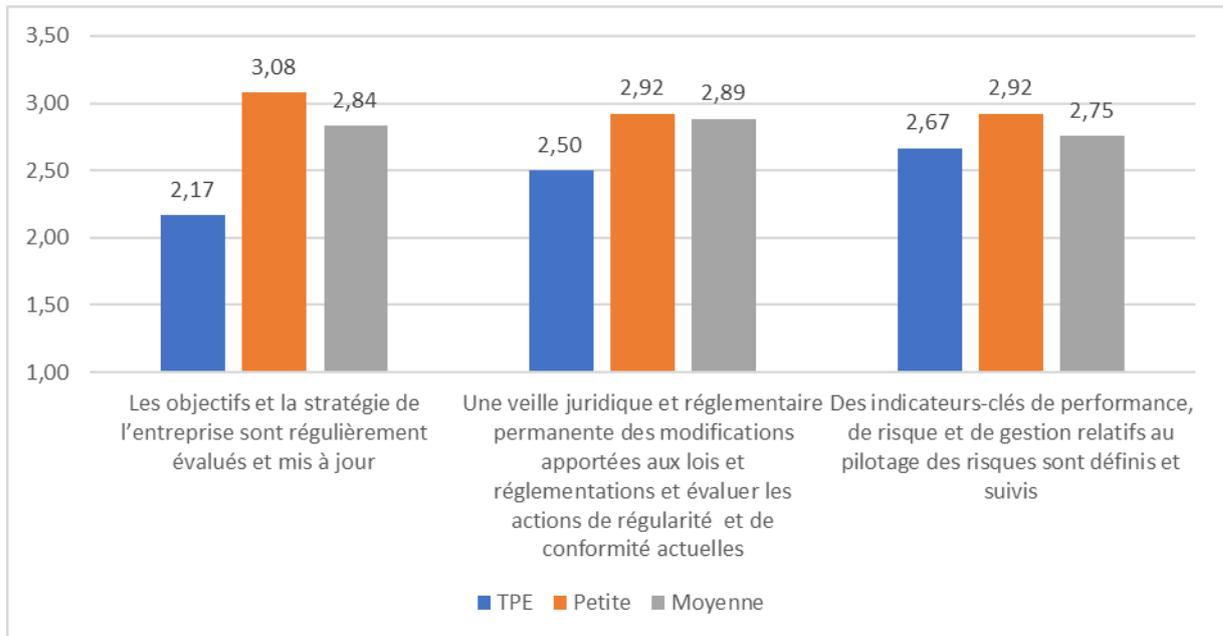
A titre d'exemple, Il a été constaté qu'une moyenne de 3,31 des répondants sont tout à fait d'accord que les petites entreprises surveillent l'évaluation de l'efficacité de la transmission et de la diffusion de l'information et de la qualité de ces communications, contre une moyenne de 2.17 pour les TPE et 2.64 pour la moyenne entreprise.

### 3.4. Le Pilotage

Encore pour cette composante, les résultats obtenus montrent que la petite entreprise est plus conforme au référentiel COSO en matière de pilotage, principalement pour l'item attestant que les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont régulièrement évalués et mis à jour avec une moyenne de 3.08 et un écart type de 0.76.

La figure ci-après résume en chiffres les opinions obtenues pour mieux apprécier les résultats :

Figure 30 : Evaluation de la composante « Pilotage » par type de PME

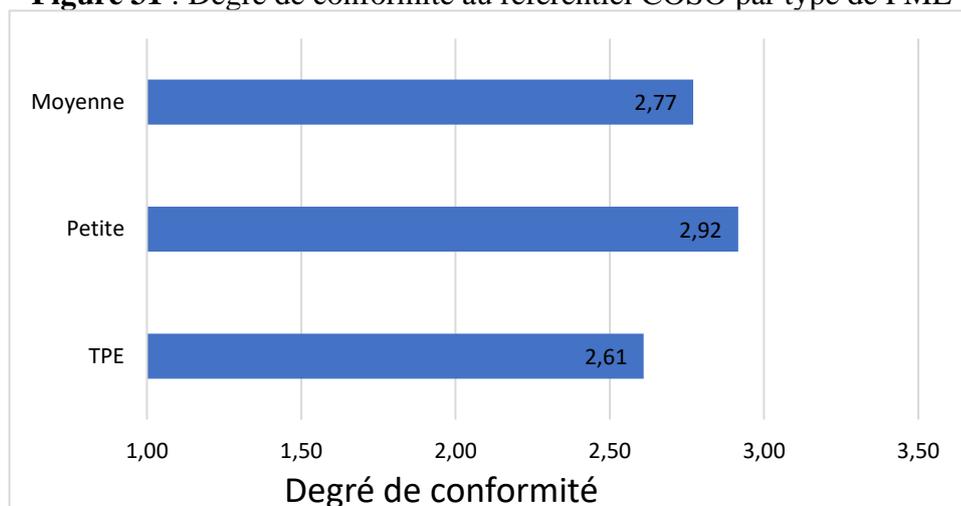


Source : Elaboré par nos soins

### 3.5. La conformité globale au référentiel COSO par type de PME

En se basant sur les résultats globales obtenus, la moyenne se situe entre [2,61- 2.92] pour tous les types de PME (c'est-à-dire que les répondants sont d'accord sur l'applicabilité et la conformité des SCI PME aux référentiel COSO), il a été constaté que quel que soit le type de PME (quelle soit la TPE, petite ou moyenne) le système de contrôle est moyennement conforme, et la taille de l'entreprise n'a pas d'impact significatif sur la conformité du SCI à la norme COSO, dans la limite de l'échantillon utilisé dans cette étude. Même si, la moyenne la plus élevée a été marquée par la petite entreprise comme le montre la figure qui suit :

Figure 31 : Degré de conformité au référentiel COSO par type de PME



Source : Elaboré par nos soins

#### **4. L'impact de la mise à niveau sur les systèmes de contrôle interne des PME**

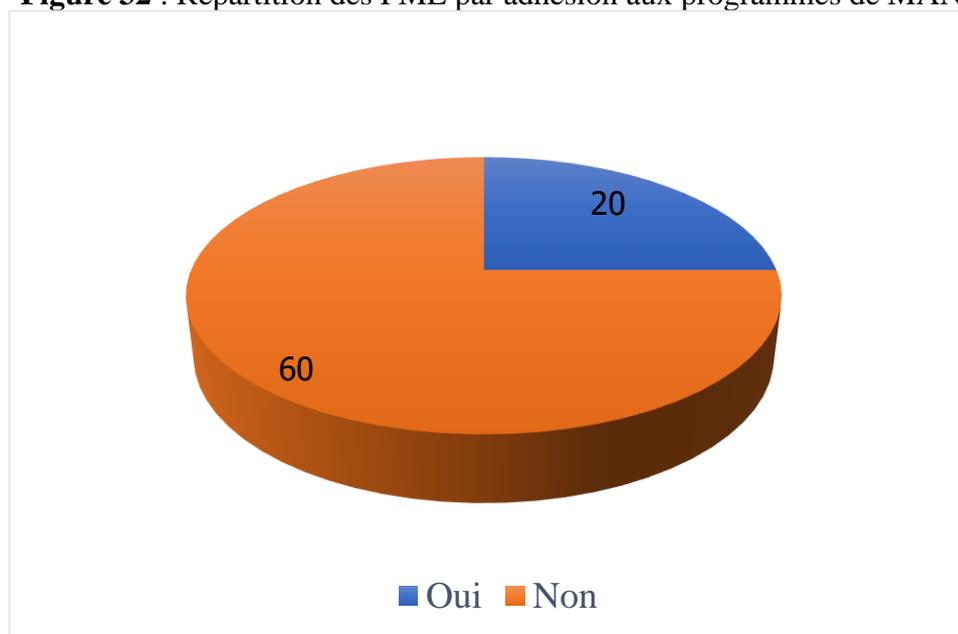
Cet point est consacré pour : statuer sur le fait que la mise à niveau, avec ses programmes d'accompagnement (via les investissements immatériels et matériels) destinés à l'amélioration des performances des PME, a participé à l'amélioration des Systèmes du CI et dans le but de découvrir si le programme de MAN, de par ses actions, a impacté positivement les dispositifs des SCI et testé l'hypothèse que : les programmes de MAN instaurés par le gouvernement pour le renforcement des points forts et de résorption de faiblesses de PME ont un impact positif sur le SCI de ces entreprises.

##### **4.1. Présentations des PME bénéficiaires de programme de MAN**

Parmi l'échantillon de PME objets de l'étude, seulement 25 % des PME qui ont participé à l'enquête ont bénéficié de programme de mise à niveau et ces dernières sont de taille moyenne ; raison pour laquelle il sera sujet de vérifier l'impact de la mise à niveau sur la PME sans faire distinction entre les types des PME.

La figure suivante présente les résultats obtenus :

**Figure 32** : Répartition des PME par adhésion aux programmes de MAN



**Source** : Elaboré par nos soins

##### **4.2. L'impact de la MAN sur la conformité des PME au référentiel COSO**

L'objectif de ce point est de tester si la MAN a un effet sur la conformité des PME au référentiel COSO et ceci à travers le T-test.

#### **4.2.1. La présentation du T-test**

Le T-test des échantillons indépendants ne peut comparer les moyennes que pour deux (et seulement deux) groupes. Il ne peut pas faire de comparaisons entre plus de deux groupes comme le test d'ANOVA.

Pour faire ce test, les données doivent répondre aux exigences suivantes :

- Variable dépendante continue, c.-à-d. intervalle ou niveau de rapport ;
- Variable indépendante qui est catégorielle et a exactement deux catégories ;
- Cas qui ont des valeurs sur les variables dépendantes et indépendantes ;
- Échantillons/groupes indépendants (c.-à-d. indépendance des observations) ;
- Distribution Normale (approximativement) de la variable dépendante pour chaque groupe ;
- Homogénéité des variances (c.-à-d. variances à peu près égales entre les groupes)
- Aucune valeur aberrante.<sup>86</sup>

Dans cette étude, le T-test a été effectué à l'aide de « SPSS », et cela après avoir confirmé que les données utilisées répondent aux exigences citées plus haut, en effet :

- Les variables sont indépendantes et font partie de deux catégories de PME, celles qui ont bénéficié de la MAN et celle qui n'ont pas adhéré à ce programme,
- Les variances sont homogènes et n'enregistrent aucune valeur aberrante,
- Aussi, il a été confirmé que les données suivent la loi Normale en utilisant le diagramme Q-Q\* (voir annexe 09).

**L'objectif** est de tester l'hypothèse nulle (H0) et l'hypothèse alternative (H1) du test T pour échantillon indépendant.

**H0 :  $\mu_1 = \mu_2$  ("il n'y a pas de différence entre les SCI des PME qui ont bénéficié de la MAN et celles qui n'ont pas participé à ces programmes ")** c'est-à-dire que la mise à niveau n'a aucun impact sur les SCI des PME ;

**H1 :  $\mu_1 \neq \mu_2$  ("les SCI des PME qui ont bénéficié de MAN sont nettement plus performantes que celles qui n'ont pas adopté cette démarche)** c'est-à-dire que la mise à niveau a un impact sur les SCI des PME.

---

<sup>86</sup> <https://libguides.library.kent.edu/spss/independentttest>. consulté le 23/03/2022 à 11 :17.

• Le **diagramme Quantile-Quantile** est un outil graphique qui nous aide à évaluer si un ensemble de données provient de manière plausible d'une distribution théorique telle qu'une distribution normale ou exponentielle. Il est un nuage de points créé en traçant deux ensembles de quantiles l'un contre l'autre. Si les deux ensembles de quantiles provenaient de la même distribution, nous devrions voir les points former une ligne à peu près droite.

4.2.2. Les résultats du T-test

Tableau 31 : T-Test des échantillons indépendants pour vérifier l'égalité de la variance

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Environnement de contrôle	Hypothèse de variances égales	1,101	0,297	0,062	78	0,951	0,01	0,1623	-	0,33311
	Hypothèse de variances inégales			0,055	27,68	0,956	0,01	0,18093	-	0,38082
Evaluation des risques	Hypothèse de variances égales	6	0,05	0,795	78	0,429	0,1375	0,17301	-	0,48194
	Hypothèse de variances inégales		7	0,648	24,682	0,523	0,1375	0,21235	-	0,57513
Activité de contrôle	Hypothèse de variances égales	7,34	0,068	0,526	78	0,601	0,09167	0,17442	-	0,43892
	Hypothèse de variances inégales			0,416	23,947	0,681	0,09167	0,22046	-	0,54673
Information et Communication	Hypothèse de variances égales	1,233	0,27	-0,758	78	0,451	-0,14167	0,1869	-	0,23043
	Hypothèse de variances inégales			-0,675	27,443	0,505	-0,14167	0,20973	-	0,28833
Pilotage	Hypothèse de variances égales	3,277	0,074	-0,254	78	0,8	-0,05	0,19673	-	0,34166
	Hypothèse de variances inégales			-0,215	25,711	0,832	-0,05	0,23276	-0,5287	0,4287

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS

Selon la valeur de signification du test, les résultats (seuils de signification) sont supérieurs à 0.05 ce qui confirme l'égalité de la variance d'une variable calculée pour les deux groupes de PME et donc il est possible de se baser sur les résultats de ce test.

A la lecture du tableau ci-dessus, le seuil de signification (bilatéral) est supérieur au seuil de signification de 0.05 pour l'ensemble des composants du SCI, à cet effet, l'hypothèse que le SCI des PME qui a bénéficié du programme de mise à niveau, ne se démarque pas à celui des PME qui n'ont pas bénéficié du programme est confirmée, **donc l'hypothèse nulle est acceptée**

Après avoir validée cette hypothèse, il sera opportun d'avoir plus de détails, et cela est fait via une comparaison des moyennes des items (voir le tableau N°33) des 5 composantes pour statuer sur la composante la plus impacté par la MAN, et cela en dépit du fait que **le T-test a démontré qu'il n'y a pas un impact de l'adhésion des PME au programme de MAN sur la conformité au référentiel COSO.**

Les résultats obtenus sont résumés par composante dans le tableau suivant :

**Tableau 32 :** Statistiques descriptives concernant l'impact de l'adhésion aux programmes de MAN sur le SCI des PME

	<b>L'adhésion aux programmes de MAN</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne erreur standard</b>
<b>Environnement de contrôle</b>	Oui	20	2,7833	0,73377	0,16408
	Non	60	2,7733	0,59073	0,07626
<b>Activité de Contrôle</b>	Oui	20	2,9625	0,92933	0,2078
	Non	60	2,8708	0,57026	0,07362
<b>Evaluation des risques</b>	Oui	20	2,8125	0,88806	0,19858
	Non	60	2,675	0,58277	0,07524
<b>Information et Communication</b>	Oui	20	2,6125	0,85253	0,19063
	Non	60	2,7542	0,67725	0,08743
<b>Pilotage</b>	Oui	20	2,7833	0,96291	0,21531
	Non	60	2,8333	0,68478	0,0884

**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS

Le tableau ci-dessus démontre que les moyennes entre les PME ayant bénéficiés de la MAN et celles qui n'ont pas de mise à niveau varient entre 2.675 et 2.96 ce qui fait que les répondants des deux groupes sont **d'accords sur la conformité des PME qui ont bénéficié des programmes de MAN au référentiel COSO et même de ceux qui n'ont pas adhéré à ces programmes** avec un écart type qui varie entre 0.57 et 0.96.

De par les critères déjà retenus et présentés pour l'évaluation de SCI des PME, la comparaison par item donnent les résultats suivants :

**Tableau 33: L'impact de l'adhésion aux programmes de MAN sur la conformité des SCI des PME Algériennes**

		Votre société a-t-elle bénéficié du programme de mise à niveau	Oui		Non	
			Moyenne	N	Moyenne	N
Environnement de contrôle	1	La direction dispose d'un organigramme qui présente clairement toutes les relations hiérarchiques et fonctionnelles existant au sein de l'organisation	✔ 3	20	✘ 2,87	60
	2	La direction a défini des valeurs et règles d'éthiques claires, formalisés et diffusés à l'ensemble du personnel et les parties prenantes	✔ 3	20	✘ 2,92	60
	3	Il existe des mécanismes de suivi de la correcte application des règles d'éthique et valeurs établies	✘ 2,75	20	✔ 2,92	60
	4	La direction est consciente de sa responsabilité en matière de contrôle interne (la direction définit, anime et surveille le dispositif du contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société).	✘ 2,8	20	✔ 2,9	60
	5	Les objectifs sont partagés avec tous les acteurs dans l'entreprise	✔ 2,8	20	✘ 2,7	60
	6	La direction s'implique dans l'activité de l'entreprise	✘ 3	20	✔ 3,12	60
	7	La direction est sensible à l'importance des contrôles et elle accorde une attention suffisante aux recommandations des auditeurs internes	✔ 3,15	20	✘ 2,73	60
	8	La direction adopte le style participatif dans son management (discussion des décisions d'une manière collégiale)	✔ 2,75	20	✘ 2,47	60
	9	La direction prend des mesures correctives et disciplinaires nécessaires suite aux infractions constatées	✔ 2,85	20	✔ 2,85	60
	10	La direction a mis en place des dispositifs permettant d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne dans des délais raisonnables.	✔ 2,55	20	✔ 2,55	60
	11	La structure organisationnelle est adéquate à la taille et à la complexité des opérations de l'entreprise dans les mesures de facilité le contrôle.	✔ 2,55	20	✘ 2,5	60
	12	L'organigramme disposé par la direction garantie le respect du principe de séparation de tâches.	✔ 2,85	20	✘ 2,7	60
	13	La direction mit en priorité la compétence dans les recrutements et non pas les liens familiaux.	✘ 2,5	20	✔ 2,72	60
	14	Le personnel a une bonne compréhension du contenu de son poste y compris de ses responsabilités en matière de contrôle interne.	✘ 2,4	20	✔ 2,87	60
	15	La direction a prévu des dispositifs pour éviter le risque de contournement des contrôles.	✔ 2,8	20	✔ 2,8	60
Activité de contrôle	16	La direction accorde une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement)	✘ 2,75	20	✔ 2,78	60
	17	La direction est chargée d'approuver les stratégies, les méthodes et d'apprécier les risques encourus	✔ 2,85	20	✘ 2,78	60
	18	L'existence d'un recensement et une analyse permanent des événements susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs de la société et la survie de cette dernière.	✘ 2,8	20	✔ 2,85	60
	19	Toutes les personnes sont impliquées dans l'identification et dans l'évaluation des risques	✔ 2,85	20	✘ 2,28	60
Evaluation des risques	20	Contrôles d'activité appropriés pour les différents départements ou unités	✔ 2,8	20	✘ 2,67	60
	21	Contrôles physiques	✔ 2,95	20	✘ 2,8	60
	22	Des rapprochements des chiffres réels avec ceux planifiés	✔ 3,15	20	✘ 3,03	60
	23	De système d'approbation et d'autorisation	✘ 2,95	20	✔ 2,98	60
	24	L'évaluation des activités de contrôle fait l'objet d'une revue indépendante périodiquement par un autre département ou un professionnel externe.	✔ 3	20	✘ 2,77	60
	25	Des actions correctives et préventives sont instaurées pour prendre en compte de manière appropriée tout risque à temps	✔ 2,85	20	✘ 2,8	60
	26	La direction dispose d'un système d'information de gestion efficace permet de transmettre les informations fiables en temps réel.	✘ 2,7	20	✔ 2,85	60
Information et communication	27	La direction veille à la compréhension réciproque et de coopération entre les employés ainsi que de relations humaines interpersonnelles entre eux.	✘ 2,45	20	✔ 2,63	60
	28	Une évaluation de l'efficacité de la transmission et la diffusion des informations et la qualité de ce qui est transmis.	✘ 2,55	20	✔ 2,77	60
	29	Planification des actions à entreprendre pour Surveiller les commentaires et les recommandations des clients, des fournisseurs externes et des parties prenantes	✘ 2,75	20	✔ 2,77	60
	30	Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont régulièrement évalués et mis à jour	✘ 2,75	20	✔ 2,85	60
Pilotage	31	Une veille juridique et réglementaire permanente des modifications apportées aux lois et réglementations et évaluer les actions de régularité et de conformité actuelles	✘ 2,75	20	✔ 2,9	60
	32	Des indicateurs-clés de performance, de risque et de gestion relatifs au pilotage des risques sont définis et suivis	✔ 2,85	20	✘ 2,75	60

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS

Il a été constaté suite à la lecture des chiffres des PME ayant bénéficiées des programmes de mise à niveau, qu'ils sont supérieurs à ceux qui n'ont pas bénéficié pour les trois composantes : environnement de contrôle, évaluation des risques et activité de contrôle, avec quelques lacunes, notamment au niveau du volet d'information et communication, ainsi qu'au niveau de l'expérience, malgré les efforts déployés lors des actions matérielles et immatérielles de ces programmes, à savoir :

- Renforcement des ressources humaines à différents niveaux, le chef d'entreprise apprend à déléguer des responsabilités, à faire travailler une équipe et à faire confiance à des compétences ;
- Meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME ;
- Mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur ;
- Les actions dans ce domaine peuvent toucher la gestion de projet dans une entreprise de bâtiment ou la gestion de production dans une entreprise industrielle, la gestion des stocks, le calcul des coûts ;
- Mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales telles que ISO 9001, ISO 22000, etc. ;
- Elaboration d'une stratégie d'entreprise et des projets de partenariat.
- Mise en place de R&D et veille technologique<sup>87</sup>.

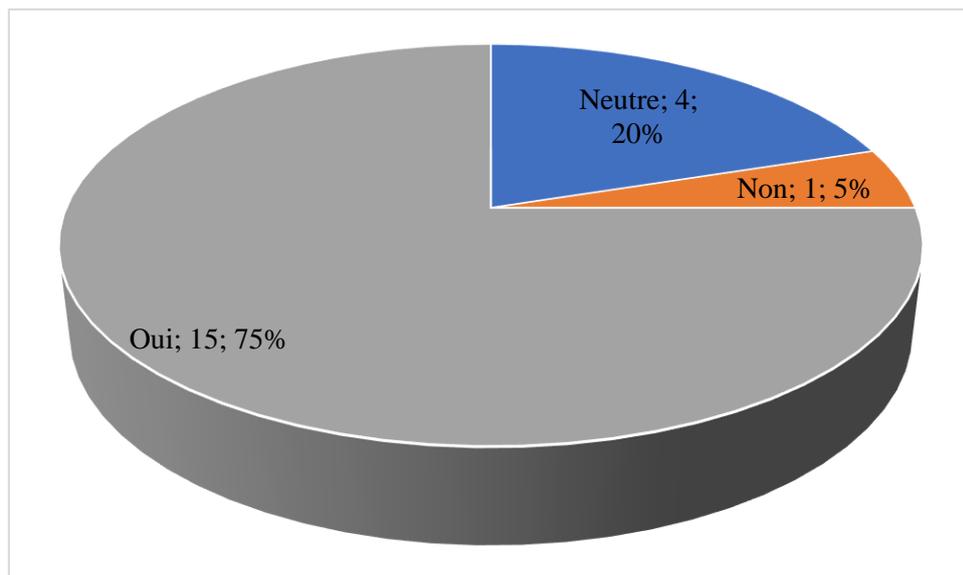
La lecture des résultats obtenus à partir du deuxième questionnaire, démontre que les répondants étaient majoritairement d'accord sur le fait que la mise à niveau a un effet positif sur l'amélioration des systèmes de contrôle interne des PME avec une moyenne de 75 %, et un seul expert était d'avis que cela n'a pas amélioré la SCI pour les PME, car cela nécessite des capitaux constants que les PME n'avaient pas et 20% restantes sont neutre vis-à-vis ce point.

La figure ci-dessous résume les résultats obtenus.

---

<sup>87</sup> Document interne de l'ANDPME

**Figure 33** : l'avis des externes sur l'impact de la MAN sur le SCI des PME



**Source** : Elaboré par nos soins

Des arguments avancés par quelques propos collectés, via la question ouverte proposée dans le questionnaire : « Pourquoi pensez-vous que l'adhésion des PME aux programmes de mise à niveau peut impacter positivement leurs systèmes de contrôle interne ? », auprès des externes interrogés, qui peuvent se résumer comme suit.

*« La mise à niveau implique nécessairement la réorganisation d'une entité. Cela touche tous les compartiments : organisation, procédures de gestion et de contrôle, implémentation d'outils de reporting fiables et de tableau de bords pertinents pour le pilotage de l'entité » ;*

*« La mise à niveau et un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes qui ont un impact direct sur le SCI. » ;*

*« La MAN est la première phase à la certification ISO qui est un élément de SCI. » ;*

*« La mise à niveau renforce la structuration de la PME d'où un meilleur contrôle interne et mettre en place la culture du contrôle interne et améliorer les compétences des employés ».*

Ces arguments rejoignent les objectifs du MAN qui visent la mise en place de bonnes pratiques de gestion, le développement et la mise en place d'une organisation fonctionnelle, choses qui se traduisent par un SCI performant.

**Section 2 : évaluation de l'audit interne des PME Algériennes**

Cette section a pour objectif d'évaluer l'état de la fonction d'audit interne au sein des PME Algériennes, où il a été procédé à la présentation de la structure d'audit interne des entreprises de l'échantillon de l'étude ainsi que les finalités étendues de la mise en place de la structure en question et les méthodes généralement utilisées pour vérifier son efficacité, et enfin, évaluer le niveau de conformité des structures d'audit interne aux normes internationales d'audit interne (IIA).

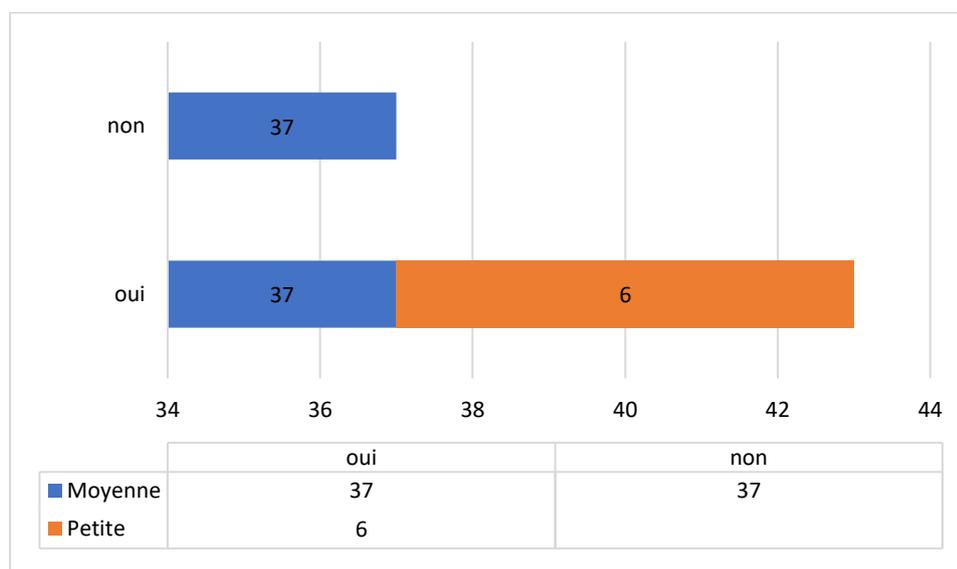
**1. Présentation de la structure d'audit interne de l'échantillon**

Cette partie de l'étude empirique a permis d'apprécier les caractéristiques des structures d'audit interne des entreprises objets de l'enquête et les profils des auditeurs internes représentés par des caractéristiques sociodémographiques.

**1.1. Population de l'étude**

Les chiffres obtenus sur les structures d'audit interne montrent que 43 des PME de l'échantillon possèdent au sein de leur organisation cette structure. Néanmoins, et comme le montre le graphique ci-dessous, la structure en question est absente dans les TPE de l'échantillon et apparaît sur 80% des moyennes entreprises.

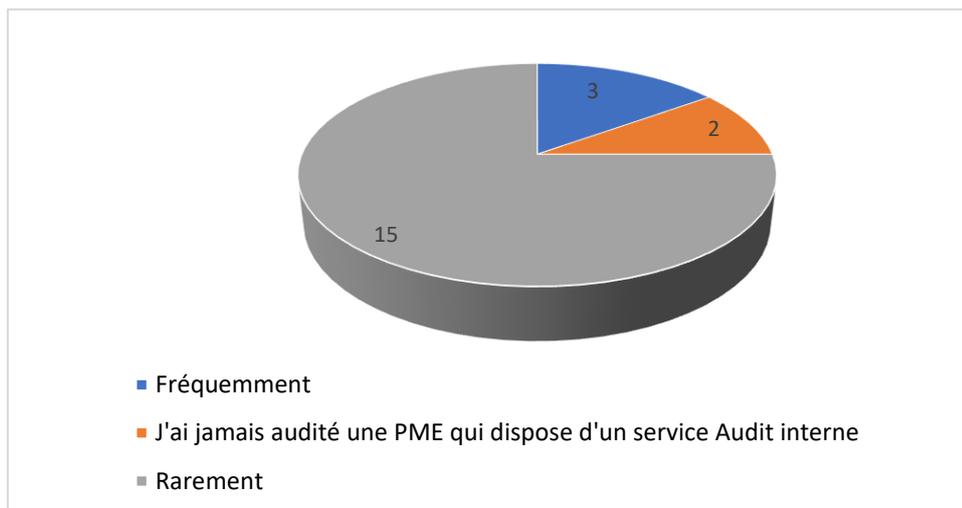
**Figure 34 :** La présence d'une structure d'audit interne au sein des PME par type de PME



**Source :** Elaboré par nos soins

Ces statistiques ont été appuyées par les réponses des externes à l'entreprise à travers le second questionnaire qui leur a été destiné, où 75% ont confirmé que cette fonction n'est pas totalement absente mais néanmoins demeure rare pour la PME Algérienne.

**Figure 35 : L'existence de service d'AI dans les PME auditées**

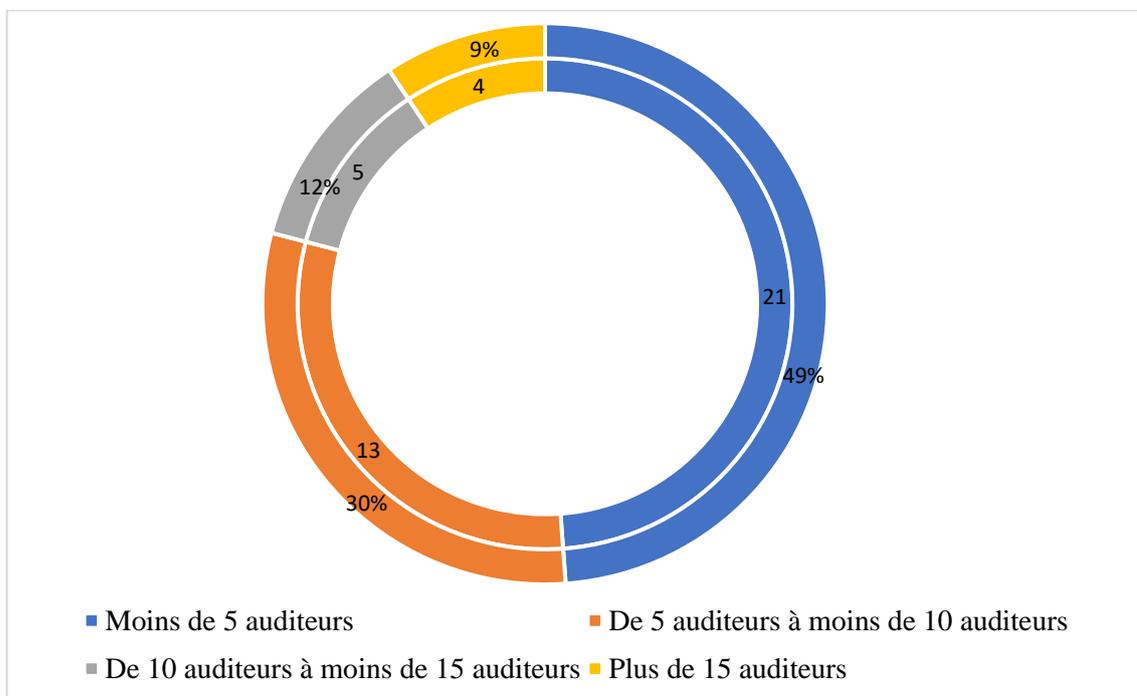


Source : Elaboré par nos soins

### 1.2. Présentation des auditeurs internes

Comme le montre la figure ci-dessous, les PME de l'échantillon ont majoritairement (49%) des équipes d'audit de moins de cinq (5) auditeurs et seulement quatre (4) PME ont une grande équipe de plus de quinze (15) auditeurs.

**Figure 36 : Nombre des auditeurs interne.**



Source : Elaboré par nos soins

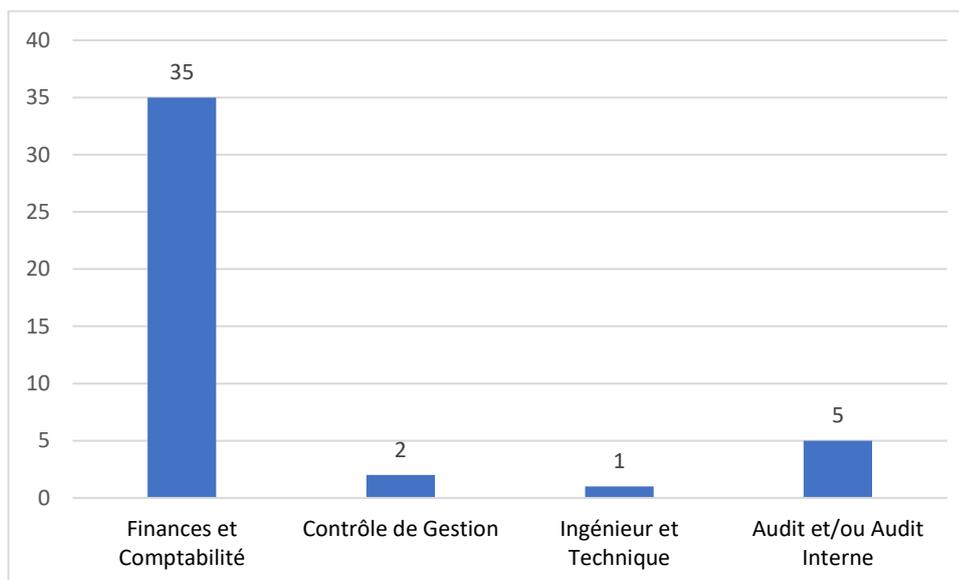
### **1.3. Qualifications professionnelles et académiques des auditeurs internes**

Il a été question par la suite de tester la qualification professionnelle et académique des auditeurs interne afin d'avoir une idée sur le niveau d'assurance qu'il peut être accordé sur la conformité de fonction.

#### **1.3.1. Qualifications professionnelles des auditeurs interne**

Les résultats obtenus pour l'item « qualification professionnelle » des auditeurs des PME de l'échantillon de l'étude, ont été présentés dans la figure ci-dessous :

**Figure 37 : Qualifications professionnelles des auditeurs interne**



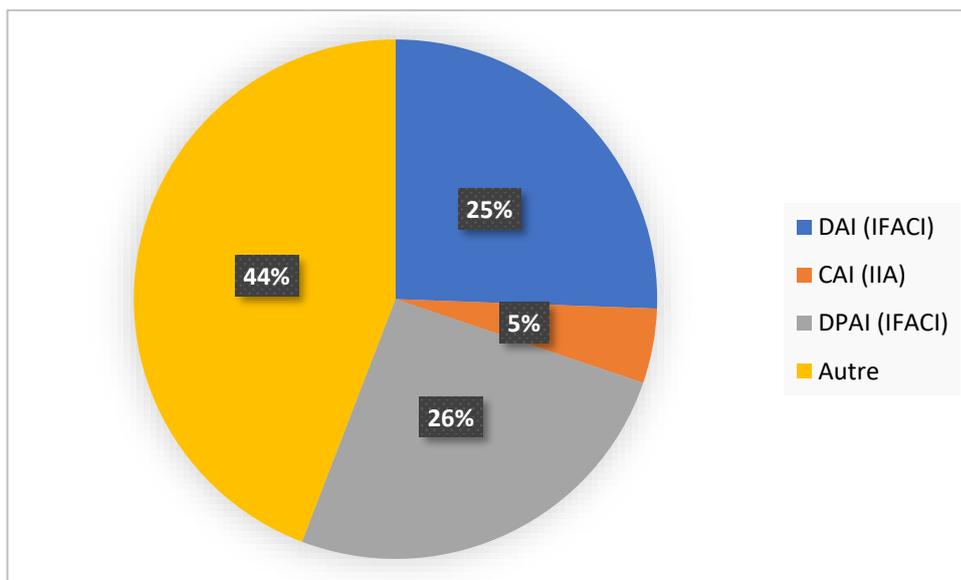
**Source :** Elaboré par nos soins

A la lecture du graphe ci-dessus, il s'avère que les équipes d'audit interne sont pluridisciplinaires et possèdent des connaissances collectives, aussi, les domaines les plus fréquemment choisis par les répondants indiquent que le domaine d'étude des auditeurs est diversifié (finance, comptabilité, audit, contrôle de gestion, ingénieurs et techniciens).

