



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle de
Gestion**

**Promotion 23
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME :

**AUDIT STRATEGIQUE DE LA
COTONTCHAD - SN**

Présenté par :

MBAINAISSEM Elisée

Dirigé par :

**Monsieur Moussa YAZI
Directeur de l'ISCBF/CESAG**

Avril 2013

DEDICACE

Je dédie ce mémoire de fin d'étude à :

- ✓ Mon épouse : NOUDJOUHOUAMANG LE BERE Bénédicte.
- ✓ Mes enfants : NEOUMAM MBAÏNAÏSSEM Estelle, NOUDJIHEO MBAÏNAÏSSEM Juste, et LOUBARAMADJI MBAÏNAÏSSEM Merveille.

Sans oublier mon père et ma mère ainsi que tous mes frères et sœurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je témoigne de ma profonde gratitude et de mes remerciements les plus sincères à Monsieur MAHAMAT ADOUM Ismaël, Président-Directeur Général de la COTONTCHAD - SN, pour son soutien sans faille consenti pour cette formation qui marque une étape importante pour une carrière d'expertise que j'ai longtemps convoitée.

J'exprime également ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon Directeur de Mémoire Monsieur Moussa YAZI pour un encadrement de taille dont j'ai bénéficié.

Je remercie encore une fois de plus, Monsieur Moussa YAZI, en sa qualité de Directeur de l'ISCBF du CESAG, qui veille continuellement à la qualité de la formation assurée au sein de cet Institut, le corps professoral et le personnel administratif du CESAG pour leurs conseils et orientations durant notre séjour dans cette institution. Sans oublier le personnel de la COTONTCHAD-SN:

- ✓ M. NODJIHOROUM Béral, Directeur Administratif et des Ressources Humaines pour un soutien donné à cœur ouvert pour cette formation;
- ✓ M. ALLAOUTENGAR MANDIGUI, Directeur Financier et comptable pour son appui technique ;
- ✓ M. YEMMADJIBAYE MADJIYENGAR, Directeur Technique des usines pour sa contribution à mes travaux de recherche ;
- ✓ M. GUIDMINGAR NDERNGUE, Directeur du Contrôle de Gestion et Audit Interne, les collègues auditeurs internes et contrôleurs de gestion pour m'avoir assisté pendant mes travaux de recherches:
 - M. DJIKOLMBAYE DJEGOL, auditeur interne;
 - M. MOSSE TORMBAYE, Auditeur interne;
 - M. TEIBETCHANG Justin, Auditeur interne;
 - M. TCHANA Pelguem, Auditeur interne ;
 - M. MAYO MADJIASSEM, Chef de Service Contrôle de Gestion;
 - M. DERBE KEMNADE, Contrôleur de Gestion ;
 - M. MAHAMAT TARBO, Contrôleur de Gestion.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AAC : Agent Administratif et Comptable.
CA : Centre d'Achat.
CD : Caisse de Dépense.
CR : Caisse de Recette.
FAR : Feuille de Révélation des Risques.
IFACI: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.
IMF : Impôt Minimal Fiscal.
IS : Impôt sur les Sociétés.
ITRAD : Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement.
ONDR : Office Tchadien pour le Développement Rural.
SN : Société Nouvelle.
TF fA : Tableau de Forces et faiblesses Apparentes.
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: analyses SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) -----	18
Tableau 2: Tableau de bord prospectif -----	26
Tableau 3: Sources d'informations -----	32
Tableau 4: Séquence d'analyse d'un dysfonctionnement-----	32
Tableau 5: Analyse des causes-----	33
Tableau 6: Modèle d'analyse -----	44
Tableau 7: Centres de gestion des intrants et Associations Villageoises -----	55
Tableau 8: Capacité de production -----	56
Tableau 9: Effectif du personnel -----	57
Tableau 10: Production antérieure du coton graine et fibre -----	64
Tableau 11: Prevision de production 2012-2016-----	65
Tableau 12: Surfaces cultivées-----	65
Tableau 13: Rendement à l'hectare et rendement à l'égrenage -----	65
Tableau 14: Evolution prévisionnelle de prix de vente 2012-2016-----	66
Tableau 15: Investissement (en millions de FCFA) -----	67
Tableau 16: Sources de financement-----	67
Tableau 17: Plan de financement-----	69
Tableau 18: Tableau comparatif des indicateurs de performance -----	78
Tableau 19: Achat coton graine 2012-----	79
Tableau 20: Production fibre 2012 -----	80
Tableau 21: Recommandation et perspective de mise en œuvre-----	92

LISTE DES FIGURES

Figure 1: démarche stratégique -----	13
Figure 2: modèle de démarche de planification stratégique -----	14
Figure 3: Matrice d'analyse-----	19
Figure 4: Carte stratégique générique complète-----	24
Figure 5: contrôle stratégique-----	29
Figure 6: Audit stratégique : étapes -----	35
Figure 7: Audit stratégique : composantes par étape -----	36
Figure 8: Proportion de coton acheté par usine-----	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Bilan prévisionnel 2012-2016 -----	99
Annexe 2: Compte de résultat et cash-flow annuel (en milliard) -----	100
Annexe 3: Tableau de forces et de faiblesses et les programmes de vérifications -----	101
Annexe 4: Guide d'entretien -----	120
Annexe 5 : Diagnostic stratégique -----	121
Annexe 6: Tableau de bord prospectif pour la COTONTCHAD - SN -----	125

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L’AUDIT STRATEGIQUE	7
Chapitre 1 : STRATEGIE	9
1.1. La stratégie de l’entreprise	9
1.2. Différents types de stratégies d’entreprise.....	9
1.2.1. Stratégie générique	10
1.2.1.1. Stratégie de domination par les coûts	10
1.2.1.2. Stratégie de différenciation.....	10
1.2.1.3. Stratégie de concentration ou de focalisation	10
1.2.2. La stratégie de croissance.....	11
1.2.2.1. Direction de croissance	11
1.2.2.2. Mode de croissance	11
1.3. Processus de la planification stratégique.....	12
1.3.1. Définition de la planification stratégique	12
1.3.2. Démarche stratégique	13
1.3.2.1. Diagnostic stratégique.....	15
1.3.2.1.1. Le diagnostic externe	15
1.3.2.1.2. Le diagnostic interne.....	16
1.3.2.1.3. Le modèle d’analyse : « LCAG » ou SWOT.....	18
1.3.3. La vision de l’entreprise	19
1.3.3.1. La mission	20
1.3.3.2. Les valeurs	20
1.3.4. Les Objectifs de l’entreprise.....	20
1.3.5. Préparation des données de base	21
1.3.6. Elaboration du plan opérationnel	21
1.3.7. Choix stratégique.....	21
1.3.7.1. Le scénario stratégique.....	21
1.3.7.2. Evaluation des choix stratégiques	22

1.3.7.3.	Décision ou choix stratégique	22
1.3.8.	Carte stratégique.....	23
1.3.8.1.	Caractéristiques des cartes stratégiques	23
1.3.8.2.	Processus d'élaboration des cartes stratégiques.....	25
1.3.9.	Tableau de bord prospectif.....	25
1.3.9.1.	Les motivations et les raisons de la mise en place d'un système de tableaux de bord prospectif.....	25
1.3.10.	Mise en œuvre de la stratégie	27
1.3.10.1.	Budget	28
1.3.10.2.	Calendrier de mise en œuvre.....	28
1.4.	Contrôle stratégique.....	28
Chapitre 2 : AUDIT STRATEGIQUE		30
2.1.	Définition et objectifs de l'audit stratégique	30
2.2.	Caractéristiques de l'audit stratégique.....	33
2.3.	Démarche de l'audit stratégique	34
2.3.1.	Audit au niveau de la définition des stratégies.....	36
2.3.1.1.	Audit au niveau du domaine d'activité	36
2.3.1.2.	Audit au niveau global de l'entreprise	38
2.3.2.	Audit au niveau de la mise en œuvre de la stratégie	40
2.3.3.	Audit au niveau du suivi de la stratégie	41
2.3.4.	Les recommandations et le rapport d'audit.....	42
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		44
3.1.	Modèle d'analyse.....	44
3.2.	Méthode de collecte des données	45
3.2.1.	Entretien	45
3.2.2.	Questionnaire	46
3.3.	Les outils d'analyse des données.....	47
3.3.1.	Analyse documentaire	47
3.3.2.	Evaluation des données	47
3.3.3.	Rapport d'orientation	47
3.3.4.	Programme de travail	47
3.3.5.	Tableau de Forces et Faiblesses apparentes (TF fA).....	47
3.3.6.	Programme de vérification	48
3.3.7.	Feuille de couverture	48
3.3.8.	Feuille d'analyse et de révélation des risques (FAR).....	48

3.3.9.	Calcul statistique et la comptabilité de management	48
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT STRATEGIQUE DE LA COTONTCHAD-SN.....		
50		
Chapitre 4 : LA SOCIETE COTONNIERE DU TCHAD – SOCIETE NOUVELLE « COTONTCHAD-SN ».....		
52		
4.1.	Mission et activités de la COTONTCHAD –SN.....	53
4.1.1.	Mission de la COTONTCHAD – SN.....	54
4.1.2.	Activités de la COTONTCHAD –SN	54
4.1.2.1.	Achat de coton graine	54
4.1.2.2.	Transport de coton	55
4.1.3.	Egrenage et mise en balle de la fibre.....	56
4.2.	Impact socio-économique des activités de la société cotonnière au Tchad.....	57
4.3.	Organisation interne	57
4.4.	Service d'Audit Interne	58
Chapitre 5 : PRESENTATION DU BUSINESS PLAN 2012 – 2016		
60		
5.1.	Processus d'élaboration du plan d'affaires 2012 – 2016.....	60
5.1.1.	Préparation des Directions et Services à l'élaboration du business plan	60
5.1.1.1.	Direction de la production cotonnière.....	60
5.1.1.2.	Direction Technique des Usines	61
5.1.1.3.	Direction Huilerie-Savonnerie.....	61
5.1.1.4.	Direction Logistique, Parc et Matériels	61
5.1.1.5.	Direction Commerciale et du Marketing	61
5.1.1.6.	Département Approvisionnement et Magasin Général.....	61
5.1.1.7.	Direction Administrative et des Ressources Humaines	62
5.1.1.8.	Département Informatique	62
5.1.1.9.	Directions fonctionnelles : D.C.G.A.I – DFC – DI	62
5.1.2.	Composition de l'équipe	62
5.1.3.	Calendrier d'intervention	62
5.1.4.	Le travail du terrain pour l'élaboration du plan d'affaires	63
5.1.5.	Le plan d'affaires et son lancement.....	63
5.2.	Contenu du Plan d'Affaires 2012 – 2016	63
5.2.1.	La situation de la COTONTCHAD.....	63
5.2.2.	Les mesures à mettre en œuvre pour la nouvelle société	64
5.2.2.1.	Objectifs de production 2012-2016.....	65
5.2.2.2.	Objectifs de surfaces cultivées 2012-2016	65
5.2.2.3.	Evolution du prix de vente de la fibre.....	66

5.2.2.4.	Les moyens humains	66
5.2.2.5.	Les moyens matériels.....	66
5.2.2.6.	Financement des investissements.....	67
5.3.	Les autres conditions du succès.....	67
5.3.1.	Cadre fiscal.....	67
5.3.2.	Prise en charge du passif social.....	68
5.3.3.	Apport de l'ancienne COTONTCHAD (hors passif social)	68
5.3.3.1.	L'actif immobilisé.....	68
5.3.3.2.	Les éléments d'actif et passif circulant.....	68
5.3.3.3.	Le soutien de l'Etat	69
5.4.	Les projections financières	69
Chapitre 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT STRATEGIQUE.....		72
6.1.	Préparation de la mission.....	72
6.1.1.	Objectifs de la mission	73
6.1.2.	Analyse de l'environnement externe.....	73
6.1.3.	Analyse de l'environnement interne	74
6.2.	Elaboration du plan d'approche.....	76
6.2.1.	Tableau des forces et faiblesses apparentes	76
6.2.2.	Rapport d'orientation	76
6.2.3.	Plan de mission.....	77
6.3.	Programme de vérification	78
6.3.1.	Processus d'exploitation.....	78
6.3.2.	Analyse du déroulement des Achats coton graine	79
6.3.3.	Analyse de l'égrenage Coton graine	80
6.3.4.	Analyse des moyens à mettre en œuvre	81
6.3.5.	Feuilles de révélation des risques.....	82
6.4.	Cahier des recommandations.....	92
CONCLUSION GENERALE		96
ANNEXES		98
BIBLIOGRAPHIE		125

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le rapport de l'entreprise avec son environnement a complètement changé depuis le début des années 80. Avant cette date, l'évolution future de l'entreprise pouvait s'estimer assez bien par une analyse extrapolée de la situation initiale.

Aujourd'hui, cet environnement est beaucoup plus instable, non linéaire. Par conséquent, le besoin d'anticipation de l'avenir devient davantage indispensable qu'autrefois. Les entreprises ont besoin de dispositifs techniques de communication et de surveillance fiables pour actualiser le futur et gérer ce dernier.

La mondialisation offre de nouvelles opportunités mais accroît également les risques en les diversifiant. La concurrence s'accélère, les risques financiers augmentent. Cela donne à l'information stratégique une importance primordiale. Les entreprises vivent un monde de menaces qui découlent de l'absence de mise en œuvre d'une stratégie de prévention, de détection des risques et d'opportunités.