#### **1.3.2. Certifications obtenues par les équipes d'audit interne**

La figure ci-après confirme que 51% des auditeurs de l'échantillon sont certifiés « IFACI » et « IIA » et le reste (44%) ont suivi des formations MBA et PGS chose qui confirme que les répondants au questionnaire ont des prérequis en audit et impactent positivement l'éventuelle application des normes internationales en la matière.

**Figure 38 :** Certifications obtenues par l'équipe d'audit interne



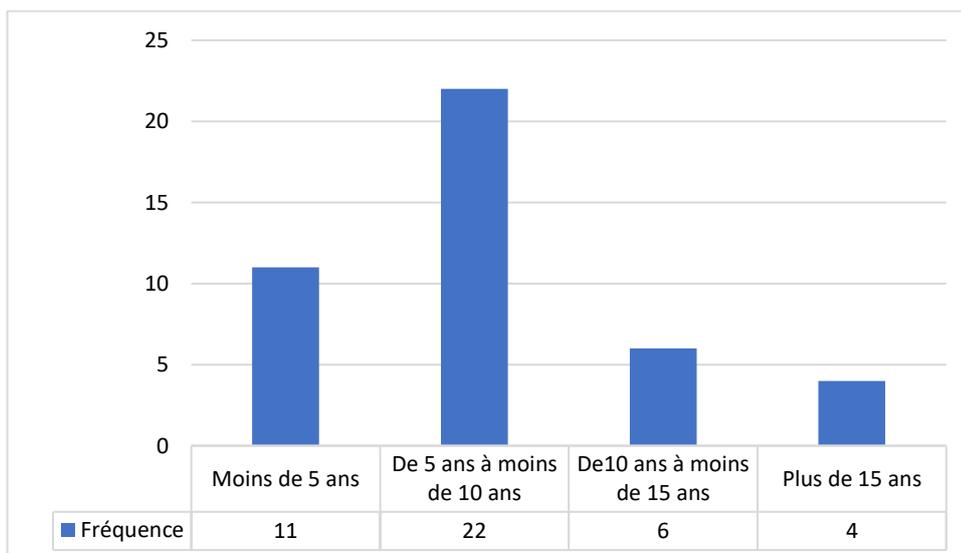
**Source :** Elaboré par nos soins

**1.4. Ancienneté de l'équipe de l'audit interne**

Sur ce critère, seuls 26 % des répondants ont moins de 5 ans d'expérience, 9% des répondants à l'enquête sont des auditeurs internes expérimentés ayant plus de 15 ans d'expérience en tant qu'auditeurs internes, et le reste ont une expérience qui varie entre 5 et 15 ans, **cela pourrait être un signe positif pour la qualité de l'audit interne**. Sur cette base, il est possible d'avancer que les chiffres obtenus fournissent une assurance supplémentaire sur la fiabilité des réponses à l'enquête.

Les pourcentages apparaissent dans la figure suivante :

**Figure 39 :** Ancienneté de l'équipe de l'audit interne

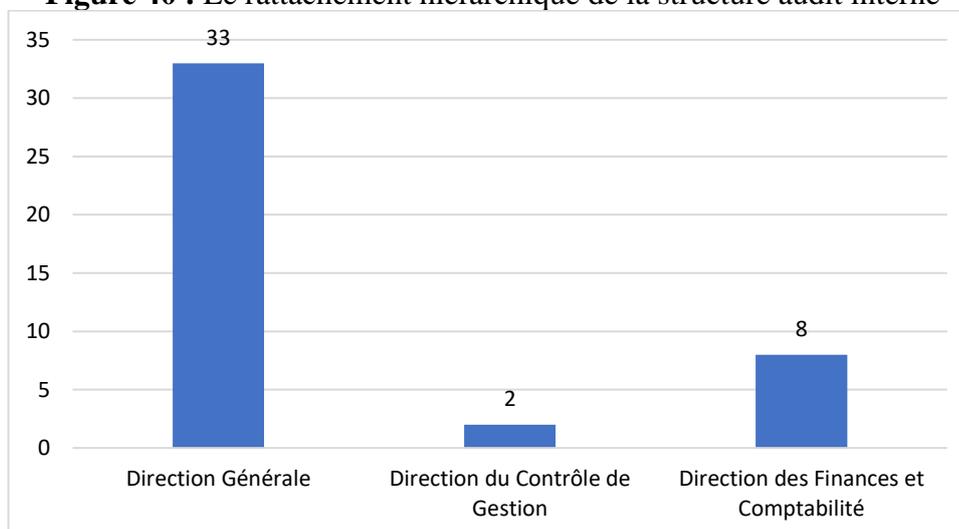


**Source :** Elaboré par nos soins

**1.5. Le rattachement hiérarchique de la structure audit interne**

La figure ci-après récapitule les rattachements organisationnels des structures d'audit interne objet de l'étude ;

**Figure 40 : Le rattachement hiérarchique de la structure audit interne**



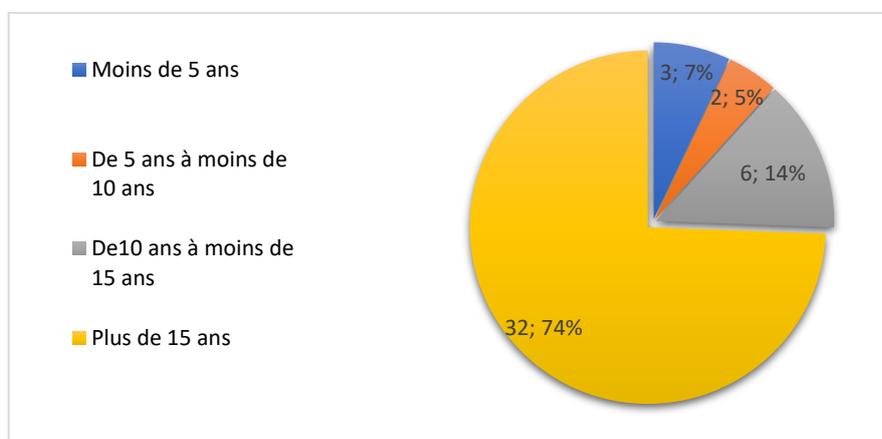
Source : Elaboré par nos soins

La lecture du graphique affiche que 33 PME de l'échantillon de l'étude trouve leur structure d'audit interne rattachée directement à la direction générale tel que préconise les normes professionnelles en la matière et l'exigent les référentielles de contrôle interne. Tandis que pour les 10 autres PME, la structure d'audit interne est rattachée à la direction du contrôle de gestion ou à la DFC, chose qui peut nuire à son indépendance vis à vis de ces deux directions en question.

**1.6. Ancienneté de la fonction audit interne**

Les résultats de la présente étude montrent que la fonction AI pour 74% des PME de l'échantillon a été mise en place depuis plus de 15 ans et cela confirme que l'intérêt pour cette fonction n'est pas récent. Seulement 7% des PME n'avaient pas créé cette structure que récemment (les 5 dernières années) comme l'affiche la figure suivante :

**Figure 41 : Ancienneté de la fonction audit interne au sein des PME**



Source : Elaboré par nos soins

**2. Aboutissements attendus de l'audit interne**

Il est opportun, avant d'évaluer la conformité de l'audit interne des PME de l'échantillon aux normes internationales d'audit interne, de connaître la vision des répondants quant à cette dernière et ce qu'ils attendaient en contrepartie de sa mise en place au sein de leurs entreprises respectives.

Le tableau ci-dessous, résume les avis obtenus à travers le questionnaire destiné aux internes des PME :

**Tableau 34 : Les attendus de l'audit interne dans les PME Algériennes**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type
Renforcement des connaissances de la direction générale et des organes de gouvernance en matière de gestion des risques et les bonnes pratiques du contrôle interne	1	6	19	17	<b>3,21</b>	<b>0,773</b>
Accompagnement dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise	2	10	18	13	<b>2,98</b>	<b>0,859</b>
Amélioration de la communication en temps opportun des informations pertinentes pour une meilleure prise de décision	1	6	27	9	<b>3,02</b>	<b>0,672</b>
Les procédures et les structures de la société fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables	1	7	22	13	<b>3,09</b>	<b>0,75</b>
Identifier les zones à risque au sein de l'organisation	2	9	17	15	<b>3,05</b>	<b>0,872</b>
Opinion indépendante sur l'importance des risques résiduels.	1	7	17	18	<b>3,21</b>	<b>0,804</b>
Diminution des actes de fraude	2	7	19	15	<b>3,09</b>	<b>0,84</b>

**Source :** Elaboré par nos soins

A la lecture des résultats, il est clair que la majorité des répondants sont conscients (d'accord) du fait que l'audit interne est une fonction à valeur ajoutée, qu'elle permet à la PME d'avoir une vue d'ensemble et une vision prospective qui vise à maîtriser les risques pouvant mettre en péril ses objectifs et donc aider à mieux mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

**3. Méthode d'évaluation de l'audit interne**

Avant de se référer aux normes internationales en matière de pratique de l'audit interne pour l'évaluation de cette fonction en PME Algériennes, l'étude a voulu mettre en exergue quelques pratiques généralement reconnues et appliquées par les PME en la matière et aussi afin d'évaluer leur efficacité.

Les résultats obtenus en ce qui concerne les méthodes d'évaluation de la FAI au sein des PME, sont résumés dans le tableau suivant

**Tableau 35 : Méthode d'évaluation de la fonction audit interne**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type
Budget à l'utilisation réelle des ressources	6	16	16	5	2,47	0,882
	14%	37%	37%	12%		
Temps consacré à la réalisation d'un audit d'un cycle (c.-à-d. de la réunion de lancement au rapport final)	3	11	23	6	2,74	0,79
	7%	26%	53%	14%		
Taux de réalisation du plan d'audit interne	2	4	28	9	3,02	0,707
	5%	9%	65%	21%		
Enquêtes de satisfaction des bénéficiaires de l'audit interne	2	19	14	8	2,65	0,842
	5%	44%	33%	19%		
Taux d'acceptation / taux de réalisation des recommandations de pour l'audit interne	3	10	20	10	2,86	0,861
	7%	23%	47%	23%		
Assistance de l'audit interne demandée par les auditeurs externes	4	14	21	4	2,58	0,794
	9%	33%	49%	9%		

**Source :** Elaboré par nos soins

A la lecture de ces résultats, il a été constaté que le taux de réalisation du plan d'audit interne est l'outil couramment utilisé pour évaluer la fonction d'audit interne, avec une moyenne de 3,02 et un écart-type de 0,71. Cependant, le budget de l'utilisation réelle des ressources, est la méthode d'évaluation la moins utilisée avec une moyenne de 2.47 et un écart type de 0.882.

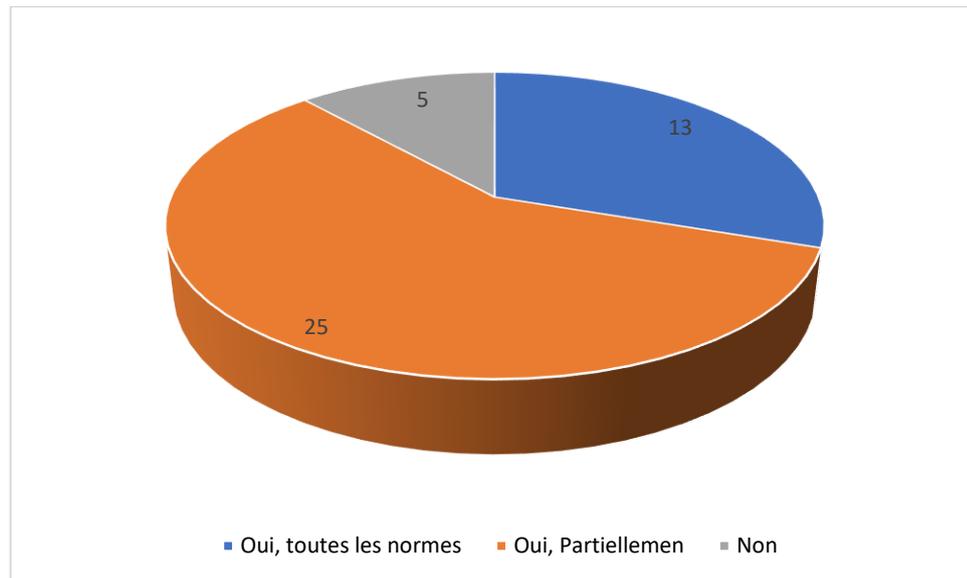
Par la suite, l'étude a cherché à savoir dans quelle mesure les PME appliquent la norme d'audit 1300 pour l'évaluation de la fonction audit interne, et cela, comme l'exige cette dernière, la structure en charge de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Les résultats obtenus seront discutés dans le point qui va suivre.

#### **4. Conformités aux normes IIA**

Afin d'évaluer le niveau de conformité des fonctions d'audit interne des PME Algériennes aux normes internationales d'audit interne, une première question était avancée pour savoir le degré d'application des normes IIA par les auditeurs internes des PME de l'échantillon. En effet, les résultats obtenus sont présentés dans la figure suivante et confirment

que majoritairement ces normes sont déjà appliquées en totalité ou partiellement, seulement cinq (5) répondants ont avancé que ces normes ne sont pas applicables dans leurs missions.

**Figure 42 :** L'utilisation des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne



**Source :** Elaboré par nos soins

Pour savoir à quelle échelle, la fonction d'audit interne au sein des PME Algériennes est conforme aux normes IIA, le questionnaire a prévu de demander aux répondants d'exprimer leurs opinions sur le niveau de conformité de ces normes sur l'échelle de Likert à cinq (05) degrés.

Pour faire l'évaluation des opinions concernant la partie audit interne qui été sur la base d'une échelle de Likert de cinq (05), l'étude a dû passer par les étapes suivantes :

- Tout d'abords, une valeur numérique a été associé à chaque réponse avec des distances égales entre les opinions ;
  - Absence=1 ;
  - Non conforme =2 ;
  - Peu conforme =3 ;
  - Conforme =4 ;
  - Très conforme =5.
- Par la suite la longueur des intervalles qui est équivaux 0.8 est calculée et ceci à travers la formule suivante :  
[ Distance entre les 5 options / le nombre d'options c'est-à-dire (5-1)/5]

Le tableau suivant nous donne une image plus claire sur les opinions et les intervalles relatifs :

**Tableau 36 :** L'opinion relatif à chaque champ d'opinion pour une échelle de Likert de 5

<b>Champ d'opinion</b>	<b>Opinion</b>
[1-1,8[	Absence
[1,8-2,6[	Non conforme
[2,6-3,4 [	Peu conforme
[3,4-4,2[	Conforme
[4,2-5]	Très conforme

**Source :** Elaboré par nos soins

- Il a été procédé au repérage de la moyenne obtenue pour chaque item, dans les intervalles issus de l'étape précédente afin de déterminer la tendance de l'ensemble des avis dans les analyses suivantes.
- Il a été aussi confirmé que les données suivent la loi Normale à travers le diagramme Q-Q (voir annexe N°11), du fait que cette loi en forme de cloche dont les écarts-types successifs par rapport à la moyenne fournit des références pour l'estimation du pourcentage des observations de données.
- De plus, les résultats obtenus du 1<sup>er</sup> questionnaire étaient appuyés, à travers l'analyse des données issues du second questionnaire portant sur l'avis des experts sur la conformité de la fonction audit interne des PME Algériennes aux normes internationales d'audit interne.

#### **4.1.Norme de qualification**

Les résultats obtenus de l'enquête menée sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 37:** Les opinions sur la conformité des FAI aux normes de qualification IIA

		Absence	Non conforme	Peu conforme	Conforme	Très conforme	Moyenne	Ecart type	Opinion
La norme 1000 : Missions, Pouvoirs et Responsabilités	N	4	0	11	17	6	3,6	1,1	Conforme
	%	10,5	0	28,9	44,7	15,8			
La norme 1100 : Indépendance et Objectivité	N	2	2	8	19	7	3,7	1	Conforme
	%	5,3	5,3	21,1	50	18,4			
La norme 1110 : Indépendance dans l'organisation	N	2	2	8	20	6	3,7	1	Conforme
	%	5,3	5,3	21,1	52,6	15,8			
La norme 1120 : Objectivité individuelle	N	2	5	6	18	7	3,6	1,1	Conforme
	%	5,3	13,2	15,8	47,4	18,4			
La norme 1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité	N	2	3	9	16	8	3,7	1,1	Conforme
	%	5,3	7,9	23,7	42,1	21,1			
La norme 1200 : Compétences et	N	2	1	8	18	9	3,8	1	Conforme
	%	5,3	2,6	21,1	47,4	23,7			

**Chapitre V : Les pratiques du contrôle et l'audit internes dans les PME algériennes 174**

conscienses professionnelles									
La norme 1210 : Compétence	N	2	1	10	19	6	3,7	1	Conforme
	%	5,3	2,6	26,3	50	15,8			
La norme 1220 : Conscience professionnelle	N	2	1	6	19	10	3,9	1	Conforme
	%	5,3	2,6	15,8	50	26,3			
La norme 1230 : Formation professionnelle continue	N	7	3	9	11	8	3,3	1,4	Peu conforme
	%	18,4	7,9	23,7	28,9	21,1			
La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité	N	7	4	13	11	3	3	1,2	Peu conforme
	%	18,4	10,5	34,2	28,9	7,9			
La norme 1310 : Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité	N	7	4	13	12	2	3	1,2	Peu conforme
	%	18,4	10,5	34,2	31,6	5,3			
La norme 1311 : Évaluations internes	N	6	4	12	13	3	3,1	1,2	Peu conforme
	%	15,8	10,5	31,6	34,2	7,9			
La norme 1312 : Évaluations externes	N	7	5	12	12	2	2,9	1,2	Peu conforme
	%	18,4	13,2	31,6	31,6	5,3			
La norme 1320 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité	N	7	5	8	15	3	3,1	1,3	Peu conforme
	%	18,4	13,2	21,1	39,5	7,9			
La norme 1321 : Utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »	N	7	4	8	16	3	3,1	1,3	Peu conforme
	%	18,4	10,5	21,1	42,1	7,9			
La norme 1322 : Indication de non-conformité	N	4	3	11	17	3	3,3	1,1	Peu conforme
	%	10,5	7,9	28,9	44,7	7,9			
<b>TOTAL</b>							<b>3,4</b>	<b>1,1</b>	<b>Conforme</b>

Source : Elaboré par nos soins

Il a été constaté que pour l'échantillon objet de l'étude, les caractéristiques des entreprises et les personnes accomplissant les missions d'audit interne sont conformes aux normes IIA avec une moyenne qui varie entre 3.4 et 3.9 et un écart type qui tend vers 1.

L'exception est pour la norme 1300 et ses sous-normes et la norme 1230 : Formation professionnelle continue que les PME de notre échantillon sont peu conformes avec une moyenne inférieure à 3,4 et supérieur à 2,6 avec un écart type d'environ le 1.

**4.2.Les normes de fonctionnement**

Le questionnaire aussi a voulu mettre en exergue la potentielle conformité de la fonction « audit interne » aux normes de fonctionnement qui sont de série 2000 et qui servent à décrire la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant de mesurer leur performance.

Les résultats des opinions avancés par les répondants au questionnaire sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 38** : Les opinions sur la conformité des FAI aux normes de fonctionnement IIA

		Absence	Non conforme	Peu conforme	Conforme	Très conforme	Moyenne	Ecart type	Opinion
La norme 2000 : Gestions de l'audit interne	N	3	1	15	14	5	3,4	1	Conforme
	%	7,9	2,6	39,5	36,8	13,2			
La norme 2100 : Natures de travail	N	3	3	10	18	4	3,4	1,1	Conforme
	%	7,9	7,9	26,3	47,4	10,5			
La norme 2200 : Planifications de la mission	N	2	4	5	17	10	3,8	1,1	Conforme
	%	5,3	10,5	13,2	44,7	26,3			
La norme 2300 : Accomplissements de la mission	N	3	3	7	16	9	3,7	1,2	Conforme
	%	7,9	7,9	18,4	42,1	23,7			
La norme 2400 : Communications des résultats	N	3	1	8	15	11	3,8	1,1	Conforme
	%	7,9	2,6	21,1	39,5	28,9			
La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès	N	3	3	10	17	5	3,5	1,1	Conforme
	%	7,9	7,9	26,3	44,7	13,2			
La norme 2600 : Acceptations des risques	N	4	3	9	17	5	3,4	1,2	Conforme
	%	10,5	7,9	23,7	44,7	13,2			
<b>TOTAL</b>							<b>3,6</b>	<b>1,1</b>	<b>Conforme</b>

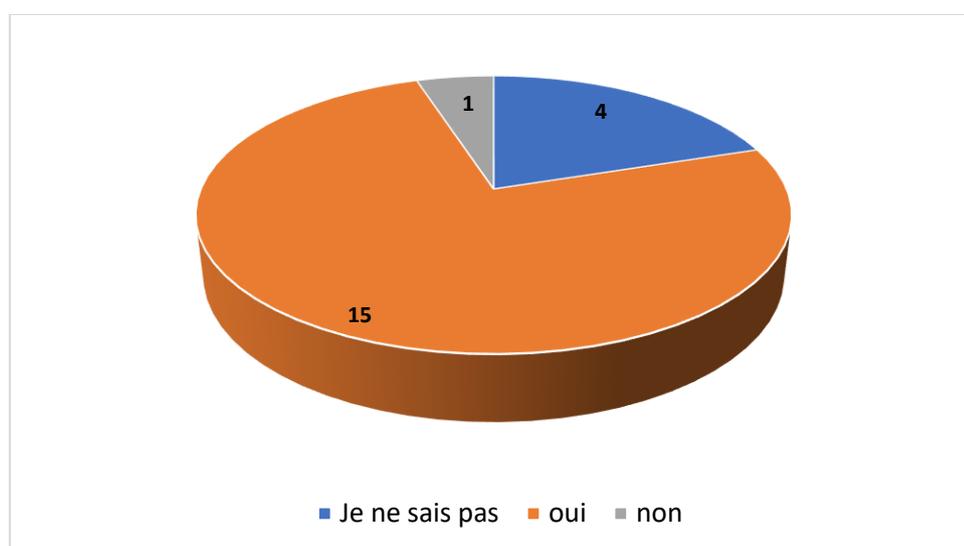
Source : Elaboré par nos soins

La moyenne pour cette partie varie entre 3.4 et 3.8 ce qui signifie que la fonction « audit interne » des PME est conforme en matière des normes de fonctionnement de l'IIA avec un écart type de 1.

Pour confirmer ces résultats, l'avis des externes à la PME sur la conformité de la fonction audit interne aux normes IIA a été obtenu et surtout de ceux qui ont déjà effectué des audits au sein de ces derniers durant leurs carrières professionnelles.

Les résultats de la figure ci-après confirme les résultats obtenus lors de la première phase, où la majorité ont exprimé une opinion positive sur la conformité de la fonction audit interne des PME qui l'ont déjà audité

**Figure 43 :** L'avis des externes aux PME sur la conformité de la FAI aux normes de fonctionnement d'IIA



**Source :** Elaboré par nos soins

### **5. L'impact de la mise à niveau sur les pratiques de l'audit interne au sein des PME Algériennes.**

En dernier lieu, il a été sujet de tester si la fonction d'audit interne des PME qui ont bénéficié du programme de la mise à niveau est plus conforme aux normes internationales en la matière ou de statuer sur le fait que ce programme n'a occasionné aucun impact sur l'application des normes en question au sein de ces entreprises

Sur l'échantillon de l'étude seulement 15 PME qui ont une fonction d'audit interne, ont bénéficié du programme de la mise à niveau, mais un seul répondant a affirmé que malgré l'existence de cette fonction au sein de la PME ou il opère, les normes IIA ne s'appliquent pas.

**5.1. Les statistiques descriptives sur la fonction audit interne**

Elles sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 39 : La répartition des PME qui ont une fonction d'AI selon leur adhésion au programme de MAN**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Oui</b>	15	34,9%	34,9%	34,9%
<b>Non</b>	28	65,1%	65,1%	100,0%
<b>Total</b>	43	100,0%	100,0%	

**Source :** Elaboré par nos soins

Les réponses à chaud à la question directe, ont montré que la mise à niveau avait impacté positivement et avait contribué au renforcement de la structure d'audit interne du fait que 13 répondants de 15 PME qui ont soumis à ce processus ont répondu par oui.

**Tableau 40 : La contribution du processus de mise à niveau au renforcement de la structure audit interne**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Oui</b>	13	30,2	30,2	30,2
<b>Non</b>	2	4,7	4,7	34,9
<b>Non concerné</b>	28	65,1	65,1	100,0
<b>Total</b>	43	100,0	100,0	

**Source :** Elaboré par nos soins

Pour confirmer ces réponses, un « T-test » a été effectué pour comparer le degré de conformité aux normes IIA des PME qui n'ont bénéficié d'aucun programme de mise à niveau et ceux qui ont bénéficié et adhère à l'un de ces programmes.

Le « T-test » a été effectué à l'aide de SPSS, et cela après avoir confirmé que les données répondent aux exigences citées plus-haut :

- Les variables sont indépendantes et font partie de deux catégories de PME, celles qui ont bénéficié de la MAN et celles qui n'ont pas adhéré à ce programme,
- Les variances sont homogènes avec une absence des valeurs aberrantes,
- Aussi il a été confirmé que les données suivent la loi Normal en utilisant le diagramme Q-Q (voir annexe N°11).

L'objectif est de tester l'hypothèse nulle (H0) et l'hypothèse alternative (H1) du test T pour les échantillons indépendants :

**H0 :  $\mu_1 = \mu_2$  ("il n'y a pas de différence entre la conformité de la FAI aux normes IIA des PME qui ont bénéficié de MAN et qui n'ont pas participé à ces programmes ") c'est-à-dire que la mise à niveau n'a pas impacté la FAI des PME**  
**H1 :  $\mu_1 \neq \mu_2$  ("la mise à niveau a eu un impact sur la FAI ").**

**5.2. Résultats du T-test**

Le T-test a donné lieu au résultats suivants :

**Tableau 41 : Statistiques comparatives des deux groupes de PME**

		Votre société a-t-elle bénéficié du programme de mise à niveau?					
		Oui			Non		
		Moyenne	N	Ecart type	Moyenne	N	Ecart type
<b>Les normes de qualification</b>	La norme 1000 : Missions, Pouvoirs et Responsabilités	✔ 3,57	14	1,22	✘ 3,54	24,00	1,06
	La norme 1100 : Indépendance et Objectivité	✘ 3,64	14	1,08	✔ 3,75	24,00	0,99
	La norme 1110 : Indépendance dans l'organisation	✔ 3,71	14	1,07	✘ 3,67	24,00	0,96
	La norme 1120 : Objectivité individuelle	✘ 3,57	14	1,22	✔ 3,63	24,00	1,06
	La norme 1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité	✔ 3,71	14	1,20	✘ 3,63	24,00	1,01
	La norme 1200 : Compétences et Consciences professionnelles	✘ 3,71	14	1,14	✔ 3,88	24,00	0,95
	La norme 1210 : Compétence	✘ 3,57	14	1,09	✔ 3,75	24,00	0,90
	La norme 1220 : Conscience professionnelle	✘ 3,79	14	1,19	✔ 3,96	24,00	0,91
	La norme 1230 : Formation professionnelle continue	✔ 3,50	14	1,40	✘ 3,13	24,00	1,39
	La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité	✔ 3,14	14	1,10	✘ 2,88	24,00	1,30
	La norme 1310 : Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité	✔ 3,21	14	1,12	✘ 2,79	24,00	1,22
	La norme 1311 : Évaluations internes	✔ 3,29	14	1,14	✘ 2,96	24,00	1,23
	La norme 1312 : Évaluations externes	✔ 3,14	14	1,10	✘ 2,79	24,00	1,25
	La norme 1320 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité	✔ 3,14	14	1,23	✘ 3,00	24,00	1,32
	La norme 1321 : Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »	✔ 3,36	14	1,08	✘ 2,96	24,00	1,37
La norme 1322 : Indication de non-conformité	✔ 3,36	14	1,01	✘ 3,29	24,00	1,16	
<b>Les normes de fonctionnement</b>	La norme 2000 : Gestions de l'audit interne	✔ 3,71	14	1,07	✘ 3,29	24,00	1,00
	La norme 2100 : Natures de travail	✔ 3,50	14	1,22	✘ 3,42	24,00	0,97
	La norme 2200 : Planifications de la mission	✘ 3,71	14	1,14	✔ 3,79	24,00	1,14
	La norme 2300 : Accomplissements de la mission	✘ 3,64	14	1,15	✔ 3,67	24,00	1,20
	La norme 2400 : Communications des résultats	✘ 3,71	14	1,14	✔ 3,83	24,00	1,17
	La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès	✔ 3,50	14	1,02	✘ 3,46	24,00	1,14
	La norme 2600 : Acceptations des risques	✔ 3,43	14	1,16	✘ 3,42	24,00	1,18

Source : Elaboré par nos soins

D'après le récapitulatif des réponses à la 1<sup>er</sup> question, il s'avère que les moyennes sont relativement proches, malgré que pour certaines normes, il a été constaté que le groupe des PME bénéficiaires des programmes de MAN sont plus conformes aux normes et vis-versa pour les autres normes, mais dans l'ensemble il est possible de conclure que l'adhésion au programme de mise à niveau n'a pas impacté significativement la conformité de la fonction « audit interne » aux normes internationales en la matière.

La confirmation de ces résultats est principalement dépendante des résultats affichés dans le tableau suivant :

**Tableau 42 : Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
La norme 1000 : Missions, Pouvoirs et Responsabilités	Hypothèse de variances égales	0,084	0,774	0,079	36	0,938	0,03	0,378	-0,736	0,796
	Hypothèse de variances inégales			0,076	24,31	0,94	0,03	0,392	-0,779	0,839
La norme 1100 : Indépendance et Objectivité	Hypothèse de variances égales	0,044	0,836	-0,311	36	0,757	-0,107	0,344	-0,805	0,591
	Hypothèse de variances inégales			-0,304	25,36	0,764	-0,107	0,353	-0,833	0,619
La norme 1110 : Indépendance dans l'organisation	Hypothèse de variances égales	0,005	0,944	0,141	36	0,888	0,048	0,337	-0,636	0,731
	Hypothèse de variances inégales			0,137	25,05	0,892	0,048	0,347	-0,667	0,762
La norme 1120 : Objectivité individuelle	Hypothèse de variances égales	0,455	0,504	-0,142	36	0,888	-0,054	0,376	-0,817	0,709
	Hypothèse de variances inégales			-0,137	24,18	0,892	-0,054	0,391	-0,861	0,754

**Chapitre V : Les pratiques du contrôle et l'audit internes dans les PME algériennes 180**

La norme 1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité	Hypothèse de variances égales	0,404	0,529	0,244	36	0,808	0,089	0,365	-0,652	0,83
	Hypothèse de variances inégales			0,233	23,675	0,817	0,089	0,383	-0,701	0,88
La norme 1200 : Compétences et Consciences professionnelles	Hypothèse de variances égales	0,486	0,49	-0,468	36	0,642	-0,161	0,343	-0,857	0,535
	Hypothèse de variances inégales			-0,446	23,447	0,66	-0,161	0,361	-0,906	0,584
La norme 1210 : Compétence	Hypothèse de variances égales	0,684	0,414	-0,547	36	0,588	-0,179	0,326	-0,841	0,484
	Hypothèse de variances inégales			-0,519	23,256	0,609	-0,179	0,344	-0,89	0,532
La norme 1220 : Conscience professionnelle	Hypothèse de variances égales	1,64	0,209	-0,504	36	0,617	-0,173	0,342	-0,867	0,522
	Hypothèse de variances inégales			-0,469	21,924	0,643	-0,173	0,368	-0,935	0,59
La norme 1230 : Formation professionnelle continue	Hypothèse de variances égales	0,001	0,977	0,799	36	0,43	0,375	0,469	-0,577	1,327
	Hypothèse de variances inégales			0,798	27,21	0,432	0,375	0,47	-0,589	1,339
La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité	Hypothèse de variances égales	0,295	0,59	0,648	36	0,521	0,268	0,413	-0,57	1,106
	Hypothèse de variances inégales			0,677	31,074	0,503	0,268	0,395	-0,538	1,074
La norme 1310 : Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité	Hypothèse de variances égales	0,022	0,883	1,063	36	0,295	0,423	0,398	-0,384	1,229
	Hypothèse de variances inégales			1,086	29,164	0,286	0,423	0,389	-0,373	1,218

**Chapitre V : Les pratiques du contrôle et l'audit internes dans les PME algériennes 181**

La norme 1311 : Évaluations internes	Hypothèse de variances égales	0,065	0,8	0,811	36	0,422	0,327	0,403	-0,491	1,146
	Hypothèse de variances inégales			0,829	29,152	0,414	0,327	0,395	-0,48	1,135
La norme 1312 : Évaluations externes	Hypothèse de variances égales	0,462	0,501	0,872	36	0,389	0,351	0,403	-0,466	1,168
	Hypothèse de variances inégales			0,902	30,275	0,374	0,351	0,389	-0,443	1,146
La norme 1320 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité	Hypothèse de variances égales	0,126	0,725	0,33	36	0,743	0,143	0,433	-0,736	1,021
	Hypothèse de variances inégales			0,336	28,901	0,739	0,143	0,425	-0,727	1,013
La norme 1321 : Utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »	Hypothèse de variances égales	1,337	0,255	0,933	36	0,357	0,399	0,427	-0,468	1,266
	Hypothèse de variances inégales			0,993	32,534	0,328	0,399	0,402	-0,419	1,217
La norme 1322 : Indication de non-conformité	Hypothèse de variances égales	0,48	0,493	0,176	36	0,861	0,065	0,373	-0,69	0,821
	Hypothèse de variances inégales			0,183	30,54	0,856	0,065	0,359	-0,667	0,798
La norme 2000 : Gestions de l'audit interne	Hypothèse de variances égales	0,032	0,859	1,226	36	0,228	0,423	0,345	-0,276	1,122
	Hypothèse de variances inégales			1,204	25,831	0,240	0,423	0,351	-0,299	1,144
La norme 2100 : Natures de travail	Hypothèse de variances égales	0,385	0,539	0,231	36	0,818	0,083	0,36	-0,647	0,814
	Hypothèse de variances inégales			0,218	22,627	0,830	0,083	0,383	-0,71	0,876

La norme 2200 : Planifications de la mission	Hypothèse de variances égales	0,03	0,863	-0,202	36	0,841	-0,077	0,384	-0,855	0,7
	Hypothèse de variances inégales			-0,202	27,384	0,841	-0,077	0,383	-0,863	0,709
La norme 2300 : Accomplissements de la mission	Hypothèse de variances égales	0,056	0,813	-0,06	36	0,953	-0,024	0,398	-0,832	0,784
	Hypothèse de variances inégales			-0,06	28,364	0,952	-0,024	0,394	-0,83	0,782
La norme 2400 : Communications des résultats	Hypothèse de variances égales	0,045	0,834	-0,306	36	0,761	-0,119	0,389	-0,908	0,67
	Hypothèse de variances inégales			-0,308	27,895	0,76	-0,119	0,387	-0,911	0,673
La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès	Hypothèse de variances égales	0,397	0,533	0,113	36	0,911	0,042	0,369	-0,708	0,791
	Hypothèse de variances inégales			0,116	29,927	0,908	0,042	0,358	-0,69	0,774
La norme 2600 : Acceptations des risques	Hypothèse de variances égales	0,001	0,971	0,03	36	0,976	0,012	0,393	-0,786	0,81
	Hypothèse de variances inégales			0,03	27,695	0,976	0,012	0,392	-0,791	0,815

**Source :** Elaboré par nos soins

La lecture des tableaux ci-dessus affirme que toutes les normes d'audit interne, que ce soit, des normes de fonctionnements ou de qualifications, sont respectées dans les deux groupes de PME objet de cette étude et cela est confirmé vu que :

- Les écarts-types des deux groupes de PME, sont quasi égaux, ce qui signifie que la distribution relative à la conformité de la fonction d'audit interne aux normes « IIA » des deux groupes est de forme similaire ;
- Aussi, l'évaluation via l'utilisation de la valeur de signification du test Lèvene ou même les seuils de signification bilatéral qui sont supérieurs pour toutes les normes au seuil de signification de 0.05, confirment cette égalité entre les deux groupes, donc l'hypothèse de variances égales est acceptée ;

- L'utilisation de la différence moyenne, où il apparait clairement qu'il n'y a pas un écart significatif entre les moyennes des deux groupes, où pour la majorité la différence entre les moyennes est moins que la valeur absolue de « 1 » sauf pour la norme 1200, 1210 et 1220 où l'écart est près de la valeur « 2 ».