Tout ce phénomène montre que la transition récente des économies en faveur d'une logique de marché et la mondialisation commencent à dessiner les traits d'un cadre concurrentiel nouveau. La vive concurrence, qui domine les marchés intérieurs et internationaux, a entraîné une restructuration importante dans plusieurs entreprises.

Dans ce contexte, il faut prévoir une utilisation importante des services de l'audit pour la compréhension de la situation stratégique où se trouve l'entreprise.

L'audit comptable et financier évalué strictement par l'optique de la comptabilité devient réductionniste et limité. Car il a été conçu en vue d'inspirer de la confiance aux organismes financiers et aux autorités chargées de la réglementation sur les assertions sous-jacentes aux états financiers.

Son rôle est moins important dans le processus de contrôle à l'intérieur de l'organisation. Après avoir obtenu une connaissance profonde de l'entité, L'auditeur est en position privilégiée pour évaluer la totalité du système et non seulement des documents financiers destinés aux investisseurs de capital. Donc, il peut étendre le domaine de l'audit et réunir des évidences d'après la focalisation d'audit traditionnel. Il peut aussi réunir des évidences de l'ensemble des activités de l'entreprise : l'environnement, la mise en œuvre de la stratégie, l'évaluation et le contrôle.

Il s'agit non seulement de scruter l'idée de la chaîne de valeur et sa construction mais aussi d'avoir l'idée sur l'avantage compétitif. Alors, l'investigation permet à l'auditeur de déterminer la compétitivité du secteur. Cela lui permet aussi de réduire les asymétries d'information puisqu'il se fonde sur une analyse globale de l'organisation.

Le diagnostic rend possible l'évaluation de la situation stratégique de l'entreprise. Il met l'auditeur en contact avec l'analyse des documents qui forment le plan stratégique. Cela facilite la recherche et l'analyse d'évidences au-delà de celles qui sont strictement financières.

La stratégie et la structure de l'entité sont de nos jours indissolublement liées face à la complexité croissante des organisations et à l'évolution des techniques. Les entreprises ont donc besoin d'instrument permettant de les maîtriser.

Le secteur du coton traverse particulièrement depuis plus d'une décennie une crise. Les subventions accordées aux entreprises américaines du secteur par l'Etat ont fait baisser pendant plusieurs années le prix de vente de la fibre et ont entraîné la crise mondiale du coton. Le progrès technologique est un facteur important de la compétitivité. La production de la fibre synthétique menace le marché de la fibre coton. La production du coton biotechnologique avec des rendements élevés à l'hectare donne des avantages économiques considérables aux producteurs américains et asiatiques. Au même moment, les producteurs africains en général et la COTONTCHAD-SN en particulier ont besoin des intrants agricoles pour augmenter leurs productions et des capitaux en vue de donner de la valeur ajoutée à la fibre de coton produite.

La concurrence sur le marché international du coton et la crise internationale de la filière coton ont affecté sérieusement l'économie des pays africains producteurs de coton et en particulier le secteur du coton tchadien. L'ancienne société cotonnière du Tchad qui portait le nom de COTONTCHAD a connu des résultats négatifs pendant plusieurs années malgré les subventions de l'Etat et l'appui de ses partenaires. Elle a été finalement liquidée. Une nouvelle société cotonnière COTONTCHAD-SN (Société Nouvelle) a été créée avec une nouvelle vision et a hérité de toute la structure de COTONTCHAD.

La production du coton de la COTONTCHAD-SN est exportée en grande partie sous forme de charpie, via des négociants internationaux vers l'Europe et l'Asie. Une petite quantité négligeable est utilisée par la Société Tchadienne de Filature et les filateurs du Nigeria.

La compétitivité se joue sur les marchés. Pour devenir compétitif, il faut comprendre la chaîne de valeur, le marché ainsi que l'acheteur et son client. Peu de contacts directs ont été noués avec les consommateurs de coton et les filateurs. Les rétro-informations directes sur la qualité et les exigences des acheteurs, souvent filtrées par les intermédiaires sont sporadiques.

La technologie de production est limitée et l'obsolescence de matériels constitue un frein à l'évolution de l'organisation. Le système de gestion de l'information et de la logistique n'est pas en adéquation avec les nouvelles technologies de l'information et de communication. Les aléas climatiques, la pauvreté du sol et l'absence des intrants ont affecté négativement le rendement de la production de coton graine à l'hectare.

Les difficultés de la production de l'information et de la communication au sein de l'organisation n'ont pas permis à l'ensemble de système de gestion d'être performant. Cette situation a entraîné:

- un manque de compétitivité ;
- une méconnaissance du marché international de coton ;
- une instabilité de la production cotonnière ;
- une absence d'efficacité du système de gestion ;
- un coût de production souvent élevé et
- un mauvais résultat d'exploitation etc.

A cet effet, l'audit interne, défini comme « 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 » (IFACI 2008 : 3), avec la connaissance des rouages techniques de l'entreprise, peut orienter de manière pertinente la COTONTCHAD-SN à :

- installer des matériels de production de la technologie nouvelle qui vont permettre d'avoir un coût de production compétitif ;
- faire du benchmarking auprès des sociétés cotonnières américaine et asiatique pour observer et copier leur savoir-faire ;
- connaître les clients filateurs et apporter plus de la valeur ajoutée à la fibre de coton avant de la vendre ;

- construire une stratégie de développement en fonction de l'environnement et l'évaluer périodiquement en vue d'orienter les actions vers les objectifs recherchés ;
- auditer régulièrement les domaines stratégiques pour permettre de cadrer les actions.

Au regard de toutes ces considérations susmentionnées, comme toute entreprise, la COTONTCHAD-SN a intérêt à auditer les domaines stratégiques avant de construire et mettre en place une stratégie puis l'auditer périodiquement même si celle-ci ne garantit pas totalement le succès. Ce fait peut limiter au moins les risques de crises issues de la myopie opérationnelle. Il faut que la société soit en mesure d'apprécier la qualité de cette stratégie, celle de sa mise en œuvre, son degré de contrôle et de maîtrise, avant d'envisager un éventuel recentrage des actions.

Pour aborder la solution choisie, nous formulons la question suivante : dans quelle mesure les choix stratégiques de la COTONTCHAD-SN sont – ils pertinents au regard de l'environnement et des résultats obtenus ?

Pour nous permettre d'étudier le problème posé, nous nous posons les questions suivantes :

- qu'est-ce que la stratégie ?
- quel est le processus de planification stratégique ?
- qu'est-ce que l'audit stratégique ?
- quels sont les démarches et les outils d'audit stratégique ?
- comment utiliser pratiquement les outils d'audit stratégique ?
- comment mettre en œuvre l'audit stratégique ?
- comment percevoir les effets de la mise en œuvre du business plan ?
- quel est le niveau des indicateurs de performance par rapport aux choix stratégique ?

L'objectif de ce mémoire est de scruter l'environnement et d'évaluer les résultats afin de mesurer la performance de la société par rapport aux choix stratégiques.

Les objectifs spécifiques :

- poser le diagnostic stratégique de l'environnement ;
- analyser le processus d'élaboration du business plan ;
- évaluer le business plan ;
- apprécier la cohérence des actions mises en œuvre ;

- déterminer les indicateurs des performances et les analyser ;
- proposer des recommandations utiles au pilotage de l'ensemble de l'organisation.

Notre étude permettra à la COTONTCHAD-SN d'identifier ses forces et faiblesses ensuite les opportunités et les menaces qui pèsent sur l'ensemble de l'organisation. Nous lui proposerons de solutions en fonction des résultats de l'étude menée et aussi des orientations pour la mise en œuvre.

Cette étude nous permettra de mettre en pratique les enseignements que nous avons reçus au cours de notre formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion dans le domaine de l'audit et de contrôle de gestion, mais aussi de mettre nos recherches au profit des autres.

La première partie de notre travail sera axée sur le cadre théorique. L'objectif est d'appréhender les notions essentielles relatives à la stratégie, à l'audit stratégique et à la méthodologie de l'étude.

La seconde partie concernera la démarche pratique de l'audit stratégique de la COTONTCHAD – SN. L'analyse et la mise en œuvre du business plan, la mise en œuvre de l'audit stratégique, et l'analyse des résultats. Les résultats obtenus permettront de formuler les recommandations et d'établir le programme de mise en œuvre des actions.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE
DE L'AUDIT STRATEGIQUE**

La gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des organisations. En effet, le processus de mondialisation de marchés contraint les agents économiques à s'adapter aux changements perpétuels de l'environnement. Désormais, la conduite des stratégies repose largement sur la capacité des entreprises à accéder aux informations stratégiques considérées de nos jours comme socle de changement.

Il est possible de prendre des décisions efficaces à long terme. Mais pour que ces décisions contribuent à la performance de l'entreprise, le manager va tenir compte des informations fournies sur les aléas de l'environnement. Il s'agit des informations qui sont en rapport avec la réalisation de la mission de l'entreprise, la mise en œuvre de sa vision et la poursuite de ses objectifs stratégiques.

L'auditeur doit faire un examen objectif avec des éléments probants, en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de la gouvernance d'entreprise, de management des risques et de contrôle (IFACI 2008 :25). Cela consiste à organiser, les adéquations entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'organisation.

L'évolution de l'audit financier vers l'audit stratégique découle de l'évolution de l'environnement économique. Eventuellement, l'audit valide les forces et les rapports sous-jacents au risque stratégique et ne se limite pas seulement à une simple confirmation et vérification des annotations comptables. Il étend son rayon d'action à l'entreprise, considérée comme un tout.

L'audit stratégique permet d'avoir une vision totale de l'environnement, il donne à l'auditeur le pouvoir de se prononcer sur la viabilité et la continuité de l'entreprise. Ce qui étendra le travail de l'auditeur à l'évaluation des aspects concernant la gestion, l'efficacité, l'efficience, et la position compétitive de l'entreprise.

Cette première partie de notre étude est inspirée essentiellement de la revue de littérature. Elle est composée de trois chapitres. Le premier aborde les différents aspects de la stratégie. Quant au second chapitre, il traitera de l'audit stratégique et enfin le troisième chapitre mettra en exergue la méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : STRATEGIE

Dans un univers en pleine mutation, le pilotage de l'entreprise est tributaire de l'influence de plusieurs phénomènes socio-économiques, scientifiques et règlementaires. Pour maîtriser le phénomène et être compétitif, le manager doit élaborer un plan, construire des programmes, et mettre en place des instruments de contrôle cohérent, pour piloter l'ensemble du système de gestion. Bref, il met en place une stratégie pour conduire l'entreprise.

1.1. La stratégie de l'entreprise

Selon MARCHESNAY (2004 : 21), la stratégie c'est « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer les choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. »

CHARRON & SEPARI (2007 : 76) pensent que la stratégie est un « terme militaire récupéré par les gestionnaires pour désigner les objectifs que se fixe une organisation par rapport à son environnement et qui l'engagent dans son ensemble sur une période, et les moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ces objectifs ».

La stratégie est mise en place en trois étapes :

- la définition des objectifs par le conseil d'administration ;
- l'assignation des buts stratégiques par la direction générale ;
- et l'évaluation par les responsables opérationnels des ressources nécessaires à l'obtention de ces buts.

La stratégie a été abordée par plusieurs auteurs ; par conséquent, les définitions sont riches et variées. Son implantation au sein des entreprises a fait l'objet d'une évolution suivant les époques et a entraîné différents types de stratégies.

1.2. Différents types de stratégies d'entreprise

Il y a sous l'effet d'expérience, la stratégie de prix. Les stratégies fondées sur une recomposition de l'offre qui s'appuient sur une remise en cause des caractéristiques de l'offre

de référence permettant soit un accroissement de prix, soit une baisse sensible des coûts. La mondialisation a entraîné la naissance de trois stratégies : la stratégie générique, et la stratégie de croissance. Il existe bien d'autres types de stratégies.

1.2.1. Stratégie générique

Généralement les managers utilisent cette stratégie pour avoir un avantage concurrentiel. Il existe la stratégie de domination par les coûts, de différenciation et de concentration ou de focalisation.

1.2.1.1. Stratégie de domination par les coûts

Selon CHARPENTIER (2000 :103 – 104), l'entreprise assure sa position en cherchant à minimiser ses coûts par rapports aux concurrents. L'entreprise la plus compétitive du secteur sera celle dont les coûts complets seront les plus faibles. L'auteur précise que la domination par les coûts demande un accroissement des volumes produits et la conquête des parts de marché.

CAROLIN (2008 :1) pense que la stratégie de domination par les coûts vise à orienter les objectifs de l'entreprise vers la minimisation des coûts complets. L'entreprise est ainsi amenée à rechercher de façon durable un coût unitaire inférieur afin d'offrir des prix plus bas que ceux pratiqués par la concurrence du même secteur.

1.2.1.2. Stratégie de différenciation

DETRIE & al (2005 :146) estime que l'entreprise cherche à travers cette stratégie à fonder son avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit. Cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché. La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par le prix, et donc les coûts en rendant son offre difficilement comparable à celles de ses rivaux.

1.2.1.3. Stratégie de concentration ou de focalisation

Pour CHARPENTIER (2000 :105), la focalisation repose sur l'idée que la rentabilité de l'entreprise sur un segment de marché sera supérieure à celle des concurrents du secteur. Souvent par manque de ressources ou pour d'autres raisons, les entreprises choisissent un

segment et cherchent à construire un avantage concurrentiel. Ce type de stratégie est bien favorable aux PME.

1.2.2. La stratégie de croissance

Cette stratégie est devenue depuis quelques années une ambition essentielle, imposée aux dirigeants par les marchés financiers. Elle peut être engagée à travers des directions de croissance stratégique et mode de croissance.

1.2.2.1. Direction de croissance

D'une part, la pénétration accrue du marché ou croissance horizontale. La croissance au sein de ses propres activités ne peut être obtenue qu'en augmentant ses parts de marché au détriment de ses concurrents et/ou en développant la demande, grâce à l'innovation. Les bénéfices de la croissance horizontale reposent principalement sur la réalisation d'économies d'échelle, le développement de l'apprentissage et l'accroissement du pouvoir de négociation vis – à – vis de ses clients et fournisseurs (BERONE & al, 2005 :144).

Et d'autre part, l'intégration verticale a pour but de maîtriser plusieurs étapes de transformation tout le long de la filière de production. Mais BERTON & al.(2005 :146) estiment que les dirigeants mettent en avant trois arguments pour expliquer leur tentation : l'élimination d'intermédiaires, les « circuits courts » allant directement de la matière première à l'utilisateur final, permettrait de réduire le coût ; mieux contrôler la chaîne de valeur réduirait la dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs et accroîtrait l'efficacité des opérateurs et en fin plus on internalise une part importante de la valeur ajoutée plus on ferait de bénéfices.

1.2.2.2. Mode de croissance

La croissance peut se réaliser à travers des modes suivants : la croissance interne ou croissance horizontale. « la croissance interne ou organique est une stratégie d'auto développement qui concerne l'entreprise seule puisqu'elle crée de la valeur par ses propres moyens industriels ou commerciaux, c'est-à-dire qu'aucune association avec des tiers n'est employée » (THAO, 2010 :1).

Selon BERTON & al (2005 : 154-156), ce type de croissance suppose une expansion à partir des ressources propres, développées en interne par l'entreprise. Son avantage principal est sa maîtrise complète par l'entreprise qui permet de dimensionner et d'orienter les ressources avec précision. De plus, elle permet de stimuler l'apprentissage et de renforcer les ressources internes.

1.3. Processus de la planification stratégique

Le processus de la planification stratégique commence par le bilan du dernier plan stratégique. Le diagnostic stratégique permet de déterminer la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. Les objectifs stratégiques spécifiques facilitent la construction de la stratégie. L'établissement du plan d'action permet de mettre en place l'agenda de sa mise en œuvre. L'évaluation de la performance conduit à l'ajustement stratégique des dysfonctionnements survenus entre la réalisation et les choix stratégiques.

1.3.1. Définition de la planification stratégique

« Les systèmes et processus de planification et de suivi ont pour objet de permettre à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix déterminants pour l'avenir à long terme de l'entreprise, et de garantir la cohérence entre ses choix et les comportements des personnels et partenaires de l'entreprise, soit en influençant, soit en permettant aux dirigeants et à d'autres responsables de réagir à temps aux changements qu'ils ne peuvent maîtriser. » (BECOUR & BOUQUIN, 2008 :77). De façon générale, la planification stratégique répond aux questions principales suivantes :

- qui sommes-nous ? où sommes-nous ? quelles sont nos capacités ? que sommes-nous capables de faire ? quels problèmes cherchons-nous à résoudre ? quelle différence essayons-nous de faire ?
- A quoi devrions-nous allouer nos ressources ? quelles devraient être nos priorités ?

Les réponses aux questions ci-dessus entraînent d'autres questions suivantes :

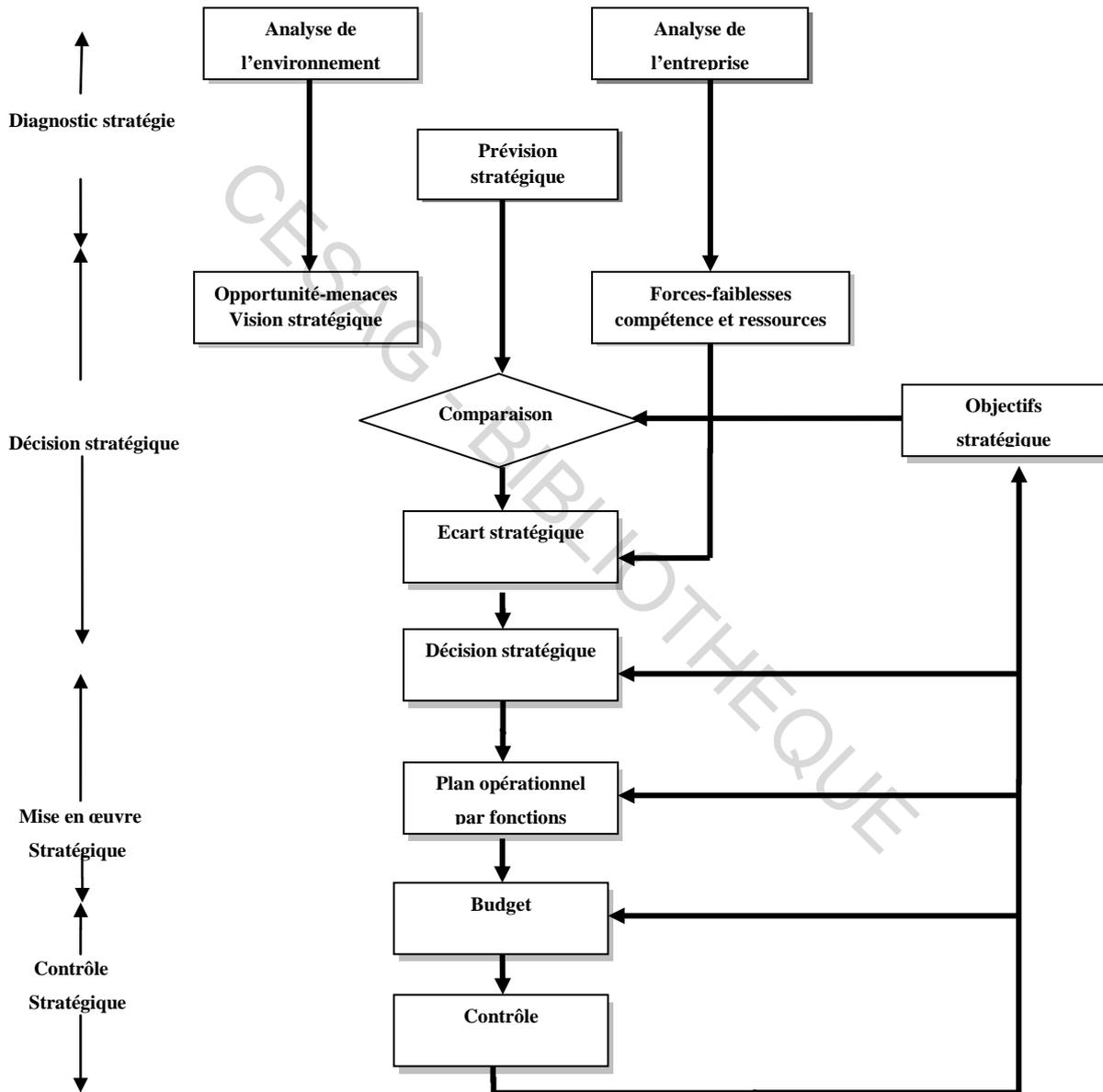
- Quel devrait être notre objectif immédiat ?
- comment devrions-nous nous organiser pour atteindre cet objectif ? qui fera quoi et quand ?

Il existe plusieurs divergences quant au positionnement et les étapes de la planification stratégique. Par contre les contenus sont presque les mêmes.

La conception de la stratégie doit respecter des étapes cohérentes et bien hiérarchisées.

1.3.2. Démarche stratégique

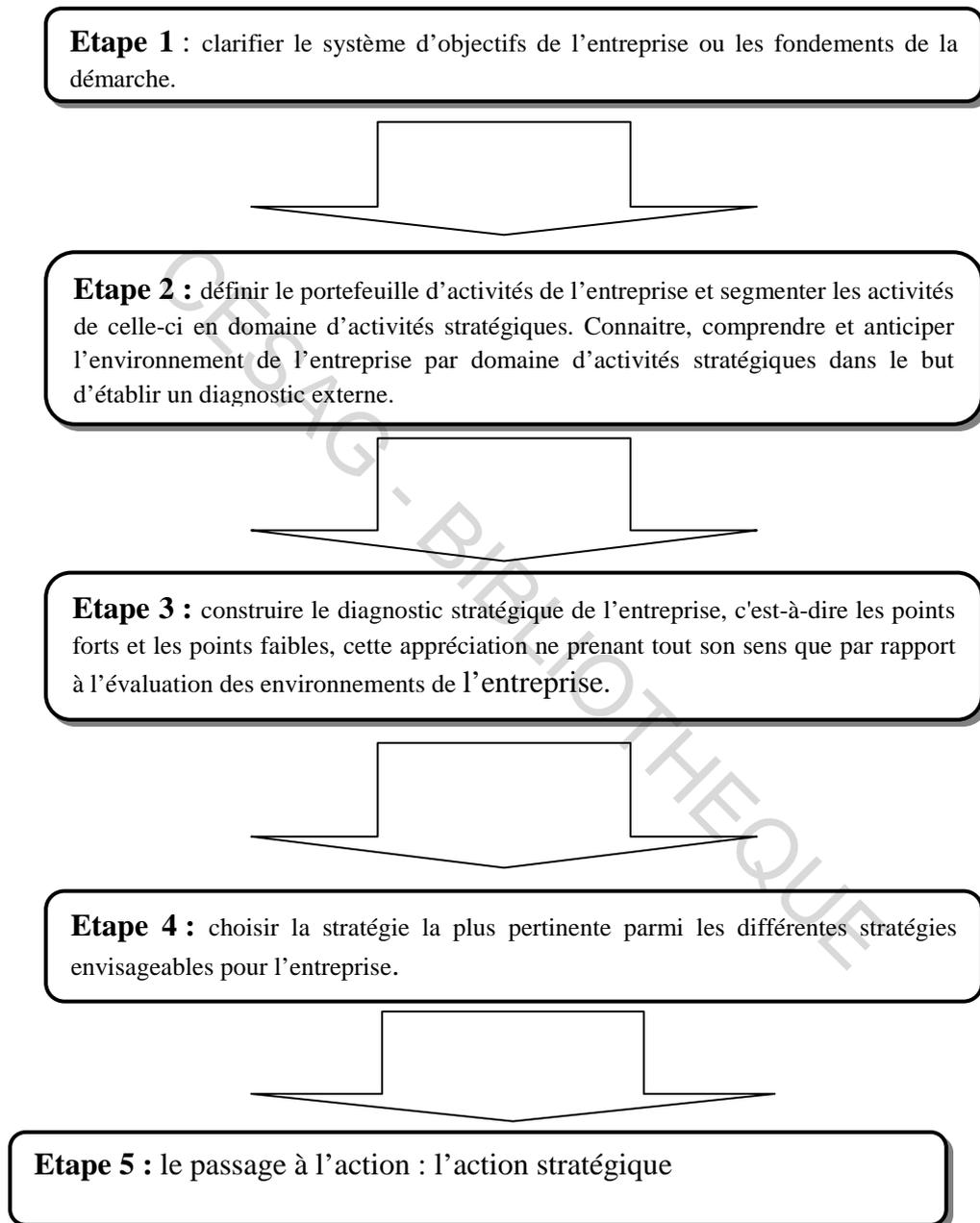
Figure 1: démarche stratégique



Source : Helfer & al (2006 : 38).

Le diagnostic stratégique permet de connaître les opportunités et les menaces aussi bien que les forces et les faiblesses. Au vu de ce diagnostic une décision stratégique sera mise en œuvre à travers un plan opérationnel.

Figure 2: modèle de démarche de planification stratégique



Source : AFPLANE (1991)

1.3.2.1. Diagnostic stratégique

Selon JOHNSON (2002 : 36), le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, des ressources et compétences internes, et des attentes et influences des parties prenantes.

Le diagnostic stratégique obéit au principe d'un adage qui dit « Connais-toi toi-même, et essaie de connaître les autres ».

1.3.2.1.1. Le diagnostic externe

Hitt & Hoskinson (in DETRIE & al, 2005 :142), recensent six principaux éléments de l'environnement externe : la démographie, l'environnement socioculturel, la dimension politique et légale, la globalisation et l'environnement économique.

La démographie recouvre traditionnellement les cinq dimensions suivantes : la taille de la population, la pyramide des âges, la répartition géographique, les dimensions ethniques et la répartition des revenus.

La démarche de diagnostic externe est aussi l'analyse de la position concurrentielle au travers de l'offre, de la demande, des fournisseurs, des clients, et des pouvoirs publics. Son objectif est d'analyser la position concurrentielle de l'entreprise, ses forces sur le marché et l'évolution potentielle de celui-ci qui pourrait entraîner une modification de la position de l'entreprise. Elle se mesure à l'aide des outils d'analyse de portefeuilles stratégiques.

De nouvelles contraintes d'environnement : gestion des externalités, nécessité de s'intéresser aux effets externes négatifs de l'activité (rejets toxiques, bruits, pollutions diverses, etc.) et aux effets externes positifs pour les valoriser (évolution culturelle, cadre de vie, etc.) ; internationalisation, voire mondialisation des activités ; respect de réglementations de plus en plus sévères.

DERRAY & LUSSEAULT (2001 :19), précisent que l'entreprise ne vit pas en vase clos, donc pour avoir une connaissance solide et utile de son environnement, les organisations tendent à mettre en place un système de veille. Sous la transformation de l'environnement et des actions de la concurrence, les facteurs clés de succès sont amenés. L'entreprise doit maîtriser ses évolutions afin de posséder des compétences distinctives. Grâce au benchmarking, les

dirigeants peuvent intégrer les solutions adoptées par les entreprises les plus performantes dans le secteur concerné.