**A partir de là, et pour conclure, il s'avère que la mise à niveau n'avait pas impacté la conformité de la fonction audit interne aux normes internationales d'audit des PME.**

### **Conclusion du chapitre**

Au terme de ce travail de recherche, cet ultime chapitre représente l'épilogue de l'étude empirique et il avait pour objectif d'apprécier l'applicabilité des principes du contrôle interne du référentiel COSO au sein de la PME Algérienne, ainsi que les pratiques mises en place en matière de contrôle interne et en matière d'audit interne, et par la suite la variante des programmes de MAN a été intégrée afin de ressortir un éventuel impact de ces programmes sur les pratiques de contrôle interne sur les PME objet de l'étude et la conformité de la FAI aux normes.

A l'issue de ce travail, les résultats des deux sections font apparaitre que :

D'une part, le contrôle interne des PME Algériennes dans son ensemble est correctement mis en œuvre et respecte les exigences du référentiel COSO et cela malgré la taille de ces dernières. Cependant, il faut bien admettre qu'il existe certains dysfonctionnements auxquels des actions de remède doivent être alloués. Aussi, le métier d'audit interne au sein des PME en Algérie ne cesse de se développer, en effet, les dirigeants de ces entreprises font appel de plus en plus à cette fonction et cela vu les vertus qu'elle offre pour sécuriser les processus opérationnels et pour supporter le système de contrôle interne mis en place. Dans le même contexte, il faut signaler que les profils choisis pour constituer les équipes d'audit interne au sein des PME sont choisis soigneusement et le rattachement hiérarchique de la structure est généralement à la haute direction, chose qui prouve l'intérêt offert à cette dernière et le soutien qu'elle reçoit pour mener à bien sa mission.

D'autre part, il a été constaté que les programmes de MAN déployés par l'état Algérien ne se répercutent pas sur le SCI des PME, en effet, le programme en question n'apporte pas vraiment un plus sur la perception du SCI, néanmoins, il impacte positivement les composantes d'environnement de contrôle, d'évaluation des risques et d'activité de contrôle. Concernant la fonction d'audit interne, les résultats font ressortir que les actions de mise à niveau n'ont pas impacté cette fonction et ne viennent pas en support de cette dernière.

Ces résultats ne sont pas considérés comme absolus compte tenu de la taille de l'échantillon de l'étude, néanmoins, ils expriment l'opinion de l'échantillon de l'étude. Aussi, la conclusion générale qui va suivre fournira plus de détails sur les résultats obtenus suite à ce travail de recherche.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Ce travail de recherche vise à révéler à quel niveau **le système de contrôle interne et la fonction d'audit interne au sein des PME Algériennes sont conformes aux référentielles et aux normes internationales**, et cela, à travers le test de l'hypothèse principale : « **Les PME Algériennes se caractérisent par un SCI et une fonction d'audit interne peu conformes au référentiel "COSO" et aux normes internationales d'audit interne** » et de quatre hypothèses secondaires :

**H.1.** Les enjeux que les SCI et les structures d'audit interne des PME font face sont propres à leur taille et à leur environnement, autrement dit, ils sont propres aux caractéristiques de la PME.

**H.2.** Les moyennes entreprises en tendance à avoir un SCI plus efficace que les TPE et les petites entreprises et sont les plus conformes aux référentiels COSO ;

**H.3.** La mise à niveau était utile pour améliorer et adapter au mieux les SCI des PME, mais ne peut avoir un impact significatif sur l'audit interne du fait que les programmes de mise à niveau n'ont pas prévu des actions en faveur de cette fonction ;

**H.4.** Peu de PME ont une fonction d'audit interne en raison de la méconnaissance des avantages qu'elle peut apporter ou en raison des défis auxquels la PME est confrontée, et si cette structure existe, elle demeure loin des normes internationales.

La présente thèse a été divisée en deux parties afin d'atteindre son objectif. En effet, la première partie portait sur une revue de littérature qui délimite un cadrage théorique du sujet, quant à la deuxième partie, elle a été dédiée à l'étude empirique et cela afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche.

La première partie, composée de trois chapitres, a permis de dresser un état des lieux synthétique des différents acquis et travaux en cours relatifs au domaine croisé de l'audit/contrôle internes et de la PME.

Le premier chapitre intitulé « **Les fondements théoriques de la PME** » aspiré à définir la PME, selon sa dimension qualitative (indépendance ou caractère du capital...) ou sa dimension quantitative (le nombre d'employés, le chiffre d'affaires ou le total du bilan...), de fixer une nomenclature des caractéristiques qui témoignent de la PME en général et de la PME Algérienne en particulier (la petite taille, la flexibilité, l'informelle et la centralisation du pouvoir au niveau du propriétaire et les stratégies à court terme) caractéristiques qui sont une arme à double tranchant, qui peuvent constituer la fragilité qui menace la PME et en même temps, peuvent être sa force.

De même, ce chapitre présentait l'ensemble des institutions, d'organismes et de programmes qui ont été mis en place par les pouvoirs publics pour assurer la promotion et le développement de la PME en Algérie.

Le deuxième chapitre intitulé « **Audit et contrôle internes : état de l'art** » : avait apporté des pistes de réflexion quant à l'audit et au contrôle internes dans un

environnement international à travers deux sections, dont la première a été consacrée aux principes généraux de contrôle interne et la deuxième pour la revue de littérature de l'audit interne.

Le dernier chapitre de la partie théorique, intitulé « **Le contrôle et l'audit internes dans les PME** » avait pour objectif de présenter la littérature relative au domaine transversal de l'audit et du contrôle internes des PME, inventorier les défis rencontrés et les solutions à apporter. Aussi, il a expliqué pourquoi les petites et moyennes entreprises doivent gérer les risques et disposer d'un contrôle efficace et d'une fonction d'audit interne malgré les obstacles liés à ses spécificités.

**L'apport de cette « revue de la littérature » peut être résumé de la sorte :**

La PME est un concept ancien qui se distingue de la grande entreprise tant dans leur comportement économique, que du point de vue de leur développement et de leur survie. C'est la forme la mieux adaptée pour résoudre les problématiques qui se posent aux économies qui ont de plus en plus besoin de flexibilité, de souplesse, d'adaptabilité.

La PME n'a pas la même identité partout dans le monde, mais il est à admettre que seule le nombre change du fait des caractéristiques spéciales du pays où elle opère, et les critères généralement repris pour essayer d'identifier la PME peuvent être de nature qualitatifs (la propriété, la forme de l'entreprise, la stratégie...), ou quantitatif (qui prend en compte l'effectif, le chiffre d'affaires annuel ou le total de bilan ainsi que son degré d'autonomie).

La définition de la PME Algérienne n'est pas si différente de la définition de ses homologues à l'international, en effet, suite à la loi 17-02 qui venait modifier la loi 01-18 a définit la PME Algérienne, quel que soit son statut juridique, comme étant *une entreprise de production de biens et/ou de services , qui emploi de 1 à 250 personne à temps plein, dont le chiffre d'affaire annuelle qui n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel inférieur a un (1) milliard de dinars algériens et, qui respecte les critères d'indépendance.*

Il est à noter que son poids socioéconomique est indiscutable, au 1er semestre 2021, l'état comptait une population globale de 1 267 220 PME dont 51.39% relevait du secteur des services et près de 70% sont situés dans le nord du pays. Elle occupe 3 083 503 de main d'œuvre. Raison pour laquelle l'état Algérien a mis en place des organismes, institutions et programmes de mise à niveau afin d'assurer sa promotion et son développement.

En tant qu'entités économiques, les PME sont souvent à petite échelle avec des natures commerciales simples, des difficultés de financement, vulnérable à la fraude, peu de ressources humaines, cependant, elles sont plus flexibles et favorisent la circulation de l'information. Certains de ces caractéristiques sont généralement perçues comme un avantage pour les PME.

Mais, ils peuvent également revêtir des problèmes spécifiques, voir constituer des obstacles à la mise en place des systèmes de contrôle interne solides pour l'entreprise qui a pour but de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.

Les défis particuliers auxquels les SCI des PME sont confrontées, peuvent être résumés comme suit :

- Les ressources financières limitées qui constituent un défi auquel sont confrontées les PME, lors de leur création et de la mise en œuvre du contrôle interne : l'obstacle "coûts", pour investir dans les systèmes de sécurité, de technologie de l'information, mettre en place des bons systèmes d'information ou pour le recrutement d'un personnel qualifié, ce qui nuit au principe de la séparation de tâches, élément clé pour une SCI efficace.

- La politique de recrutement qui se base sur les liens familiaux ou amicaux sans la prise en compte de la compétence au 1er lieu. Ce qui peut conduire à des escroqueries de la part des employés s'ils s'unissent pour échapper aux contrôles ou même commettent des erreurs si ces employés n'ont pas les compétences nécessaires ;

- L'absence de procédure bien définie, vu que l'élaboration d'un manuel de procédure nécessite un investissement financier, chose qui n'est pas d'ordre du jour vu les difficultés financières que la PME confronte en général. Cependant, il est extrêmement utile de créer des politiques et des procédures écrites, car elle faciliterait la gestion des urgences et l'intégration des nouveaux employés. Et veillez que ces procédures ne soient pas détournées étant donné que les employés de la PME tendent à cumuler plusieurs tâches et le gèrent à tendance à avoir une approche pratique et occupe par les objectifs, donc il est très difficile d'avoir suffisamment de temps et d'attention pour s'assurer que des contrôles internes et des procédures de contrôle efficaces sont mis en place.

Pour atteindre l'efficacité du contrôle et gérer les coûts qu'ils lui sont associés, les PME peuvent parvenir à trouver des solutions adaptées à leurs caractéristiques, afin de faire face aux difficultés pouvant entraîner une défaillance de leurs systèmes de contrôle interne :

- Augmenter les contrôles de détection et la surveillance par la direction et procéder par échantillonnage pour quelques transactions qui sont exécutées par des personnes qui cumulent plusieurs tâches.
- Effectuer des comptages périodiques et des contrôles compensatoires ;
- Sous-traiter les activités en interne pour remédier au problème de cumule des tâches ;
- L'externalisation quand c'est possible de certaines activités pour faire face au manque de compétences dans la PME ;
- La formalisation et la documentation supplémentaire, malgré que cela constitue un défi, mais augmente la confiance des investisseurs et aide à obtenir des crédits bancaires et facilite l'accès au marché public;
- Proposition des alternatives pour attirer les employés de qualité vu que la PME a besoin d'au moins une expertise interne pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour aider les PME à renforcer leurs contrôles internes et faire face à ces enjeux, l'audit interne est la solution la plus adaptée et cela vu son rôle et son importance qui réside dans :

- La Commercialisation et conseil par l'appréciation de la dimension stratégique et de la manière dont les affaires sont menées vu que les risques ne sont pas seulement d'ordre financier (tels que les atteintes à la réputation comme les problèmes de qualité) ou ne sont pas directement liés aux systèmes et aux processus ;
- Le manque d'expertise raisonnable induit inévitablement à un système de contrôle interne inadéquat, c'est dans ce contexte que l'audit interne peut garantir l'exactitude financière et opérationnelle, le respect des règles et la fiabilité des informations ;
- L'audit interne est le principal outil de détection de la fraude, notamment de prévention des PME qui sont connues pour être plus sujettes à la fraude ;
- L'audit interne identifie les domaines d'optimisation des ressources et de réduction des coûts.

À cet effet, il va falloir veiller à faire comprendre aux parties prenantes l'objectif de l'audit interne et la valeur qui peut en découler pour l'organisation surtout si cette fonction est correctement conçue et fonctionne efficacement. Il faudra signaler aussi que la taille de l'entreprise ne peut être un obstacle, car l'audit interne est tout aussi important pour les PME que pour les grandes entreprises.

Les normes internationales d'audit interne sont destinées à être applicables aux activités d'audit interne de toutes tailles (quels que soient leur taille, leur niveau de ressources, leur complexité, leur objectif et leur portée.). Certaines de ces normes peuvent être confrontées par des défis en vue des caractères spécifiques de la PME, et d'autres normes qui ne peuvent pas présenter un challenge pour la PME. À titre d'exemple :

#### **Pour les normes de qualification :**

- **La norme 1000 : Missions, Pouvoirs et Responsabilité :** ne peut pas présenter un challenge pour la PME, du fait que la conformité à la présente norme ne dépend pas de la taille de l'activité d'audit.
- **Quant à la norme 1100 : indépendance et objectivité :** elle constitue une difficulté à la PME marquée par les relations familiales. Donc lorsque l'auditeur interne est amené à réaliser des missions liées à des opérations dont des membres de la famille sont à la charge peut nuire à son objectivité, comme cet auditeur peut déjà être appelé à remplacer des opérationnels.

Pour l'indépendance, elle est heurtée du fait que l'auditeur peut rendre compte à une personne qui exécute, ou a la responsabilité directe des domaines audités, au lieu de rendre compte au conseil d'administration ou à la haute direction concerné.

Pour faire face à ces obstacles, certains auditeurs doivent être exclus de l'audit de certains domaines où ils avaient une responsabilité opérationnelle. Et, rattacher la fonction audit au plus haut niveau hiérarchique.

- **La norme 1200 : Compétence et conscience professionnelle :** le défi de se conformer à cette norme est aggravé par le fait que l'activité peut ne pas être en mesure d'embaucher le personnel ou les spécialistes nécessaires pour effectuer le travail. La solution est d'organiser des formations pour le personnel interne de la PME.
- **La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité :** les restrictions budgétaires et les défis liés au temps, à la main-d'œuvre, à l'expertise et à l'absence d'examineurs indépendants qualifiés peuvent rendre difficile la réalisation d'évaluation de qualité interne ou externe selon les normes. Par conséquent, afin de faciliter ces examens, le responsable de l'audit interne peut collaborer avec d'autres équipes d'audit interne des entreprises de taille similaire.

#### Les normes de fonctionnement :

- **La norme 2000 : Gestions de l'audit interne :** vu les ressources humaines limitées, les auditeurs des PME sont souvent appelés à accomplir des tâches ou remplacer des opérationnels, donc l'AI devient simplement une autre fonction support au sein de l'organisation, et l'objectivité et le but de l'activité peuvent être compromis donc il faut veiller à faire comprendre la direction de bénéfique qui peut en découler pour l'organisation lorsque cette fonction est correctement conçue et fonctionne efficacement;
- **La norme 2100 : Natures de travail :** le risque de conformité à cette norme est qualifié comme un risque à impact moyen pour la PME, et le rôle de l'auditeur interne demeure important dans ce cas où la majorité des principes d'un bon système de contrôle interne sont absents au sein des petites et moyennes organisations.
- **La norme 2200 : Planifications de la mission :** le faible volume d'activité d'audit peut rendre difficile la couverture de tous les domaines qui lui sont assignés par les normes.
- **La norme 2300 : Accomplissements de la mission :** le responsable de l'audit interne peut ne pas être en mesure de superviser toutes les missions du fait qu'il est impliqué dans la mission, vu les faibles ressources humaines dans son département.

De plus, la charge de travail peut limiter la capacité du personnel à fonder les conclusions de la mission sur des analyses et des évaluations appropriées des informations pendant la mission.

Dans ce cas de figure, le responsable de l'audit interne doit se concentrer sur les activités d'audit interne à haut risque et partager les autres domaines selon leurs degrés de risques sur les autres auditeurs ou même, il peut confier certaines missions aux opérationnels ayant une formation appropriée en matière d'audit ou d'expériences professionnelles alternatives dans les domaines de l'audit effectué mais, de manière à ne pas nuire à l'indépendance et à l'objectivité de la fonction.

- **La norme 2400 : Communications des résultats : la taille réduite,** l'informelle, l'organigramme simple, la proximité et le dialogue direct dans la PME, sont en faveur de cette norme, ou de la communication des résultats se fait en temps voulu. Mais, le faible niveau des ressources humaines qui caractérise la PME, l'absence de politiques formalisées pour guider l'établissement des communications des résultats, peut limiter

davantage la capacité de la fonction à produire les communications et à émettre des rapports d'audit formels pour chaque mission réalisée pour remédier ce à problème, les politiques formalisées pour la rédaction des communications spécifiques à la mission doivent être défini dans le cadre de la planification de la mission et communiqué afin que la nature de la communication soit comprise au cours de la phase d'exécution.

- **La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès :** vu les faibles ressources, il est difficile de trouver le temps pour suivre les résultats et les recommandations, comme solution, une confirmation de la direction indiquant que le problème a été traité peut-être demandée par le responsable d'audit.
- **La norme 2600 : acceptation des risques :** pour la PME, cette norme constitue un défi moyen, si l'audit interne ne rapporte pas assez haut dans l'organisation, ou si le responsable de l'audit interne ne détient pas un statut élevé par titre ou niveau de responsabilité, sa voix sur le niveau de risque acceptable peut ne pas être entendue par l'équipe de direction.

A l'issue de cette phase « **Revue de la littérature** », il a été confirmé que les spécificités et les caractéristiques des PME (la petite taille, la flexibilité, l'informelle et la centralisation du pouvoir au niveau de propriétaire et les stratégies à court terme...) sont à l'origine des enjeux auxquels sont confrontées leurs SCI et FAI, et **par conséquent la première hypothèse de ce travail de recherche est validée.**

La partie pratique : intitulé « **Etude empirique** » était, de son côté, subdivisée en deux chapitres :

Le quatrième chapitre intitulé « **Traitement des données et méthodologie de la recherche** » qui est le premier chapitre pratique a voulu être un guide de la démarche d'élaboration des deux questionnaires, la méthodologie utilisée pour le choix de la population étudiée et la constitution des échantillons finaux. Aussi, cela a permis de présenter les caractéristiques de nos échantillons. Permettant ainsi de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de l'étude, et de discuter les résultats obtenus.

Par la suite le dernier chapitre « **Les pratiques du contrôle et l'audit internes dans les PME Algériennes** » voulait étudier les hypothèses de l'étude, et de discuter les résultats obtenus afin d'apprécier l'applicabilité des principes du contrôle interne du référentiel COSO au sein de la PME Algérienne, ainsi que la conformité de la FAI aux normes IIA.

#### **Les résultats de notre étude de terrain sont :**

Les PME de l'échantillon de l'étude étaient principalement : des SPA ou des SARL situées dans le nord du pays et qui activent dans les services, l'industrie, le commerce ou la construction avec un niveau de maturité très élevé. Chose qui ne contredit pas les statistiques nationales, nous pouvons donc dire que l'échantillon peut être représentatif de la population.

Les résultats obtenus ont permis de statuer sur le niveau de conformité des PME Algériennes au référentiel de contrôle interne « COSO » et aux normes d'audit interne « IIA », et cela à travers deux parties :

### **Partie I : Le contrôle interne en PME Algériennes**

L'étude de l'état actuel du SCI dans les PME en Algérie sur la base des cinq composantes clés du contrôle interne, et son évaluation par type de PME et l'impact de la MAN sur chacun d'eux a révélé que :

#### **- L'environnement du contrôle interne**

Les résultats de la recherche indiquent que, dans une certaine mesure, l'application et l'existence de l'ensemble des dispositifs identifié par COSO et qui constituent un environnement de contrôle interne efficace par l'ensemble des PME qui se traduit par l'attention accordée à la structure organisationnelle, aux valeurs d'éthique, à la conscience de la direction de l'importance du contrôle interne, au recrutement des compétences qui constituent son actif le plus important. Mais le style de management demeure de son côté assez faible, en effet, il est marqué par l'absence de discussion des décisions d'une manière collégiale et la négligence du personnel lors de la prise des décisions.

La conformité de cette composante aux exigences du référentiel COSO est impactée par la taille de la PME, où il a été constaté qu'il y a une différence dans le niveau de conformité des SCI au référentiel COSO entre les types de PME étudiées. En effet, la Petite entreprise a enregistré les résultats les plus élevés pour cette composante suivie de la moyenne et la TPE, exceptionnellement ou la TPE accord plus attention à la séparation des tâches chose qui ne concorde pas avec ses spécificités ou généralement elle a moins de 10 salarié ce qui rend la séparation des tâches une opération complexe voire impossible.

A travers le t-test et les analyses descriptives, les résultats ont démontré qu'il n'y a pas un impact de l'adhésion des PME au programme de MAN sur cette composante dans sa globalité même si, que certains items de cette composante a été impacté positivement et d'autres non.

#### **- L'évaluation des risques**

Les PME ont démontré qu'ils ont une bonne maîtrise de l'évaluation de leurs risques. Mais le point faible de cette composante, c'est la non-implication de tout le personnel dans cette étape, et le risque n'est pas l'affaire de tout le monde comme il devrait être, et cela, spécialement pour les TPE.

La petite entreprise, a marqué la moyenne la plus élevée pour cette composante aussi et cela est dû principalement du fait que le risque est l'affaire de tout le monde dans ce type de PME.

Quant à la mise à niveau, cette dernière n'a pas eu un impact significatif sur la conformité des PME en ce qui concerne l'évaluation des risques chose qui peut être expliqué qu'aucune action immatérielle n'a été en faveur de la gestion de risques ou même l'instauration d'une FAI.

### - Les activités de contrôle

Les activités de contrôle sont apparues comme une composante prédominante dans les PME, cependant, elles ne dépendent pas de la taille de la PME ni de l'adhésion aux programmes de mise à niveau, du fait qu'il n'y a pas un type qui présente les moyennes les plus élevées pour tous les éléments de l'activité de contrôle.

### - L'information et la communication

Théoriquement, les caractéristiques des PME sont en faveur de cette composante, chose qui était confirmée par les données obtenues, d'après nos résultats, les PME ont établi de bonnes pratiques en matière de diffusion d'informations à l'interne et à l'externe et de communication avec les parties internes et externes. Un seul aspect qui « La direction veille à la compréhension réciproque et de coopération entre les employés ainsi que de relations humaines interpersonnelles entre eux. » a marqué la note la plus faible.

Tout comme pour les autres composantes, la petite entreprise reste la taille la plus favorable en ce qui concerne l'information et la communication, suivie par la TPE et enfin la Moyenne entreprise, du fait, la taille la plus réduite et l'organigramme plus simple, sont en faveur de la proximité et du dialogue direct.

Les PME qui n'ont pas bénéficié de la MAN ont marqué une moyenne plus élevée, mais pas d'une manière très significative pour cette composante.

### - Pilotage

Pour la dernière composante qui est « le pilotage », les données ont révélé que l'objectif du processus de suivi est de déterminer dans quelle mesure les politiques et procédures conçues est mis en œuvre par la direction sont menés efficacement par ses employés ainsi que pour identifier et rectifier toute déficience de contrôle, et cela, d'une manière plus significative pour la petite entreprise.

Encore une fois, la MAN n'a pas vraiment eu un impact positif, au contraire les PME qui n'ont pas bénéficié d'aucun programme de mise à niveau montrent une conformité plus élevée au référentiel COSO en matière de pilotage.

Pour conclure, et dans la limite de l'échantillon utilisé dans cette étude. Il a été constaté que :

- Les PME Algériennes en globalité ont mis en place un contrôle interne pour le développement de leurs activités de façon adéquate au référentiel COSO garantissant l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés ;
- La taille de l'entreprise n'a pas d'impact significatif sur la conformité du SCI à la norme COSO et quel que soit le type de PME (TPE, petite ou moyenne) le système de contrôle est moyennement conforme, néanmoins, la moyenne la plus élevée a été marquée par la petite entreprise ;

- Aussi, la mise à niveau, a certes impacté positivement quelques composantes du contrôle interne, néanmoins, dans l'ensemble, la conformité des PME qui ont bénéficié des programmes de MAN au référentiel COSO est quasiment identique à celles qui n'ont pas adhéré à ces programmes.

Les résultats de la recherche dévoilés plus-haut ont mené à **rejeter la deuxième hypothèse** du moment où la petite entreprise enregistre une conformité plus élevée que celle de la moyenne entreprise, tel supposé, et **rejeter la première partie de la 3<sup>ème</sup> hypothèse**, du fait que la mise à niveau n'a pas eu d'impact significatif sur la conformité au référentiel COSO.

## **Partie II : l'audit interne en PME Algériennes**

Les données collectées ont révélé que les PME Algériennes ont une certaine compréhension et prise de conscience de l'importance de l'audit interne, l'enquête a aussi montré que sur un échantillon de 80 PME, 43 PME, soit environ 54% ont une fonction d'audit interne existante au moins depuis 5 ans, et il y'a même des PME où la structure en question existe maintenant depuis plus de 15 ans (74% des 43 PME).

La structure d'audit interne de la PME Algérienne est marquée par une taille réduite, en effet, 50% d'elles ont moins de 5 auditeurs, chose qui est conforme aux résultats de la partie théorique. Cependant, et même avec les insuffisances financières qui l'entrave, on en trouve qu'elle arrive à garder une équipe d'audit expérimentée, pluridisciplinaire et qui possède diverses certifications internationales d'audit interne.

Les résultats obtenus par rapports aux attentes ont révélé que la majorité est consciente que cette FAI permet à la PME d'avoir une vue d'ensemble de ces risques et une vision prospective qui vise à maîtriser ces derniers, chose qui pourrait contribuer à l'atteinte de ses objectifs et à cet effet de mieux mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

Ces résultats sont très élevés par rapport aux attentes, en effet, il a été supposé via la 4<sup>ème</sup> **hypothèse** que peu de PME ont une fonction d'audit interne en raison d'une méconnaissance des avantages qu'elle peut apporter ou en raison des limites auxquelles la PME est confrontée. **Ce qui fait que cette partie de l'hypothèse est rejetée.**

Les méthodes traditionnelles d'évaluation de cette fonction sont largement utilisées, notamment le taux de réalisation du plan d'audit interne et, dans une moindre mesure, le budget d'utilisation réelle des ressources.

Nous avons **rejeté même la seconde partie de cette 4<sup>ème</sup> hypothèse** qui énonce que la FAI au sein des PME n'est pas conforme aux normes IIA, à la suite du résultat de l'enquête sur la conformité de cette fonction aux normes IIA qui a révélé que :

- L'existence de cette fonction implique l'utilisation des normes internationales d'audit interne, mais à des degrés de conformité qui diffèrent d'une norme à l'autre ;

- **Pour les normes de qualifications** : Les résultats confirment que le FAI au sein de ces PME est conforme en termes des normes de qualification, à l'exception de la norme 1300 "Programmes d'assurance et d'amélioration qualité" et de ses sous-normes (qui portent sur les exigences de cette norme, l'évaluation interne et externe...) qui ne se conforment pas de manière significative comme déjà souligné dans la théorie selon laquelle la conformité à ces normes comporte un risque élevé. D'autre part, même en raison de sa nature à haut risque, la Norme 1100 : Indépendance et Objectivité, est respectée dans les PME de notre échantillon, même si en théorie la conformité est difficile en raison des caractéristiques des PME.
- **Pour ce qui est des normes de qualification** : Bien que le degré de difficulté rencontré par les PME pour se conformer aux normes de l'IIA varie de moyen à élevé, les PME de cette étude ont réussi à se conformer à ces normes dans leur ensemble.

A travers cet échantillon, il n'a pas été sujet de tester si la taille de la PME a un impact sur sa conformité aux normes IIA, les PME de notre échantillon ayant une fonction d'audit interne étant majoritairement des entreprises de taille moyenne (86%).

Enfin, il a été constaté que le groupe de PME bénéficiaires des programmes de MAN sont plus conformes à certaines normes et vice-versa pour d'autres normes, mais dans l'ensemble il est possible de conclure que l'adhésion aux programmes de mise à niveau n'a pas impacté significativement la conformité de la fonction « audit interne » aux normes internationales en la matière. **Donc la deuxième partie de la 3ème hypothèse est acceptée.**

### **Vérification des hypothèses et éléments de réponses**

Sur la base de ces ensembles de conclusions, nous pouvons résumer la vérification de nos hypothèses, comme suit :

Les résultats obtenus ont conduit à la validation de la première hypothèse et au rejet des deuxième et quatrième hypothèses, la troisième hypothèse est partiellement rejetée dans sa première partie, du fait que, la mise à niveau n'a pas impacté significativement ni sur le contrôle interne ni sur l'audit interne, malgré les actions immatérielles et matérielles qui visent à encourager la capacité entrepreneuriale, de stimuler les processus, d'Améliorer quantitativement et qualitativement les routines de gestion, les ressources humaines.

Au final, il s'est avéré que contrairement aux attentes avancées en hypothèse, les PME Algériennes sont plus au moins conformes au référentiel COSO en matière de contrôle interne et aux normes internationales d'audit en ce qui concerne la FAI.

### **Limites et perspectives de la recherche**

Bien que cette étude donne un aperçu de la conformité de la SCI au référentiel COSO dans les PME ainsi que la conformité de la FAI aux normes internationales d'audit dans ce type d'entreprise, cette étude a également ces limites :

Dans un premier lieu, cette étude a été menée sur un échantillon de 80 PME et 20 CAC/experts comptables, seulement, par conséquent, il est possible que différentes PME Algériennes aient des problématiques différentes concernant la conformité du système de CI et la fonction d'audit interne, et ce qui ne permet pas de généraliser les résultats de cette recherche nécessitant une enquête plus étendue ;

En second lieu, cette étude a utilisé une approche quantitative, en utilisant deux questionnaires, pour explorer, décrire et expliquer ces deux phénomènes par le biais de données issues d'un échantillon qui est relativement petit. Alors que, des entretiens approfondis avec les auditeurs/contrôleurs internes ou des CAC ou experts comptables, peuvent fournir des réponses plus profondes qui permettent d'avoir une compréhension plus profonde vu l'interaction directe avec l'interviewé donc l'état de SCI et la FAI peut être mieux comprise ;

Par ailleurs, cette recherche s'est principalement concentrée sur le niveau de conformité des PME aux normes IIA et au référentiel COSO, sans toutefois étudier en profondeur les obstacles et les causes de non-conformité ;

En dernier lieu, les recherches qui ont abordé ce même sujet dans le contexte algérien, sont minimales voire absentes, ce qui ne permet pas d'avoir des soubassements afin de comparer les résultats obtenus et aller plus loin dans le détail de ces phénomènes.

Afin de remédier à ces insuffisances d'autres études devront être effectuées, celles-ci peuvent porter sur la même thématique tout en élargissant la taille de l'échantillon ou en se basant sur l'étude qualitative chose qui serait complémentaire à ce travail de recherche que nous avons initié, comme il peut y avoir d'autres thématiques dans le même contexte tel que :

- Essai pour la création d'une fonction audit interne propre à la PME ;
- Il sera également intéressant de faire une étude comparative entre le choix d'internaliser ou externaliser le FAI pour voir quel est le meilleur choix pour la PME Algérienne (en matière de rentabilité, de flexibilité, d'expertise) ;
- Étudier les faiblesses des systèmes de contrôle interne des PME Algériennes ;
- Un essai pour la mise en place d'un SCI efficace adéquat à la PME ;
- Étudier l'impact du contrôle interne sur la performance des PME ;
- Un autre domaine de recherche future utile serait de réaliser une étude comparative similaire en utilisant les données de l'enquête du CBOK (Common Body of Knowledge), car celle-ci se concentrera plus spécifiquement sur la capacité des auditeurs internes des pays en développement à appliquer les normes.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

## Ouvrages

1. Abdelhak Lamiri, Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, OPU, Alger,
2. CORDEL.F, Gestion des risques et contrôle interne, de la conformité à l'analyse décisionnelle, Edition Vuibert, Paris, 2013.
3. FLAHERTY.J et all, Le management des risques de l'entreprise, Cadre de références-Techniques d'application, Edition Organisation, Paris, Mars 2007.
4. IFACI, PWC - PriceWaterhouseCoopers, Landwell, Le management des risques de l'entreprise, Cadre de références, techniques d'application, Éditions d'Organisation, 2005.
5. Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'Organisation, 7ème Edition, Paris, 2010.
6. KEREBE.P, Management des risques, inclus secteurs banque et assurance, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
7. LECOINTRE Gilles, La PME, l'entreprise de l'avenir, Edition Gualino, 2006.
8. MARESCHAL. G, La cartographie des risques, édition Afnor, Paris, 2003.
9. Porter. M. E, L'avantage concurrentiel des nations, Edition InterEditions, 1993.
10. RAUSCHER JEAN, PME : Réussir à l'international, Edition express, 2008.