1.3.2.1.2. Le diagnostic interne

Il porte sur les différents types de ressources de l'entreprise :

✓ Evaluation comparative

Les ressources matérielles, financières, humaines (formation, savoir-faire, motivation, etc.), et incorporelles (image de marque, valeur de l'organisation, climat social, etc.) doivent être appréciées, en plus de leur inventaire, de manière comparative afin de dégager clairement les interdépendances.

✓ Appréciation de la compétitivité

La compétitivité est la capacité de l'entreprise à affronter la concurrence, grâce à ses potentialités, sans subir de handicap particulier par rapport à: la productivité, la qualité, la flexibilité, et la capacité d'innovation.

Chaque domaine de compétitivité sera apprécié avec un certain nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Exemple :

- compétitivité technique et indicateurs quantitatifs : capacité de production, âge moyen des équipements, qualification du personnel, etc.
- indicateurs qualitatifs : degré d'automatisation, avancé technologique, performance de la gouvernance etc.

✓ La chaîne de valeur

Selon DERRAY & LUSSEAUULT (2001 :14) toute entreprise peut s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, à fabriquer, à commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Le diagnostic interne permet d'identifier la contribution de chaque activité à la compétitivité de l'entreprise. L'étude de l'avantage concurrentiel intègre l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise : identification des activités créatrices de valeur dans l'entreprise ; définition de la chaîne de valeur nécessaire pour réussir dans le secteur, l'analyse

des liaisons entre les activités au sein de la chaîne, décision d'optimisation d'un ou de plusieurs maillons.

✓ **Le diagnostic technologique**

Parmi les ressources ou compétences dont disposent l'entreprise pour atteindre ses objectifs de développement de profit ou service, la maîtrise de la technologie tient une place prépondérante. DERRAY & LUSSEAULT (2001 :15), pense que les évolutions technologiques peuvent influencer le taux de croissance de l'activité.

✓ **Le diagnostic humain**

Le potentiel humain s'analyse quantitativement et qualitativement. Le diagnostic des ressources humaines a pour objectif d'analyser la structure humaine et sa capacité à concourir aux objectifs de l'entreprise. Il porte sur les structures, les dirigeants, le personnel et les données sociales.

✓ **Le diagnostic financier**

L'objectif est d'évaluer la capacité de l'entreprise à dégager ou mobiliser les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie. Il vise à étudier l'évolution de l'activité par une comparaison dans le temps et dans l'espace. L'analyse doit se prononcer sur les résultats, l'équilibre financier et sur le rendement de l'entreprise.

✓ **Le diagnostic organisationnel**

La structure hiérarchique, le processus de fonctionnement, le processus de décision, le système d'information sont fondés sur des règles générales et sur l'évaluation de l'adéquation entre la stratégie et l'organisation de l'entreprise.

Pour DERRAY & LUSSEAULT (2001 :18), plusieurs points peuvent guider ce diagnostic à savoir : l'adéquation entre la structure et la segmentation stratégique, l'existence de coordinations transversales, le nombre de niveaux hiérarchiques, la pertinence du système d'information, la distribution du pouvoir, la rotation interne des cadres, l'accessibilité des dirigeants et la pratique d'un management participatif.

Le diagnostic externe est aussi important que le diagnostic interne pour rendre exhaustif l'analyse de l'environnement.

1.3.2.1.3. Le modèle d'analyse : « LCAG » ou SWOT

Les premières analyses sur la position de l'entreprise face à ses concurrents ont été menées à l'université de Harvard au début des années 60, et ont abouti au modèle « LCAG » du nom des principaux auteurs (Larned, Christensen, Andrews et Guth). Le modèle « LCAG » consiste à faire une analyse de l'environnement complétée par une analyse interne de l'entreprise et de ses potentialités. Il faut donc identifier les menaces et opportunités externes, les forces et faiblesses internes.

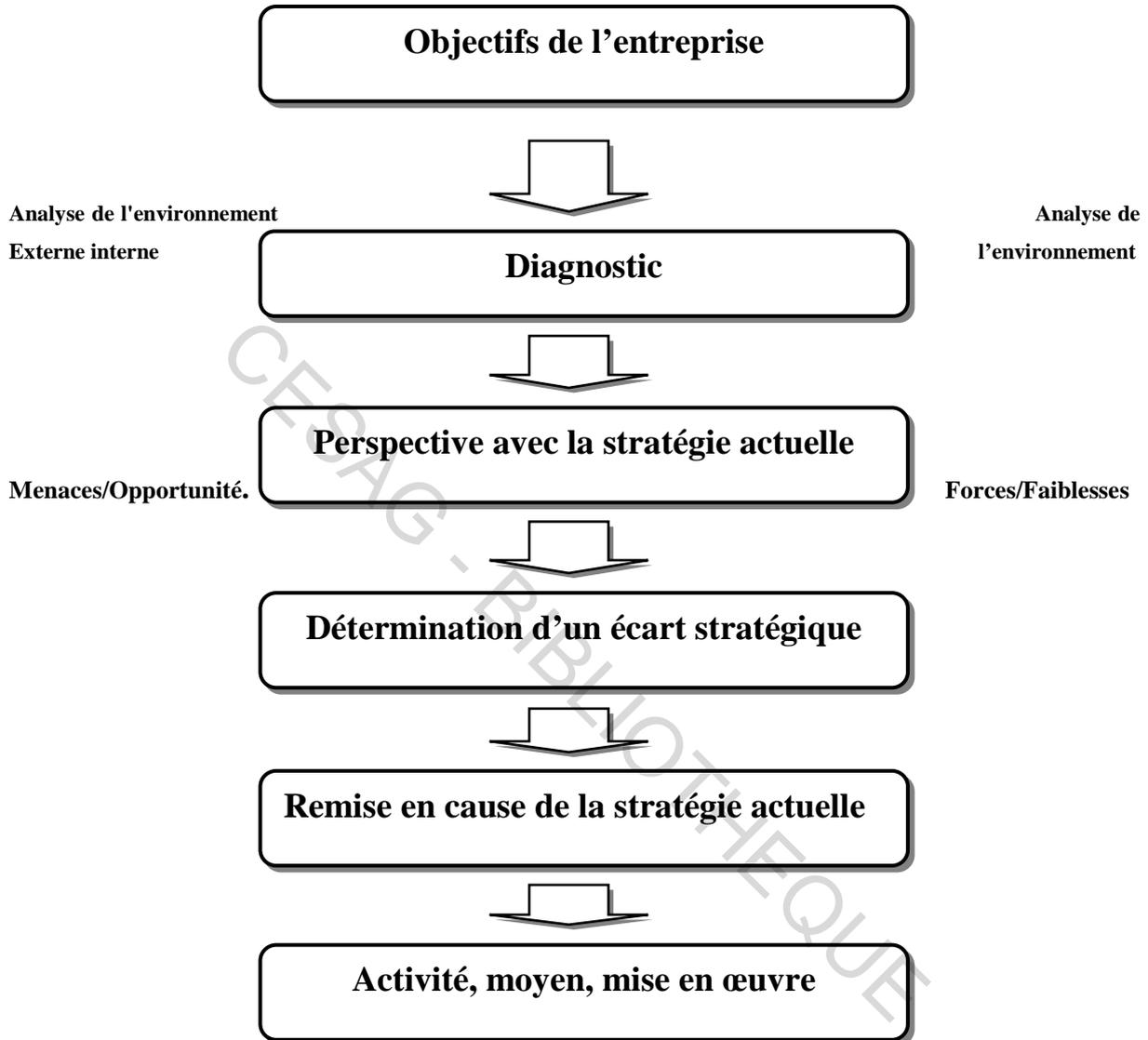
Tableau 1: analyses SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats)

Opportunités (facteurs performants)	Menaces (facteurs non performants)
<ul style="list-style-type: none"> • Pas de concurrence et de sous activité • Peu de formules alternatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Législation
Forces à entretenir	Faiblesse à combattre
<p><u>Eléments généraux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance en l'institution • Bon fonctionnement global • Satisfaction globale du personnel <p><u>Fourniture de service</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Moyens techniques adaptés • Qualité des soins, nursing et encadrement <p><u>Personnel et direction</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétence du personnel • Flexibilité du personnel • Personnel motivé • Personnel responsabilisé • Empathie du personnel • Approche participative • Direction : proximité, communication et autorité • Entretien et fonctionnement individuels 	<p><u>Supports (tangibles)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de référentiels, procédures, etc... • Insuffisance d'indicateurs quantitatifs de satisfaction • Trop de paperasserie (documents abondants incomplets, incompris et sous-exploités) <p><u>Facteur humain</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de communication au sein du personnel • Coordination, rigueur et cohérence insuffisantes • Réactivité du personnel parfois déficiente • Rythme de travail à améliorer • Diversité dans le travail car différents handicaps à gérer <p><u>Fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contraintes financières et complexité des subsides • Matériel adapté mais insuffisant • Concentration des activités offertes aux personnels • Infrastructure intérieure et extérieure insuffisante

Source : SOUTAIRAIN & FARCET (2005 :139).

Ces auteurs citent l'école de Harvard qui la première fois proposa un modèle qui se présente ainsi :

Figure 3: Matrice d'analyse



Source : SOUTAIRAIN & FARCET (2005 :139).

Après le diagnostic, on dispose des informations indispensables pour déterminer la vision de l'organisation.

1.3.3. La vision de l'entreprise

Toute stratégie se situe sur le présent pour chercher l'avenir. Il s'agit de déterminer la mission, les objectifs à long terme, et les valeurs.

1.3.3.1. La mission

Pour SIMONS (1995 :18), les énoncés de la mission doivent être une source d'inspiration, de dynamisation et de motivation de l'entreprise.

La détermination de la mission de l'entreprise consiste à énoncer clairement sa raison d'être, et son objet fondamental. Décrire en détail :

- ✓ les besoins de la clientèle à satisfaire ;
- ✓ les services qui seront utilisés à cette fin et éventuellement les cibles visées.

1.3.3.2. Les valeurs

L'ensemble des professions de foi qui constituent les fondements de l'avenir que l'organisation cherche à promouvoir.

Le respect de la mission et les valeurs est un vecteur qui conduit à l'atteinte des objectifs.

1.3.4. Les Objectifs de l'entreprise

Selon HELFER & al (2006 :50), un objectif se définit par ces quatre composantes : un attribut, la dimension, une échelle de mesure, une norme et un horizon temporel.

Et MINTZBERG (2004 :10), présente cinq objectifs de la planification stratégique qui permet de: coordonner les actions et les hommes ; s'assurer que le futur est systématiquement pris en compte ; se comporter de manière rationnelle, et d'entraîner la décision formalisée à être plus efficace que celle non formalisée ; et de contrôler à la fois la Direction Générale et la hiérarchie, mais aussi le futur et l'environnement en rendant celui-ci moins complexe par décomposition.

Les objectifs tels que définis par MINTZBERG permettent de mettre en avant deux rôles éminemment importants de la planification que sont l'information et la communication.

En effet, la planification permet aux cadres dirigeants d'échanger les informations dont ils disposent et de confronter leur vision. En obligeant à la communication, elle constitue un moyen efficace de surmonter les cloisonnements et les incompréhensions.

1.3.5. Préparation des données de base

Il s'agit des objectifs globaux et les stratégies adoptées par la Direction Générale, des hypothèses de travail, un calendrier et des règles de procédure assurant l'homogénéité des chiffrages. Lorsqu'une année passe, le premier exercice des plans fonctionnels devient un budget et les plans par fonctions voient eux-mêmes leur terme reculer d'une année.

La sélection des différentes stratégies, en fonction des buts et objectifs recherchés par l'entité est indispensable.

1.3.6. Elaboration du plan opérationnel

Selon HONORAT (2009 : 32), le plan opérationnel a pour ambition de programmer l'application de la stratégie. Pour cela, il faut chiffrer les objectifs à atteindre et allouer des ressources par secteur. Il doit établir la meilleure combinaison possible des moyens pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

Pour chercher à atteindre les objectifs, il faut sélectionner et synthétiser les stratégies en fonction des domaines d'activités indispensables.

1.3.7. Choix stratégique

« Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou celui des domaines d'activités stratégiques, ainsi que l'identification des orientations et des méthodes de développement. » (JOHNSON, 200 :3). Pour arriver à faire des choix judicieux, l'entreprise peut adopter la méthode des scénarios, tout en définissant les axes stratégiques sur lesquels elle veut intervenir.

1.3.7.1. Le scénario stratégique

« Un scénario est un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future. Cet ensemble d'évènements doit présenter une certaine cohérence. » (GODET 2004 :103).

RAOUL (1989 :119), propose la démarche de scénario en trois étapes.

- 1) Poser les bases du scénario qui comprend : les constantes, les changements externes ou internes envisagés, et le choix stratégique correspondant à l'axe directeur déjà envisagé par la direction.
- 2) Plan d'action stratégique : la première démarche consiste à faire l'inventaire de toutes les actions à entreprendre pour optimiser l'entreprise dans les conditions du scénario, et les actions sont ensuite échelonnées dans le temps pour constituer un plan.
- 3) Simulation des scénarios : Modèle quantitatif, détermination des variables impliquées par le modèle et les actions décidées, introduction de ces variables dans le modèle quantitatif de la vie globale pris comme base de départ, ou de blocage par insuffisance de moyens.

Avant de mettre en pratique les choix stratégiques, il est indispensable de construire un ensemble d'indicateurs de performance prévisionnel qui sera un support pour la conduite des opérations.

1.3.7.2. Evaluation des choix stratégiques

Il sera procédé à un arbitrage des objectifs par rapport aux ressources, mais aussi par rapport aux moyens et aux compétences suivant des critères de choix. Pour Helfer & al (2000 :14), les principaux critères portent sur : la probabilité de réussite, les risques, la faisabilité organisationnelle, la faisabilité financière et les contraintes de délais.

1.3.7.3. Décision ou choix stratégique

Le choix stratégique résulte de l'évaluation des différents choix retenus mais aussi d'autres critères qualitatifs qui relèvent de la valeur des managers et de la responsabilité sociale.

Ces critères portent le plus souvent sur le risque et le degré de réalisation des objectifs ; et à partir de l'analyse de l'environnement qui a mis en relief les aptitudes et les compétences de l'entreprise.

La schématisation du système permet de cadrer les opérations de mise en œuvre

1.3.8. Carte stratégique

La carte stratégique est un diagramme qui décrit comment une organisation peut créer de la valeur : en connectant les objectifs stratégiques de l'entreprise dans des relations de cause à effet entre eux, par l'intermédiaire des quatre perspectives du Balanced Scorecard : financier, client, processus, apprentissage et croissance.

Pour Howard M. & al (2006 : 10), la carte stratégique est élaborée en six étapes : déterminer l'objectif primordial, déterminer la proposition de valeur dominante, choisir les principales stratégies financières, choisir les principales stratégies relatives aux clients, choisir les principales stratégies relatives aux processus internes, et choisir les principales stratégies de formation et de croissance.

La cartographie des stratégies est une méthode relativement récente qui a été proposée pour améliorer la mise en œuvre et l'exécution des stratégies. Mise au point par Robert Kaplan et David Norton, la cartographie des stratégies est un procédé d'avant-garde dans le domaine de l'exécution stratégique. Elle sert à présenter les objectifs clés d'une organisation sous une forme graphique et imagée. Elle présente des caractéristiques spécifiques.

1.3.8.1. Caractéristiques des cartes stratégiques

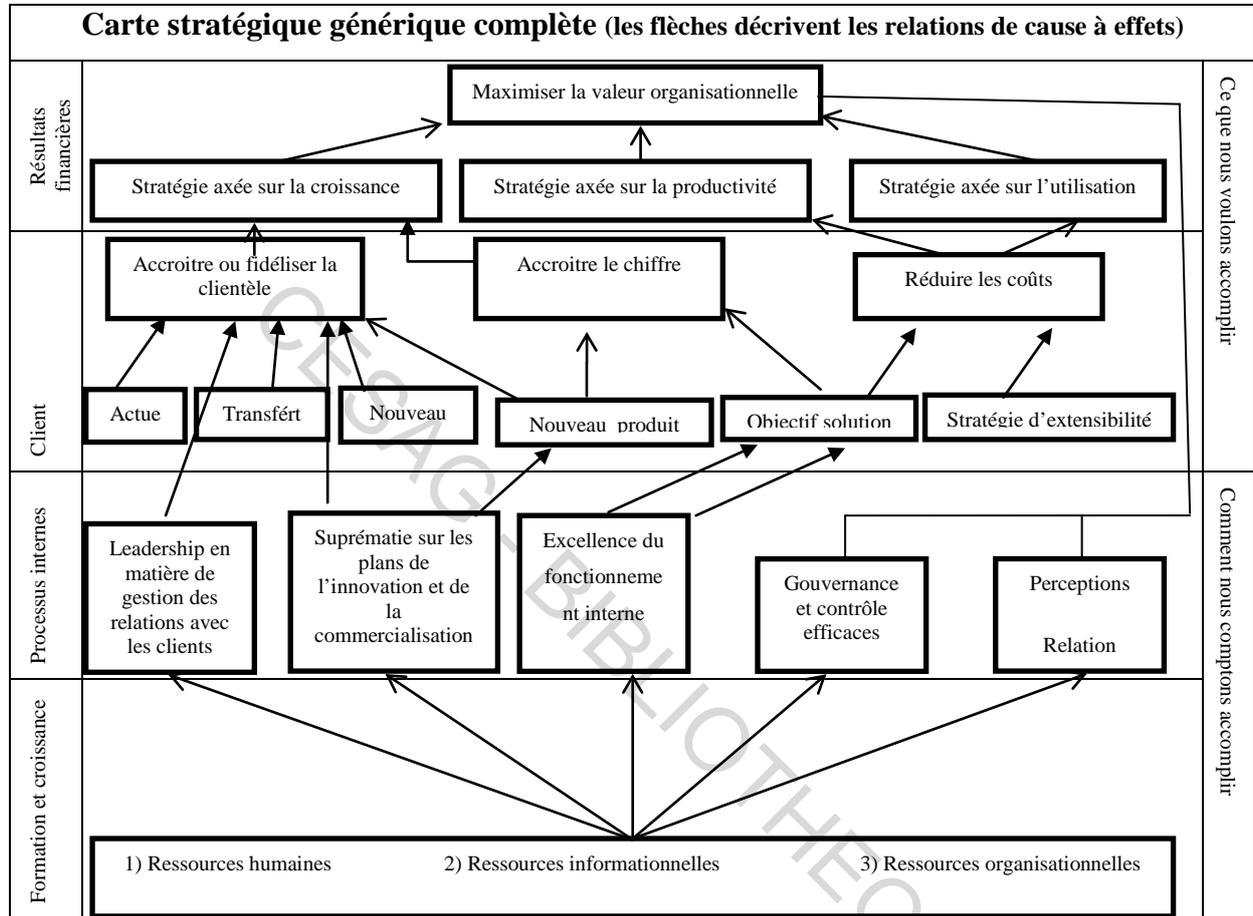
Toute l'information est contenue dans une page ; ceci permet une communication stratégique relativement facile.

Il y a quatre perspectives : Financière, Client, Interne, Apprentissage et croissance. La perspective financière veille à la création de la valeur à long terme pour l'actionnaire, utilise une stratégie de productivité afin d'améliorer la structure de coût, l'utilisation des actifs et une stratégie de croissance d'extension des opportunités. Ces quatre derniers éléments d'amélioration stratégique sont aidés par les prix, la qualité, la disponibilité, la sélection, les fonctionnalités, le service, et les partenariats.

D'une perspective interne, les processus opérationnels et les processus de gestion client aident à définir les attributs de produits et de services. Tandis que les processus d'innovation, de normalisation et sociaux aident aux relations et à l'image.

Tous ces processus sont alimentés par l'affectation du capital humain, du capital d'informations et du capital organisationnel. Le capital organisationnel est composé de la culture d'entreprise, du leadership, de l'alignement et du travail d'équipe.

Figure 4: Carte stratégique générique complète



Source : Howard M. & al (2006 :8)

En connectant des choses telles que la gestion client, le contrôle des processus industriels, la gestion de la qualité, les aptitudes de cœur de métier, l'innovation, les ressources humaines, les technologies de l'information, la conception organisationnelle et l'apprentissage entre eux dans une représentation graphique, on décrit la stratégie pour communiquer aux cadres et aux employés. Dans ce cas, un alignement peut être créé autour de la stratégie, ce qui facilite une mise en œuvre réussie de la stratégie.

1.3.8.2. Processus d'élaboration des cartes stratégiques

Les processus correspondent aux principaux champs d'activités : analyse de demandes, traitement de permis, élaboration de documents, centre d'appels, archives, et gestion des ressources humaines. Un regroupement selon l'organisation du travail, plutôt qu'en fonction de l'organigramme, permet de schématiser le fonctionnement de l'organisation sous l'angle des processus de travail. Ainsi, la carte fait ressortir les points de contact critiques entre des processus qui agissent sur les mêmes enjeux, mais exécutés par des unités différentes.

La mise en pratique de la carte stratégique dans le temps nécessite un suivi en vue de déceler les dysfonctionnements et recentrer les actions grâce à un tableau de bord prospectif.

1.3.9. Tableau de bord prospectif

Selon SIMON (2011 : 8), Le Tableau de Bord Prospectif est un outil de management stratégique récent. Celui-ci permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance. Il constitue la base d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre, de pilotage de la stratégie globale, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise. Tous les objectifs sont reliés par des liens de cause à effet, boucle de rétroactions, etc. Dans sa forme classique, il se compose de 4 axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Les objectifs, stratégies et indicateurs y sont classés.

1.3.9.1. Les motivations et les raisons de la mise en place d'un système de tableaux de bord prospectif

VILAIN (2003 :43-44), estime que la décision de mettre en place un système de tableaux de bord prospectif vient tout naturellement dans le cheminement du déploiement d'une stratégie. En effet, après avoir déployé ses plans d'actions et s'être doté d'un nouveau système d'information, il faut disposer d'un outil de pilotage de la performance. La méthode du tableau de bord prospectif a été choisie afin de quantifier la performance des activités de production de façon globale, c'est-à-dire selon les différentes perspectives. D'autre part le tableau de bord prospectif, avec la notion de lien de causalité, écarte la possibilité qu'un critère cache l'impact d'autres critères tous aussi importants.

Tableau 2: Tableau de bord prospectif

Objectif	Stratégies	Indicateurs	valeur cible	Résultat	Ecart	Remarque
Personnels						
Offrir un service de qualité	Avoir un personnel réactif	Délai moyen d'attente à un appel.				
	Développer des mesures de satisfaction	Nombre de plaintes par mois				
Répondre aux différents besoins	Assurer la continuité de soin de bonne qualité	Nombre de plaintes par mois				
	Sécuriser matériellement	Nombre de plaintes par mois				
	Partager des moments individuels avec le personnel	Temps individuel consacré				
	Respecter le personnel	Nombre de plaintes par mois				
Occuper et stimuler les employés	Proposer des activités variées	Nombre d'activités par personne et par mois				
	Stimuler les sens des employés et leurs donner une autre perception de leur personne	Nombre de séance de travail par mois et par personne				
Apprentissage organisationnel						
Se doter d'une équipe compétente	Avoir un personnel motivé	Subside				
	Offrir des formations au personnel	Nombre de formation par an				
	Avoir une équipe expérimentée	Ancienneté				
Améliorer la cohérence et la rigueur du personnel	Avoir un nombre restreint de supports référentiels et promouvoir la consultation de ceux-ci	Nombre de consultations par personne et par semaine				
Responsabiliser et valoriser	Satisfaire les attentes du personnel	Taux d'absentéisme et le nombre des sorties				
	Avoir une approche participative	Nombre d'entretien individuel par an				
	Favoriser la dimension individuelle	Nombre de tâches à responsabilités par personne				
Processus internes						
Améliorer la transition d'information	Avoir un nombre restreint de supports référentiels et promouvoir la consultation de ceux-ci	Nombre de consultations par personne et par semaine				

Se doter de moyens techniques et matériel adaptés	Augmenter les demandes auprès des organismes subsidiant	Nombre de réponses positives				
Financier						
Assurer la viabilité de la section	Maintenir un taux d'occupation maximal	Nombre de journées facturées et facturables				
	Avoir un niveau de subsides maximal	Montant				
	Améliorer la rentabilité	Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires				
	Avoir une indépendance financière suffisante	Fonds de roulement et solvabilité				

Source : SIMON (2011 :48-53)

Le tableau de bord prospectif permet d'actualiser le long terme en vue de cerner tous les contours et démarrer avec assurance la mise en œuvre de la stratégie.

1.3.10. Mise en œuvre de la stratégie

L'utilisation de toute stratégie nécessite la conception d'un plan opérationnel, d'un calendrier de mise en œuvre et d'être contrôlé.

Selon ALAZARD & SEPARI (1998 :270), le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de deux à trois ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Cette programmation s'articule pour chaque fonction en : une planification des actions, une définition des responsabilités, et une allocation de moyens financiers, humains et/ou techniques.

Pour HONORAT (2009 :32), « le plan opérationnel a pour ambition de programmer l'application de la stratégie. ». Pour cela il faut chiffrer les objectifs à atteindre (résultats, moyens) et allouer des ressources par secteur. Il doit établir la meilleure combinaison possible des moyens pour atteindre les objectifs du plan stratégique. La vérification de la faisabilité des choix stratégiques, l'établissement du business plan et la définition des responsabilités de mise en œuvre. Ce qui aboutit bien évidemment à l'élaboration du budget.

1.3.10.1. Budget

« Un budget sert à anticiper, déléguer, contrôler. Il traduit l'engagement d'un responsable à atteindre des objectifs avec les moyens mise à sa disposition. » (HONORAT Philippe, 2009 :1).

On distingue : le budget objet ou classique, le budget à base zéro, le budget par activité, et le budget programme.

La mise en place d'un agenda facilite l'exécution de budget dans le temps.

1.3.10.2. Calendrier de mise en œuvre

TREILLE (2004 :243) estime que durant le premier trimestre de l'année qui s'engage : les objectifs des plans à moyen et long terme sont révisés; et les travaux de révision des objectifs de l'année N, à mi-parcours sont engagés, tout en situant les cadrages de l'année N+1.