## Articles et revues scientifique

1. A.Lamiri , Les plans de redressement, concepts, méthode et conduites par les entreprise Algérienne, revue des sciences commerciales et de gestion, Esc d'Alger,2004
2. Abdulaziz Alzeban et David GWILLIAM, Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, pages 74–86, 2014;
3. Amina Leghima, Hassiba Djema, PME et innovation en Algérie : limites et perspectives, Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan, 2014/1, N° 20, pages 73 à 98 ;
4. Amine MOKHEFI, Ali KHALDI et Mohamed LAZREG, La mise à niveau des PME Algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises, la performance des entreprises Algérienne, 2014 ;
5. Ammar SELLAMI, Evolution de la place de la pme /pmi dans l'économie du développement : comment et pourquoi ? pôle universitaire, koléa ;
6. Andrea Chiarini, Paola Castellani et all, Quality management internal auditing in small and medium-sized companies: an exploratory study on factors for significantly improving quality performance, Total Quality Management & Business Excellence, Juin 2020;
7. Antoine POUILLIEUTE, Le financement des entreprises au Maroc et en Tunisie dans le contexte de la mise à niveau : défis et adaptations, Revue d'économie financière, No. 52, MARS 1999, pp. 235-251.
8. Arnold SCHNEIDER, Internal Audit Issues Facing Corporate Audit Committees, The Journal of Applied Business Research, Volume 25, Numéro 2105, 2009;

9. Audrey A. Gramling, Mario J. Maletta, et all, **The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research**, Journal of Accounting Literature, Gainesville, Vol. 23, 2004;
10. Audrey GRAMLING et Audrey GRAMLING, **Do Consulting Services Performed by Internal Auditors Influence Their Subsequent Assessments when Performing Assurance Services?** In book: Advances in Accounting Behavioral Research, November 2018;
11. AZOUAOU L, **Les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb : analyse comparative**, 2016 ;
12. Bernard YONCOURT et Thierry MAROIS, **Le financement des Pme par les banques**, Revue d'économie financière, No. 12/13,1990, pp. 27-40
13. Boudjema AMROUNE, Michel PLAISANT et all, **Improving the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) benefiting from an upgrade program: case of Algeria**, Revue des Sciences Humaines & Sociales, N° 52, pp. 205-224, Décembre 2019;
14. Boukrif, Madoui, Les **pratiques managériales dans les pme algérienne, quel impact sur leurs développements :cas des pme de la région de la Soumam**, revue dirassat-v5 n2, juin 2014, université de Laghouat ;
15. Chahira HAMADACHE ; **Les PME Algériennes et la Mise à Niveau**, والدراسات والبحوث مجلة, والسياسية القانونية, N°11 ;
16. Charbel TARABAY, **L'impact de l'audit interne sur les performances des PME**, Gestion et management, Université de Lorraine, 2016, Français.
17. Dahmane AHMED, Abdelkader BABA, **Stratégie et outils pour l'élaboration d'un business plan de l'entreprise**, Stratégie et outils pour l'élaboration d'un business plan de l'entreprise, N 06, Juin 2017 ;
18. Eustache Ebondo Wa Mandzila, **La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise**, Gestion et management. Université Paris XII VAL de MARNE, 2004. Français ;
19. Farida MERZOUK, **PME et compétitivité en Algérie**, Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT ; Volume 8, Numéro 1,2009, Pages 279-296
20. Hocine IFOURAH, Le **rôle de la PME en Algérie : étude comparative avec la PME dans les pays de la Triade**, Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT, Volume 14, Numéro 1, 2015,Pages 58-79 ;
21. Iman BENZIANE et Ouafia TEDJANI, **Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage**, Recherches économiques et managériale, N° 5, Juin 2009 ;
22. Jane Zhang et Simon Gao, **How Do SMEs Build Internal Audit Capabilities? A Grounded Theory Approach**, World Review of Business Research, Vol. 2. No. 1. January 2012. pp.98-108.
23. Jézabel COUPPEY-SOUBEYRAN, **Contrôle interne et réglementation bancaire : un lien éprouvé par la crise**, Cet article s'inspire d'une présentation effectuée par l'auteur à la « Journée d'étude sur la crise bancaire et financière » du 8 décembre 2008 organisée par

- le Laboratoire d'économie dionysien de Paris VIII (LED), Maître de conférences, université Paris I. et le Centre d'économie de Paris-Nord (CEPN).
24. Julien, PIERRE-ANDRE, **Trente ans de théorie en pme : de l'approche économique à la complexité.** Revue internationale P.M.E, volume 21, numéro 2, 2008 ;
  25. Karim SI LEKHAL Ali GABOUSSA, **Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives.** الجزائرية المؤسسات أداء مجلة, Volume 2, Numéro 2 ;
  26. Karim SI LEKHAL, **Le financement des PME en Algérie : difficultés et perspectives.** Recherches économiques et managériale, N° 12, Décembre 2012 ;
  27. Karim SI LEKHAL, Youcef KORICHI et Ali GABOUSSA, **Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives.** Algerian business performance review, numéro 4 ,2013 ;
  28. Lamiaa EL BAHLOULI et all, **L'impact de l'audit interne sur la performance des PME Marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités.** Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 5 : Octobre 2019 ;
  29. Laurent Cappelletti, **La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière. Normes et Mondialisation.** May 2004, France ;
  30. Lin Simin, **Les caractéristiques et les contraintes des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang.** 5ème Colloque de l'IFBAE (Institut Franco Brésilien d'Administration des Entreprises), France, 2009 ;
  31. Louis Jacques FILION, **Six types de propriétaires-dirigeants de PME.** Revue Organisations & Territoires, volume 9, n° 1, hiver 2000 ;
  32. M'Bark OUASHIL, **Interaction entre le contrôle interne et le contrôle de gestion : contribution au débat à travers le cas d'un établissement public.** Moroccan Journal of business Studies, 2017 ;
  33. Manal EL MIZANI et all, **La gouvernance des PME au service de la performance et de la création de valeur : Etude exploratoire.** Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Mars 2018 ;
  34. Michel MARCHESNAY, **Is small so beautiful ?**, Revue d'économie industrielle, vol. 19, 1er trimestre 1982 , Pages. 110-114 ;
  35. Michel Marchesnay, **Mintzberg on PME. À propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg.** Revue internationale P.M.E, Document généré le 28 oct. 2020 ;
  36. Mohamed BOUHABA, **La mise a niveau des entreprises au maghreb : analyse comparative.** Revue d'économie et de statistique appliquée Volume 11, Numéro 2 ;
  37. Nassima BOURI et Ahmed BOUYACOUB, **LA MISE A NIVEAU DES PME : QUELS RESULTATS ?** Les Cahiers du Cread, vol. 35, n° 02, 2019 ;
  38. Pierre-André JULIEN et Camille CARRIER, **Les PME, bilan et perspectives** ; Presses inter-universitaires et Economica, 2002 ;
  39. Pigé BENOIT, **Audit et contrôle interne. De la conformité au jugement.** Edition EMS 2017 ;

40. Radia AIT SI SAID D et Chabha BOUZAR, **Les dispositifs de mise a niveau de la PME Maghrébine Tunisie, Maroc et l'Algérie : Bilan et perspectives**, Revue DIRASSAT, numéro économique V. 7\_N.1, Janvier 2016, Université de Laghouat ;
41. RICHET X. et SAFIR N, **Le Maghreb à l'épreuve de la mondialisation**, Edition L'Harmattan, N°24, Paris,2016 ;
42. Saida Naima ELMAYOUF, **Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance**, مجلة آفاق للبحوث والدراسات, Volume 1, Numéro 3, Pages 80-97 31 Juillet 2018 ;
43. Saida Naima ELMAYOUF, Lounis OUTAYEB, **The Algerian Companies' Compliance With Internal Audit Standards (a Case Study Of A Sample Of Sme And Big Algerian Companies)**, المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية, Volume 10, Numéro 1, Pages 434-452 15 Juin 2022 ;
44. Sarra FILALI, Pr. Rachid YUCEFI, **Evaluation des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb**, Revue Cahiers Economiques, Volume : 11, Numéro : 01, 2019 ;
45. Simon GWETH, **Le système du contrôle interne et la performance financière des pme : cas établissements de microfinance (emf) camerounais**, revue Finance & Finance Internationale, Volume 1, N°23, janvier 2022, p.3
46. Souleymanou KADOUAMAÏ, **Inefficacité du système de contrôle interne et défaillance des PME familiales africaines : cas du Cameroun**, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, DAKAR, le 6,7 et 8 décembre 2017
47. Yap Kiew Heong, Angeline1 et Yap Saw Teng, **COSO enterprise risk management: small-medium enterprises evidence**, Tunku Abdul Rahman University College, Malaysia,2018;
48. Yasmine OUDJEDI DAMERDJI, Olivier COLOT, Olivier COLOT, **L'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en algerie : une prevention ou une formalité ?**, In Institut de Recherche en Développement Humain et des Organisations (Ed.), transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts, Belgique.2017 ;
49. Yining Dai ,Liangcheng Wang et Yuye Ding , **Internal Control and SMEs' Sustainable Growth: The Moderating Role of Multiple Large Shareholders**, journal of risk and financial management , 2019.
50. Yisa AYINLA ADENIJI, **Determinants of internal audit function outsourcing among micro, small and medium sized enterprises in lagos state**, International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, Vol.9, No.1, pp.22-36, 2021;

#### Thèses de doctorat

1. Boudjemaa AMROUNE, **Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense : cas de l'Algérie**, université du Québec, Montreal, 2014 ;
2. Dahbia OUKACI née LACEB, **Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique. Cas : filière bois ameublement**, Thèse de doctorat en sciences économiques , université Mouloud MAMMRI, Tizi Ouzou, 2014 ;
3. Erika Bán, **The productivity enhancing role of auditing and its improvement in the Hungarian SME sector**, Thèse en vue de l'obtention d'un Doctorat en management, Université de Szent István, Hongrie , 2018;

4. Eustache Ebondo Wa Mandzila, **La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise** ; Gestion et management, université Paris XII VAL de MARNE, 2004, France ;
5. Jamila KANSAB, **L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME Algériennes**, Faculté des Sciences Economiques, Université d'Oran 2, 2017 ;
6. Lamia AZOUAOU, **La politique de la mise niveau des pme/PME Algériennes : objectifs , bilan et perspectives**, Esc d'Alger, novembre 2011 ;
7. Petra BLEUEL, **Suffit-il de s'inspirer du "modèle allemand" pour augmenter la performance des PME françaises ?** Economies et finances, Université Côte d'Azur , 2017 ;
8. Radia AIT SI SAID, **La mise à niveau des PME maghrébines Étude comparative :Algérie, Tunisie et Maroc**, Thèse en vue de l'obtention d'un Doctorat en Sciences économiques, Université Mouloud MAMMERI, 2018 ;
9. Thomas DJUATIO, **les déterminants de l'internationalisation de la pme : cas des pme françaises et camerounaises, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion**, université des sciences et technologies de Lille, 1997 ;
10. Yao KOBENAN, **Le rôle modérateur du profil du dirigeant dans la relation entre la pratique du contrôle interne et i la performance financière des pme de côte d'ivoire**, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'ivoire, AVRIL 2019.

#### Mémoire de magister

1. EL MAYOUF Saida Naima, **La cartographie des risques opérationnels dans l'assurance Cas : ALLIANCE Assurances**, Mémoire de magister, Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, 2016.

#### Les sites institutionnels

1. AMF, **Le dispositif de contrôle interne : Cadre de référence**, édition 2007 ;
2. AMF, **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : Cadre de référence**, Juin 2010 ;
3. COSO, **Le management des risques de l'entreprise. Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance**, Juin 2017 ;
4. COSO, **Le management des risques de l'entreprise Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance Synthèse**, Juin 2017, ISBN 978-2-915042-82-5 ;
5. IFACI et Price Waterhouse COOPERS, **Référentiel intégré de contrôle interne : Outils d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne**, édition Eyrolles, paris 2015 ;
6. IFACI et Price Waterhouse Coopers, **Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence et technique d'application**, édition d'ORGANISATION, Paris, 2005 ;
7. IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles d'audit interne**, édition 2009 ;

8. IFACI, Contrôle interne et contrôle de gestion. Pour une contribution conjointe et renouvelée à la performance des organisations ; 2013.
9. IFACI, Des clés pour la mise en oeuvre et l'optimisation du contrôle interne . Du bon usage du cadre de référence de contrôle interne de l'AMF, Paris, Septembre 2011 ;
10. IFACI, L'audit et le contrôle internes, levier de la performance publique, septembre 2009 ;
11. IFACI, Prise de position de l'IIA les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficace, Edition Janvier 2013 ;
12. IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnel, The Institute of Internal Auditors, Global version : 31/05/2017, Edition 2017 ;
13. M. STERCK, B. SCHEERS et G. BOUCKAERT, The Modernisation of the Public Control Pyramid: International Trends, Organisation administrative du centre de soutien -Gouvernement efficace, 2005.
14. Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletins d'informations statistiques de la PME du Ministère de la PME et de l'Artisanat et Bulletins d'information Statistique de l'entreprise, du 1994 au 2020 ;
15. ONUDI ; Organisation des nations unies pour le développement industriel, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne,2002
16. ONUDI ; Rapport d'évaluation indépendante Algérie : programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, Aout 2006 ;
17. Price Waterhouse COOPERS, COSO 2013, Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation, Mai 2013 ;
18. Price Waterhouse COOPERS, Le contrôle interne : des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, 2010 ;
19. Price Waterhouse COOPERS, Le nouveau COSO et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficace, Audit & Contrôle internes n°215, 2013 ;
20. Price Waterhouse COOPERS, Système de contrôle interne : un outil de gestion en pleine mutation, 2010 ;
21. Rachid MOUSSAOUI, Diagnostic et le plan de mise à niveau, 2013 ;
22. Traduction du COSO I, IFACI & Cooperts & Lybrand, La nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation, 2002 ;

#### Textes officiels

1. Dahir n°1-02-188 du 12 jourmada i 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n° 53-00, formant charte de la petite et moyenne entreprise ;
2. Décret exécutif n° 03-78 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003 portant statut-type des pépinières d'entreprises ;
3. Décret exécutif n° 04-02 du 3 janvier 2004 fixant les conditions et les niveaux des aides accordées aux chômeurs promoteurs, âgés de trente-cinq (35) à cinquante (50) ans;
4. Décret exécutif n° 04-14 du 22 janvier 2004 portant création et fixant le statut de l'Agence nationale de gestion du micro-crédit ;

5. Décret exécutif n° 04-16 du 22 janvier 2004 **portant création et fixant les statuts du Fonds de garantie mutuelle des micro-crédits ;**
6. Décret exécutif n° 05-165 du 3 mai 2005 **portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale pour le développement de la petite et moyenne entreprise (PME) ;**
7. Décret exécutif n° 18-170 du 26 juin 2018 **fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation ;**
8. Décret exécutif n°20-329 du 6 Rabie Ethani 1442 correspondant au 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n° 96-296 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 **portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, et changeant sa dénomination ;**
9. Décret exécutif n°20-331 du 6 Rabie Ethani 1442 correspondant au 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n° 18-170 du 12 Chaoual 1439 correspondant au 26 juin 2018 **fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation ;**
10. Décret exécutif no 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 **portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise ;**
11. Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 **portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise ;**
12. Loi n°2006-11 du 24 juin 2006 **relative à la société de capital investissement ;**
13. Ordonnance n°66-284 du 15 septembre 1966 **portant code des investissements ;**
14. Ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 **relative au développement de l'investissement.**

### **Webographie**

1. Site d'institut français de l'audit et du contrôle internes : **[www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)** ;
2. Site de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway: **[www.coso.com](http://www.coso.com)**;
3. Site de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement : **[www.andi.dz](http://www.andi.dz)** ;
4. Site de l'Annuaire des entreprises : **[dz.kompass.com](http://dz.kompass.com)** ;
5. Site de l'United Nations Industrial Development Organization: **[www.unido.org](http://www.unido.org)**.
6. Site de Ministère de l'industrie : **[www.industrie.gov.dz](http://www.industrie.gov.dz)** ;
7. Site de Organisation internationale de normalisation : **[www.iso.org](http://www.iso.org)** ;
8. Site de The Institute of Internal Auditors: **[www.global.theiia.org](http://www.global.theiia.org)**;
9. Site des journaux officiels publiés : **[www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)** ;
10. Site du Centre national du registre de commerce (cnrc) : **[www.cnrc.dz](http://www.cnrc.dz)**.

# **Annexes**

## Annexe 01 : Diagnostic stratégique global et mise à niveau

### III. Diagnostic stratégique global et mise à niveau

Dans ce nouveau contexte de libéralisation, marqué principalement, pour la majorité des pays en développement, par l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et par la conclusion d'accords d'association pour des zones de libre-échange, les entreprises industrielles de toute taille n'ont jamais autant eu besoin d'élaborer un diagnostic, des stratégies et des programmes de restructuration et de mise à niveau et de les mettre en œuvre.

S'il existe de nombreux ouvrages sur le diagnostic, très peu d'entre eux traitent du diagnostic stratégique global. Cette approche, développée au cours des dernières années par l'ONUDI, présente une démarche globale d'élaboration du diagnostic stratégique globale. Les méthodes et les techniques proposées, adaptées au contexte et aux réalités des entreprises des pays en développement, ont été sélectionnées et ordonnées dans une démarche d'ensemble cohérente, basée sur l'approche qualité et visant l'amélioration continue des performances. Elle laisse la place à l'intuition, à l'innovation et à la flexibilité.

#### A. Notions de base sur le diagnostic

La notion de diagnostic s'est étendue au domaine de la gestion et s'est développée particulièrement dans la littérature depuis les années 70 avec le début de la crise économique internationale. Si, dans le domaine médical, la définition, l'objectif, les formes, la méthodologie, le champ d'application et l'auteur du diagnostic sont généralement bien clairs, il n'en est pas de même dans le domaine de la gestion.

Que signifie le terme diagnostic d'entreprise? Quel est son champ d'intervention? En quoi consiste le diagnostic stratégique global pour la mise à niveau de l'entreprise? Quelle est la démarche à suivre pour poser ce diagnostic?

#### *Diagnostic, analyse et audit: dépendance et complémentarité*

Le mot diagnostic, d'origine grecque, signifie "apte à discerner". Ce terme essentiellement médical se définit dans le *Petit Larousse* comme "l'identification d'une maladie par ses symptômes" et également par le jugement porté sur une situation, sur un état. Le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de

l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. Il est défini aussi comme étant un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects, externes et internes.

#### *Objectifs du diagnostic*

Le diagnostic constitue un outil d'analyse et d'aide à la décision pouvant être mis en œuvre dans l'entreprise quelle que soit sa situation, bonne ou mauvaise. En général, l'objectif d'un diagnostic est d'apprécier et de porter un jugement global en vue de mettre en relief les potentialités et les faiblesses d'une entreprise et d'identifier les leviers de compétitivité.

#### *Formes de diagnostic: global, fonctionnel, stratégique*

La forme du diagnostic dépend de la nature des objectifs recherchés, de l'urgence, des moyens et des ressources disponibles. Les auteurs qui se sont intéressés au diagnostic d'entreprise ne sont pas unanimes sur sa forme.

Ainsi plusieurs formes sont recensées. Les trois formes de diagnostic les plus courantes sont:

a) "*Le diagnostic global (approfondi)*. C'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration;"

b) "*Le diagnostic express*. Ce diagnostic aura alors pour objectifs d'identifier les raisons des difficultés, mais surtout de formuler des mesures de sauvetage rapides et de hiérarchiser les actions à réaliser par ordre d'urgence et d'importance;"

c) "*Le diagnostic fonctionnel*. Il s'agit d'un diagnostic fragmentaire d'une fonction spécialisée."

#### B. Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global

##### *Finalités et buts*

Chacune des méthodes de diagnostic, descriptive, matricielle ou stratégique, possède son orientation, ses avantages et ses inconvénients. Le choix retenu doit dépendre des objectifs recherchés, des

moyens et des informations disponibles. Ainsi les méthodes descriptives sont fondées sur des analyses analytiques des différentes variables de l'entreprise. Elles sont assez statiques et rendent compte des rouages de l'entreprise pris séparément. Quant aux méthodes matricielles, elles s'appuient sur l'analyse et l'évaluation du positionnement stratégique des activités de l'entreprise dans un cadre de concurrence prédéterminé. Mais, ces méthodes ne peuvent être utilisées pour réaliser des diagnostics de restructuration et de mise à niveau des entreprises dans les pays en développement puisqu'elles négligent les variables techniques, humaines et organisationnelles.

C'est la méthode de diagnostic stratégique global que nous proposons pour mener le diagnostic pour la mise à niveau des entreprises dans les pays en développement. Ce choix se justifie par le fait que désormais l'entreprise opère dans un environnement concurrentiel, turbulent et complexe, qui implique que certaines exigences de management soient remplies.

La portée du diagnostic stratégique permet d'étudier le couplage de l'industrie et de son environnement dans le but de déboucher sur les choix stratégiques appropriés.

De plus, cette méthode est à même de répondre aux besoins de changement qu'une petite et moyenne industrie doit introduire en vue de faire face aux mutations (concurrence, marché, technologie, etc.) qu'elle subit du fait de son nouveau contexte économique.

#### Méthodologie

Le diagnostic stratégique global est un diagnostic qui consiste à identifier et à poser les vrais problèmes et les pistes de solutions réalistes afin de les

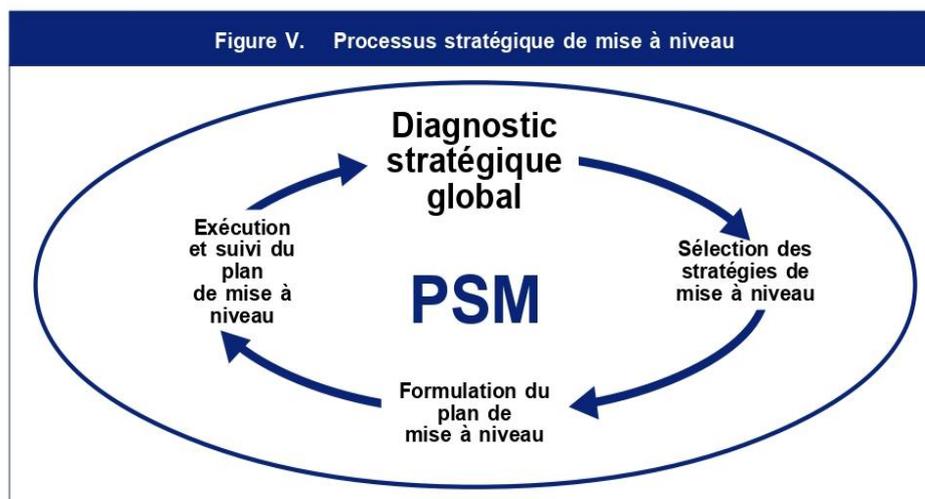
résoudre. Ce diagnostic est: a) une analyse systématique de l'environnement dans lequel opère l'entreprise, de son marché et de sa position concurrentielle; et b) une analyse approfondie et globale des différentes fonctions internes comportant une évaluation objective des compétences et des performances de l'entreprise.

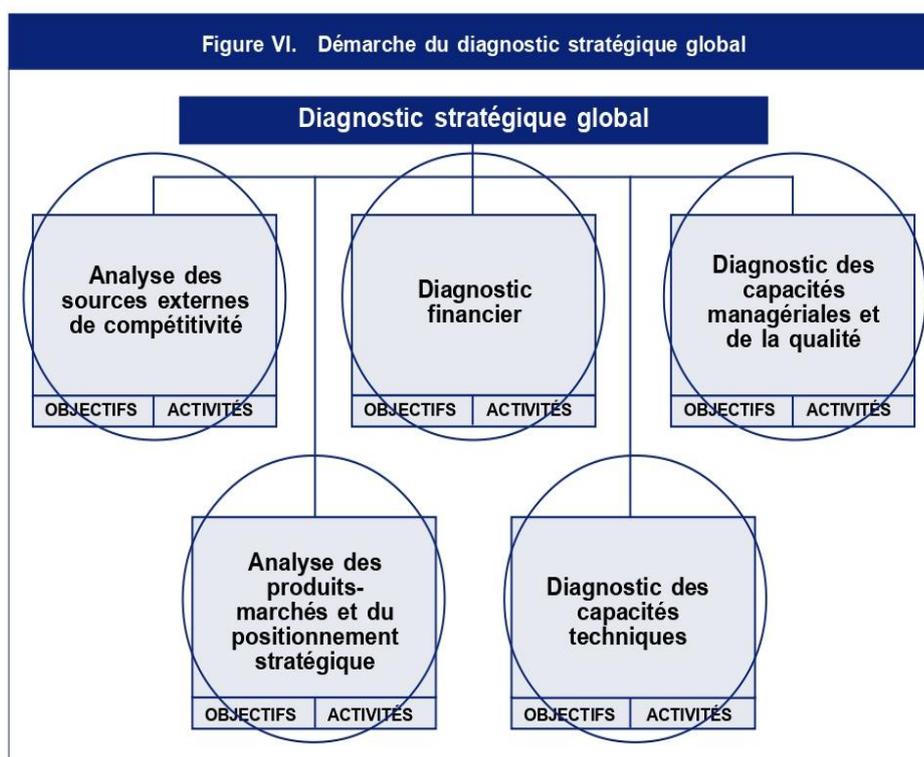
Multiple dans ses formes d'investigation, unique dans ses conclusions, le diagnostic stratégique devra donc retenir une méthodologie rigoureuse mais suffisamment souple pour s'adapter aux différents types d'entreprises en fonction de la taille et de la nature de l'activité. Dans ce diagnostic, l'accent est mis sur les tâches et les fonctions clés qui doivent être identifiées dès le départ pour focaliser l'attention sur l'essentiel.

Le diagnostic stratégique global est la première étape du processus stratégique de mise à niveau (PSM) qui précède la deuxième étape (sélection des stratégies), suivie par la troisième étape (formulation du plan de mise à niveau) et finalement la quatrième étape (exécution et suivi du plan de mise à niveau). Toute erreur de jugement, tout mauvais choix de critère, de référence ou de "modèle d'entreprise" risquent de mobiliser des ressources pour résoudre des problèmes secondaires au détriment de ceux réellement prioritaires. La figure V résume le processus stratégique de mise à niveau.

La méthodologie du diagnostic stratégique global visant la mise à niveau de l'entreprise suppose une démarche globale assez précise, qui comporte des exigences dont le recours à cinq catégories de diagnostic constituant son ossature.

Ces diagnostics doivent être connectés entre eux, confrontés aux stratégies et aux objectifs de l'entreprise et articulés d'une façon logique et cohérente. La qualité du diagnostic stratégique découle donc d'une symbiose harmonieuse de ces cinq composantes.





### C. Analyse des sources externes de compétitivité

L'environnement économique dans lequel opère l'entreprise peut influencer positivement ou négativement ses performances. Ainsi des facteurs ayant des conséquences directes sur les performances de l'entreprise, tels que la législation monétaire, fiscale et de travail, la disponibilité de l'infrastructure physique et institutionnelle, la qualité des structures de normalisation, de certification et de métrologie, le transfert technologique et l'accumulation du savoir-faire, le développement du partenariat et de la coopération entre les entreprises, le marché de la sous-traitance, etc., n'ont pas été suffisamment traités dans les ouvrages consacrés au diagnostic et au redressement parce qu'ils n'handicapent pas la mise à niveau et la croissance de l'entreprise dans les pays développés.

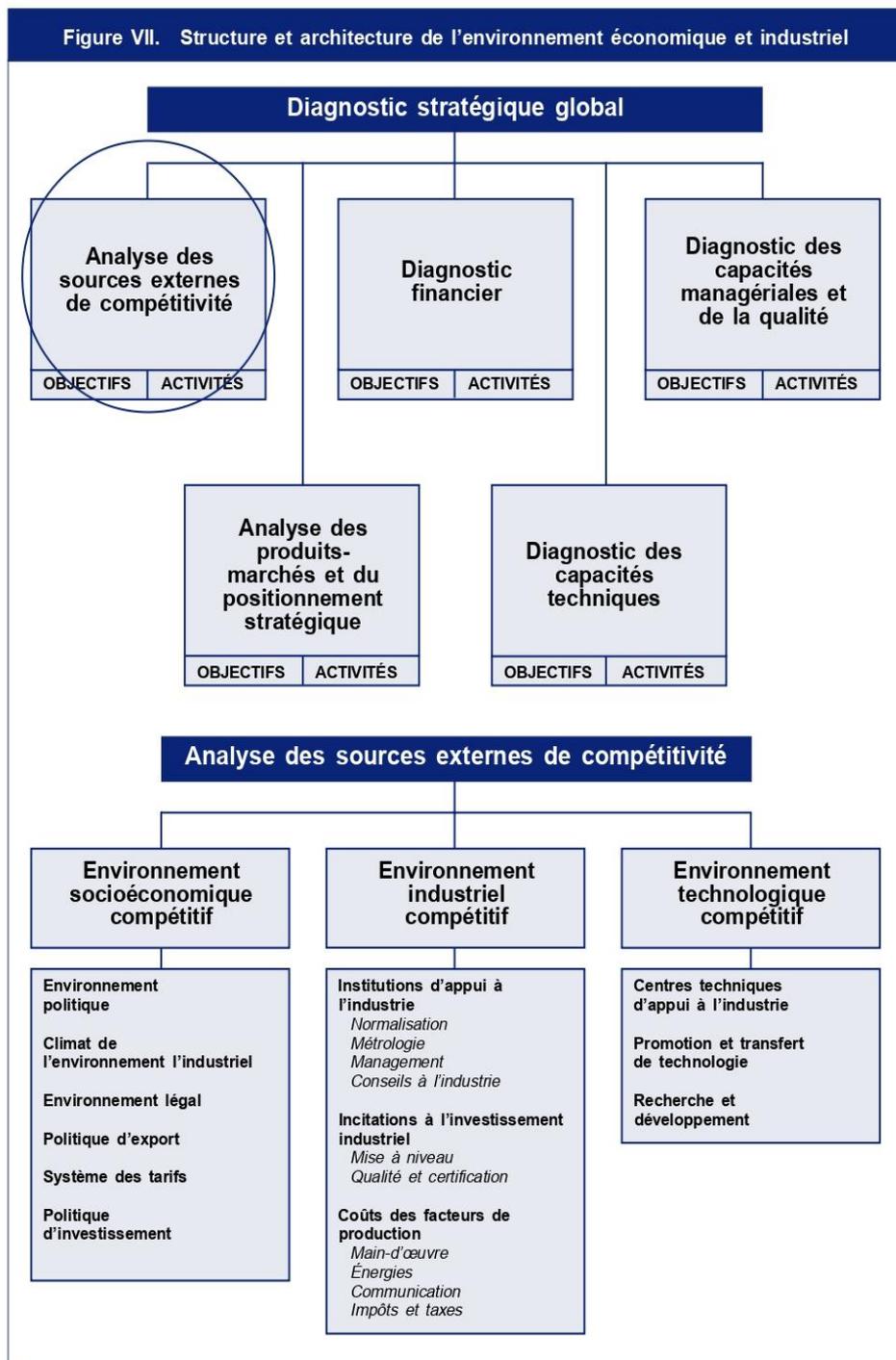
Les études menées par l'ONUDI ont montré que l'environnement dans les pays en développement, en dépit des mesures mises en œuvre, se caractérise encore par l'existence de certaines contraintes structurelles et de défaillances organisationnelles. Il serait donc nécessaire d'intégrer le diagnostic de l'environnement dans la méthode de diagnostic stratégique. Ce diagnostic a pour but d'analyser les différentes et principales composantes de l'environnement, d'identifier celles qui constituent des contraintes et des opportunités

et d'étudier leurs impacts directs ou indirects sur la mise à niveau et le développement de l'entreprise industrielle. La figure VII résume ce diagnostic.

#### *Le diagnostic de l'environnement économique et social*

L'analyse de cet environnement en évolution continue depuis l'ouverture de l'économie et l'adoption des programmes d'ajustements structurels pourra orienter d'une manière significative la recherche de l'origine des contraintes et des opportunités pour la mise à niveau de l'entreprise. Cette analyse pourra porter sur:

- L'évolution des données fondamentales économiques du pays, soit:
  - Le revenu moyen par habitant, le produit national brut, les consommations, les investissements, le taux de croissance économique, le taux de change, etc.;
  - Les exportations et/ou les importations du pays, du secteur, de l'industrie et des produits fabriqués par l'entreprise examinée;
  - La politique économique: les objectifs de développement, les orientations économiques, les programmes et stratégies du pays, du secteur et de l'industrie, etc.;



- Les principales mesures économiques prises par l'état pour la promotion et le financement de l'industrie et des services qui lui sont liés, le soutien à la restructuration et la mise à niveau de l'entreprise, etc.;
- L'impact de certaines variables économiques et politiques sur les performances de l'industrie telles que la dévaluation de la monnaie, l'augmentation des coûts de certains facteurs de production, les coûts moyens du capital, du travail et du licenciement, etc.

#### *Le diagnostic de l'environnement industriel*

L'environnement industriel de l'entreprise est constitué de l'ensemble des acteurs (individus, entreprises et organisations) et des facteurs (économiques et techniques) qui exercent une influence sur ses résultats propres mais aussi sur les résultats de ses concurrents directs. Le diagnostic de cet environnement consiste donc à analyser les différentes structures institutionnelles et d'appui (normalisation, certification, accréditation, métrologie, financement, services de gestion, de maintenance et de conseil, etc.) au fonctionnement de l'entreprise, en vue d'identifier les contraintes et les opportunités à la mise à niveau et au développement de l'entreprise opérant dans un marché ouvert et concurrentiel.

#### *Le diagnostic de l'environnement technologique*

Il s'agit d'analyser les systèmes d'appui technique permettant à l'entreprise d'exploiter et d'accéder à l'information technique et technologique, de choisir et d'acquérir les technologies, les équipements et les procédés de fabrication, d'adapter et de maîtriser les transferts technologiques et enfin de capitaliser et de développer le savoir-faire technologique.

### **D. Diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique**

Le diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique de l'entreprise a pour but de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et de chacun de ses domaines d'activité stratégiques, et d'apprécier la politique commerciale et les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise. Il ne s'agit pas de mener une étude marketing précise mais d'identifier les facteurs clés et les principales recommandations qui conditionnent le succès des activités de l'entreprise dans son industrie. La figure VIII résume la démarche de ce diagnostic.

#### *Analyse des performances commerciales de l'entreprise*

Cette analyse consiste en une segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise en domaines d'activité stratégiques, puis en une évaluation des performances de chaque domaine ainsi que de la "position compétitive" de l'entreprise dans son industrie et par rapport à ses principaux concurrents.

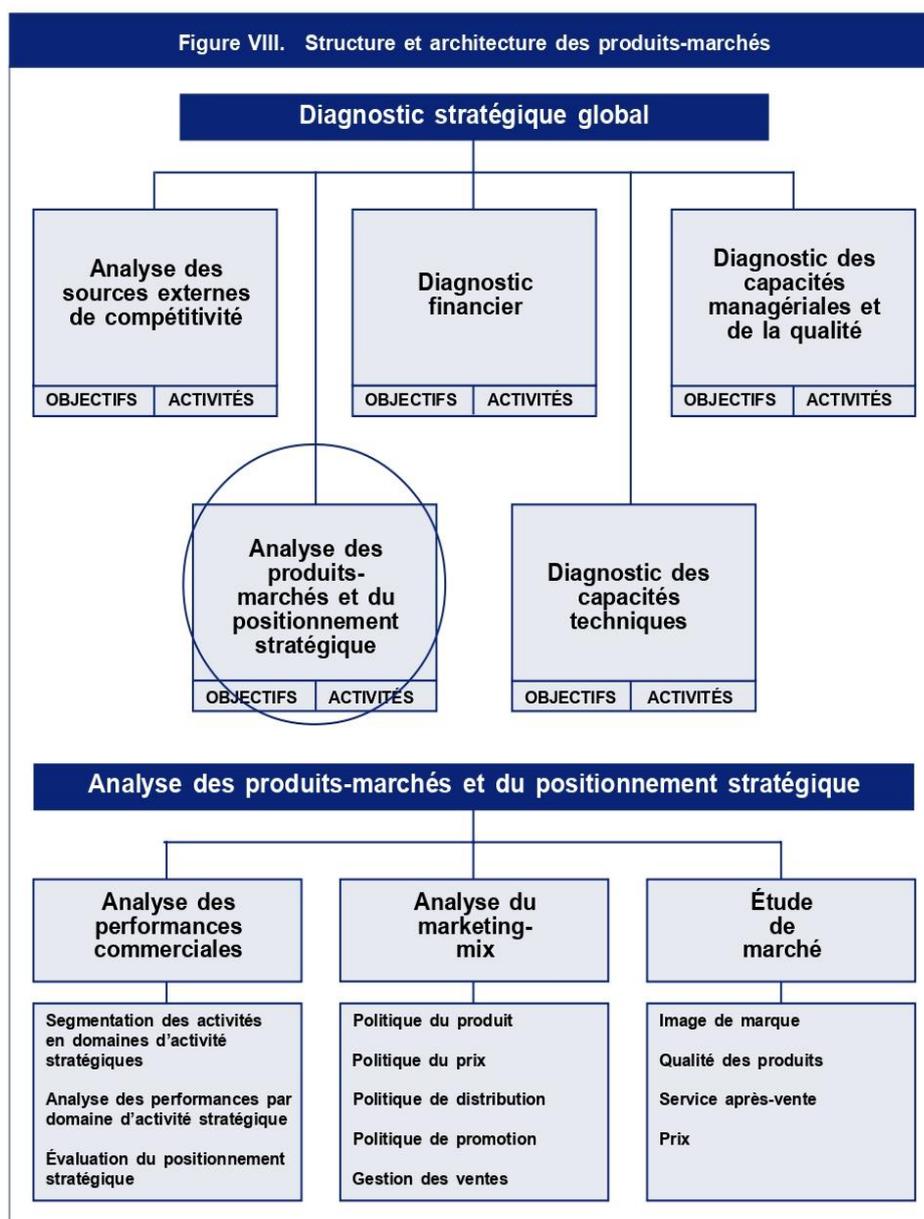
Plusieurs indicateurs peuvent être calculés en vue d'analyser les performances commerciales des produits-marchés de l'entreprise. Citons l'évolution du chiffre d'affaires, l'analyse des ventes par couple produits-marchés, l'analyse selon la méthode du "direct costing", par exemple des marges commerciales et des marges de contribution des produits-marchés.

##### *a) Segmentation de l'activité de l'entreprise.*

Lorsqu'une entreprise fabrique plusieurs produits différents et les vend à un ou plusieurs marchés, il est utile de segmenter l'activité en domaines d'activité stratégiques, c'est-à-dire reconnaître les différences essentielles qui existent entre les produits et les marchés. Un diagnostic stratégique devra donc couvrir une analyse approfondie de chaque domaine en vue de lui concevoir une stratégie spécifique;

##### *b) Analyse des performances commerciales d'un domaine d'activité stratégique.*

L'analyse des performances commerciales d'un domaine d'activité stratégique comporte en premier lieu l'élaboration de la matrice produits-marchés de celui-ci, qui porte en lignes les différents produits rentrant dans ce même domaine et en colonnes les différents marchés possibles. Il est nécessaire alors de procéder à une analyse de la demande, du taux de croissance de cette demande, de son élasticité par rapport aux prix, de définir les caractéristiques et la périodicité des ventes ainsi que les principales conditions de succès sur le marché de la demande. Ensuite, une analyse de l'offre s'impose pour identifier les principaux concurrents et fournisseurs, les barrières d'entrée, les types de technologie disponibles, le degré d'intégration des concurrents et pour préciser d'une manière générale les opportunités et les contraintes majeures, ainsi que les principales conditions de succès sur le marché de l'offre. Enfin, il est nécessaire d'analyser l'évolution de la position des produits sur le ou les marchés de l'entreprise par rapport à la concurrence, en vue d'identifier les produits compétitifs et les produits à problèmes. Cette dernière analyse n'est pas toujours facile à mener dans les pays en développement pour certaines industries en raison de l'indisponibilité de l'information commerciale et technique sur les concurrents;



c) *Évaluation de la "position compétitive" de l'entreprise.* Cette évaluation prend en considération l'analyse des performances de l'entreprise et du ou des différents domaine(s) d'activité stratégique(s), ainsi que les complémentarités, les synergies et éventuellement les déséquilibres de ces domaines les uns par rapport aux autres. Plusieurs facteurs clés de succès peuvent être retenus afin d'évaluer cette position compétitive. Selon Porter<sup>1</sup>, le positionnement stratégique

d'une entreprise résulte de la conjugaison, principalement, des dimensions suivantes:

- Le degré de spécialisation
- L'importance de l'image de marque
- Le choix des canaux de distribution
- Le niveau de qualité
- Le niveau technologique
- Le choix de l'intégration verticale
- Le choix des stratégies de coût
- Le niveau de service
- La politique de prix
- Les relations avec d'autres firmes
- Les relations avec les États

<sup>1</sup>M. E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica (1982).