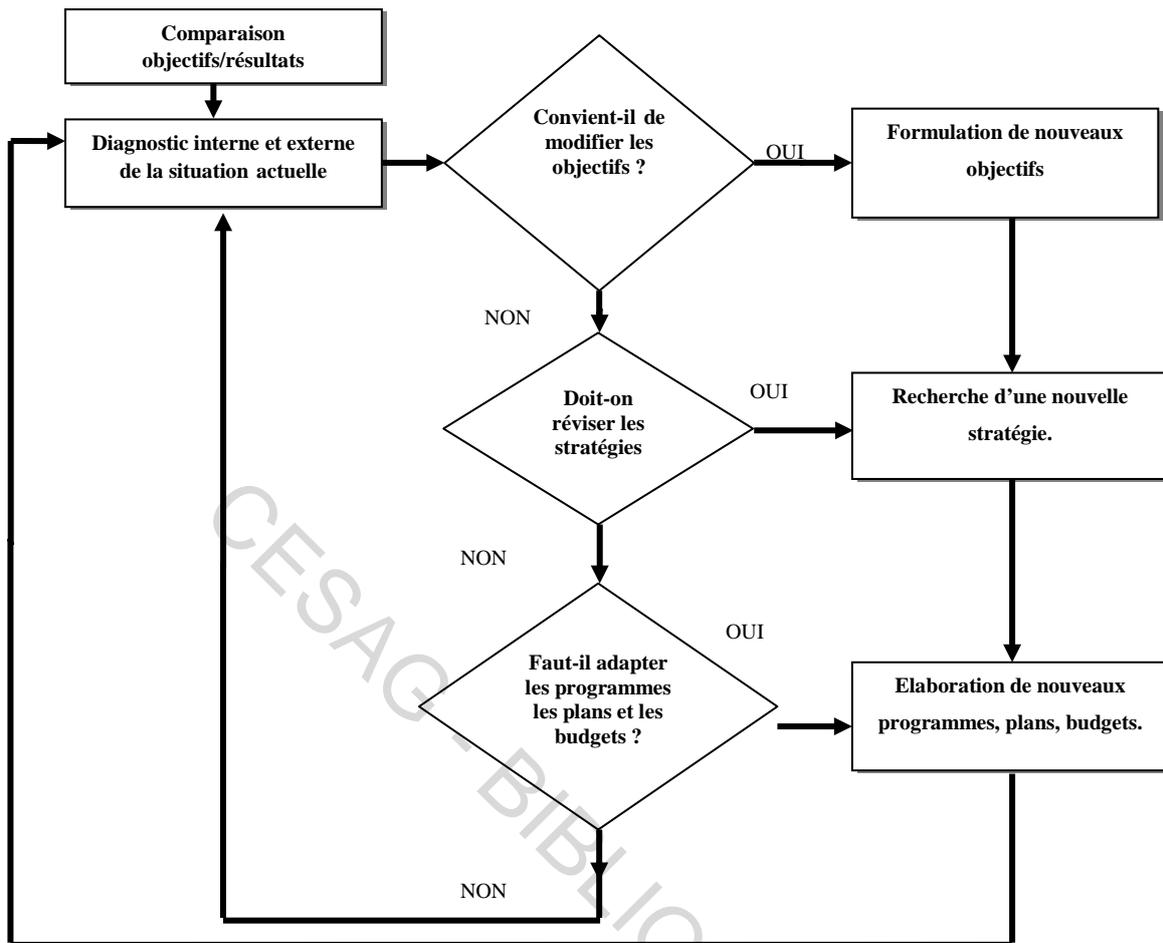
Ces travaux sont construits en tenant compte des constats effectués sur les réalisés de l'année N-1. Et aussi sur les renseignements apportés tous les mois par les tableaux de bord de navigation sur l'objectif de l'année N en particulier sur les causes d'écart, les centres impliqués, et les difficultés rencontrées.

La conception d'un système synthétique des objectifs stratégiques sur la base des relations de cause à effet entre eux permet de cadrer les actions de mise en œuvre de la stratégie.

1.4. Contrôle stratégique

Selon Helfer & al (2006 : 43-44), le contrôle stratégique n'est pas assimilable à une simple succession linéaire d'examen, mais il constitue un enchainement : cyclique, hiérarchique itératif, et d'opérations complexes.

Figure 5: contrôle stratégique



Source : Helfer & al (2006 : 43-44).

Le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis, il se déroule continuellement, au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise.

Ce chapitre nous a permis d'aborder la démarche qui concourt à l'élaboration d'un plan stratégique capable et de répondre aux préoccupations des managers quant à la projection sur le long terme.

Grâce à cette revue de littérature, nous avons pris connaissance des différents modèles et des outils d'analyse stratégique qui seront utiles pour la phase pratique de notre étude. Nous étudierons au deuxième chapitre l'audit stratégique.

Chapitre 2 : AUDIT STRATEGIQUE

Traditionnellement, l'audit est défini comme un passage en revue, devant aboutir à une évaluation, à une appréciation d'un programme, d'une procédure auprès de ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre, qui en expliquent et en démontrent la valeur. Il est aussi défini comme une revue critique qui permet d'apprécier un travail donné.

L'audit, exercé par un auditeur, est un processus systématique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné. Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. Auditer une entreprise, c'est écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place.

Comment percevoir et contrôler l'influence de l'environnement sur les activités de l'entreprise? Comment connaître que la mise en œuvre de la stratégie évolue vers l'objectif défini? Comment s'assurer de la conformité des activités avec les règles et normes en vigueur? Autant de questions capitales dont les réponses permettent d'éviter des dysfonctionnements, parfois majeurs, auxquelles les entreprises ont besoin de répondre.

L'audit stratégique est l'un des moyens les plus performants à cet égard. Conçu comme un processus systématique et indépendant, il permet d'évaluer de manière objective et factuelle le degré de conformité des activités de l'entreprise par rapport à l'environnement avec les règles auxquelles elle se soumet.

L'audit stratégique vient combler le vide laissé par la pratique de l'audit de conformité, d'efficacité et de la gouvernance d'entreprise qui ne prend pas en compte l'environnement externe de l'entreprise.

Ce chapitre nous permettra de définir l'audit stratégique, les objectifs qu'il se fixe ainsi que ses caractéristiques et les processus de sa mise en œuvre.

2.1. Définition et objectifs de l'audit stratégique

L'audit stratégique est si important dans la conduite d'une stratégie qu'il a été un sujet longuement débattu par différents auteurs qui ont avancé des définitions.

Selon WEILL (1999 : 42), « l'audit stratégique est celui des performances rapportées aux choix stratégiques (référentiel interne) et à l'environnement (référentiel externe) ».

L'audit stratégique fournit aux dirigeants les meilleurs outils décisionnels issus de résultats des diagnostics. Le diagnostic passe d'abord en revue les forces et faiblesses de l'organisation en appréciant les résultats des activités, l'emploi des ressources utilisées, et plus globalement l'ensemble des interactions avec son environnement économique, juridique, social ou concurrentiel, pour finalement dégager les opportunités et identifier les menaces prévisibles.

Selon Collins & Valin (1992 : 296), la mission d'audit stratégique concerne d'une part, les organes de contrôle ou de surveillance des entreprises et des institutions qui assument la responsabilité de fixer les objectifs à long terme ; d'autre part, les instances de contrôle qui ne sont pas toujours familières de l'état de l'art en matière de technologies nouvelles et de gestion.

Selon WEILL (1999 :42-44), l'audit stratégique a pour objet d'apporter des réponses aux problèmes suivants :

- 1- Performance : les résultats obtenus sont-ils satisfaisants ?
- 2- Contrôle : les moyens de contrôle sont-ils à la fois suffisants et efficaces ?
- 3- Démarche : la démarche stratégique est – elle pertinente par rapport à l'état des connaissances en la matière (pertinence théorique) ? les choix stratégiques sont – ils pertinents, notamment par référence aux diagnostics disponibles ?
- 4- La conduite de la stratégie en termes de processus est – elle satisfaisante ?
- 5- Facteurs : les moyens mis en œuvre sont – ils efficaces ?
- 6- Les référentiels : BOUQUIN (in WEILL 1999 :45), définit une référence comme l'objectivité de l'auditeur et la rigueur de son analyse.
- 7- Les sources d'information : l'analyse des documents et l'observation informelle qui dépendent plus de l'expérience de l'auditeur.

Tableau 3: Sources d'informations

Documents	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet d'entreprise manuel qualité, ✓ Plan stratégique, ✓ Tableau de bord du ou des dirigeants : cohérent avec le plan ? complet ou lacune, ✓ Organigramme et organisation, notamment du comité stratégique, ✓ Bilan et compte de résultats des années N à N-5, bilan social, ✓ Documents descriptifs des processus clés, ✓ Rapport du conseil d'administration et/ou du comité stratégique, ✓ Autres documents à considérer en fonction de points plus spécifiques telles qu'études de marchés, notoriété, analyse de concurrence, etc.
Observations informelles	L'auditeur devra observer les lieux et les gens (architecture, décor, implantation, circulation, ambiance, présentation du personnel, commentaire, comportements, propreté, moyens disponible).
Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ATTENTION : bien distinguer les faits prouvés et les opinions émises par les personnes interrogées.

Source : WEILL (1999 :46).

- 8- Les dysfonctionnements : leur observation va résulter de l'analyse des informations (résultats) et, en général des mesures retenues (indicateurs).

Tableau 4: Séquence d'analyse d'un dysfonctionnement

Evènement	Indicateur	Coût	Risque
Diminution de la marge	Ratio : résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires	Capacité d'autofinancement perdue	Remise en question du plan de développement

Source : WEILL (1999 :47).

- 9- Les risques : une liste de dysfonctionnements vérifiés n'a aucun sens si elle n'est pas exprimée en termes de risques.

- 10- Les causes : c'est une phase qui ne présente pas d'originalité particulière. Elle emprunte ses outils à des nombreux domaines de gestion.

Tableau 5: Analyse des causes

Effet	Causes de niveau 1	Causes de niveau 2	Causes de niveau 3
Baisse sensible de la rotation des actifs	Stocks excessifs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produits commandés par erreur ✓ Livraison non conforme ✓ Programme de fabrication en série 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise identification des stocks disponibles ✓ Mauvais suivi des commandes en cours ✓ Rapport de forces favorable aux fournisseurs ✓ Hypothèse sur le coût de la flexibilité
	Immobilisations excessives	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise appréciation des équipements nécessaires ✓ Impossibilité de céder certains actifs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etat de marché immobilier ✓ Crise sur le marché d'une activité
	Crédit client mal maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de procédure de suivi ✓ Défaillances du produit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non-respect de délais ✓ Taux de panne anormal
	Trésorerie excessive	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de gestion systématique ✓ Réserves pour risques de défaillances 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Client à risque élevé ✓ Fréquence des contentieux

Source : WEILL (1999 :51).

La démarche d'audit qui respecte les caractéristiques d'audit stratégique peut répondre à ce type d'exigence.

2.2. Caractéristiques de l'audit stratégique

Michel WEILL (2006 :14), détermine les caractéristiques de l'audit stratégique de la manière suivante:

- Inductive : absence de tout à priori, partir des faits, vérifier, comparer, identifier des écarts, diagnostiquer des causes, et faire des recommandations.
- Objective : des faits authentifiés, prouvés, et des problèmes hiérarchisés.
- Méthodique : utilisation de technique (analyse et de présentation des résultats) ayant fait leur preuves.

- Indépendante : l'auditeur ne doit avoir, ni responsabilité directe, ni autorité hiérarchique sur les activités auditées.
- Ponctuelle : la mission est localisée dans le temps et généralement brève : recommandations rapides. Elle implique une hiérarchie des causes et des risques pour aller à l'essentiel.
- Pédagogique : l'auditeur contribue à faire évoluer le milieu audité.
- Coopérative : l'attitude de coopération réciproque facilitera la mise en œuvre de recommandations ultérieures.

Le déroulement de l'audit stratégique doit se passer dans un périmètre spécifique et nécessite le respect d'un processus cohérent pour mener à bien la mission et atteindre les objectifs recherchés.