### *Analyse de la politique commerciale et du marketing-mix*

Il s'agit d'examiner dans une seconde étape la politique commerciale et du marketing-mix de l'entreprise. Cet examen peut porter sur l'évolution, au cours des trois dernières années, des politiques de produits, de prix, de distribution, de promotion et de publicité, de communication et de relations avec la clientèle. L'analyse de ces politiques se fera aussi bien par des analyses quantitatives (marges de produits, taux de croissance, rapprochement du prix de vente unitaire de l'entreprise et de ses conditions de vente à ceux de la concurrence, etc.) que par des analyses qualitatives (analyse du cycle de vie, couverture de la clientèle par les circuits de distribution, politique de rémunération de la force de vente, types de vendeurs, etc.).

### *Étude de marché*

Pour compléter l'analyse du positionnement stratégique de l'entreprise dans son marché, le diagnostic pourra être complété par une étude de marché sur le terrain auprès des principaux clients et concurrents de l'entreprise pour confirmer ou infirmer les données et les constatations recueillies.

Sur la base des informations recueillies lors des discussions avec les responsables de l'entreprise, des résultats du diagnostic et éventuellement de l'enquête, l'analyste devra être en mesure, tout d'abord, d'identifier et de classer les principales difficultés externes et internes de nature stratégique liées aux produits-marchés et d'en tirer les opportunités et les contraintes majeures, puis d'évaluer le marché des principaux produits de l'entreprise au niveau national et international en se basant sur l'analyse rétrospective du marché et sur l'évolution projetée des indicateurs macroéconomiques influant sur les consommations de ces produits.

## **E. Diagnostic financier**

Les données comptables et financières de l'entreprise constituent une source d'information essentielle très utile pour évaluer et apprécier la situation économique et financière de l'entreprise. Ainsi tout diagnostic stratégique doit comporter une analyse financière poussée qui, en partant de l'analyse de l'évolution des états financiers, du tableau de financement, des coûts et des prix de revient et des éléments des comptes de résultat de l'entreprise, consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise et à analyser son équilibre financier.

Cette analyse a l'avantage d'offrir une vision d'ensemble rapide de la situation et du comportement de l'entreprise. Le diagnostic financier peut s'effectuer selon le schéma présenté à la figure IX. Pour être menée à bien, l'analyse financière, particulièrement des petites et moyennes entreprises, peut se heurter à divers types de problèmes relatifs à la fiabilité, la disponibilité, la régularité et l'homogénéité des informations comptables et, enfin, au réajustement des données comptables en données économiques.

La première étape de l'analyse financière consiste donc à répondre à ces problèmes en redressant les données comptables et financières pour parvenir à une meilleure appréhension de la réalité économique de l'entreprise. Le redressement du bilan d'une entreprise peut porter sur les principaux postes suivants:

#### a) *Frais d'établissement*

Il s'agit de frais, non encore résorbés, de premier établissement, de développement et de modification du capital, comptabilisés dans ce poste, devant se répartir sur plusieurs exercices et qui constituent des non-valeurs qu'il y a lieu d'annuler par le compte "pertes et profits".

#### b) *Valeurs immobilisées*

- i) Terrains et constructions: ces comptes sont comptabilisés à leurs valeurs historiques. Leur revalorisation se fait normalement sur la base des indications du marché.
- ii) Participation: une analyse des différentes participations doit se faire en vue de déterminer le montant effectif des moins- ou des plus-values sur ces participations.

#### c) *Stocks*

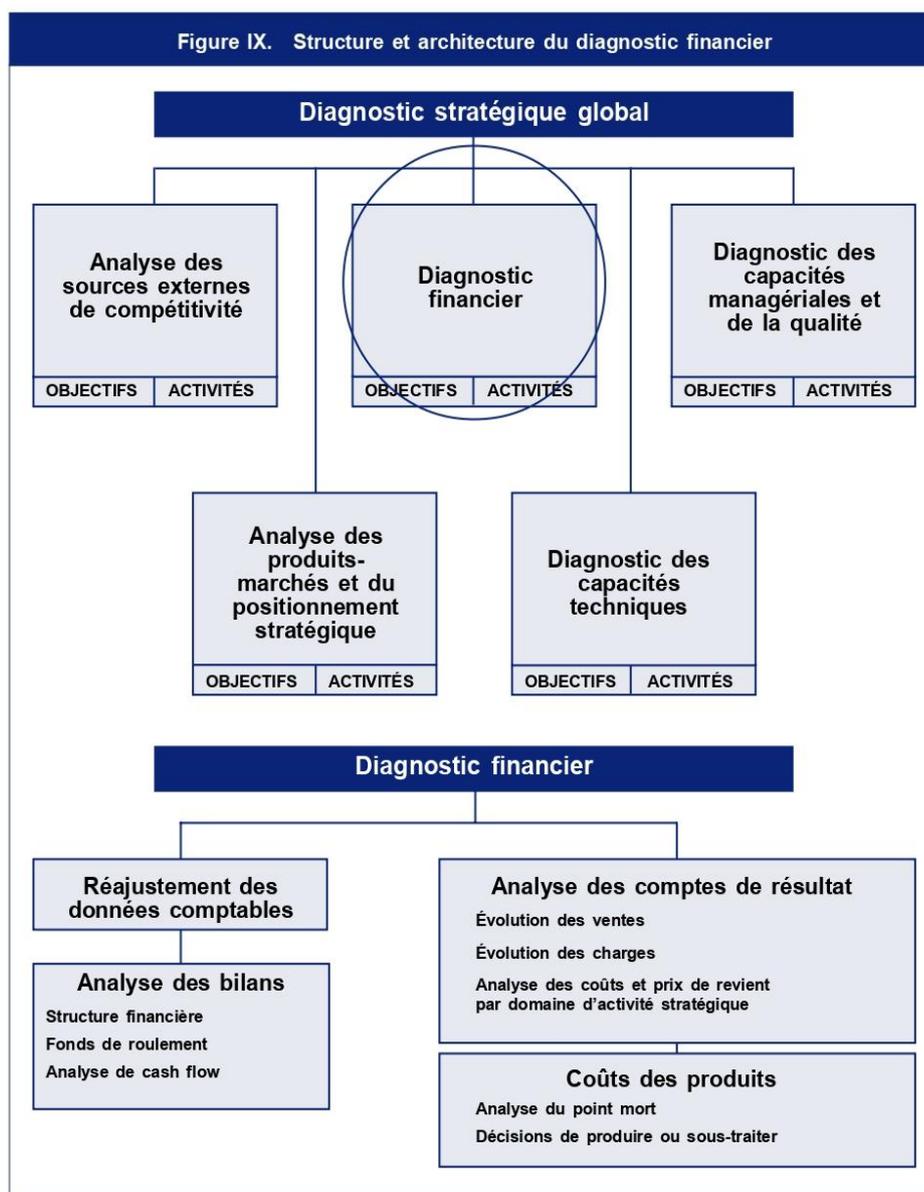
Une analyse de ce poste doit permettre de dégager les stocks rosignols, non movimentés depuis plusieurs exercices et qui ne sont pas vendables, ainsi que le montant effectif de provisions à constituer suite à la dépréciation de certaines valeurs de stocks.

#### d) *Clients*

De même, les créances douteuses doivent être analysées. Des provisions doivent être constituées pour les créances non recouvrables.

#### e) *Créances et dettes en monnaies étrangères*

Selon le principe de nominalisme, les créances et les dettes en monnaies étrangères sont comptabilisées à leurs valeurs historiques aux taux du jour et à la date de facturation. Les différences de change sur les montants, restant dus à recevoir ou à payer, doivent être déterminées et provisionnées.



#### *Analyse des bilans*

Cette analyse est réalisée à partir des trois derniers bilans de l'entreprise dont le dernier est redressé. L'appréciation des équilibres financiers se fera sur la base d'une étude de l'évolution dans le temps du tableau de financement, du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie.

Le tableau de financement est l'un des instruments d'analyses économique et financière les

plus utilisés. Il constitue, selon Colasse (1993), un support pour une analyse dynamique du fonctionnement financier de l'entreprise. Ce tableau permet notamment de décrire le financement des investissements et les variations du fonds de roulement, ainsi que les moyens de trésorerie et l'emploi qui en a été fait. Il n'y a pas de modèle obligatoire de tableau de financement.

L'analyste financier aura à élaborer le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) [voir

le tableau 3]. Ce tableau a été inventé par Goeffroy de Murard. Il met en évidence le comportement réel de l'entreprise sous ses différents aspects en distinguant les flux d'opérations de charges, de produits; les mouvements d'éléments actifs ou passifs; les flux de trésorerie (encaissements ou décaissements); et les décalages constitués par les variations de stocks, de créances et de dettes.

Bien que statique, l'analyse par les ratios utilisée depuis fort longtemps fournit généralement une bonne évaluation. L'analyste s'attachera à apprécier à la fois la structure financière, les équilibres de trésorerie et les opérations d'exploitation. Une confrontation des ratios de l'entreprise avec ceux de la profession et une comparaison avec ceux des entreprises concurrentes, parmi les plus efficaces dans le domaine, permettront une meilleure appréciation de la rentabilité de l'entreprise, une évaluation de son équilibre financier et sa mise en situation dans son secteur d'activités. En l'absence d'une centrale de bilans dans la plupart des pays en développement, l'analyste devra donc chercher à obtenir, auprès de la profession

et des organismes de tutelle, les indicateurs clés des performances des entreprises de la profession. Nous présentons, dans le tableau 4, une sélection de ratios significatifs souvent utilisés dans le cadre de l'analyse de la situation financière.

#### Analyse des résultats

Les comptes de résultat sont généralement présentés dans deux comptes spécifiques. Pour pouvoir les examiner, il est utile de les rassembler et de les synthétiser dans un document d'analyse (voir le tableau 5), que nous appelons le tableau d'analyse des résultats de gestion (TARG). Ce tableau permet de dégager des résultats et des soldes intermédiaires très significatifs pour toute mesure de rentabilité.

L'appréciation de rentabilité quant à elle se fera à partir de l'analyse, dans le temps et dans l'espace, si possible, de la croissance des ventes et de la valeur ajoutée, de la rentabilité financière et de la productivité. Les ratios, souvent utilisés pour ce type d'analyse, sont présentés dans le tableau 6.

Tableau 3. Modèles de tableaux pluriannuels des flux financiers (TPFF)

	Année (n-1)	Année (n)	En pour- centage V.A.
Production vendue + Production stockée + Production immobilisée <b>1 = PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			
Consommation de matières + Sous-traitance et services extérieurs <b>2 = CHARGES EXTERNES</b>			
<b>3 = VALEUR AJOUTÉE</b> (Solde 1-2)			
Impôts et taxes Frais de personnel <b>4 = EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>			
Investissement dans le stock d'exploitation Désinvestissement net dans les créances et les dettes d'exploitation courante <b>5 = VARIATION DU BFR D'EXPLOITATION</b> (Solde 4-5)			
<b>6 = EXCÉDENT DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION (ETE)</b> (Solde 4-5)			
Investissement dans les ACTIFS d'exploitation Variation du BFR lié aux investissements <b>7 = DISPONIBLE APRÈS FINANCEMENT INTERNE DE LA CROISSANCE (DAFIC)</b>			
Excédent ou déficit exceptionnel ou hors exploitation Variation du BFR lié aux opérations exceptionnelles <b>8 = TRÉSORERIE EXCEPTIONNELLE</b>			
3.5.3 Produits financiers courants 3.5.4 Charges financières (hors amortissements) 3.5.5 Variation du BFR lié aux opérations financières <b>9 = TRÉSORERIE CONSOMMÉE PAR LES OPÉRATIONS FINANCIÈRES COURANTES</b>			
3.5.6 Impôts bénéfiques 3.5.7 Dividendes <b>10 = VARIATION DU BFR LIÉ AUX OPÉRATIONS DE RÉPARTITIONS DU PROFIT</b>			
Augmentation du capital social Variation des dettes à long terme Variation des actifs financiers long terme <b>11 = TRÉSORERIE LIÉE AUX OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL</b>			
<b>12 = VARIATION DE TRÉSORERIE</b> (Solde 7-8-9-10)			

Tableau 4. Ratios d'analyse des bilans

Ratio	Définition
<b>Ratios de structure financière</b>	
Financement structurel	Capitaux permanents/Valeurs immobilisées nettes
Couverture des capitaux investis	Capitaux permanents/Capitaux investis
Taux d'endettement	Dettes à long et à moyen terme/Capitaux propres
Valeur intrinsèque action	Capitaux propres $\pm$ résultats/Nombre d'actions
<b>Ratios de trésorerie</b>	
Solvabilité	Actif circulant/Dettes à court terme
Liquidité générale	Valeurs réalisables + valeurs disponibles/Dettes à court terme
Liquidité immédiate	Valeurs disponibles/Dettes à court terme
<b>Ratios d'analyse des stocks, des créances et des dettes d'exploitation</b>	
Délai de rotation des stocks en jours	Stocks approuvés x 360/Achats hors taxe
Délai de crédits clients en jours	Stocks de travaux en cours + créances/CATC
Délai de crédits fournisseurs en jours	Dettes commerciales/Achats TTC

Tableau 5. Tableau d'analyse des résultats de gestion (TARG)

Désignation	Année (n-2)		Année (n-1)		Année (n)	
	1	2	1	2	1	2
1. Ventes hors TVA						
2. Variation des stocks de produits finis						
3. Produits accessoires de production						
<b>4. Valeur de la production (1+2+3)</b>						
5. Achats des matières et fournitures incorporées						
6. Variation des stocks de matières						
7. Travaux, fournitures et services extérieurs						
8. Frais financiers						
<b>9. Charges de production (5+6+7+8)</b>						
<b>10. Valeur ajoutée (4-9)</b>						
11. Produits divers d'exploitation						
12. Subvention d'exploitation						
13. Frais de personnel						
14. Impôts et taxes						
<b>15. Résultats bruts d'exploitation (10+11+12-13-14)</b>						
16. Intérêts et dividendes reçus						
17. Charges de financement						
18. Dotations aux amortissements						
19. Provision d'exploitation						
<b>20. Résultats d'exploitation (15+16-17-18-19)</b>						
21. Produits et profits hors exploitation						
22. Charges et pertes hors exploitation						
<b>23. Résultats hors exploitation (21-22)</b>						
24. Impôts sur les bénéfices						
<b>25. Résultats nets de l'exercice (20<math>\pm</math>23-24)</b>						
<b>Cash flow net (<math>\pm</math>25+18)</b>						

Tableau 6. Ratios d'analyse de la rentabilité

Ratio	Définition
Ratio de croissance des ventes	CAHT (n) – CAHT (n-1)/CAHT (n-1) (%)
Ratio de croissance de la valeur ajoutée	Valeur ajoutée/Valeur de la production
Rentabilité financière	Résultat net/Ressources propres
Part des frais financiers dans la valeur de la production	Frais financiers/Valeur de la production
Ratio de vieillissement des immobilisations	Amortissements cumulés/Immobilisations brutes
Ratio des frais de personnel	Frais de personnel/Valeur de la production
Ratio de productivité du personnel	Valeur ajoutée/Effectif

*Analyse des coûts et des prix  
de revient*

En cas de disponibilité d'un système de comptabilité analytique, l'analyse globale des activités de l'entreprise, à partir du TARG, pourra être complétée par une étude analytique fondée sur un examen de l'évolution des produits et des charges d'exploitation par produit ou par domaine d'activité stratégique. Les objectifs d'une telle démarche sont multiples. Citons les plus importants: une meilleure estimation des coûts et des prix de revient par produit et également par centre de coût (usine, atelier, direction) et une meilleure connaissance de la contribution de chaque produit au résultat de l'entreprise.

Le tableau d'analyse analytique par produit (TAAP), (voir le tableau 7 ci-dessous) peut servir de base pour mener cette analyse des coûts.

Au terme de ces différentes analyses, l'analyste financier devra être en mesure de déterminer:

- Le montant des capitaux permanents (apports en capital et/ou en dettes à long et à moyen terme) pour assainir la situation financière de l'entreprise et financer les investissements matériels et immatériels nécessaires à la mise à niveau et au développement de l'entreprise;
- Le besoin en fonds de roulement et la source de son financement;
- Le seuil de rentabilité de l'entreprise.

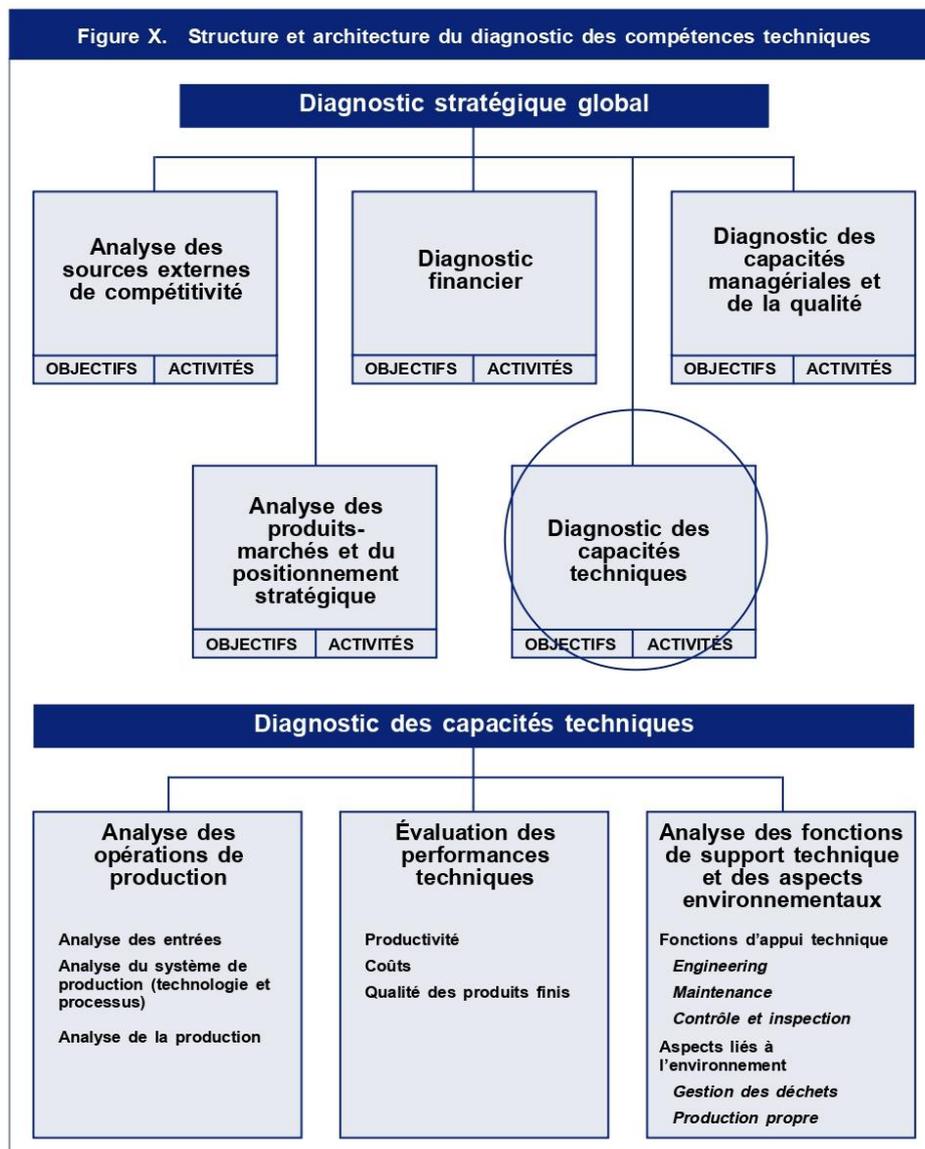
**Tableau 7. Tableau d'analyse analytique par produit (TAAP)**

Désignation	Unité	Année (n-4)	Année (n-3)	Année (n-2)	Année (n-1)	Année (n)
1. Capacité de production	Tonne					
2. Production réalisée	Tonne					
<b>3. Valeur de la production vendue</b>		Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)
4. Matières premières consommées au coût d'achat (MP) MP1 MP2 MP3						
5. Matières consommables au coût d'achat (MC) MC1 MC2 MC3						
6. Loyer						
7. Travaux et services extérieurs						
8. Autres frais de production						
9. Frais de personnel						
10. Assistance technique						
<b>11. Coût de production (4+5+6+7+8+9+10)</b>						
12. Emballages						
13. Frais de distribution						
<b>14. Coût de distribution (12+13)</b>						
<b>15. Prix de revient avant amortissements et charges de financement (11+14)</b>						
16. Amortissements de l'exercice						
17. Charges de financement						
<b>18. Prix de revient avant frais généraux (15+16+17)</b>						
19. Frais généraux						
<b>20. Prix de revient global (18+19)</b>						
<b>21. Résultat avant impôt (3-20)</b>						

### F. Diagnostic des compétences techniques

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence intense et par des changements technologiques de plus en plus rapides, le diagnostic des compétences

techniques (voir la figure X) a pour but d'analyser le système et l'outil de production de l'entreprise, d'évaluer les performances techniques et de déterminer les principales actions techniques à entreprendre pour mettre à niveau et développer la compétitivité de l'entreprise.



### *Diagnostic du système de production*

Ce diagnostic se réalise selon la trilogie entrée-processus-production et porte sur:

a) Une analyse dans le temps et dans l'espace des entrées et de leurs caractéristiques (matières et fournitures, main-d'œuvre et énergie, équipements et matériels de production, etc.). L'analyste devra avoir le souci de la meilleure utilisation possible des matériels et du personnel technique et porter une attention particulière aux pertes de matières et aux consommations excessives (énergie, électricité, eau). L'analyse des entrées se base sur l'observation de leur état et de leur fonctionnement, sur l'examen de l'évolution de leurs consommations de matières (comparées aux normes et aux prévisions), de leur taux de marche, de leur fréquence de panne et de leurs coûts de maintenance et d'entretien sans négliger l'étude des matières, des fournitures et de l'énergie. Aussi seront analysées les caractéristiques des matières achetées et leur conformité aux spécifications techniques, l'évolution des consommations par unité produite, des pertes et des déchets. Enfin, l'analyse portera sur la main-d'œuvre et pourra prendre appui sur un entretien avec le personnel visant à apprécier l'ambiance de travail, les compétences et les capacités techniques, y compris la qualification professionnelle, la formation du personnel et la sécurité du travail;

b) Une analyse du système de production (technologie et processus) et sa comparaison avec les systèmes utilisés dans la profession et chez les principaux concurrents. L'analyste devra d'abord apprécier le choix de la technologie adoptée par l'entreprise en fonction des facteurs de production disponibles (matières premières, main-d'œuvre, etc.) et de la flexibilité des moyens de production, c'est-à-dire leurs capacités à fournir une gamme étendue de produits et de s'adapter à des variations de volume, et de la capacité du personnel de l'entreprise à assimiler la technologie et à innover. Puis, l'analyse du processus devra permettre d'apprécier la capacité de l'entreprise à fournir des produits finis répondant aux exigences de la clientèle en matière de qualité, de délai et de coût. Elle portera également sur une appréciation des méthodes de gestion de la production et en particulier des fonctions suivantes: études et méthodes, planning et ordonnancement, gestion de la maintenance, contrôle et assurance de la qualité, etc.;

c) Ce diagnostic proposera, enfin, une évaluation des produits fabriqués par l'entreprise qui porte sur l'analyse de leurs caractéristiques techniques et managériales (nature, qualité, prix, délais, distribution, service après-vente) par rapport à celles de la production fournie par la concurrence et par rapport à celles exigées par les

clients. Cette analyse portera également sur la conformité des normes des produits fabriqués par l'entreprise par rapport aux normes internationales requises.

### *Évaluation des performances techniques*

Cette évaluation se fera en termes de productivité et de rendement et de coûts.

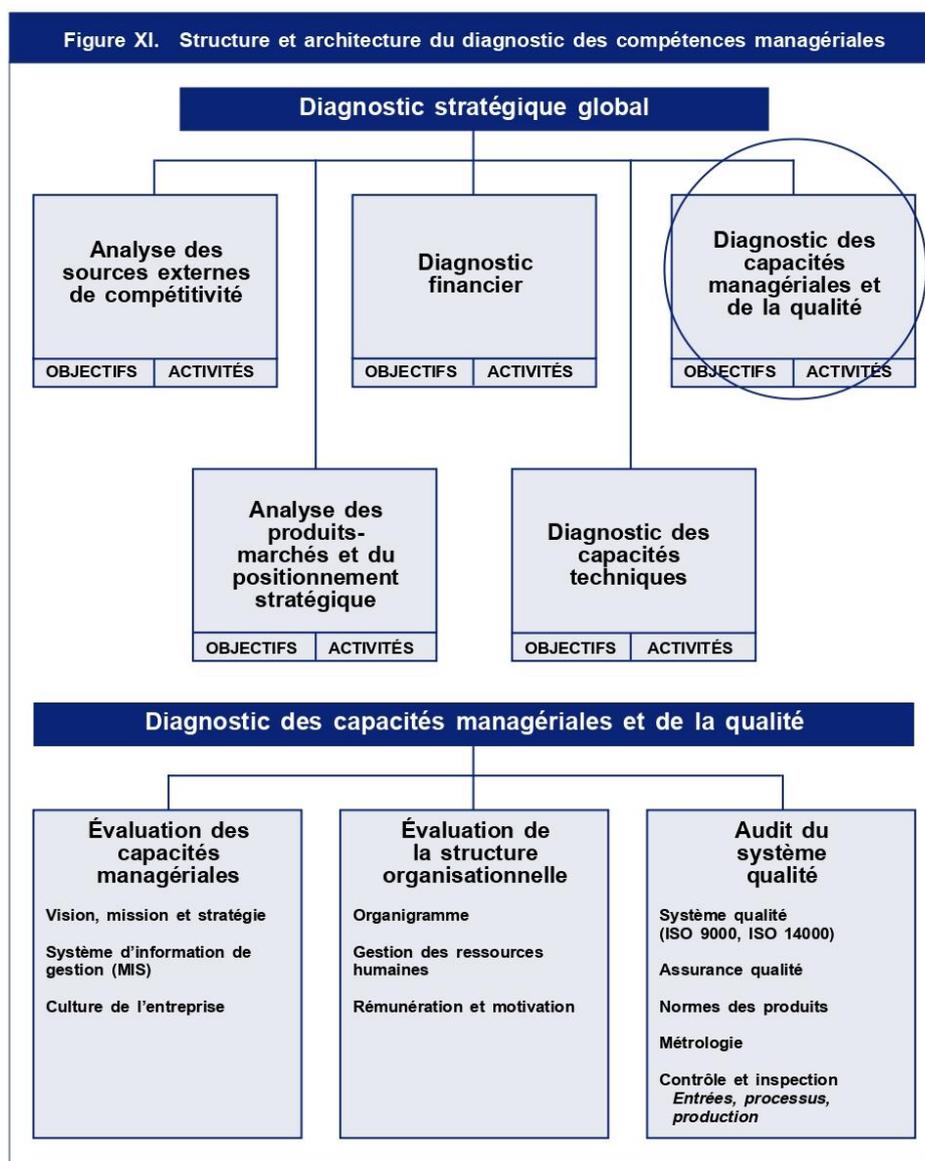
La mesure des performances en termes de productivité et de rendement s'effectue sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs (en volume) de la production par atelier et par usine, des consommations par atelier et par unité de produit, des taux d'utilisation de la capacité de production et des délais de production. Une comparaison des productivités des principaux équipements avec celles indiquées par le constructeur et celles des principaux concurrents peut être effectuée. Ces mesures de productivité et de rendement peuvent dégager des informations sur les goulots d'étranglement dus éventuellement à une mauvaise utilisation soit des machines, soit du personnel technique.

La mesure des performances en termes de coûts s'effectue sur la base d'une analyse (en valeur) de l'évolution des coûts de matières premières, de l'énergie, de l'entretien, de la sous-traitance, des frais généraux et des frais du personnel ainsi que des coûts d'immobilisation des stocks.

Au terme de ce diagnostic, le consultant technique sera en mesure d'identifier, de structurer, de classer les problèmes fondamentaux et les goulots d'étranglement inhibant le bon fonctionnement technique de l'entreprise et surtout de recommander un plan précis d'action visant à améliorer les performances de production.

## **G. Diagnostic des compétences managériales et de la qualité**

La plupart des enquêtes menées pour discerner l'origine exacte des difficultés des entreprises font ressortir les problèmes de management et d'organisation parmi les causes premières de défaillance. Il importe donc, dans l'optique d'un diagnostic stratégique global, de procéder à un diagnostic des compétences managériales (voir la figure XI) qui a pour but d'évaluer les compétences et les performances managériales de la direction, d'étudier la structure organisationnelle de l'entreprise et les dimensions socioculturelles et d'identifier les actions à entreprendre pour améliorer ces compétences.



#### *Évaluation des compétences managériales de la direction*

Au préalable, il est primordial de faire préciser et expliciter par le chef de l'entreprise la vision et les objectifs fixés, leur hiérarchisation, les grandes lignes de sa politique générale et de ses orientations stratégiques ainsi que les contraintes et les pressions éventuelles qui limitent son pouvoir.

Ensuite, il convient d'apprécier et d'évaluer la capacité managériale de la direction, c'est-à-dire la manière et les méthodes de management conçues et suivies par le chef de l'entreprise et sa direction générale pour la réalisation de la mission et des objectifs fixés. C'est pourquoi, il est primordial d'évaluer les compétences et les aptitudes managériales, techniques et entrepreneuriales ainsi que le style de direction du chef de l'entreprise.

Pour ce faire, il convient d'apprécier la méthode mise en œuvre par la direction générale pour remplir les cinq fonctions essentielles de management qui sont:

- Analyser: identifier les outils, les domaines et les périodicités d'analyse et tester la qualité de ces outils d'analyse;
- Planifier: évaluer le processus de planification dans l'entreprise, c'est-à-dire les procédures d'élaboration, de suivi et de révision des plans;
- Contrôler: évaluer le processus de contrôle dans l'entreprise en identifiant les acteurs, les domaines et les outils du contrôle, ainsi que les critères de performance et le système de sanction et de motivation et en vérifier la pratique du contrôle;
- Coordonner: identifier et analyser, dans la pratique, les procédures de coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise;
- Animer: évaluer le processus d'animation qui consiste à maintenir et à développer la cohésion interne et à instaurer un climat social favorable.

#### *Évaluation de la structure organisationnelle*

Cette structure définit et formalise les fonctions, les attributions et les relations entre les différentes unités qui composent l'entreprise. Son évaluation portera sur l'efficacité de l'organisation et la conformité du personnel aux règles d'organisation, sur le degré de flexibilité des procédures et des attributions, sur le degré de stabilité et d'adaptation aux mutations de l'environnement et aux évolutions de l'activité de l'entreprise, et enfin sur la qualité de communication, la fiabilité des circuits d'information et le degré de synergie entre les différentes unités.

Cette évaluation permettra également de mesurer les performances sociales et d'apprécier le climat social et les traits dominants de la culture de l'entreprise. Plusieurs aspects et critères qualitatifs et quantitatifs peuvent servir à évaluer les dimensions socioculturelles dans l'entreprise.

Les documents suivants peuvent être examinés: la législation du travail en vigueur, c'est-à-dire le code de travail, la convention collective de la branche d'activité de l'entreprise, les statuts du personnel et/ou le règlement intérieur, la grille des salaires, un modèle du contrat de travail et l'état détaillé des effectifs (nom et prénom, âge, formation, expérience, ancienneté, affectation).

Le "diagnostiqueur" pourra également analyser les principaux éléments sociaux relatifs à l'entreprise, tels que: l'évolution des moyens humains par catégorie professionnelle et par nature, des

coûts sociaux, de la formation, de l'absentéisme et du taux de rotation ainsi que celle du taux d'encadrement et du taux de personnel permanent.

#### *Audit du système qualité*

Cet audit pourra être exécuté par un auditeur qualifié ISO 9000 et doit permettre de savoir si l'entreprise applique et respecte les principes de management de la qualité, tels que définis dans l'ISO 9000, version 2000, "Systèmes de management de la qualité". L'évaluation du système qualité s'effectue, enfin, sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs de qualité, tels que les retours de produits, les réclamations des clients, le nombre ou la valeur des articles écartés (défaut de production) et le coût de la non-qualité (déchets, rebuts, retours). Les différents défauts observés doivent être analysés pour déterminer les éléments qui en sont à l'origine, tels que les matières premières, les machines, la main-d'œuvre. Cette analyse des causes permettra ainsi d'orienter l'analyste sur les actions prioritaires à mener et les moyens de contrôle à mettre en place afin d'améliorer les systèmes de management de la qualité devant répondre aux principes définis dans l'ISO 9000, version 2000.

Sur la base des analyses effectuées et des résultats de l'enquête, le "diagnostiqueur" devra d'abord être en mesure d'identifier clairement les problèmes clefs globaux en matière de compétence managériale, de structure et de performance sociale, de rechercher leurs causes et de dégager leurs conséquences directes et indirectes sur les performances économiques de l'entreprise, puis de répertorier les pistes possibles de solutions et enfin d'estimer les actions et les mesures nécessaires pour une meilleure utilisation des ressources humaines de l'entreprise.

#### *Conclusion*

Dans un environnement concurrentiel et complexe, la méthode de diagnostic stratégique global, visant la mise à niveau et le développement de l'entreprise, semble être la plus appropriée. La méthode proposée est inspirée des méthodes développées dans la documentation existante. Cette méthode est modulable et modulaire et fait recours à cinq catégories de diagnostics interliés et couvrant: l'environnement, les produits-marchés, les finances, les compétences technologiques et managériales.

Dans un diagnostic stratégique global, la synthèse est l'action la plus complexe à réaliser en raison du nombre d'informations, d'observations et de recommandations à synthétiser. En effet, les divers consultants ayant participé au diagnostic ont alors à confronter leurs conclusions aux stratégies et aux objectifs de l'entreprise, à les relati-

viser et à élaborer la synthèse générale en prenant en considération l'entreprise tout entière et son environnement. Leur capacité de synthèse dépend d'abord de leurs aptitudes à identifier, analyser et reformuler les problèmes de management et les menaces de l'environnement essentiels, puis à les classer selon leur importance et leur urgence, ensuite à identifier les compétences distinctives de l'entreprise et les opportunités qu'offre l'environnement et en déduire l'avantage concurrentiel que l'entreprise peut exploiter, développer et défendre de manière durable. Elle dépend également de leurs aptitudes à identifier et à préconiser les pistes de solutions et d'actions possibles et réalistes en distinguant les actions de survie immédiates, celles à court terme destinées à accroître la rentabilité et celles à moyen terme visant à consolider la rentabilité et à assurer l'avenir de l'entreprise.

Enfin, la crédibilité du diagnostic stratégique global dépend aussi et surtout des compétences, c'est-à-dire de l'expérience et du savoir-faire des consultants à effectuer des synthèses à la dimension de l'entreprise et de son environnement et à faire des propositions pour assurer la dynamique du changement de l'entreprise dans son nouveau contexte.

## H. Check-list pour le diagnostic stratégique global et l'élaboration du plan de mise à niveau d'une entreprise agroalimentaire

### *Diagnostic stratégique global*

Le diagnostic devra couvrir les aspects suivants:

*Une analyse de l'environnement législatif et réglementaire* dans lequel opère l'entreprise. Cette analyse portera notamment sur les politiques, les incitations, les moyens disponibles pour la promotion des exportations, le financement de l'investissement matériel et immatériel, la formation, l'emploi, la promotion de la qualité, la certification, la normalisation, la concurrence, la recherche et le développement, le partenariat.

*Le positionnement stratégique de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence* dans une perspective de 5 à 10 ans:

- Identifier les dimensions actuelles du marché national, régional et interrégional en termes de demande/offre des produits agroalimentaires examinés et analyser en particulier: le taux de croissance du marché, les caractéristiques clés des produits (la diversité, le prix, la qualité, les délais), les produits de substitution, l'évolution de la capacité de production, la courbe de vie des produits fabriqués, les barrières d'entrée de nouveaux producteurs;

- Analyser la dynamique de ces marchés (en particulier la demande) durant les dernières années et formuler l'hypothèse des prévisions de croissance à moyen terme;
- Évaluer les points forts et les faiblesses des principaux concurrents à l'échelle nationale et internationale;
- Vérifier les changements intervenus dans les goûts des consommateurs;
- Estimer la position concurrentielle pour l'entreprise dans la perspective de 5 à 10 ans dans le cadre de l'ouverture progressive du marché national;
- Formuler les recommandations sur les prix, les quantités, la qualité du produit offert (méthodes de distribution, etc.) et estimer des perspectives et des risques de développement futurs de la demande. (Y a-t-il des créneaux porteurs justifiant une mise à niveau?)

### *Le diagnostic technologique et sanitaire*

Sur le plan technologique, procéder pour l'entreprise à l'analyse:

- Des produits fabriqués;
- Des conditions d'approvisionnement des matières premières;
- Des équipements et installations productives (spécifiques et générales): évaluation concernant l'ancienneté et en particulier la validité technique des installations par rapport aux standards qui doivent être atteints; détermination de la capacité de production et du niveau d'exploitation actuel et visé;
- Des solutions technologiques appliquées dans le processus de production et les propositions des modifications à apporter pour faire face à la concurrence future envisagée dans la partie "positionnement stratégique";
- De la maîtrise des procédés techniques avec les recommandations des mesures techniques destinées à palier aux faiblesses constatées;
- De l'Organisation de la production: modalités, roulements des services, systèmes de réception des matières, emmagasinement, emballage, expédition et relations avec les autres départements. Une attention très particulière sera donnée au système de gestion de la qualité;
- Des facteurs et conditions de production: les conditions et les coûts, y compris les chutes de production, seront considérés;

- Des système de transport et de distribution des produits.

Sur le plan sanitaire, procéder pour chaque entreprise à l'analyse des:

- Installations de fabrication:
  - Conception générale des lieux de production
  - Locaux de production (sols, murs, plafonds, portes, ventilations, éclairage, nettoyage et désinfection: mains, installations, outils et matériels)
  - Chambres froides (sols, murs, plafonds, portes, éclairage, puissance frigorifique, appareils de mesure de température, thermostat de réglage, etc.)
  - Protection contre les animaux nuisibles (insectes, oiseaux, rongeurs, chats, chiens, etc.)
  - Outils de travail et équipements (tables, récipients/conteneurs, bandes transporteuses, couteaux, etc.)
  - Élimination des rejets et déchets divers
  - L'approvisionnement en eau (quantité et qualité)
  - Eaux résiduaires et effluents
  - Installations pour le personnel (vestiaires, toilettes, lavabos, etc.)
  - Moyens de transport des produits
  - Installations de stockage des matières premières, des produits finis, des emballages et des ingrédients divers
- Conditions générales d'hygiène:
  - Locaux et matériels (état et entretien)
  - Personnel (habillement, visite et contrôle médical, etc.)
  - Fabrication (manipulation des produits)
  - Entreposage des produits frais, transformés, congelés, etc.
- Conditions d'auto-contrôle:
  - Audit HACCP
  - Analyses de laboratoire
  - Enregistrement et traçabilité

#### *Le diagnostic financier*

- Analyse de la situation de l'actif et du passif pour les trois dernières années. Préparation de tableaux reclassés et détaillés pour ressortir les indicateurs de structures et analyse attentive des conditions de capitalisation et d'endettement (court et long terme, taux et délais), en relation avec la situation et la dimension de l'entreprise;

- Évaluation de la stabilité financière en relation avec de possibles nécessités d'expansion des fonds de roulement et/ou avec des modifications des activités opérationnelles;
- Analyse du système de comptabilité générale; évaluation de son efficacité et des besoins en informatique;
- Analyse de la gestion économique des trois dernières années sur la base des comptes d'exploitation (résultats des ventes et des approvisionnements par quantités et valeurs unitaires, identification des facteurs de coûts dans la mesure la plus poussée possible);
- Évaluation des conditions de rentabilité (retour par rapport aux investissements et par rapport au capital social); comparaison avec les valeurs moyennes du secteur et du sous-secteur;
- Analyse du système de comptabilité industrielle; évaluation de son efficacité et des besoins en informatique;

Ces analyses seront effectuées en stricte collaboration avec le chef d'entreprise et les cadres gérants.

#### *Le diagnostic organisation/gestion*

- Organisation et administration, avec la description de la structure propriétaire et de la manière selon laquelle les droits et prérogatives de la propriété sont exercés; la composition du conseil d'administration éventuel et son fonctionnement; la répartition des tâches et des fonctions, la description de l'expérience professionnelle du personnel clef et de ses habitudes de travail, l'évaluation de sa performance; la description et l'évaluation des critères et des procédures d'embauche;
- Ressources humaines, avec le cadre complet de l'emploi de l'entreprise, articulé selon les fonctions exercées; l'évaluation de l'état de formation du personnel aux différents niveaux; la description et l'évaluation des procédures de l'entreprise en matière de formation;
- Audit qualité selon la norme ISO 9000.

En particulier, l'étude doit présenter les aspects suivants:

- Organigramme, effectifs, qualifications, absentéisme, "turn over", grille de compétences;
- Politique de l'entreprise pour assurer la carrière professionnelle du personnel comme moyen supplémentaire de motivation;

- Encadrement (faire des comparaisons internationales pour les taux d'encadrement);
- Organisation des ateliers (configuration);
- Fonction méthode et suivi de fabrication; logiciels utilisés, tableaux de bord, etc.;
- Tableaux des ratios de gestion: activité, rendement, analyse de temps et de coût;
- "Benchmarking" et comparaisons nationales et internationales: faire ressortir les principaux ratios de compétitivité et les comparer aux ratios standards de l'activité et aux ratios internationaux.

#### *Élaboration du plan de mise à niveau*

Le plan de mise à niveau sera établi seulement si les conclusions du diagnostic "stratégique" sont positives.

Le plan de mise à niveau se fixe les objectifs à atteindre à court terme (1 an) et à moyen terme (3 à 5 ans) ainsi que la stratégie à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs.

Le plan d'action comporte:

- Les actions se rapportant à l'investissement matériel, à l'investissement imma-

tériel (assistance technique, formation du personnel, y compris le personnel d'encadrement, etc.) et à la restructuration financière;

- Les actions détaillées une à une: objectif de l'action, description, coût, financement, durée;
- Un planning des actions défini pour les trois prochaines années, année par année, en distinguant entre les actions à court terme et celles à moyen terme;
- L'impact mesurable de chaque action (mise en place d'un moyen de quantification pour mesurer la situation avant l'action, pendant l'action et à la fin de l'action);
- Le programme d'action synthétisé dans un seul tableau, qui récapitulera le coût et les moyens de financement de chaque action et de l'ensemble du programme.

L'ensemble du plan de mise à niveau devra être rédigé sous forme de dossier bancable avec, en particulier, une étude de rentabilité des investissements prévus, et ce en liaison avec une des banques qui financent l'entreprise.

## Annexe 02 : Contenu sommaire d'un rapport de diagnostic stratégique et d'un plan de mise à niveau

### Synthèse

#### 1. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE GLOBAL

- 1.1 Aspects généraux
  - 1.1.1 Bref historique et présentation sommaire
  - 1.1.2 Activités de l'entreprise
- 1.2 Positionnement de l'entreprise
  - 1.2.1 Capacité de production et taux d'utilisation
  - 1.2.2 Production et ventes
  - 1.2.3 Positionnement stratégique à l'échelle nationale
  - 1.2.4 Analyse du marché au niveau national
  - 1.2.5 Environnement de l'entreprise et cadre institutionnel du secteur
  - 1.2.6 Différentiel technologique et positionnement international
- 1.3 Diagnostic technique
  - 1.3.1 État général des installations
  - 1.3.2 Implantation et site
  - 1.3.3 Équipements en matériel de fabrication
  - 1.3.4 Organisation de la production
  - 1.3.5 Suivi de la production et contrôle de la qualité des produits
- 1.4 Diagnostic environnemental
  - 1.4.1 Appréciation générale
  - 1.4.2 Gestion des problèmes d'environnement
  - 1.4.3 Rejets liquides
  - 1.4.4 Rejets gazeux
  - 1.4.5 Rejets solides
- 1.5 Diagnostic technico-commercial
  - 1.5.1 Approvisionnements
  - 1.5.2 Réception et stockage des matières
  - 1.5.3 Ventes
  - 1.5.4 Produits finis et expéditions
  - 1.5.5 Circuits de distribution
  - 1.5.6 Promotion et communication
  - 1.5.7 Prix
- 1.6 Diagnostic des systèmes de gestion
  - 1.6.1 Administration de l'entreprise
  - 1.6.2 Système de planification de l'entreprise
  - 1.6.3 Organigramme de l'entreprise
  - 1.6.4 Management et style de gestion
  - 1.6.5 Gestion des ressources humaines
  - 1.6.6 Utilisation d'expertises externes
  - 1.6.7 Systèmes d'information et de gestion
  - 1.6.8 Systèmes et gestion de la qualité
- 1.7 Diagnostic financier
  - 1.7.1 Appréciation de la situation financière
  - 1.7.2 Analyse du bilan

- 1.7.3 Analyse de l'exploitation
- 1.8 Recommandations générales
  - 1.8.1 Stratégie de l'entreprise
  - 1.8.2 Gestion financière de l'entreprise
  - 1.8.3 Marketing et ventes
  - 1.8.4 Production
  - 1.8.5 Organigramme et organisation du travail
  - 1.8.6 Gestion des ressources humaines
  - 1.8.7 Conseils, ingénierie et assistance technique
- 2. PLAN DE MISE À NIVEAU**
  - 2.1 Objectifs de la mise à niveau
    - 2.1.1 Objectifs généraux
    - 2.1.2 Résultats attendus
  - 2.2 Grands postes de la mise à niveau
    - 2.2.1 Concept d'entreprise
    - 2.2.2 Marchés
    - 2.2.3 Produits et services
    - 2.2.4 Ressources
  - 2.3 Stratégies de mise à niveau
  - 2.4 Actions recommandées
    - 2.4.1 Actions immatérielles
    - 2.4.2 Investissements matériels
  - 2.5 Budget prévisionnel
  - 2.6 Financement
  - 2.7 Impact attendu de la mise en œuvre du plan de mise à niveau
  - 2.8 Planning de réalisation

## Annexe 03 : Les 17 principes du COSO 2013

Composantes	Principes
<b>Environnement de contrôle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques.</li> <li>2. Le conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.</li> <li>3. Le management, agissant sous la surveillance du conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriées pour atteindre les objectifs.</li> <li>4. L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.</li> <li>5. Afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.</li> </ol>
<b>Evaluation des risque</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.</li> <li>7. L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.</li> <li>8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.</li> <li>9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.</li> </ol>
<b>Activités de contrôle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs.</li> <li>11. L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.</li> <li>12. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles</li> </ol>
<b>Information &amp; Communication</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. L'organisation obtient ou génère, et utilise, des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.</li> <li>14. L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne.</li> <li>15. L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.</li> </ol>

<p><b>Activités de Pilotage</b></p>	<p>16. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du Contrôle interne sont mise en place et fonctionnent.</p> <p>17. L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au Conseil, selon le cas.</p>
-------------------------------------	--

## Annexe 04 : COSO 2017 : Composantes et principes

- 1. Exercer une surveillance des risques par le conseil** — Le conseil assure la surveillance de la stratégie et assume les responsabilités en matière de gouvernance pour soutenir la direction générale dans la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels.
- 2. Définir les structures organisationnelles** — L'organisation définit des structures organisationnelles dans la perspective de la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels.
- 3. Définir la culture souhaitée** — L'organisation définit les comportements attendus qui caractérisent la culture souhaitée par l'entité.
- 4. Démontrer l'engagement en faveur de valeurs fondamentales** — L'organisation démontre son engagement pour les valeurs fondamentales de l'entité.
- 5. Attirer, former et fidéliser des personnes compétentes** — L'organisation s'engage à développer le capital humain en adéquation avec la stratégie et les objectifs opérationnels.
- 6. Analyser le contexte de l'organisation** — L'organisation prend en considération l'impact potentiel de son contexte sur le profil de risque.
- 7. Définir l'appétence pour le risque** — L'organisation définit l'appétence pour le risque dans le contexte de la création, de la préservation et de la concrétisation de la valeur.
- 8. Évaluer les stratégies alternatives** — L'organisation évalue les stratégies alternatives et leurs impacts potentiels sur le profil de risque.
- 9. Définir les objectifs opérationnels** — L'organisation prend en considération les risques lors de la définition, à différents niveaux, d'objectifs opérationnels qui soient en phase avec la stratégie et la soutiennent.
- 10. Identifier les risques** — L'organisation identifie les risques qui affectent la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels.
- 11. Évaluer la criticité des risques** — L'organisation évalue la criticité des risques.
- 12. Prioriser les risques** — L'organisation priorise les risques pour sélectionner les modalités de traitement de ces risques.
- 13. Mettre en œuvre les modalités de traitement des risques** — L'organisation identifie et sélectionne les modalités de traitement des risques.
- 14. Développer une vision globale du portefeuille de risques** — L'organisation développe une vision globale et une évaluation du portefeuille de risques.
- 15. Évaluer les changements substantiels** — L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient affecter substantiellement la stratégie et les objectifs opérationnels.
- 16. Réexaminer les risques et la performance** — L'organisation revoit la performance de l'entité et prend en considération les risques.
- 17. Poursuivre l'amélioration du management des risques de l'entreprise** — L'organisation poursuit l'amélioration du management des risques de l'entreprise.
- 18. Tirer parti des données et des technologies** — L'organisation exploite les systèmes d'information et technologiques de l'entité pour soutenir le management des risques de l'entreprise.
- 19. Communiquer les informations relatives aux risques** — L'organisation utilise les moyens de communication pour soutenir le management des risques de l'entreprise.
- 20. Rendre compte des risques, de la culture et de la performance** — L'organisation rend compte des risques, de la culture et de la performance à différents niveaux et dans toute l'entité.

## Annexe 05 : Les normes international d'audit interne



Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017

### NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE (LES NORMES)

#### Introduction aux Normes

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA (ci-après « les Normes ») pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Les Normes ont pour objet :

1. de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
2. de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
3. d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
4. de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Les Normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées :

- de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes.

Les Normes, ainsi que le Code de déontologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles ; par conséquent, être en conformité avec le Code de déontologie et les Normes témoigne du respect des dispositions obligatoires.



Certains termes sont utilisés dans les *Normes* avec un sens précisé dans le Glossaire. Pour comprendre et appliquer correctement les *Normes*, il est nécessaire de prendre en compte les définitions du Glossaire. C'est ainsi que dans les *Normes* le mot « *doit* » (« must ») indique une exigence impérative. Le terme « *devrait* » (« should ») indique que le respect de la disposition est requis ; sauf si, en faisant preuve de jugement professionnel, des adaptations peuvent être justifiées par les circonstances.

Les *Normes* sont constituées de deux principales catégories de normes : les normes de qualification et les normes de fonctionnement.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance. Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à toutes les missions d'audit.

Les normes de mise en œuvre complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables aux missions d'assurance (A) ou de conseil (C).

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler des opinions ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou d'autres domaines. L'auditeur interne détermine la nature et le périmètre d'intervention de la mission d'assurance. Généralement trois catégories d'acteurs participent aux missions d'assurance : (1) la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le domaine examiné – autrement dit le propriétaire du processus, (2) la personne ou l'équipe réalisant l'évaluation – l'auditeur interne, et (3) la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation – l'utilisateur.

Les missions de conseil sont le plus souvent entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre d'intervention font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent habituellement deux intervenants : (1) la personne ou l'équipe qui fournit les conseils – en l'occurrence l'auditeur interne, et (2) la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés – le client. Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne



devrait faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune responsabilité managériale dans l'activité concernée.

Les *Normes* s'appliquent aux auditeurs internes et à la fonction d'audit interne. Tous les auditeurs internes ont la responsabilité de se conformer aux *Normes* relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles. De plus, ils doivent se conformer aux *Normes* relatives aux responsabilités associées à leur poste. Les responsables de l'audit interne ont la responsabilité supplémentaire d'assurer la conformité globale de l'audit interne avec les *Normes* et d'en rendre compte.

Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou la fonction d'audit interne de se conformer à certaines dispositions des *Normes*, il est nécessaire de respecter toutes les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

Si les *Normes* sont utilisées conjointement avec des prescriptions d'autres organismes de référence, ces dernières peuvent être citées dans les communications de l'audit interne. Si l'audit interne mentionne qu'il est en conformité avec les *Normes* et qu'il y a des divergences entre les *Normes* et ces prescriptions, les auditeurs internes et la fonction d'audit interne peuvent respecter les autres prescriptions si celles-ci sont plus contraignantes.

La revue et la mise à jour des *Normes* est un processus continu. L'IIASB (*The International Internal Audit Standards Board*) mène une consultation publique internationale et des discussions avant de publier les *Normes*.

Les projets soumis à consultation sont accessibles sur le site Internet de l'IIA (The Institute of Internal Auditors) et sont diffusés à tous les instituts affiliés.

Les suggestions et commentaires concernant les *Normes* peuvent être adressés à :

The Institute of Internal Auditors  
Standards and Guidance  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA  
Courrier électronique : [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org)  
Site web : [www.theiia.org](http://www.theiia.org)



## NORMES DE QUALIFICATION

### 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne (les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le Code de déontologie, les Normes et la Définition de l'audit interne). Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil.

#### Interprétation :

*La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. La charte définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au Conseil ; autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.*

**1000.A1** - La nature des missions d'assurance doit être définie dans la charte d'audit interne. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit être également définie dans la charte d'audit interne.

**1000.C1** - La nature des missions de conseil doit être définie dans la charte d'audit interne.

### 1010 – Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne

Le caractère obligatoire des Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, du Code de déontologie, des *Normes* et de la Définition de l'audit interne doit être reconnu dans la charte d'audit interne.



Le responsable de l'audit interne devrait présenter la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, à la direction générale et au Conseil.

### 1100 – Indépendance et objectivité

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

#### Interprétation :

*L'indépendance est la capacité de l'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités. Afin d'atteindre le niveau d'indépendance nécessaire à l'exercice efficace de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement. Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées au niveau :*

- de l'auditeur interne ;
- de la mission ;
- de la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

*L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient confiants en la qualité de leurs travaux menés sans compromis. L'objectivité nécessite que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes. Les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées au niveau :*

- de l'auditeur interne ;
- de la mission ;
- de la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

### 1110 – Indépendance dans l'organisation

Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation.

**Interprétation :**

*En termes d'organisation, l'indépendance est effectivement atteinte lorsque le responsable de l'audit interne est fonctionnellement rattaché au Conseil.*

*Le rattachement fonctionnel implique, par exemple, que le Conseil :*

- *approuve la charte d'audit interne ;*
- *approuve le plan d'audit interne fondé sur une approche par les risques ;*
- *approuve le budget et les ressources prévisionnels de l'audit interne ;*
- *reçoit du responsable de l'audit interne des informations sur la réalisation du plan d'audit et tout autre sujet afférent à l'audit interne ;*
- *approuve la nomination et la révocation du responsable de l'audit interne ;*
- *approuve la rémunération du responsable de l'audit interne ;*
- *demande des informations pertinentes au management et au responsable de l'audit interne pour déterminer l'adéquation du périmètre et des ressources de l'audit interne.*

**1110.A1** - L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son périmètre, de la réalisation des missions et de la communication des résultats. Dans l'éventualité de telles ingérences, le responsable de l'audit interne doit les exposer et discuter de leurs conséquences avec le Conseil.

**1111 – Relation directe avec le Conseil**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.

**1112 – Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne**

Lorsque le responsable de l'audit interne se voit confier, des rôles et/ou des responsabilités qui ne relèvent pas de l'audit interne, des précautions doivent être prises pour limiter les atteintes à l'indépendance ou à l'objectivité.

**Interprétation :**

*Parfois, Il est demandé au responsable de l'audit interne d'assumer des rôles et des responsabilités supplémentaires en-dehors de l'audit interne, tels que la responsabilité de la*

*fonction de conformité ou de management des risques. Ces rôles et responsabilités peuvent compromettre, ou sembler compromettre, l'indépendance de la fonction d'audit interne dans l'organisation, ou l'objectivité individuelle des auditeurs internes. Les précautions à prendre comprennent la surveillance généralement effectuée par le Conseil pour traiter les atteintes potentielles à l'indépendance et à l'objectivité. Ces précautions peuvent notamment se traduire par une évaluation périodique des rattachements et des responsabilités, et par des dispositifs compensatoires afin d'obtenir une assurance quant aux domaines de responsabilités supplémentaires.*

### **1120 – Objectivité individuelle**

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts.

#### **Interprétation :**

*Est considérée comme un conflit d'intérêts, une situation dans laquelle un auditeur interne, qui jouit d'une position de confiance, a un intérêt personnel ou professionnel en contradiction avec ses devoirs et responsabilités. De tels intérêts peuvent empêcher l'auditeur d'exercer ses responsabilités de façon impartiale. Un conflit d'intérêts peut exister même si aucun acte contraire à l'éthique ou malhonnête n'a été commis. Un conflit d'intérêts peut créer une situation susceptible d'entamer la confiance en l'auditeur interne, la fonction d'audit interne et la profession. Un conflit d'intérêts peut compromettre la capacité d'une personne à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective.*

### **1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité**

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

#### **Interprétation :**

*Parmi les atteintes à l'indépendance dans l'organisation et à l'objectivité individuel, figurent les conflits d'intérêts personnels, les limitations de périmètre, les restrictions d'accès aux*



*données, aux personnes et aux biens, ainsi que les limitations de ressources notamment au niveau du budget.*

*L'identification des parties qui doivent être informées d'une atteinte à l'objectivité et à l'indépendance dépend d'une part de la nature de cette atteinte, et d'autre part des attentes de la fonction d'audit interne et des responsabilités du responsable de l'audit interne à l'égard de la direction générale et du Conseil telles que décrites dans la charte.*

**1130.A1** – Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer les opérations dont ils étaient auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur interne est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'assurance pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente.

**1130.A2** – Les missions d'assurance concernant des fonctions dont le responsable de l'audit a la charge doivent être supervisées par une personne ne relevant pas de la fonction d'audit interne.

**1130.A3** – L'audit interne peut réaliser des missions d'assurance concernant des domaines où il a effectué précédemment des missions de conseil, à condition que la nature de cette activité de conseil n'ait pas porté atteinte à l'objectivité, et que l'objectivité individuelle soit gérée au moment de l'affectation des ressources à la mission.

**1130.C1** – Les auditeurs internes peuvent être amenés à réaliser des missions de conseil liées à des opérations dont ils ont été auparavant responsables.

**1130.C2** – Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont susceptibles d'être compromises lors des missions de conseil qui leur sont proposées, ils doivent en informer le client donneur d'ordre avant de les accepter.

## 1200 – Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.



## 1210 – Compétence

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

### Interprétation :

*Compétence est un terme générique qui fait référence aux connaissances, aux savoir-faire et autres aptitudes dont les auditeurs internes doivent disposer pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités professionnelles. La compétence concerne les activités existantes, les tendances et les problématiques émergentes. Elle permet de fournir des conseils et des recommandations pertinents. Les auditeurs internes sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des certifications et qualifications professionnelles appropriées telles que le CIA (Certified Internal Auditor) et tout autre diplôme promu par l'IIA (The Institute of Internal Auditors) ou par d'autres organisations professionnelles appropriées.*

**1210.A1** – Le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.

**1210.A2** – Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

**1210.A3** – Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes des principaux risques et contrôles relatifs aux systèmes d'information, et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, tous les auditeurs internes, ne sont pas censés posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.



**1210.C1** – Le responsable de l'audit interne doit refuser une mission de conseil ou obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission.

## 1220 – Conscience professionnelle

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

**1220.A1** – Les auditeurs internes doivent faire preuve de conscience professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures relatives aux missions d'assurance ;
- l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle ;
- la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformités ;
- le coût de l'assurance fournie par rapport aux avantages escomptés.

**1220.A2** – Pour faire preuve de conscience professionnelle, l'auditeur interne doit envisager l'utilisation de techniques d'audit informatisées et d'analyse des données.

**1220.A3** – Les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs, les opérations ou les ressources de l'organisation. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont appliquées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

**1220.C1** – Les auditeurs internes doivent apporter à une mission de conseil toute leur conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

- les besoins et attentes des clients, y compris à propos de la nature de la mission, du calendrier et de la communication des résultats ;



- la complexité de la mission et l'étendue des travaux nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ;
- son coût par rapport aux avantages escomptés.

### 1230 – Formation professionnelle continue

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

### 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

#### Interprétation :

*Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est conçu de façon à évaluer :*

- la conformité de l'audit interne avec les Normes ;
- le respect du Code de déontologie par les auditeurs internes.

*Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'audit interne et d'identifier les opportunités d'amélioration. Le responsable de l'audit interne devrait encourager une surveillance du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le Conseil.*

### 1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

### 1311 – Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

**Interprétation :**

*La surveillance continue comprend la supervision courante, la revue et le pilotage des indicateurs de l'audit interne. La surveillance continue est intégrée dans les procédures et les pratiques courantes de gestion de la fonction d'audit interne. Elle s'appuie sur les processus, les outils et les informations nécessaires pour évaluer la conformité avec le Code de déontologie et les Normes.*

*Les évaluations périodiques sont conduites pour apprécier également la conformité avec le Code de déontologie et les Normes.*

*Une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne suppose au moins la compréhension de l'ensemble des éléments du Cadre de référence international des pratiques professionnelles.*

**1312 – Évaluations externes**

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe ;
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêts potentiel.

**Interprétation :**

*Les évaluations externes peuvent être effectuées par une évaluation entièrement externalisée ou une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante externe. L'évaluateur externe doit statuer sur la conformité avec les Normes et le Code de déontologie. L'évaluation externe peut également inclure des commentaires de portée opérationnelle ou stratégique.*

*Un évaluateur ou une équipe d'évaluation qualifiés possèdent des compétences dans deux domaines : la pratique professionnelle de l'audit interne et le processus d'évaluation externe. Ces compétences peuvent être démontrées à travers une combinaison d'expériences professionnelles et de connaissances théoriques. L'expérience acquise dans des organisations de taille, de complexité, de secteur d'activité, et de problématiques techniques similaires est à privilégier.*



*Dans le cadre d'une équipe d'évaluation, il n'est pas nécessaire que chaque membre de l'équipe possède toutes les compétences requises ; c'est l'équipe dans son ensemble qui est qualifiée.*

*Le responsable de l'audit interne doit se servir de son jugement professionnel pour apprécier si un évaluateur ou une équipe d'évaluation possèdent suffisamment de compétences pour pouvoir mener à bien la mission d'évaluation.*

*La personne ou l'équipe qui procèdent à l'évaluation doivent être indépendantes de l'organisation dont la fonction d'audit interne fait partie et ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts, réel ou perçu comme tel. Le responsable de l'audit interne devrait encourager la surveillance de l'évaluation externe par le Conseil pour limiter les conflits d'intérêts perçus ou potentiels.*

### **1320 – Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale ainsi qu'au Conseil. Cette communication devrait inclure :

- le périmètre et la fréquence des évaluations internes et externes ;
- les qualifications et l'indépendance du ou de(s) évaluateur(s) ou de l'équipe d'évaluateurs y compris les conflits d'intérêts potentiels ;
- les conclusions des évaluateurs ;
- les plans d'actions correctives.

#### **Interprétation :**

*La forme, le contenu ainsi que la fréquence des communications relatives aux résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité sont définis lors de discussions avec la direction générale et le Conseil, et tiennent compte des responsabilités de la fonction d'audit interne et de celles du responsable de l'audit interne comme définies dans la charte d'audit interne. Pour démontrer la conformité au Code de déontologie et aux Normes, les résultats des évaluations internes périodiques et des évaluations externes doivent être communiqués dès l'achèvement de ces évaluations. Les résultats de la surveillance continue sont quant à*



*eux communiqués au moins une fois par an. Ces résultats incluent l'appréciation de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation sur le degré de conformité de l'audit interne.*

### **1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».**

Indiquer que l'audit interne est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* est approprié seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment.

#### **Interprétation :**

*L'audit interne est en conformité avec le Code de déontologie et les Normes lorsqu'il respecte ces exigences. Les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité incluent les résultats des évaluations internes et des évaluations externes. Toute fonction d'audit interne disposera des résultats d'évaluations internes. Les fonctions d'audit interne qui ont plus de cinq ans d'ancienneté disposeront également des résultats de leurs évaluations externes.*

### **1322 – Indication de non-conformité**

Quand la non-conformité de l'audit interne avec le Code de déontologie ou les Normes a une incidence sur le périmètre ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.

## NORMES DE FONCTIONNEMENT

### 2000 – Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

#### Interprétation :

*L'audit interne est géré efficacement quand :*

- *les objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne sont atteints ;*
- *l'activité est exercée conformément aux Normes ;*
- *les membres de l'équipe d'audit respectent le Code de déontologie et les Normes ;*
- *les tendances et les problématiques émergentes susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation sont prises en compte.*

*L'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes, lorsqu'il prend en compte la stratégie, les objectifs et les risques de cette organisation, s'efforce de proposer des moyens d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, et fournit avec objectivité une assurance pertinente.*

### 2010 – Planification

Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

#### Interprétation :

*Pour établir le plan d'audit fondé sur une approche par les risques, le responsable de l'audit interne consulte la direction générale et le Conseil et prend connaissance de la stratégie, des principaux objectifs opérationnels, des risques associés ainsi que des processus de management des risques.*

*Le responsable de l'audit interne doit, le cas échéant, réviser et ajuster le plan afin de répondre aux changements dans les activités, les risques, les opérations, les programmes, les systèmes et les contrôles de l'organisation.*



**2010.A1** – Le plan d’audit interne doit s’appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an. Les points de vue de la direction générale et du Conseil doivent être pris en compte dans ce processus.

**2010.A2** – Le responsable de l’audit interne doit identifier et prendre en considération les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes concernant les opinions et d’autres conclusions de l’audit interne.

**2010.C1** – Lorsqu’on lui propose une mission de conseil, le responsable de l’audit interne, avant de l’accepter, devrait considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d’améliorer le management des risques et le fonctionnement de l’organisation. Les missions de conseil qui ont été acceptées doivent être intégrées dans le plan d’audit.

## 2020 – Communication et approbation

Le responsable de l’audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil son plan d’audit et ses besoins en ressources, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d’intervenir en cours d’exercice. Le responsable de l’audit interne doit également signaler l’impact de toute limitation de ses ressources.

## 2030 – Gestion des ressources

Le responsable de l’audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l’audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d’audit approuvé.

### Interprétation :

*On entend par ressources adéquates, la combinaison de connaissances, les savoir-faire et autres compétences nécessaires à la réalisation du plan d’audit. On entend par ressources suffisantes, la quantité de ressources nécessaires à la réalisation du plan d’audit. Les ressources sont mises en œuvre efficacement quand elles sont utilisées de manière à optimiser la réalisation du plan d’audit.*



## 2040 – Règles et procédures

Le responsable de l'audit interne doit établir les règles et procédures pour guider l'audit interne.

### Interprétation :

*La forme et le contenu des règles et procédures dépendent de la taille, de la manière dont est structuré l'audit interne et de la complexité de ses travaux.*

## 2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux

Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations, coordonner les activités, et envisager d'utiliser les travaux des autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

### Interprétation :

*Dans le cadre de la coordination des activités, le responsable de l'audit interne peut utiliser les travaux d'autres prestataires d'assurance et de conseil. Un processus cohérent pour déterminer le cadre d'une telle utilisation devrait être défini, et le responsable de l'audit devrait prendre en considération les compétences, l'objectivité et la conscience professionnelle de ces prestataires. Le responsable de l'audit interne devrait également avoir une compréhension précise du périmètre d'intervention, des objectifs et des résultats des travaux réalisés par les autres prestataires d'assurance et de conseil. Même quand des travaux d'autres prestataires sont utilisés, le responsable de l'audit interne a toujours le devoir d'étayer de manière adéquate les conclusions et les opinions de l'audit interne et d'en rendre compte.*

## 2060 – Communication à la direction générale et au Conseil

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, du niveau de réalisation du plan d'audit ainsi que de la conformité avec le Code de déontologie et les Normes. Il doit notamment rendre compte :



- des risques significatifs, y compris les risques de fraude, et des contrôles correspondants ;
- des sujets relatifs à la gouvernance et ;
- de tout autre problème nécessitant l'attention de la direction générale et/ou du Conseil.

**Interprétation :**

*La fréquence et le contenu de la communication sont déterminés de manière concertée par le responsable de l'audit interne, la direction générale et le Conseil. Ils dépendent de l'importance des informations à communiquer et de l'urgence des actions correctives à entreprendre par la direction générale et/ou le Conseil. La communication et les rapports du responsable de l'audit interne à la direction générale et au Conseil doivent inclure des informations concernant :*

- *la charte d'audit interne ;*
- *l'indépendance de l'audit interne ;*
- *le plan d'audit et son état d'avancement ;*
- *les ressources requises ;*
- *les résultats des activités d'audit ;*
- *la conformité avec le Code de déontologie et les Normes et le plan d'actions prévu en cas de non-conformités significatives ;*
- *les actions du management face à des risques qui, selon le jugement professionnel du responsable de l'audit interne, peuvent s'avérer inacceptables pour l'organisation.*

*Ces informations et d'autres exigences concernant la communication du responsable de l'audit interne sont mentionnées dans d'autres Normes.*

**2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne**

Lorsque l'audit interne est réalisé par un prestataire de service externe, ce dernier doit avertir l'organisation qu'elle reste responsable du maintien de l'efficacité de cette activité.

**Interprétation :**

*Cette responsabilité est démontrée par le programme d'assurance et d'amélioration qualité, lequel évalue la conformité avec le Code de déontologie et les Normes.*

**2100 – Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs.

**2110 – Gouvernance**

L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour :

- les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ;
- la surveillance des processus de management des risques et de contrôle ;
- la promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- la communication aux services concernés des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- la coordination des activités et la communication des informations entre le Conseil, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance, et le management.

**2110.A1** – L'audit interne doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

**2110.A2** – L'audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation soutient la stratégie et les objectifs de l'organisation.



## 2120 – Management des risques

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

### Interprétation :

*Déterminer si les processus de management des risques sont efficaces relève du jugement professionnel des auditeurs internes. Pour cela, ils évaluent si :*

- *les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;*
- *les risques significatifs sont identifiés et évalués ;*
- *les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;*
- *les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.*

*Pour étayer cette évaluation, l'audit interne peut s'appuyer sur des informations issues de différentes missions.*

*Une vision consolidée des résultats de ces missions permet une compréhension du processus de management des risques de l'organisation et de son efficacité.*

*La surveillance du processus de management des risques est effectuée au moyen d'activités courantes de management, d'évaluations distinctes ou par ces deux moyens.*

**2120.A1** – L'audit interne doit évaluer les risques afférents à la gouvernance, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard de :

- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

**2120.A2** – L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation.



**2120.C1** – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent couvrir les risques liés aux objectifs de la mission et demeurer vigilants vis-à-vis de l'existence de tout autre risque susceptible d'être significatif.

**2120.C2** – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des risques acquises lors de missions de conseil, pour évaluer les processus de management des risques de l'organisation.

**2120.C3** – Lorsque les auditeurs internes accompagnent le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière.

## 2130 – Contrôle

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue.

**2130.A1** – L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs à la gouvernance, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

**2130.C1** – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des dispositifs de contrôle acquises lors de missions de conseil lorsqu'ils évaluent les processus de contrôle de l'organisation.



## 2200 – Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission.

## 2201 – Considérations relatives à la planification

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- la stratégie, les objectifs de l'activité auditée et la manière dont elle pilote sa performance ;
- les risques significatifs liés aux objectifs de l'activité, à ses ressources et à ses opérations, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel des risques est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou un modèle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité.

**2201.A1** – Lorsqu'ils planifient une mission pour des tiers extérieurs à l'organisation, les auditeurs internes doivent élaborer avec eux un accord écrit sur les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission, les responsabilités et les attentes respectives, et préciser les restrictions à observer en matière de diffusion des résultats de la mission et d'accès aux dossiers.

**2201.C1** – Les auditeurs internes doivent conclure avec le client donneur d'ordre un accord sur les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du client donneur d'ordre. Pour les missions importantes, cet accord doit être formalisé.



## 2210 – Objectifs de la mission

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

**2210.A1** – Les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation.

**2210.A2** – En déterminant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformités et d'autres risques importants.

**2210.A3** – Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer la gouvernance, le management des risques et le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management et/ou le Conseil a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent identifier, à travers une discussion avec le management et le Conseil, les critères d'évaluation appropriés.

### Interprétation :

*Les critères peuvent être :*

- *internes (par exemple, les règles et procédures de l'organisation) ;*
- *externes (par exemple, les lois, les règlements ainsi que les dispositions fixées par les régulateurs) ;*
- *issus de pratiques de référence (par exemple, des lignes directrices sectorielles ou professionnelles).*

**2210.C1** – Les objectifs d'une mission de conseil doivent porter sur les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle dans la limite convenue avec le client.



**2210.C2** – Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs, la stratégie et les objectifs de l'organisation.

## 2220 – Périmètre d'intervention de la mission

Le périmètre d'intervention doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission.

**2220.A1** – Le périmètre d'intervention de la mission doit couvrir les systèmes, les données, les personnes et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers.