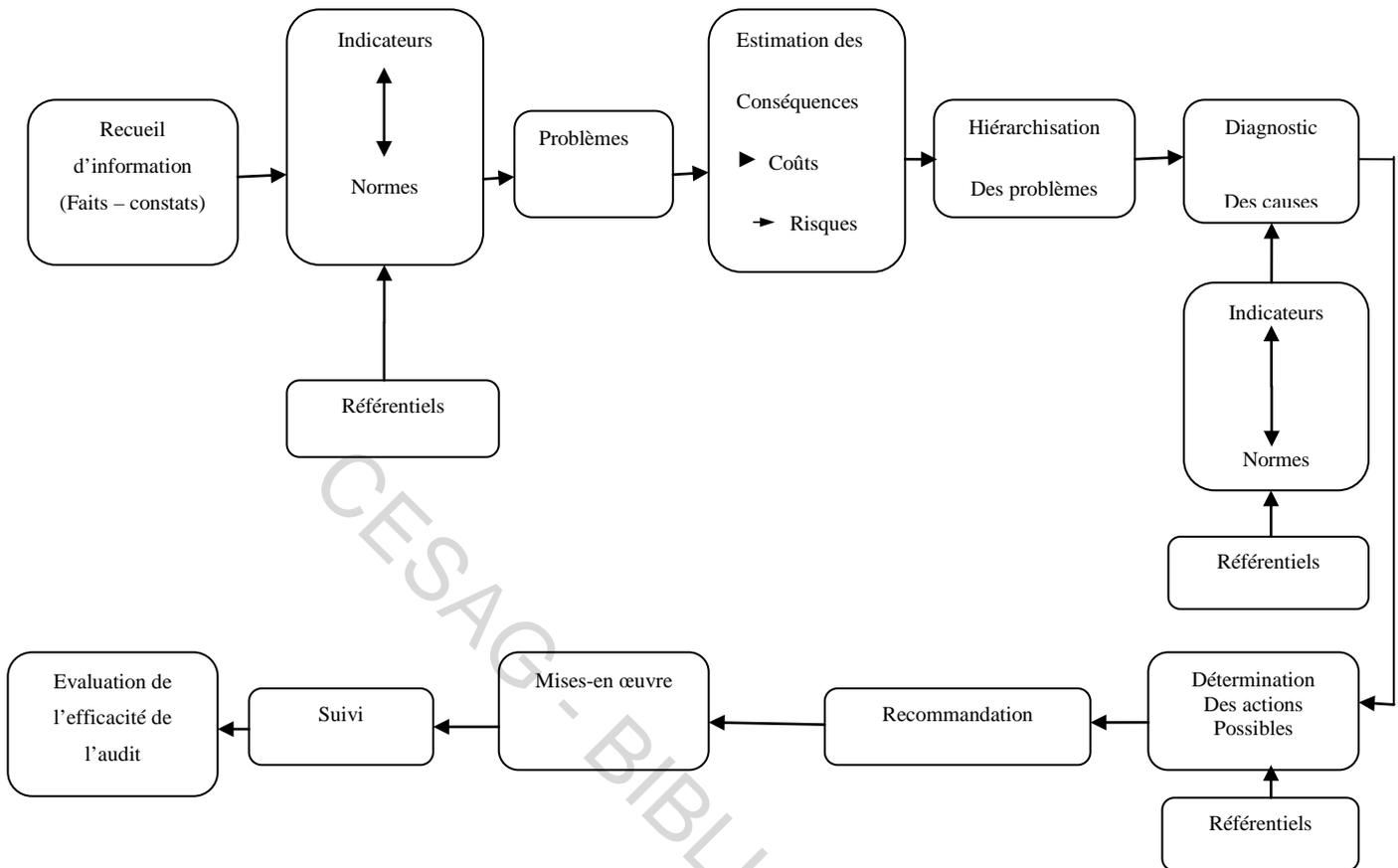
2.3. Démarche de l'audit stratégique

La démarche d'audit stratégique implique de prendre en considération d'abord la manière dont les dirigeants définissent les stratégies. En suite la façon dont leur mise en œuvre est intégrée aux choix des stratégies. Et enfin la manière dont le suivi de la performance est organisée. Plusieurs auteurs ont proposé des démarches mais nous mettrons en exergue les idées du Professeur Michel WEILL et celui de BECOUR et BOUQUIN.

Le Professeur Michel WEILL (2006 :15) pense que le déroulement de l'audit stratégique doit respecter une chronologie générale tout en harmonisant la relation entre les différentes composantes des étapes. Les composantes sont :

- les facteurs ;
- les processus ;
- la démarche et choix ;
- le contrôle ;
- et la performance.

Figure 6: Audit stratégique : étapes

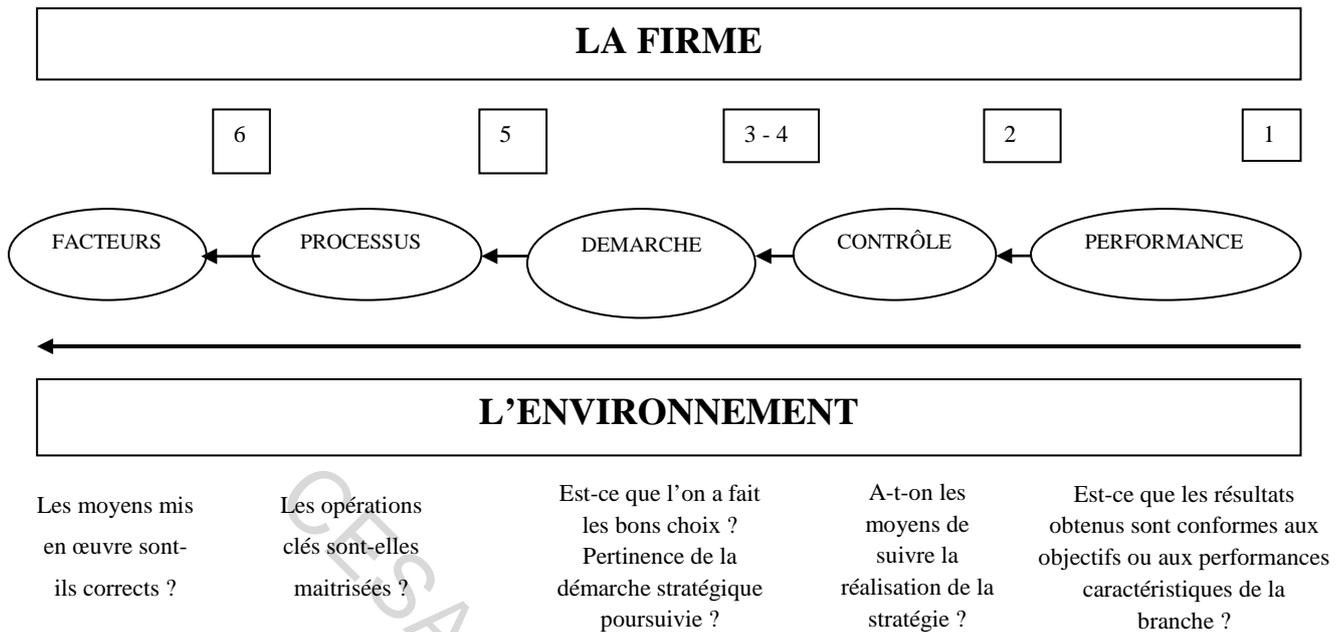


Sources : WEILL (2006 :15)

Lemant (1995 :25) estime que l'audit s'amorce par la prise de connaissance du domaine à étudier, en suite l'identification des risques et des objectifs à atteindre:

- ✓ prise de connaissance et production de référentiel ;
- ✓ détection des forces et faiblesses ;
- ✓ analyse des risques ;
- ✓ rapport d'orientation ;
- ✓ programme de vérification ;
- ✓ le rapport d'audit.

Figure 7: Audit stratégique : composantes par étape



Sources : WEILL (2006 :16).

Pour mener à bien une mission d'audit stratégique, il est indispensable d'auditer le niveau de la définition des stratégies par domaine d'activités pour atteindre le niveau global de l'entité. Auditer aussi le niveau de la mise en œuvre de la stratégie et le niveau de suivi ainsi que l'ajustement de la stratégie.

2.3.1. Audit au niveau de la définition des stratégies

On distingue deux niveaux de décision pour la démarche de l'audit stratégique : celui des domaines d'activités et celui de l'entreprise dans son ensemble.

2.3.1.1. Audit au niveau du domaine d'activité

Pour BECOUR & BOUQUIN (2008 :78), l'unité de base sur laquelle une stratégie générique peut être définie et la traduction en buts quantifiés repose sur l'évaluation de quatre aspects interdépendants :

- la pérennité de l'activité qui est liée : à l'influence des mutations technologiques ; au devenir des besoins satisfaits par l'activité considérée, à l'éventualité de l'apparition d'autres réponses à ces besoins, à la possibilité de changements dans les rapports de forces avec les fournisseurs et les clients.

- L'étendue et la nature du champ concurrentiel, dont les transformations sont fonctions : du degré de stabilité des comportements des concurrents existants ; du risque d'intervention de nouveaux acteurs ; de la possibilité d'une modification des rapports de forces par fusions, absorptions, ou prise de contrôle.
- La capacité de développer des avantages compétitifs (obtention d'avantage de coût, possibilité de différenciation ou de focalisation).
- Les implications organisationnelles de ces stratégies et la capacité de l'entreprise à les mettre en œuvre : nature des fonctions dans lesquelles des avantages de coût sont possibles ; modalité d'obtention de ces avantages ; possible de se différencier des concurrents soit par la technologie du produit ou par service qui lui est associé ; modalités envisageables pour que les clients identifient cette différenciation ; actions envisageables pour segmenter les produits-marchés et se concentrer sur ceux qui sont les plus propices à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ; et à la valorisation de savoir-faire et de son savoir-être.

Ces auteurs identifient fondamentalement quatre types de risques associables à ces éléments : une définition erronée du domaine d'activité; l'erreur de prévision quant aux besoins, technologies, relations avec les clients et fournisseurs ; à leur évolution à long terme, l'incapacité à prévoir et anticiper une mutation de la structure concurrentielle du domaine ; et/ou l'évolution économique-politique d'un pays. Pour BECOUR & BOUQUIN (2008 :79), les sources de ces risques se situent dans : l'insuffisance des systèmes d'information stratégiques ; la faiblesse de la méthodologie employée pour décider les stratégies ; le manque de flair, la non-perception du devenir en mouvement ; le manque de présence sur le marché qui génère l'évolution en cours de développement et l'absence de veille organisée.

Pour limiter ces risques, on doit donc s'assurer que :

- l'entreprise dispose d'un système de collecte de données et d'interprétation systématique dans une perspective de long terme des données existantes sur : les concurrents et leurs faiblesses ; les fournisseurs et leurs ambitions, l'usage qu'ils font du produit ; la formation et les orientations de futur cadre de l'entreprise ;
- si les domaines d'activité ont des frontières locales ou nationales ;
- dans l'utilisation faite des informations collectées, l'entreprise cherche systématiquement à évaluer les implications possibles sur la définition du domaine d'activité qu'elle a retenu ;

- lorsque de tels changements sont jugés probables, les dirigeants s'efforcent d'analyser les implications qu'ils auront sur les comportements des concurrents, des fournisseurs, des clients, du personnel ;
- les hypothèses retenues par les dirigeants sont systématiquement analysées dans les conséquences internes qu'elles entraînent : modifications de stratégies génériques, et les implications sur les fonctions, leur rôle, leurs importances respectives pour la compétitivité ;
- les dirigeants sont capables de : décrire brièvement leur stratégie dans les domaines d'activité, en mettant en évidence les facteurs clés qui comptent à leur yeux, quantifier tous les éléments de caractère qualitatif, et décliner cette stratégie ;
- l'ensemble des hypothèses, objectifs, moyens retenus sur le long terme fait l'objet d'un plan opérationnel complet, cohérent, quantifié, documenté ;
- les variantes rejetées y sont chiffrées ;
- les principales sources d'incertitude y sont identifiées.

2.3.1.2. Audit au niveau global de l'entreprise

Pour COLLIN & VALIN (1992 : 299), les conditions de réussite d'un audit stratégique au sein d'une entreprise se trouvent sur le plan de l'indépendance à la matière auditée, car le statut de cet audit revêt des formes différentes, suivant qu'il s'agit d'une approche externe ou interne.

BECOUR & BOUQUIN (2008 :81) ajoutent que le choix des missions et métiers de l'entreprise, celui des domaines d'activité qui en résulte, peut difficilement faire l'objet d'un audit interne, du fait de sa dépendance vis-à-vis de la Direction Générale. Ainsi, des audits externes sont envisageables. Le domaine couvert est celui des finalités générales de l'entreprise, de leur pertinence, des moyens mises en œuvre pour les faire aboutir. De façon spécifique, l'audit peut porter sur :

- les mesures prises pour assurer l'indépendance de l'entreprise notamment vis-à-vis des prises de contrôle ;
- la cohérence des missions retenues avec les objectifs de développement de l'entreprise : quelle croissance veut-on? quelle rentabilité ? quelle place accorde-t-on à l'indépendance financière? souhaite-t-on rester une entreprise moyenne? veut – on être dominant? les missions actuelles permettent – elles ces ambitions? l'entreprise se

donne-t-elle les moyens, les savoir-faire, nécessaires à la réussite dans les missions retenues?

- le choix de domaines d'activité : avec les missions et métiers ; et aussi avec les capacités organisationnelles.

Ces auteurs ci-dessus, nous indiquent les risques possibles :

- la sélection de mission incompatibles avec les objectifs généraux parce que : portant sur un champ d'activité dont les perspectives de développement sont mal estimées et exigeant des capacités financières qui sont hors d'atteinte, ou conduisant à un endettement trop lourd, ou encore à une restructuration de l'actionnariat non souhaitable.
- La sélection de missions inadaptées aux capacités mises en œuvre : exigence de savoir-faire non existant et non accessible ; extension de la complexité de l'entreprise (taille, diversification) incompatible avec les structures et les capacités de management accessibles et dilution des « formules stratégiques » de l'entreprise, conduisant à une perte d'identité, à une remise en cause de sa culture.

Les sources de tels risques résident dans l'insuffisance de la prévision à long terme et l'incapacité à mener une réflexion exhaustive sur les conséquences organisationnelles et institutionnelles des choix stratégiques. Pour minimiser ces risques, l'audit doit s'assurer :

- que les dirigeants réunissent une information systématique sur l'évolution des couples missions-métiers qui définissent les finalités poursuivies par l'entreprise ;
- que l'exploitation des domaines d'activité stratégique se fait dans cette perspective globale ;
- que les dirigeants ont défini une politique financière à long terme compatible avec leurs objectifs de développement et avec les normes d'indépendance financière retenues ;
- que les dirigeants disposent de moyens de défendre l'entreprise contre des tentatives de prises de contrôle;
- que les décisions d'extension des missions, métiers, domaines d'activité sont précédées d'une analyse des conséquences qu'elles auront sur l'organisation et sur les capacités compétitives à maîtriser ;
- que les moyens nécessaires à cette maîtrise sont identifiés ;

- que leur conséquence sur la structure et la diversité éventuelle des systèmes de management à prévoir sont évaluées ;
- que le plan opérationnel soit détaillé de manière cohérente, ces implications et les objectifs annuels à atteindre.