**2220.A2** – Lorsque d'importantes opportunités en termes de conseil apparaissent au cours d'une mission, un accord écrit devrait être conclu pour préciser les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission de conseil, les responsabilités et les attentes respectives. Les résultats de la mission de conseil sont communiqués conformément aux *Normes* applicables à ces missions.

**2220.C1** – Quand ils effectuent une mission de conseil, les auditeurs internes doivent s'assurer que le périmètre d'intervention permet de répondre aux objectifs convenus. Si, en cours de mission, les auditeurs internes émettent des réserves sur ce périmètre, ils doivent en discuter avec le client donneur d'ordre afin de décider s'il y a lieu de poursuivre la mission.

**2220.C2** – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner les dispositifs de contrôle pertinents par rapport aux objectifs de la mission. Ils doivent également être attentifs aux enjeux significatifs de contrôle.

## 2230 – Ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

**Interprétation :**

*On entend par ressources appropriées, la combinaison de connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à la réalisation de la mission. On entend par ressources suffisantes, la quantité de ressources nécessaires pour la réalisation de la mission avec conscience professionnelle.*

**2240 – Programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

**2240.A1** – Les programmes de travail doivent faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

**2240.C1** – Les programmes de travail des missions de conseil peuvent varier, dans leur forme et leur contenu, selon la nature de la mission.

**2300 – Réalisation de la mission**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

**2310 – Identification des informations**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

**Interprétation :**

*Une information suffisante est factuelle, adéquate et probante, de sorte qu'une personne prudente et informée pourrait parvenir aux mêmes conclusions que l'auditeur. Une information fiable est une information concluante et facilement accessible par l'utilisation de techniques d'audit appropriées. Une information pertinente conforte les constatations et*



*recommandations de l'audit, et répond aux objectifs de la mission. Une information utile aide l'organisation à atteindre ses objectifs.*

### 2320 – Analyse et évaluation

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

### 2330 – Documentation des informations

Les auditeurs internes doivent documenter les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.

**2330.A1** – Le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit, si nécessaire, obtenir l'accord de la direction générale et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures.

**2330.A2** – Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission et ce, quel que soit le support d'archivage utilisé. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec les exigences réglementaires ou toute autre exigence pertinente.

**2330.C1** – Le responsable de l'audit interne doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission de conseil ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec les exigences réglementaires ou toute autre exigence pertinente.

### 2340 – Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel des auditeurs effectué.

**Interprétation :**

*L'étendue de la supervision est fonction de la compétence et de l'expérience des auditeurs internes, ainsi que de la complexité de la mission. Le responsable de l'audit interne a l'entière responsabilité de la supervision des missions qui sont réalisées par ou pour le compte de la fonction d'audit interne, mais il peut désigner d'autres membres de l'équipe d'audit interne possédant l'expérience et la compétence nécessaires pour réaliser cette supervision. La preuve de la supervision doit être documentée et conservée dans les dossiers de travail.*

**2400 – Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

**2410 – Contenu de la communication**

La communication doit inclure les objectifs, le périmètre d'intervention, et les résultats de la mission.

**2410.A1** – La communication finale des résultats de la mission doit inclure les conclusions ainsi que les recommandations et/ou les plans d'actions appropriés. Le cas échéant, l'opinion des auditeurs internes devrait être fournie. Une opinion doit prendre en compte les attentes de la direction générale, du Conseil, et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

**Interprétation :**

*Les opinions relatives à une mission peuvent être formulées sous forme de notes, de conclusions ou de toute autre description des résultats.*

*Une telle mission peut concerner des contrôles relatifs à un processus, un risque ou une unité opérationnelle spécifique. La formulation de ces opinions exige de prendre en compte les résultats de la mission et leur caractère significatif.*



**2410.A2** – Les auditeurs internes sont encouragés à faire état des points forts constatés, lors de la communication des résultats de la mission.

**2410.A3** – Lorsque les résultats de la mission sont communiqués à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation, les documents communiqués doivent préciser les restrictions à observer en matière de diffusion et d'exploitation des résultats.

**2410.C1** – La communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil varie dans sa forme et son contenu en fonction de la nature de la mission et des besoins du client donneur d'ordre.

## 2420 – Qualité de la communication

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

### Interprétation :

*Une communication exacte ne contient pas d'erreur ou de déformation, et est fidèle aux faits sous-jacents. Une communication objective est juste, impartiale, non biaisée et résulte d'une évaluation équitable et mesurée de tous les faits et circonstances pertinents. Une communication claire est facilement compréhensible et logique. Elle évite l'utilisation d'un langage excessivement technique et fournit toute l'information significative et pertinente. Une communication concise va droit à l'essentiel et évite tout détail superflu, tout développement non nécessaire, toute redondance ou verbiage. Une communication constructive aide l'audité et l'organisation, et conduit à des améliorations lorsqu'elles sont nécessaires. Une communication complète n'omet rien qui soit essentiel aux destinataires cibles. Elle intègre toute l'information significative et pertinente, ainsi que les observations permettant d'étayer les recommandations et conclusions. Une communication émise en temps utile est opportune et à propos ; elle permet au management de décider les actions correctives appropriées en fonction du caractère significatif de la problématique.*



### 2421 – Erreurs et omissions

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

### 2430 – Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

Indiquer que les missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » est approprié seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

### 2431 – Indication de non-conformité

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au Code de déontologie ou aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- les principes et règles de conduite du Code de déontologie, ou les Normes avec lesquels la mission n'a pas été en conformité ;
- la ou les raisons de la non-conformité ;
- l'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.

### 2440 – Diffusion des résultats

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

#### Interprétation:

*Le responsable de l'audit interne a la responsabilité de la revue et de l'approbation du rapport définitif avant qu'il ne soit émis, et décide à qui et de quelle manière il sera diffusé.*

*Lorsque le responsable de l'audit interne délègue ces fonctions, il/elle en garde l'entière responsabilité.*

**2440-A1** – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire.



**2440-A2** – Sauf indication contraire de la loi, de la réglementation ou des statuts, le responsable de l'audit doit accomplir les tâches suivantes avant de diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation :

- évaluer les risques potentiels pour l'organisation ;
- consulter la direction générale et/ou, selon les cas, un conseil juridique ;
- maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

**2440-C1** – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son client donneur d'ordre.

**2440-C2** – Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs pour l'organisation, ils doivent être communiqués à la direction générale et au Conseil.

## 2450 – Les opinions globales

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ainsi que les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes. L'opinion globale doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

### Interprétation :

*La communication précisera :*

- *le périmètre d'intervention, y compris la période concernée par l'opinion ;*
- *les limitations de périmètre ;*
- *le fait de prendre en compte d'autres travaux connexes, y compris ceux d'autres prestataires d'assurance ;*
- *une synthèse des informations qui étayent l'opinion ;*
- *le référentiel des risques ou des contrôles ou tout autre critère utilisé pour formuler l'opinion globale ;*



- *l'opinion globale, l'avis ou la conclusion donnée.*

*Les causes de la formulation d'une opinion globale défavorable doivent être explicitées.*

## 2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management.

**2500-A1** – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.

**2500-C1** – L'audit interne doit surveiller les suites données aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre.

## 2600 – Communication relative à l'acceptation des risques

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.

### Interprétation :

*L'identification du niveau de risque accepté par le management peut résulter d'une mission d'assurance, d'une mission de conseil, du suivi des plans d'actions du management à la suite de missions d'audit interne antérieures, ou d'autres moyens. Le traitement du risque ne relève pas du responsable de l'audit interne.*

## GLOSSAIRE

### **Audit interne**

Fonction assurée par un service, une division, une équipe de consultants ou tout autre praticien, c'est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

### **Appétence pour le risque**

Niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter.

### **Atteinte**

Parmi les atteintes à l'indépendance dans l'organisation et à l'objectivité individuelle peuvent figurer les conflits d'intérêts personnels, les limitations de périmètre, les restrictions d'accès aux données, aux personnes, et aux biens, ainsi que les limitations de ressources notamment au niveau du budget.

### **Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP)**

Cadre de référence qui structure les lignes directrices édictées par l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*). Ces lignes directrices sont soit obligatoires, soit recommandées.

### **Caractère significatif**

Niveau d'importance relative d'un événement, dans un contexte donné et selon des facteurs d'appréciation qualitatifs et quantitatifs tels que la magnitude, la nature, l'effet, la pertinence et l'impact de cet événement. Les auditeurs internes font preuve de jugement professionnel lorsqu'ils apprécient le caractère significatif des événements selon des objectifs pertinents.



### Charte

La charte d'audit interne est un document officiel qui en précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. La charte définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation ; autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.

### Code de déontologie

Le Code de déontologie de l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*) comprend des principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux entités qui réalisent des missions d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

### Conflit d'intérêts

Toute relation qui n'est pas ou ne semble pas être dans l'intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut nuire à la capacité d'une personne à exercer de façon objective ses devoirs et responsabilités.

### Conformité

L'adhésion aux règles, plans, procédures, lois, règlements, contrats ou autres exigences.

### Conseil

Le niveau le plus élevé des organes de gouvernance (par exemple, un conseil d'administration, un conseil de surveillance ou un organe délibérant) responsable du pilotage, et/ou de la surveillance des activités de l'organisation et, envers lequel la direction générale a un devoir de rendre compte.

Bien que les mécanismes de gouvernance varient selon les juridictions et les secteurs, le Conseil comprend généralement des membres qui ne font pas partie du management. Si un tel Conseil n'existe pas, le mot « Conseil » dans les *Normes* correspond à un groupe ou à une personne en charge de la gouvernance de l'organisation. En outre, « Conseil » dans les

*Normes* peut renvoyer à un comité ou une autre instance auquel l'organe de gouvernance a délégué certaines fonctions (par exemple, un comité d'audit).

### **Contrôle**

Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints. Le management planifie, organise et dirige la mise en œuvre de mesures nécessaires pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints.

### **Contrôle des systèmes d'information**

Contrôles qui viennent en appui de la gestion et de la gouvernance de l'organisation et qui comporte des contrôles généraux et des contrôles techniques des infrastructures des systèmes d'information dans lesquels on retrouve les applications, les informations, les infrastructures et les personnes.

### **Contrôle adéquat**

C'est le cas, lorsque le management s'est organisé de manière à concevoir et à planifier des activités qui donnent une assurance raisonnable que les risques que court l'organisation, ont été gérés efficacement et que les buts et objectifs de l'organisation seront atteints d'une manière efficace et économique.

### **Devrait**

Traduction de « Should », utilisé dans les normes lorsque le respect de la disposition est requis sauf si, en faisant preuve de jugement professionnel, des adaptations qui peuvent être justifiées par certaines circonstances.

### **Doit**

Traduction de « must », utilisé dans les *Normes* pour indiquer une exigence impérative.



### **Environnement de contrôle**

L'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du dispositif de contrôle dans l'organisation. L'environnement de contrôle constitue le cadre et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs primordiaux du système de contrôle interne. L'environnement de contrôle englobe les éléments suivants :

- intégrité et valeurs éthiques ;
- philosophie et style de direction ;
- structure organisationnelle ;
- attribution des pouvoirs et responsabilités ;
- politiques et pratiques relatives aux ressources humaines ;
- compétence des collaborateurs.

### **Fraude**

Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou lié à leur activité.

### **Gouvernance des systèmes d'information**

La gouvernance des systèmes d'information comprend la direction, les structures organisationnelles et les processus qui garantissent que les systèmes d'information soutiennent la stratégie et les objectifs de l'organisation.

### **Gouvernance**

Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.

### **Indépendance**

L'indépendance c'est la capacité de l'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités.



### **Management des risques**

Processus visant à identifier, évaluer, gérer et contrôler les événements ou les situations potentiels pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

### **Mission**

Un mandat, une tâche ou une activité de révision spécifique réalisés par l'audit interne : mission d'assurance, revue d'auto-évaluation, investigation de fraude ou mission de conseil... Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

### **Mission d'assurance**

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes ou de *due diligence*.

### **Mission de conseil**

Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le périmètre d'intervention sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

### **Norme**

Document professionnel promulgué par l'IIASB (*the International Internal Auditing Standards Board*) afin de définir les règles applicables à un large éventail d'activités d'audit interne et utilisables pour l'évaluation de l'audit interne.



### **Objectifs de la mission**

Enoncés généraux conçus par les auditeurs internes et définissant ce qu'il est prévu de réaliser pendant la mission.

### **Objectivité**

L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient confiants en la qualité de leurs travaux menés sans compromis. L'objectivité nécessite que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes.

### **Opinion relative à une mission**

La note, la conclusion et/ou toute autre description des résultats d'une mission d'audit interne donnée, relative aux éléments rentrant dans le cadre des objectifs et du périmètre de la mission.

### **Opinion globale**

La note, la conclusion et/ou toute autre description des résultats délivrés par le responsable de l'audit interne, à un niveau global, et concernant les processus de gouvernance, de management des risques et/ou de contrôle de l'organisation. Une opinion globale résulte du jugement professionnel du responsable de l'audit interne, fondé sur les résultats d'un certain nombre de missions individuelles et sur d'autres activités dans un laps de temps précis.

### **Prestataire externe**

Une personne ou une entreprise, extérieure à l'organisation, qui possède des connaissances, des savoir-faire et une expérience spécifiques dans une discipline donnée.

### **Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne**

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne est fondé sur les *Principes fondamentaux* qui contribuent à l'efficacité de l'audit interne.



### Processus de contrôle

Les règles, procédures et activités (aussi bien manuelles qu'automatisées) faisant partie d'un cadre de contrôle interne, conçues et mises en œuvre pour s'assurer que les risques sont maintenus dans les limites que l'organisation est disposée à accepter.

### Programme de travail de la mission

Un document qui recense les procédures à mettre en œuvre, conçu pour réaliser le plan de mission.

### Responsable de l'audit interne

« Responsable de l'audit interne » désigne une personne, occupant un poste hiérarchique de haut niveau, qui a la responsabilité de diriger efficacement la fonction d'audit interne conformément à la charte d'audit interne et aux dispositions obligatoires du Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne. Le responsable de l'audit interne ou des personnes qui lui sont rattachées de l'audit interne devront disposer des certifications et des qualifications professionnelles appropriées. L'intitulé exact du poste et/ou de la fonction du responsable de l'audit interne varie selon les organisations.

### Risque

Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

### Techniques d'audit informatisées

Tout outil d'audit automatisé tel que les logiciels d'audit généralisés, les générateurs de données de test, les programmes d'audit informatisés et les utilitaires d'audit spécialisés et les techniques d'audit assistées par ordinateur (CAATs – *computer-assisted audit techniques*).

### Valeur ajoutée

L'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation et à ses parties prenantes lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficience ainsi qu'à l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.

**Annexe 06 : Questionnaire N°1 : Questionnaire présenté en vue de l'obtention d'un doctorat en Comptabilité**

Monsieur, Madame ;

Nos salutations les plus distinguées ;

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche scientifique, présenté en vue de l'obtention d'un doctorat en Comptabilité, Contrôle et Audit «CCA», auprès de l'école supérieure de commerce de Koléa, qui s'intitule : « Contrôle et audit internes : Un enjeu pour les PME Algériennes-», et compte tenu de l'importance de votre participation et opinion sur le sujet, qui nous aideront à mieux comprendre et enrichir ce travail de recherche, nous demandons votre honorable coopération, pour répondre aux questions contenues dans le questionnaire. Nous vous informons également que toutes les informations qui seront obtenues sont utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique, avec une garantie de l'anonymat et de confidentialité totale.

Afin de commencer à remplir ce questionnaire, veuillez scanner le QR ci-dessous ou copier ce lien sur internet (<https://forms.gle/64YZu1f9Q6nMADuf6>)

Pour toute question relative au sondage, veuillez nous contacter à l'adresse suivante :

[elmayouf.saida@gmail.com](mailto:elmayouf.saida@gmail.com)

[sm\\_elmayouf@esc-alger.dz](mailto:sm_elmayouf@esc-alger.dz)

École supérieure de commerce

ELMAYOUF Saida Naima

Nous vous remercions d'avance pour votre coopération et le temps que vous voudrez bien nous consacrer et acceptez notre plus grand respect.



**Axe n°01 : Informations personnelles (prière de cocher une seule réponse)****1- Votre Age :****2- Qualification académique**

- Licence  - Magister   
 - Master  - PGS   
 - Doctorat  - Autre (à préciser) .....

**3- Qualification professionnelle ou poste occupé**

- Expert-comptable  - Responsable d'Audit interne   
 - Responsable des finances et comptabilité  - Responsable du contrôle interne   
 - Auditeur interne  - Contrôleur Interne   
 - Comptable  - Financier

**4- Expérience professionnelle**

- Moins de 5 ans   
 - De 5 ans à moins de 10 ans   
 - De 10 ans à moins de 15 ans   
 - Plus de 15 ans

**5- Expérience professionnelle au sein de cette société**

- Moins de 5 ans  
 - De 5 ans à moins de 10 ans  
 - De 10 ans à moins de 15 ans  
 - Plus de 15 ans

**Axe n°02 : Informations et identification de la société**

1. La raison sociale de la société : ..... **(le nom de la société va nous servir à faire une analyse financière de la société sur la base des données du CNRC avec une codification lors de la présentation dans notre recherche)**

2. Quel est le statut juridique de votre société ?

- SNC  - SCS  -SARL  -EURL  - SCA  -SPA

3. Depuis combien d'année votre société existe-t-elle ?

- Moins de 5 ans  - De 5 ans à moins de 10 ans   
 - De 10 ans à moins de 15 ans  - Plus de 15 ans

4. Dans quel secteur d'activité œuvre votre société ?

- Service  - Industrie  - Commerce  - BTPH   
 - Agriculture  - Pêche  - Télécommunication

4.1 À préciser l'activité .....

5. Quelle est la taille de votre société en termes de nombre d'employés permanents et à temps plein ?

- Moins de 10 employés  -De 10 employés à moins de 50 employés   
 - De 50 employés à moins de 250 employés  - Plus de 250 employés

6. Quelle est l'implantation géographique de votre société sur le territoire national ?

- Nord  - Ouest  - Est  - Sud

6.1. À préciser la région .....

7. Le propriétaire, l'associé, l'actionnaire de la société est-il ?

- Président du conseil d'administration (PCA)  - Président directeur général (PDG)   
 - Directeur général (DG)  - Administrateur   
 - Directeur  - Gérant  - Co-gérant

8. Chiffre d'affaires **(Ces chiffres vont nous permettre de classer la société en PME ou Grande.)**

- Moins de 40 millions de Dinars  - Entre 40 millions de Dinars et 400 millions de Dinars   
 - Entre 400 millions et 4 milliards de Dinars  - Plus de 4 milliards de Dinars

## 9. Total bilan

- Moins de 20 millions de Dinars

- Entre 20 millions de Dinars et 200 millions de Dinars

- Entre 200 millions et 1 milliards de Dinars

- Plus de 1 milliards de Dinars

**Axe n°03 : Contrôle interne**

Veillez indiquer votre degré d'accord ou pas avec les énoncés suivants sur une échelle de Likert en quatre (4) points.

**1. Environnement du contrôle interne ((prière de cocher une seule réponse)**

Enoncés	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
La direction dispose d'un organigramme qui présente clairement toutes les relations hiérarchiques et fonctionnelles existant au sein de l'organisation.				
La direction a défini des valeurs et règles d'éthiques claires, formalisés et diffusés à l'ensemble du personnel et les parties prenantes.				
Il existe des mécanismes de suivi de la correcte application des règles d'éthique et valeurs établies.				
La direction est consciente de sa responsabilité en matière de contrôle interne (la direction définit, anime et surveille le dispositif du contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société).				
Les objectifs sont partagés avec tous les acteurs dans l'entreprise.				
La direction s'implique dans l'activité de l'entreprise.				
La direction est sensible à l'importance des contrôles et elle accorde une attention suffisante aux recommandations des auditeurs internes.				
La direction adopte le style participatif dans son management (discussion des décisions d'une manière collégiale).				
La direction prend des mesures correctives et disciplinaires nécessaires suite aux infractions constatées.				
La direction a mis en place des dispositifs permettant d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne dans des délais raisonnables.				
La structure organisationnelle est adéquate à la taille et à la complexité des opérations de l'entreprise dans les mesures de facilité le contrôle.				
L'organigramme disposé par la direction garantie le respect du principe de séparation de tâches.				
La direction mit en priorité la compétence dans les recrutements et non pas les liens familiaux.				
Le personnel a une bonne compréhension du contenu de son poste y compris de ses responsabilités en matière de contrôle interne.				
La direction a prévu des dispositifs pour éviter le risque de contournement des contrôles.				

**2. Evaluation des risques (prière de cocher une seule réponse)**

La direction accorde une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement).				
--	--	--	--	--

La direction est chargée d'approuver les stratégies, les méthodes et d'apprécier les risques encourus.				
L'existence d'un recensement et une analyse permanent des événements susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs de la société et la survie de cette dernière.				
Toutes les personnes sont impliquées dans l'identification et dans l'évaluation des risques.				

### 3. Activités de contrôle (prière de cocher une seule réponse par ligne)

3.1. Des examens de contrôle sont effectués à tous les niveaux de l'entreprise et dans chaque processus de l'organisation En matière de :				
- Contrôles d'activité appropriés pour les différents départements ou unités ;				
- Contrôles physiques ;				
- Des rapprochements des chiffres réels avec ceux planifiés ;				
- De système d'approbation et d'autorisation.				
3.2. L'évaluation des activités de contrôle fait l'objet d'une revue indépendante périodiquement par un autre département ou un professionnel externe.				
3.3. Des actions correctives et préventives sont instaurées pour prendre en compte de manière appropriée tout risque à temps.				

### 4. Information et communication (prière de cocher une seule réponse)

La direction dispose d'un système d'information de gestion efficace permet de transmettre les informations fiables en temps réel.				
La direction veille à la compréhension réciproque et de coopération entre les employés ainsi que de relations humaines interpersonnelles entre eux.				
Une évaluation de l'efficacité de la transmission et la diffusion des informations et la qualité de ce qui est transmis.				
Planification des actions à entreprendre pour Surveiller les commentaires et les recommandations des clients, des fournisseurs externes et des parties prenantes.				

### 5. Pilotage (prière de cocher une seule réponse)

Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont régulièrement évalués et mis à jour.				
Une veille juridique et réglementaire permanente des modifications apportées aux lois et réglementations et évaluer les actions de régularité et de conformité actuelles.				
Des indicateurs-clés de performance, de risque et de gestion relatifs au pilotage des risques sont définis et suivis.				

## Axe n°04 : Audit interne

**I. Généralités sur la structure d'audit interne :** L'objectif est de s'assurer de la compétence et de l'indépendance de la structure d'audit interne.

1. Votre société possède-t-elle une structure d'audit interne ?

- Oui  - Non

\* Si Non, vous passez à l'axe N°05

\* Si Oui :

1.1. Depuis quand la structure d'audit interne a-t-elle été mise en place ?

1.2. Combien d'auditeurs possède-t-elle la structure d'audit interne ?

- Moins de 5 auditeurs  - De 5 auditeurs à moins de 10 auditeurs   
 - De 10 auditeurs à moins de 15 auditeurs  - Plus de 15 auditeurs

1.3. Quel est le profil des auditeurs de la structure de l'audit interne ?

- Finances et Comptabilité  - Audit et/ou Audit Interne   
 - Contrôle de Gestion  - Juridique   
 - Ingénieur et Technique  - Autre (à préciser le profil) .....

1.4. Quelle est la moyenne d'ancienneté de l'équipe d'audit interne au sein de la société ?

- Moins de 5 ans  - De 5 ans à moins de 10 ans   
 - De 10 ans à moins de 15 ans  - Plus de 15 ans

1.5. Quelles sont les certifications possédées par l'équipe d'audit interne ?

- DAI (IFACI)  - DPAI (IFACI)   
 - CAI (IIA)  - Autre (à préciser la certification) .....

1.6. Quelle est le rattachement hiérarchique de la structure audit interne ?

- Direction Générale  - Direction des Finances et Comptabilité   
 - Direction du Contrôle de Gestion  - Inspection Générale   
 - Autre (à préciser) .....

1.7. Au cours de votre carrière d'audit interne, avez-vous vécu une situation dans laquelle on vous a demandé de supprimer ou de modifier de manière significative une constatation ou un rapport d'audit interne valide ?

- Oui  - Non

1.7.1. Si oui, pourquoi avez-vous supprimé ou modifié cette constatation ou ce rapport ?

.....

2. **Qualité de l'audit interne : conception, déterminants et conséquences : Comment l'audit interne ajoute-t-il de la valeur à votre organisation ?**

(Veuillez indiquer votre degré d'accord ou pas avec les énoncés suivants sur une échelle de quatre (4) points)

Enoncés	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Renforcement des connaissances de la direction générale et des organes de gouvernance en matière de gestion des risques et les bonnes pratiques du contrôle interne.				
Accompagnement dans la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation.				
Amélioration de la communication en temps opportun des informations pertinentes pour une meilleure prise de décision.				
Les procédures et les structures de la société fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables.				
Identifier les zones à risque au sein de l'organisation.				
Opinion indépendante sur l'importance des risques résiduels.				
Diminution des actes de fraude.				

Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.				
Diminution des honoraires d'audit externe.				

3. **Quelles sont les critères les plus importants utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de processus d'audit interne de votre société**

(Veuillez indiquer votre degré d'accord ou pas avec les énoncés suivants sur une échelle de quatre (4) points)

Enoncés	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Budget à l'utilisation réelle des ressources.				
Temps consacrer à la réalisation d'un audit d'un cycle (c.-à-d. de la réunion de lancement au rapport final).				
Taux de Réalisation du plan d'audit interne.				
Enquêtes de satisfaction des bénéficiaires de l'audit interne.				
Taux d'acceptation / taux de réalisation des recommandations de l'audit interne.				
Assistance de l'audit interne demandée par les auditeurs externes.				

4. **Votre organisation utilise-t-elle les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (normes) ?**

- Oui, toutes les normes  - Oui, Partiellement   
 - Non  - Autre (à préciser) .....

\* Si Non, veuillez passer à la question N°6

\* Si Oui :

5. **A quel niveau votre fonction d'audit interne est conforme à ces normes ?**

Veuillez exprimer votre degré de conformité ou pas avec ces normes suivantes sur une échelle de cinq (5) points.

5.1. **Les normes de Qualification**

Normes	Absence	Non conforme	Peu conforme	Conforme	Très conforme
<b>La norme 1000 : Missions, Pouvoirs et Responsabilités</b>					
<b>La norme 1100 : Indépendance et Objectivité</b>					
La norme 1110 : Indépendance dans l'organisation ;					
La norme 1120 : Objectivité individuelle ;					
La norme 1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité					
<b>La norme 1200 : Compétences et Consciences professionnelles</b>					
La norme 1210 : Compétence ;					
La norme 1220 : Conscience professionnelle ;					
La norme 1230 : Formation professionnelle continue.					
<b>La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité</b>					

La norme 1310 : Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité ;					
La norme 1311 : Évaluations internes ;					
La norme 1312 : Évaluations externes ;					
La norme 1320 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité ;					
La norme 1321 : Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».					
La norme 1322 : Indication de non-conformité.					

**5.2. Les normes de fonctionnement**

Normes	Absence	Non conforme	Peu conforme	Conforme	Très conforme
La norme 2000 : Gestions de l'audit interne					
La norme 2100 : Natures de travail					
La norme 2200 : Planifications de la mission					
La norme 2300 : Accomplissements de la mission					
La norme 2400 : Communications des résultats					
La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès					
La norme 2600 : Acceptations des risques					

**6. Quelles sont les raisons de la non-conformité aux standards ?**

- Trop complexes  -Absence d'avantage perçu par rapport au coût
- Ne convient pas aux petites organisations  -Consomme beaucoup de temps
- Les compétences du personnel de l'audit interne inadéquates  -Conformité non obligatoire

**7. Avez-vous déjà fait appels à des auditeurs externes pour des missions d'audit internes dont vous ne disposez les compétences nécessaires ?**  - Oui  -Non

7.1. Si oui, dans quels objectifs faites-vous appel à des tiers ?

.....  
 .....

**8. Avez-vous participé à d'autres missions dans la société en dehors de l'audit interne ?**

- Oui  - Non

**\* Si non, veuillez passer à la question N°9**

**\* Si Oui :**

8.1. Précisez la mission confiée

- Assainissement des comptes  -Organisation
- Restructuration  - Autre(à préciser).....

**9. Dans quelle mesure le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité est-il développé dans votre société ? (Conformité à la norme 1300)**

- Absent  - En cours de développement
- Bien défini  - N'est pas applicable

10. A quel point les auditeurs externes utilisent vos rapports dans leurs travaux d'audit légal ou contractuel ?

- Jamais

- Rarement

-Fréquemment

**Axe n°05 : Mise à niveau**

1. Votre société a-t-elle bénéficié du programme de mise à niveau ?

- Oui

- Non

**\* Si non,**

1.1 Est ce que votre société était au courant de l'existence des programmes de mise à niveau ?

- Oui

- Non

**\* Si oui,**

1.1. En quelle année votre société a bénéficié de ce programme ?

1.2. Le processus de mise à niveau au sein de la société a contribué au renforcement de la structure audit interne?

- Oui

- Non

**Nous vous remercions vivement pour votre précieuse réponse.**

## Annexe 07 : Test de cohérence interne des axes

Questions d'Axe n.3	Spearman		Alpha cronbach
	Coeff de corrél		
La direction dispose d'un organigramme qui présente clairement toutes les relations hiérarchiques et fonctionnelles existant au sein de l'organisation	Coeff de corrél	,712**	0,998
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction a défini des valeurs et règles d'éthiques claires, formalisés et diffusés à l'ensemble du personnel et les parties prenantes	Coeff de corrél	,633**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
Il existe des mécanismes de suivi de la correcte application des règles d'éthique et valeurs établies	Coeff de corrél	,727**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction est consciente de sa responsabilité en matière de contrôle interne (la direction définit, anime et surveille le dispositif du contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société).	Coeff de corrél	,795**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
Les objectifs sont partagés avec tous les acteurs dans l'entreprise	Coeff de corrél	,694**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction s'implique dans l'activité de l'entreprise	Coeff de corrél	,583**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction est sensible à l'importance des contrôles et elle accorde une attention suffisante aux recommandations des auditeurs internes	Coeff de corrél	,666**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction adopte le style participatif dans son management (discussion des décisions d'une manière collégiale)	Coeff de corrél	,666**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction prend des mesures correctives et disciplinaires nécessaires suite aux infractions constatées	Coeff de corrél	,508**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction a mis en place des dispositifs permettant d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne dans des délais raisonnables.	Coeff de corrél	,768**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La structure organisationnelle est adéquate à la taille et à la complexité des opérations de l'entreprise dans les mesures de facilité le contrôle.	Coeff de corrél	,680**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
L'organigramme disposé par la direction garantie le respect du principe de séparation de tâches.	Coeff de corrél	,655**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction mit en priorité la compétence dans les recrutements et non pas les liens familiaux.	Coeff de corrél	,480**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
Le personnel a une bonne compréhension du contenu de son poste y compris de ses responsabilités en matière de contrôle interne.	Coeff de corrél	,667**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La direction a prévu des dispositifs pour éviter le risque de contournement des contrôles.	Coeff de corrél	,711**	
	Sig. (Bilatéral)	0,000	
	N	80	
	Coeff de corrél	,742**	

La direction accorde une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement)	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,601**
La direction est chargée d'approuver les stratégies, les méthodes et d'apprécier les risques encourus	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,716**
L'existence d'un recensement et une analyse permanent des événements susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs de la société et la survie de cette dernière.	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,583**
Toutes les personnes sont impliquées dans l'identification et dans l'évaluation des risques	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,767**
Contrôles d'activité appropriés pour les différents départements ou unités	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,573**
Contrôles physiques	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,637**
Des rapprochements des chiffres réels avec ceux planifiés	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,606**
De système d'approbation et d'autorisation	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,531**
L'évaluation des activités de contrôle fait l'objet d'une revue indépendante périodiquement par un autre département ou un professionnel externe.	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,631**
Des actions correctives et préventives sont instaurées pour prendre en compte de manière appropriée tout risque à temps	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,653**
La direction dispose d'un système d'information de gestion efficace permet de transmettre les informations fiables en temps réel.	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,652**
La direction veille à la compréhension réciproque et de coopération entre les employés ainsi que de relations humaines interpersonnelles entre eux.	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,646**
Une évaluation de l'efficacité de la transmission et la diffusion des informations et la qualité de ce qui est transmis.	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,649**
Planification des actions à entreprendre pour Surveiller les commentaires et les recommandations des clients, des fournisseurs externes et des parties prenantes	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,690**
Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont régulièrement évalués et mis à jour	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,627**
Une veille juridique et réglementaire permanente des modifications apportées aux lois et réglementations et évaluer les actions de régularité et de conformité actuelles	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
	Coeff de corrél	,650**
Des indicateurs-clés de performance, de risque et de gestion relatifs au pilotage des risques sont définis et suivis	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80

**.	La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).	
*	La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).	

Questions d'Axe n.4	Spearman		Alpha cronbach
	Coefficient de corrélation	Sig. (bilatéral)	
Renforcement des connaissances de la direction générale et des organes de gouvernance en matière de gestion des risques et les bonnes pratiques du contrôle interne	,915**	0,000	0,998
	N	80	
Accompagnement dans la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation	,918**	0,000	
	N	80	
Amélioration de la communication en temps opportun des informations pertinentes pour une meilleure prise de décision	,912**	0,000	
	N	80	
Les procédures et les structures de la société fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables	,877**	0,000	
	N	80	
Identifier les zones à risque au sein de l'organisation	,903**	0,000	
	N	80	
Opinion indépendante sur l'importance des risques résiduels.	,874**	0,000	
	N	80	
Diminution des actes de fraude	,902**	0,000	
	N	80	
Assurer la sécurité physique et comptable des opérations	,908**	0,000	

	N	80
Diminution des honoraires d'audit externe	Coefficient de corrélation	,829**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
Budget à l'utilisation réelle des ressources	Coefficient de corrélation	,895**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
Temps consacrer à la réalisation d'un audit d'un cycle (c.-à-d. de la réunion de lancement au rapport final)	Coefficient de corrélation	,925**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
Taux de Réalisation du plan d'audit interne	Coefficient de corrélation	,887**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
Enquêtes de satisfaction des bénéficiaires de l'audit interne	Coefficient de corrélation	,931**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
Taux d'acceptation / taux de réalisation des recommandations de l'audit interne	Coefficient de corrélation	,924**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
Assistance de l'audit interne demandée par les auditeurs externes	Coefficient de corrélation	,885**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1000 : Missions, Pouvoirs et Responsabilités	Coefficient de corrélation	,935**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1100 : Indépendance et Objectivité	Coefficient de corrélation	,931**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80

La norme 1110 : Indépendance dans l'organisation	Coefficient de corrélation	,929**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1120 : Objectivité individuelle	Coefficient de corrélation	,941**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité	Coefficient de corrélation	,943**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1200 : Compétences et Consciences professionnelles	Coefficient de corrélation	,940**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1210 : Compétence	Coefficient de corrélation	,933**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1220 : Conscience professionnelle	Coefficient de corrélation	,939**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1230 : Formation professionnelle continue	Coefficient de corrélation	,946**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité	Coefficient de corrélation	,937**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1310 : Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité	Coefficient de corrélation	,935**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1311 : Évaluations internes	Coefficient de corrélation	,942**

	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1312 : Évaluations externes	Coefficient de corrélation	,930**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1320 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité	Coefficient de corrélation	,939**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1321 : Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »	Coefficient de corrélation	,942**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 1322 : Indication de non-conformité	Coefficient de corrélation	,931**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 2000 : Gestions de l'audit interne	Coefficient de corrélation	,955**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 2100 : Natures de travail	Coefficient de corrélation	,952**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 2200 : Planifications de la mission	Coefficient de corrélation	,938**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 2300 : Accomplissements de la mission	Coefficient de corrélation	,943**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	80
La norme 2400 : Communications des résultats	Coefficient de corrélation	,938**
	Sig. (bilatéral)	0,000

	N	80	
La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès	Coefficient de corrélation	,934**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
La norme 2600 : Acceptations des risques	Coefficient de corrélation	,937**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	80	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

### Annexe 08 : Questionnaire N°2 : destiné aux externes des PME

Monsieur, Madame ;

Nos salutations les plus distinguées ;

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche scientifique, présenté en vue de l'obtention d'un doctorat en Comptabilité, Contrôle et Audit «CCA», auprès de l'école supérieure de commerce de Koléa, qui s'intitule : « Contrôle et audit internes : Un enjeu pour les PME Algériennes-», et compte tenu de l'importance de votre participation et opinion sur le sujet, qui nous aideront à mieux comprendre et enrichir ce travail de recherche, nous demandons votre honorable coopération, pour répondre aux questions contenues dans le questionnaire. Nous vous informons également que toutes les informations qui seront obtenues sont utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique, avec une garantie de l'anonymat et de confidentialité totale.

Afin de commencer à remplir ce questionnaire, veuillez scanner le QR ci-dessous ou copier ce lien sur internet (<https://forms.gle/64YZu1f9Q6nMADuf6>)

Pour toute question relative au sondage, veuillez nous contacter à l'adresse suivante :

[elmayouf.saida@gmail.com](mailto:elmayouf.saida@gmail.com)

[sm\\_elmayouf@esc-alger.dz](mailto:sm_elmayouf@esc-alger.dz)

École supérieure de commerce

ELMAYOUF Saida Naima

Nous vous remercions d'avance pour votre coopération et le temps que vous voudrez bien nous consacrer et acceptez notre plus grand respect.

#### Axe n°01 : Informations personnelles (prière de cocher une seule réponse)

1. Vous êtes

Homme

Femme

2. votre âge :

[20-35[

[35-50[

[50-65[

Plus de 65

3. Qualification académique

Licence

- Magister

Master

Doctorat

- Autre (à préciser) .....

4. Qualification professionnelle ou poste occupé

CAC

Expert-comptable

Auditeur externe

5. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce domaine ?

Moins de 5 ans

De 5 ans à moins de 10 ans

De 10 ans à moins de 15 ans

De 15 ans à moins de 20 ans

De 20 ans à moins de 30 ans

Plus de 30 ans

6. Sur la base de votre expérience dans l'audit des PME, quelle est votre opinion sur l'état actuel des pratiques de contrôle interne dans les PME ?

Bon

Moyen

Mauvais

6.1.

Pourquoi : .....

.....  
.....  
.....

7. Quels sont les dysfonctionnements généralement constatés au niveau du système de contrôle interne des PME lors de vos missions ?

.....  
.....  
.....

8. Quelles sont vos suggestions pour améliorer ces dysfonctionnements ?

.....  
.....  
.....

9. Pensez-vous que l'adhésion des PME aux programmes de mise à niveau peut impacter positivement leurs Systèmes de contrôle interne ?

Oui

Non

Neutre

9.1 Pourquoi :

.....  
.....  
.....

10. Sur la base de votre expérience dans l'audit des PME, Disposent-elles d'un service d'audit interne ?

- Rarement  
 Fréquemment  
 Toutes les PME disposent d'un service d'audit interne  
 Je n'ai jamais audité une PME qui dispose d'un service Audit interne

11. Lorsque la fonction existe, pensez-vous qu'elle est efficace (conforme aux normes international d'audit interne)?

Oui  Non  je ne sais pas

12. selon vous : dans quelle mesure l'audit externe peut-il remplacer l'audit interne dans les PME ?

.....  
.....  
.....

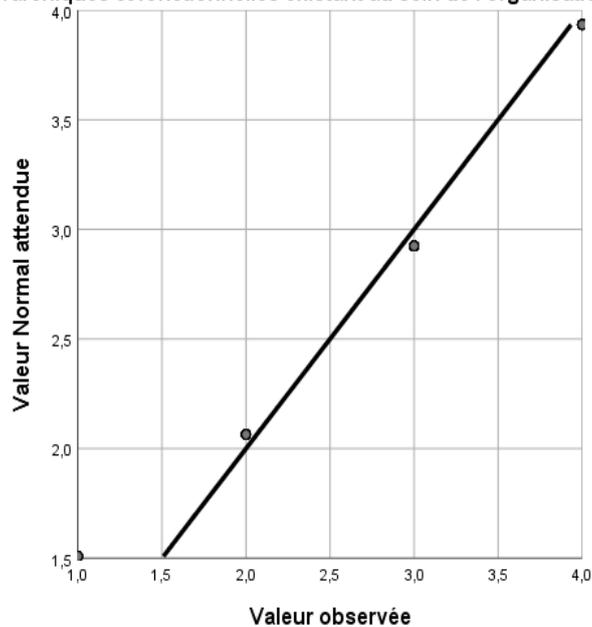
13. À quelle fréquence vous utilisez les rapports de ce service d'audit interne quand il existe ?

Jamais  Rarement  Toujours

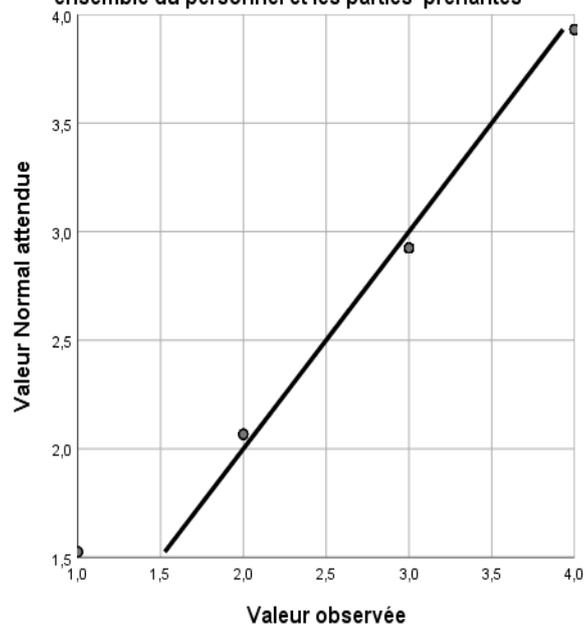
### Annexe 09 : Test QQ plot pour tester la normalité des items du questionnaire N°1, partie contrôle interne

En la présence de nombre très importants des Items, il a été jugé nécessaire d'exposer dans cette thèse, seulement le teste de normalité pour quelque Items afin d'éviter d'encombrer la thèse.

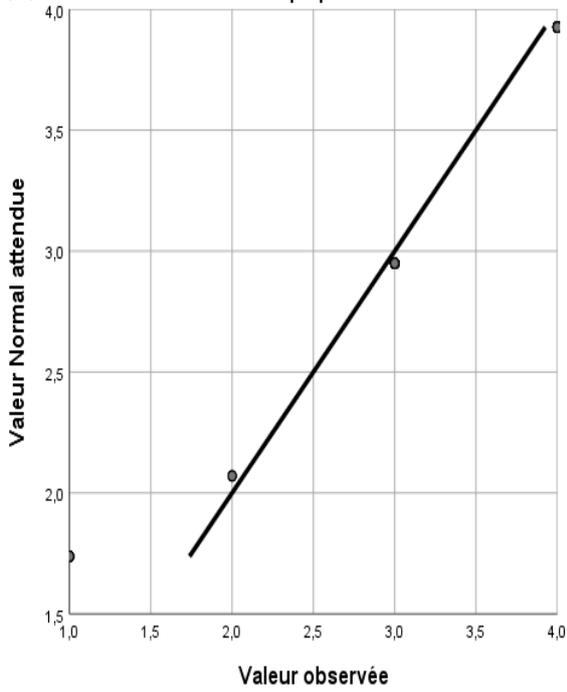
Tracé Q-Q Normal de La direction dispose d'un organigramme qui présente clairement toutes les relations hiérarchiques et fonctionnelles existant au sein de l'organisation



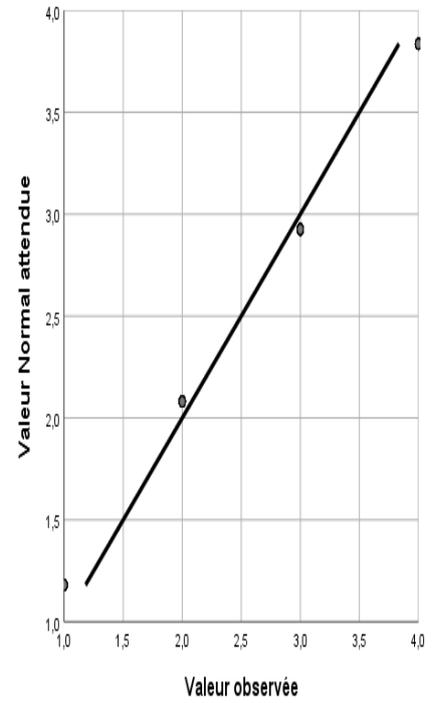
Tracé Q-Q Normal de La direction a défini des valeurs et règles d'éthiques claires, formalisés et diffusés à l'ensemble du personnel et les parties prenantes



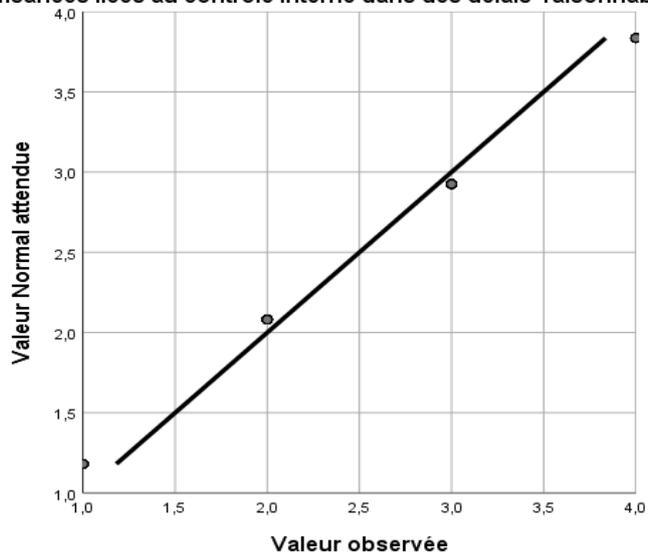
Tracé Q-Q Normal de La direction s'implique dans l'activité de l'entreprise



Tracé Q-Q Normal de La direction a mis en place des dispositifs permettant d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne dans des délais raisonnables.



Tracé Q-Q Normal de La direction a mis en place des dispositifs permettant d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne dans des délais raisonnables.



## Annexe 10 : Evaluation de SCI par type de PME

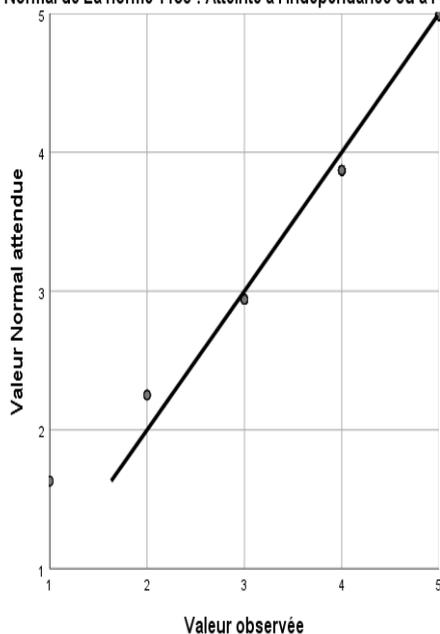
	Type de l'entreprise					
	TPE		Petite		Moyenne	
	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type
La direction dispose d'un organigramme qui présente clairement toutes les relations hiérarchiques et fonctionnelles existant au sein de l'organisation	2,83	0,753	2,77	0,599	2,93	0,834
La direction a défini des valeurs et règles d'éthiques claires, formalisés et diffusés à l'ensemble du personnel et les parties prenantes	2,83	0,753	2,77	0,599	2,98	0,846
Il existe des mécanismes de suivi de la correcte application des règles d'éthique et valeurs établies	2,83	0,983	2,85	0,689	2,89	0,839
La direction est consciente de sa responsabilité en matière de contrôle interne (la direction définit, anime et surveille le dispositif du contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société).	2,83	0,753	3,00	0,707	2,85	0,928
Les objectifs sont partagés avec tous les acteurs dans l'entreprise	2,00	0,632	2,92	0,494	2,75	0,994
La direction s'implique dans l'activité de l'entreprise	2,83	0,983	3,15	0,376	3,10	0,768
La direction est sensible à l'importance des contrôles et elle accorde une attention suffisante aux recommandations des auditeurs internes	2,17	0,983	2,92	0,641	2,89	1,002
La direction adopte le style participatif dans son management (discussion des décisions d'une manière collégiale)	2,50	1,225	2,85	0,555	2,48	0,976
La direction prend des mesures correctives et disciplinaires nécessaires suite aux infractions constatées	2,67	0,816	3,00	0,707	2,84	0,840
La direction a mis en place des dispositifs permettant d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne dans des délais raisonnables.	2,17	0,753	2,62	0,650	2,57	0,957
La structure organisationnelle est adéquate à la taille et à la complexité des opérations de l'entreprise dans les mesures de facilité le contrôle.	2,50	0,837	2,46	0,877	2,52	0,906
L'organigramme disposé par la direction garantit le respect du principe de séparation de tâches.	3,00	0,894	2,69	0,855	2,72	0,933
La direction mit en priorité la compétence dans les recrutements et non pas les liens familiaux.	2,67	0,816	3,08	0,760	2,57	0,957
Le personnel a une bonne compréhension du contenu de son poste y compris de ses responsabilités en matière de contrôle interne.	2,83	0,983	3,23	0,599	2,64	0,932
La direction a prévu des dispositifs pour éviter le risque de contournement des contrôles.	2,67	1,033	3,08	0,641	2,75	0,888
La direction accorde une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement)	3,00	0,632	2,77	0,599	2,75	0,888
La direction est chargée d'approuver les stratégies, les méthodes et d'apprécier les risques encourus	2,50	0,548	2,77	0,725	2,84	0,778
L'existence d'un recensement et une analyse permanent des événements susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs de la société et la survie de cette dernière.	3,00	0,632	3,00	0,577	2,79	0,839
Toutes les personnes sont impliquées dans l'identification et dans l'évaluation des risques	1,83	0,753	2,92	0,641	2,38	0,934
Contrôles d'activité appropriés pour les différents départements ou unités	2,67	0,516	2,46	0,776	2,75	0,830
Contrôles physiques	2,67	1,033	2,62	0,506	2,90	0,790
Des rapprochements des chiffres réels avec ceux planifiés	2,67	1,033	3,23	0,599	3,07	0,873

De système d'approbation et d'autorisation	2,83	0,408	3,08	0,494	2,97	0,836
L'évaluation des activités de contrôle fait l'objet d'une revue indépendante périodiquement par un autre département ou un professionnel externe.	3,00	0,632	2,62	0,768	2,85	0,833
Des actions correctives et préventives sont instaurées pour prendre en compte de manière appropriée tout risque à temps	3,00	0,632	3,00	0,577	2,75	0,789
La direction dispose d'un système d'information de gestion efficace permet de transmettre les informations fiables en temps réel.	2,50	0,837	3,23	0,599	2,75	0,994
La direction veille à la compréhension réciproque et de coopération entre les employés ainsi que de relations humaines interpersonnelles entre eux.	2,50	0,837	3,15	0,689	2,48	0,887
Une évaluation de l'efficacité de la transmission et la diffusion des informations et la qualité de ce qui est transmis.	2,17	0,408	3,31	0,480	2,64	0,817
Planification des actions à entreprendre pour Surveiller les commentaires et les recommandations des clients, des fournisseurs externes et des parties prenantes	2,50	0,548	2,85	0,801	2,77	0,804
Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont régulièrement évalués et mis à jour	2,17	0,408	3,08	0,760	2,84	0,879
Une veille juridique et réglementaire permanente des modifications apportées aux lois et réglementations et évaluer les actions de régularité et de conformité actuelles	2,50	0,548	2,92	0,641	2,89	0,877
Des indicateurs-clés de performance, de risque et de gestion relatifs au pilotage des risques sont définis et suivis	2,67	0,516	2,92	0,641	2,75	0,907
Total	2,61	0,75	2,92	0,64	2,77	0,88

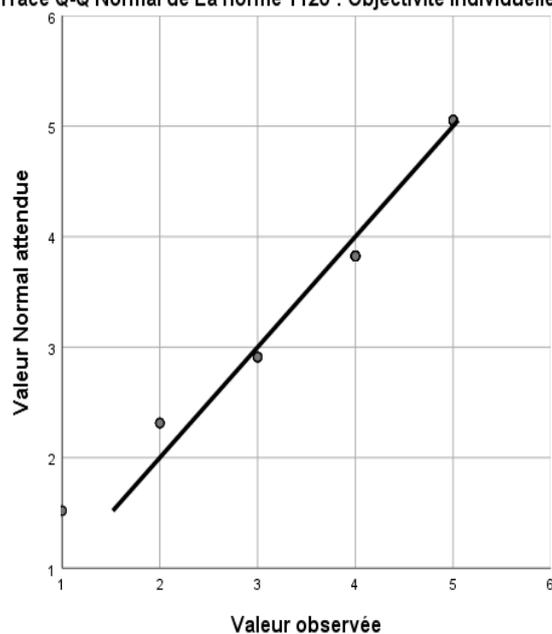
## Annexe 11 : Le test QQ plot pour tester la normalité des items relatifs a l'audit interne du 1<sup>er</sup> questionnaire

En la présence de nombre très importants des Items, il a été jugé nécessaire d'exposer dans cette thèse, seulement le teste de normalité pour quelque Items afin d'éviter d'encombrer la thèse.

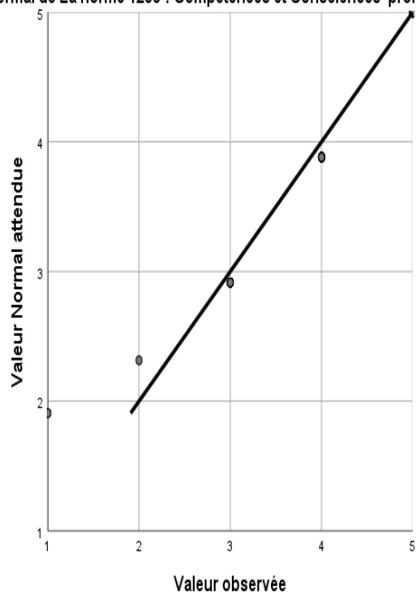
Tracé Q-Q Normal de La norme 1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité



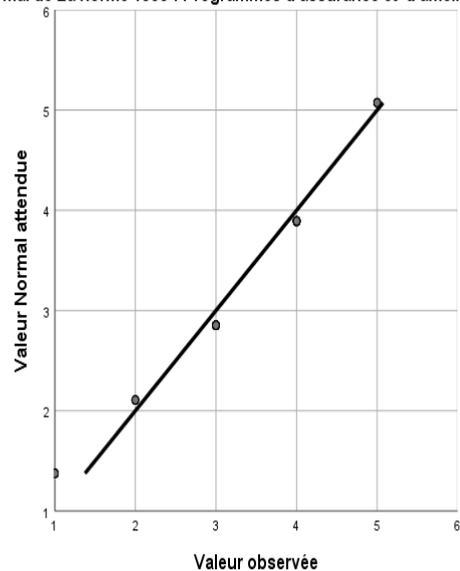
Tracé Q-Q Normal de La norme 1120 : Objectivité individuelle



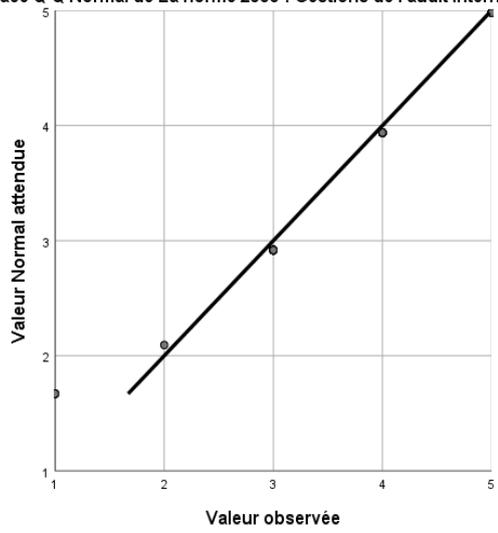
Tracé Q-Q Normal de La norme 1200 : Compétences et Consciences professionnelles



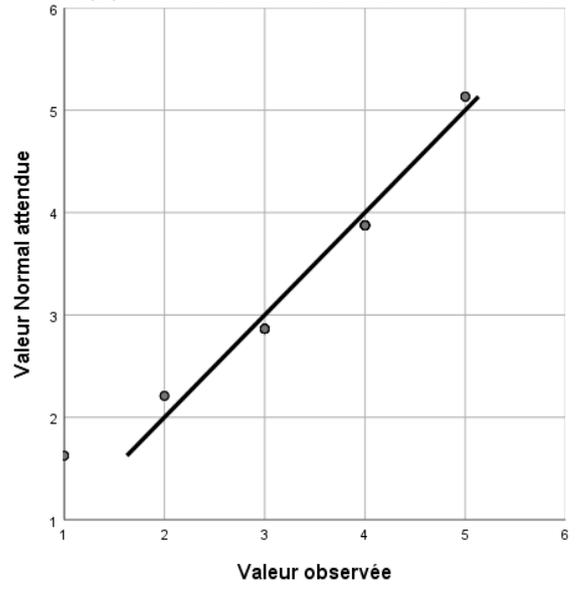
Tracé Q-Q Normal de La norme 1300 : Programmes d'assurance et d'amélioration qualité



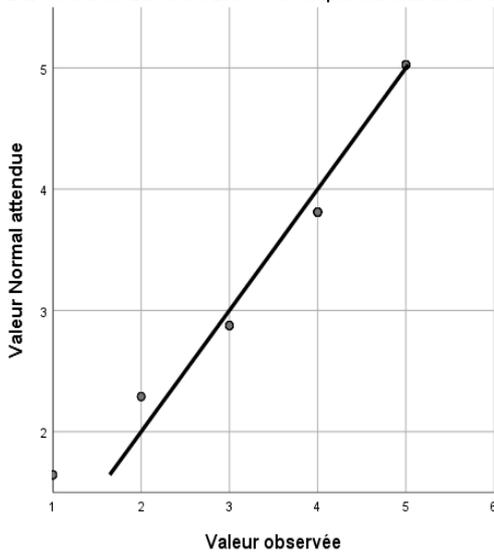
Tracé Q-Q Normal de La norme 2000 : Gestions de l'audit interne



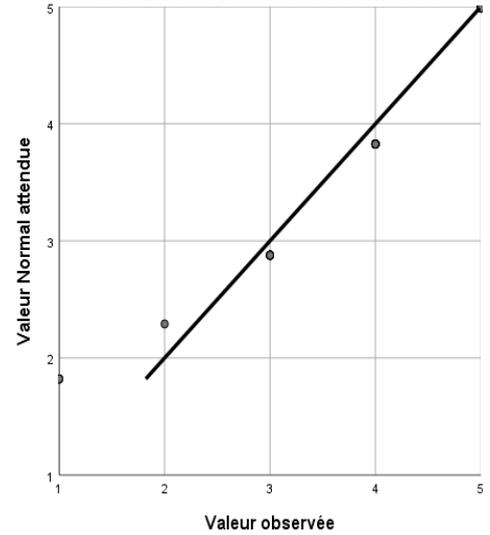
Tracé Q-Q Normal de La norme 2100 : Natures de travail



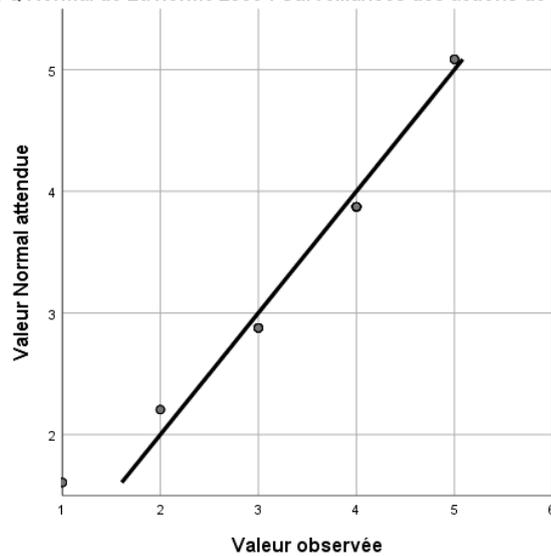
Tracé Q-Q Normal de La norme 2300 : Accomplissements de la mission



Tracé Q-Q Normal de La norme 2400 : Communications des résultats



Tracé Q-Q Normal de La norme 2500 : Surveillances des actions de progrès



# **Table des matières**

## Table des matières

*Dédicace**Remerciements*

Sommaire.....	I
Liste des abréviations .....	III
Liste des tableaux .....	V
Liste des figures.....	VII
Résumé .....	IX
المخلص .....	X
Introduction générale.....	A-H
Partie I : Revue de littérature .....	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de la PME.....	2
Introduction du chapitre I .....	3
Section 1 : La PME à l'international .....	4
1. La naissance de la PME.....	4
2. La place de la PME dans le tissu économique : Big is better vers Small is beautiful .....	4
3. Définitions des PME dans le monde.....	6
3.1. La définition de l'Union Européenne.....	7
3.2. La PME chinoise .....	7
3.3. Définitions de PME dans les pays voisin nord-africain .....	8
3.3.1. La PME Marocaine .....	8
3.3.2. Définition des PME en Tunisie.....	9
4. Critères de distinction des PME aux GE : éléments de force ou de faiblesse pour les PME ? .....	9
Section 2 : La PME dans le contexte Algérien .....	14
1. Aperçu de la genèse et du développement des PME Algériennes.....	14
2. Définition de la PME Algérienne .....	15
2.1. Définition de la PME selon la loi n°01-18 .....	15
2.2. La nouvelle définition de la PME : loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 .....	16
3. Catégorie des PME Algériennes selon leurs types de management.....	17
3.1. PME en situation de passivité et de survie.....	17
3.2. Les PME en situation de croissance .....	17
3.3. Les PME en situation de compétitivité .....	18

4. Les caractéristiques de la PME Algérienne et les principaux obstacles auxquels elle fait face	18
5. La population de PME en Algérie .....	20
6. L'importance socio-économique de la PME Algérienne .....	22
6.1. Evolution de la Valeur Ajoutée par statut juridique.....	22
6.2. La contribution des PME publiques et privés au PIB hors hydrocarbures.....	23
6.3. Indicateur du commerce extérieur.....	25
6.4. La contribution des PME à l'emploi.....	25
7. Les programmes de mise à niveau et les partenaires d'accompagnement de la PME Algérienne.....	25
7.1. Le ministère des petites et moyennes entreprises.....	25
7.2. Les organismes d'appui et d'incitation pour le développement des PME en Algérie	26
7.2.1. Les centres de facilitation .....	26
7.2.2. Les Pépinières d'entreprise .....	26
7.2.3. L'ANDI « L'agence nationale de développement de l'investissement » .....	27
7.2.4. La caisse nationale d'assurance chômage.....	28
7.2.5. Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (ANADE) ex Agence Nationale pour le Soutien à l'emploi des Jeunes (ANSEJ) .....	29
7.2.6. ANGEM.....	29
7.2.7. ANDPME.....	29
7.2.8. L'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation (ADPIPME).....	30
7.3. Organismes d'aide aux PME pour l'accès au financement bancaire .....	30
7.3.1. Les sociétés de capital investissement .....	30
7.3.2. CGCI « La caisse de garantie du crédit d'investissement-PME ».....	31
7.3.3. Le Fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR) .....	31
7.3.4. Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans .....	31
7.3.5. Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs.	31
7.3.6. Le fonds de garantie mutuelle des micros crédits.....	32
8. La mise à niveau de la PME Algérienne .....	32
8.1. La mise à niveau des PME : contexte d'apparition.....	32
8.2. Le concept de la mise à niveau : définition.....	33
8.3. Objectifs de la MAN .....	34

8.4.	La typologie de la mise à niveau .....	36
8.5.	Processus de mise à niveau de l'entreprise .....	36
8.6.	Les programmes de Mise an niveau pour la PME Algérienne.....	42
8.6.1.	Programme-pilote de la mise à niveau (ONUDI-MIR) .....	42
8.6.2.	Le Programme de l'ex Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (PN MAN-MIR).....	44
8.6.3.	Programme Euro Développement PME « EDPME » .....	45
8.6.4.	Le programme du développement économique durable (GTZ) .....	46
8.6.5.	Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II).....	47
8.6.6.	Programme national de la mise à niveau de la PME Algérienne (ANDPME).....	48
	Conclusion du chapitre .....	51
	Chapitre II : Audit et contrôle internes : état de l'art.....	52
	Introduction du chapitre II.....	53
	Section 1 : Les principes généraux du contrôle interne.....	54
1.	Définition du contrôle interne.....	54
2.	La première réflexion du contrôle interne (COSO I) .....	56
2.1.	Les cinq composantes du contrôle interne .....	56
2.2.	Objectifs du contrôle interne selon COSO I .....	58
3.	La deuxième réflexion (COSO II) : Entreprise Risk Management Framwork.....	59
3.1.	Définition .....	59
3.2.	Objectifs.....	60
3.3.	Les huit Éléments du dispositif de management des risques .....	60
3.4.	Les conditions nécessaires à la mise en place du management des risques ...	62
3.5.	La démarche de gestion des risques.....	62
4.	Les parties du CI, Rôles et responsabilités .....	64
5.	La mise en conformité avec COSO 2013 .....	65
6.	COSO 2017 : Le management des risques de l'entreprise « Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance » .....	67
7.	Les coûts du contrôle interne.....	69
7.1.	Le coût d'implantation et d'exploitation des contrôles.....	69
7.2.	Le "coût de déficience" (ou d'insuffisance) des contrôles .....	70
8.	Les limites du contrôle interne .....	70
9.	Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne.....	71

10. Articulation entre le contrôle de gestion et le contrôle interne.....	71
Section 2 : Les Concepts de base d'audit interne .....	74
1. Aperçu historique de l'audit interne .....	74
2. Définition d'audit interne .....	74
3. La place de l'audit interne dans l'organisation.....	75
4. Objectifs de l'audit interne .....	76
5. La normalisation de l'audit interne.....	77
5.1. Le Code de déontologie.....	77
5.2. Les normes de l'audit interne .....	78
5.2.1. Les objets des normes .....	78
5.2.2. Présentation des catégories des normes .....	79
6. Comparaison audit interne et quelques fonctions voisines.....	82
6.1. Comparaison : Audit Interne /Audit Externe .....	84
6.2. Comparaison : Audit Interne /Contrôle Interne.....	85
6.3. L'audit interne et la gestion des risques (risk management).....	85
6.4. Comparaison : Audit Interne / Contrôle de Gestion.....	87
7. L'audit interne à la lumière du courant contractuel de la firme .....	88
7.1. La théorie des droits de propriété.....	88
7.2. Approche par la théorie de l'agence.....	88
7.3. Approche par la théorie des couts de transaction .....	89
7.4. La théorie du signal et l'audit interne.....	90
Conclusion de chapitre .....	90
Chapitre III : Le contrôle et l'audit internes dans les PME .....	92
Introduction du chapitre III.....	93
Section 1 : Le contrôle interne et les PME .....	94
1. Les raisons pour lesquelles les PME devraient se soucier du contrôle interne .....	94
2. Défis aux systèmes de contrôle interne des PME.....	95
3. Solutions pour faire face à ces défis .....	95
Section 2 : l'audit interne des PME .....	98
1. Avantages de l'audit interne pour les PME .....	101
2. L'audit interne pour les PME : obstacles et défis .....	101
3. Définition d'une petite activité d'audit interne.....	103
4. Organisation et taille du service d'audit interne .....	103

5. Le facteur humain : clés de réussite d'un petit service audit interne.....	106
6. La conformité des PME aux Normes IIA : contraintes et solutions.....	107
6.1. Conformité avec les normes de Qualification.....	108
6.2. Conformité avec les normes de fonctionnement.....	109
Conclusion du chapitre.....	113
Partie II : Etude empirique.....	115
Chapitre IV : Traitement des données et méthodologie de la recherche.....	116
Introduction du chapitre IV.....	117
Section 01 : Démarche méthodologique de l'étude quantitative N°1.....	118
1. Préparation et rédaction du 1 <sup>er</sup> questionnaire.....	118
2. Méthodologie pour la validation du questionnaire.....	119
2.1. Première étape : validité du contenu.....	119
2.2. Deuxième étape : validité du questionnaire.....	119
2.3. Test de stabilité du questionnaire.....	120
2.4. Test de cohérence interne des axes.....	120
3. Echantillonnage et collecte des données du 1 <sup>er</sup> questionnaire.....	121
4. Population ciblée.....	122
5. Analyse préliminaire des données et échantillon final.....	122
6. Analyse descriptive des données du 1 <sup>er</sup> questionnaire.....	123
6.1. Analyse descriptive sur les caractéristiques générales des répondants.....	124
6.1.1. Qualification académique.....	124
6.1.2. Qualification professionnelle ou poste occupé.....	124
6.1.3. Expérience professionnelle des répondants au global et au sein de l'entreprise objet de l'étude.....	125
6.2. Les caractéristiques des PME de l'échantillon.....	126
6.2.1. Forme juridique.....	126
6.2.2. Secteur d'activité.....	127
6.2.3. L'implantation géographique.....	127
6.2.4. Répartition des PME selon l'ancienneté.....	128
Section 2 : Questionnaire N°2 : destiné aux externes de la PME.....	129
1. Conception et objectif du 2eme questionnaire.....	129
2. Diffusion du questionnaire et choix de la population.....	130
3. Descriptif de l'échantillon.....	131

3.1. L'Age des répondants.....	131
3.2. La qualification académique .....	131
3.3. La qualification professionnelle ou poste occupé .....	132
3.4. L'expérience professionnelle .....	132
Conclusion du chapitre .....	133
Chapitre V : Les pratiques du contrôle et l'audit internes dans les PME Algériennes.....	134
Introduction du chapitre V.....	135
Section 1 : Contrôle interne en PME : la PME Algérienne se conforme-t 'elle au cadre COSO ? .....	136
1. Démarche d'analyse des Opinions à l'échelle de Likert de 4.....	136
2. Evaluation des composantes du contrôle interne des PME .....	137
2.1 Evaluation de l'environnement du contrôle interne .....	138
2.2. L'évaluation des risques.....	141
2.3. Les activités de contrôle.....	142
2.4. L'information et la communication.....	143
2.5. Le pilotage.....	144
2.6. La conformité des SCI des PME Algériennes au référentiel COSO dans l'ensemble 145	
3. Evaluation des SCI par type de PME .....	152
3.1. Environnement du contrôle interne .....	153
3.1. Evaluation des risques .....	154
3.2. Les activités de contrôle.....	155
3.3. L'information et la communication.....	156
3.4. Le Pilotage.....	156
3.5. La conformité globale au référentiel COSO par type de PME .....	157
4. L'impact de la mise à niveau sur les systèmes de contrôle interne des PME.....	158
4.1. Présentations des PME bénéficiaires de programme de MAN .....	158
4.2. L'impact de la MAN sur la conformité des PME au référentiel COSO .....	158
4.2.1. La présentation du T-test .....	159
4.2.2. Les résultats du T-test .....	160
Section 2 : évaluation de l'audit interne des PME Algériennes .....	165
1. Présentation de la structure d'audit interne de l'échantillon .....	165
1.1. Population de l'étude.....	165
1.2. Présentation des auditeurs internes .....	166

1.3. Qualifications professionnelles et académiques des auditeurs internes .....	167
1.3.1. Qualifications professionnelles des auditeurs interne.....	167
1.3.2. Certifications obtenues par les équipes d'audit interne .....	167
1.4. Ancienneté de l'équipe de l'audit interne .....	168
1.5. Le rattachement hiérarchique de la structure audit interne .....	169
1.6. Ancienneté de la fonction audit interne.....	169
2. Aboutissements attendus de l'audit interne .....	170
3. Méthode d'évaluation de l'audit interne.....	170
4. Conformités aux normes IIA .....	171
4.1. Norme de qualification.....	173
4.2. Les normes de fonctionnement .....	175
5. L'impact de la mise à niveau sur les pratiques de l'audit interne au sein des PME Algériennes. ....	176
Conclusion du chapitre .....	183
Conclusion générale .....	184
Bibliographie .....	196
Annexes .....	204
Annexe 01 : Diagnostic stratégique global et mise à niveau .....	205
Annexe 02 : Contenu sommaire d'un rapport de diagnostic stratégique et d'un plan de mise à niveau .....	223
Annexe 03 : Les 17 principes du COSO 2013 .....	225
Annexe 04 : COSO 2017 : Composantes et principes.....	227
Annexe 05 : Les normes international d'audit interne .....	228
Annexe 06 : Questionnaire N°1 : Questionnaire présenté en vue de l'obtention d'un doctorat en Comptabilité .....	266
Annexe 07 : Test de cohérence interne des axes .....	274
Annexe 08 : Questionnaire N°2 : destiné aux externes des PME.....	281
Annexe 09 : Test QQ plot pour tester la normalité des items du questionnaire N°1, partie contrôle interne .....	284
Annexe 10 : Evaluation de SCI par type de PME .....	286
Annexe 11 : Le test QQ plot pour tester la normalité des items relatifs a l'audit interne du 1 <sup>er</sup> questionnaire.....	288
Table des matières .....	290