2.3.2. Audit au niveau de la mise en œuvre de la stratégie

BERTIN (2007 : 295), estime que plusieurs étapes caractérisent la mise en place d'un audit stratégique : le recueil de l'information, la construction des indicateurs, la formulation de la problématique, l'estimation des conséquences, la hiérarchisation des problèmes, et la mise en place du référentiel. Il existe trois moyens complémentaires pour arriver à une cohérence : la structure, la clarification des missions générales de chaque fonction, et les plans. Ces trois moyens supposent :

- l'existence de critères de mesure des performances réalisées ;
- une relation entre performances et sanctions ;
- un système d'information et d'aide à la décision appropriée.

Les risques sont : l'incohérence entre la structure de l'entreprise et la nature de ses domaines d'activité stratégique ; la coupure entre la stratégie et les comportements de routine, par suite d'une méconnaissance, au sein des fonctions, des missions prioritaires que la stratégie requiert de leur part ; et le manque de cohérence entre les plan annuels et les plans opérationnels.

Pour BECOUR & BOUQUIN (2008 :83), la source de ces risques se situe dans l'absence d'une vision intégrée des processus stratégiques et une conception limitée. L'audit doit s'assurer que :

- les dirigeants des centres de responsabilité connaissent les objectifs généraux auxquels, ils participent et les facteurs clés de succès associés aux stratégies ;
- les dirigeants de l'entreprise s'assurent de la convergence entre leurs propres analyses stratégiques et les propriétés perçues par leurs subordonnés ;
- les conflits qui surgissent entre centres de responsabilité ne sont pas ignorés de la direction, celle-ci ne les considère pas systématiquement comme des incidents mineurs limités aux opérations courantes ;
- le processus de planification budgétaire annuel est articulé au plan opérationnel, auquel il fait référence dans les choix budgétaires ;

- les critères de performance des entités et des responsables ne conduisent pas à privilégier le court terme au détriment du long terme ;
- les plans opérationnels détaillent dans le temps et par grande fonction, les objectifs poursuivis et les moyens prévus ;
- les plans annuels mettent en évidence les facteurs critiques pour l'implication de la stratégie ;
- ces facteurs sont reliés aux phénomènes et aux personnes dont ils dépendent, qu'il s'agisse d'éléments internes ou externes.

2.3.3. Audit au niveau du suivi de la stratégie

Pour Philippe Ramond (2003 : 98), le suivi est avant tout, l'essence relationnelle. Il nécessite vigilance et écoute de tous les acteurs. Il s'agit, au quotidien, de suivre et d'apprécier les résultats obtenus, la réalisation des tâches et des activités.

Les risques possibles à ce niveau sont : la persévérance dans des actions stratégiques devenues inadaptées qui consomment les ressources de l'entreprise tout en réduisant sa capacité compétitive et la détection tardive des dérives qui, sans entraîner la péremption de la stratégie, exigent l'adaptation des manœuvres prévues, des moyens différents, et un calendrier modifié.

Les sources de ces risques sont : la déficience des systèmes d'information omettant de surveiller les signaux pertinents pour l'adaptation de la stratégie ; l'étanchéité des systèmes d'information, en raison du cloisonnement des responsables auxquels ils s'adressent, de sorte que des signaux stratégiques faibles peuvent être interprétés comme de simples dérives de routine, l'insuffisance ou l'inexistence d'une analyse régulière et systématique des données de l'environnement.

L'audit doit s'assurer que :

- les hypothèses retenues lors de la définition des stratégies sont suivies par le système d'information sur des données autant internes qu'externes, afin qu'il soit possible de vérifier qu'elles restent pertinentes ;
- ces hypothèses sont définies de manière réaliste, l'entreprise ne se limite pas à analyser des manœuvres des concurrents existants ;

- le système d'information de gestion est utilisé dans une perspective longue, et pas seulement à court terme ;
- tous les objectifs et moyens quantifiés par le plan opérationnel donnent lieu à un suivi sur une période adéquate ;
- l'entreprise a mis en place une procédure d'analyse systématique de ces informations de contrôle stratégique ;
- cette procédure associe au diagnostic les personnes compétentes ;
- cette procédure permet d'identifier les moyens de réaction dès l'occurrence des faits déterminants.

Bref, la démarche de la mise en place de l'audit stratégique commence par la construction d'un référentiel. Cette construction débute par l'établissement d'un diagnostic de l'entreprise au sein de son environnement. Des indicateurs de contrôle doivent être proposés afin d'assurer le suivi de l'audit et son utilisation dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. La construction d'un référentiel permettra à l'auditeur de positionner l'entreprise par rapport à son environnement et à ses concurrents et d'évaluer la cohérence de ses décisions stratégiques. Néanmoins, en aucun cas l'auditeur ne doit juger les décisions stratégiques qui sont prises. Mais, il doit établir un constat de cohérence des décisions par rapport à un environnement externe et interne.

2.3.4. Les recommandations et le rapport d'audit

Pour Weill (1999 :54), l'auditeur n'a pas à mettre en œuvre des solutions correctives, ce qui relève du domaine du consultant, son travail doit cependant déboucher sur des recommandations permettant aux gestionnaires de corriger les dysfonctionnements perçus. Ces recommandations devront alors s'appuyer sur des critères déterminés en coopération avec le ou les responsables de l'entreprise audité. Ce pourrait être l'urgence des résultats, l'économie des ressources engagées, le maintien du plein emploi si l'entreprise en fait un élément de sa culture, etc.

Les conclusions des travaux d'audit feront l'objet d'une présentation et d'une discussion avec les audités avant la rédaction définitive du rapport de synthèse. Ce n'est qu'après la restitution que le rapport de synthèse pourra être établi et complété s'il y a lieu par des rapports détaillés sur des points importants.

L'audit stratégique est perçu comme un «bilan stratégique» qui permet de cerner les vrais problèmes. Il est destiné aussi aux décideurs de l'entreprise qui disposent de pouvoir de pilotage de l'organisation. L'audit stratégique est un outil d'amélioration de la performance globale en prenant conscience des opportunités que présente la Qualité Totale et, plus particulièrement la maîtrise des processus stratégiques.

C'est à la fois une base de développements possibles dans les domaines de la recherche et aussi un ensemble d'opportunités applicables dans les entreprises en quête d'une évolution significative de leur perspective concurrentielle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La revue de la littérature nous a permis de développer des concepts tels que la stratégie et l'audit stratégique. Pour lier cette partie théorique à la pratique, il est intéressant de suivre une méthodologie qui sera basée sur un modèle d'analyse.

Ce chapitre comporte trois sous – chapitres : le premier sera axé sur le modèle d'analyse, le second traitera la méthode de collecte des données, et le dernier va concerner l'analyse des données.

3.1. Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse a été élaboré en fonction de cadre de notre thème et des documents internes de la COTONTCHAD - SN mis à notre disposition. Le modèle d'analyse fournit une approche conceptuelle du problème, et facilitera la compréhension de la démarche pratique de notre étude.

Tableau 6: Modèle d'analyse

Phases	Etapes	Outils
Préparation de la mission d'audit stratégique	Collecte des données et diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire ; - Guide d'entretien ; - Observation physique.
	Etablissement du plan d'approche	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire ; - Guide d'entretien ; - rapport d'orientation ; - plan de vérification ; - Programme de travail ; - TF fa.
Mise en œuvre de l'audit stratégique	Travaux de vérification	<ul style="list-style-type: none"> - Programme de vérification ; - Feuille de couverture ; - Finalisation du TF fa ; - FAR.
	Evaluation des indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul statistique ; - Comptabilité de management ; - Analyse des résultats.

Source : nous-mêmes

Contenu du modèle :

- ✓ Diagnostic stratégique : il est utile d'analyser le processus de diagnostic externe et interne qui doit conduire à la formulation d'objectifs pertinents.
- ✓ Objectifs et axes stratégiques: les objectifs doivent être pertinents et doivent respecter les critères d'un objectif stratégique qui sont l'horizon temporel, les normes, l'existence d'attribut etc.
- ✓ La mise en œuvre et l'évaluation de la performance : s'assurer de l'existence d'un calendrier de mise en œuvre de la stratégie. Celui-ci doit être conforme à l'horizon défini. Existe-il un système qui permet à la direction générale de faire l'évaluation ?
- ✓ L'audit opérationnel et de management: permet d'apprécier le contrôle interne, l'organisation du système d'exploitation et le style de la gouvernance d'entreprise.

Pour la mise en œuvre pratique de ce modèle, nous allons chercher à : identifier les dysfonctionnements et les risques, connaître les causes et faire les recommandations.

3.2. Méthode de collecte des données

Il est indispensable de collecter et de traiter des données en vue de tirer des conclusions et éventuellement formuler des recommandations. Cela peut se faire par différents outils.

3.2.1. Entretien

L'entretien se déroule à la phase de la préparation d'audit (aussi pendant l'audit) et permet de collecter les données auprès des interviewés grâce à des questionnaires, des guides d'entretiens et autres supports susceptibles d'aider à bien cadrer les recherches.

Selon FENNETEAU Hervé (2002 :9), on distingue trois types d'entretiens à savoir les entretiens non directifs, les entretiens semi-directifs et les entretiens directifs. Les entretiens non directifs.

Dans les entretiens non directifs, l'interviewer présente brièvement le thème qu'il demande à l'interviewé d'analyser et le laisse en suite parler librement. L'interviewer intervient de façon ponctuelle pour uniquement encourager et aider l'interviewé à mieux développer son discours.

- Les entretiens semi-directifs

Dans ce type d'entretien, l'interviewer établit un guide qui dresse la liste des sujets que l'interviewé doit aborder. Lorsque ce dernier n'évoque pas spontanément un thème figurant dans le guide, l'interviewer l'invite à en parler. A l'intérieur de chaque thème, l'interviewé s'exprime librement.

- Les entretiens directs

L'interviewer dirige l'entretien en posant des questions. Les interviewés répondent librement ; aucune modalité de réponse ne leur est proposée. Chacune des questions invite à développer un mini discours, il peut s'exprimer longuement s'il en éprouve le besoin. Dans ce type d'entretien, l'interviewer intervient pour relancer les individus ou leur demander des précisions.

Pour faciliter le suivi des travaux, vous trouverez l'exemplaire du guide d'entretien et le questionnaire de diagnostic en annexe du mémoire.

3.2.2. Questionnaire

Selon SHICK & AL (2010), un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. Les réponses sont généralement reportées par la personne administrant le questionnaire, on parle alors "d'administration indirecte", mais il arrive que l'interrogé remplisse lui-même le questionnaire, on parle dans ce cas "d'administration directe". Le questionnaire peut être structuré sous forme de questions à choix multiples ou de questions ouvertes pour lesquelles le choix de réponses n'est pas limité.

Les questionnaires sont utilisés : d'abord comme étant un outil d'analyse de l'activité étudiée en vue d'identifier les points forts et les points faibles en se basant sur les questions posées et les réponses recueillies, ensuite comme outil d'interview à travers les questions préparées pour orienter et guider l'interview. Il existe deux sortes de questionnaires à savoir:

- ✓ Le questionnaire de prise de connaissance permet de récapituler les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine étudié. C'est un moyen efficace pour organiser la réflexion et surtout pour: bien définir le champ d'application de l'étude, prévoir en conséquence

l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance, préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

- ✓ Le questionnaire de contrôle interne est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier: les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les risques et erreurs potentiels, les objectifs d'évaluation pour vérifier qu'ils sont respectés.

La rédaction d'un questionnaire est un préalable qui constitue une préparation correcte, la définition des informations à recueillir, le choix de l'échantillon et du mode d'administration du questionnaire.

3.3. Les outils d'analyse des données

L'objectif est d'examiner les données collectées par rapport à l'objectif visé.

3.3.1. Analyse documentaire

Afin de recueillir suffisamment de données possibles, il faut analyser les documents.

3.3.2. Evaluation des données

L'analyse comparative des indicateurs de performance préétablis (normes) du tableau de bord par rapport à des données réelles. Examiner les écarts mis en exergue par les rapports de contrôle budgétaire.

3.3.3. Rapport d'orientation

Il définit et formalise les axes d'interventions de la mission d'audit et ses limites ; il les exprime en objectifs (généraux, spécifiques), et le champ d'action à atteindre.

3.3.4. Programme de travail

Il fait référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Il doit aussi être approuvé avant sa mise en œuvre.

3.3.5. Tableau de Forces et Faiblesses apparentes (TF fA)

Le TF fA est de l'audit avant l'audit qui permet de situer les risques existants et analyser leurs causes et conséquences.

3.3.6. Programme de vérification

C'est l'ensemble des diligences à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du programme de travail et confirmer les forces et faiblesses apparentes.

3.3.7. Feuille de couverture

C'est un support de travail conçu pour formaliser la collecte des données.

3.3.8. Feuille d'analyse et de révélation des risques (FAR)

Ce sont des feuilles de travail conçues pour relever les risques ou les problèmes afin de les analyser et formuler les recommandations y afférentes.

3.3.9. Calcul statistique et la comptabilité de management

Permet d'analyser des indicateurs du domaine d'activité stratégique suivant : production et distribution, logistique et équipement industriel, système d'information et de communication intégré au système informatique.

Ce chapitre nous permet d'aller de la partie théorique à la partie pratique de notre étude, et nous donne l'occasion d'élucider notre démarche sur le terrain. Le but étant de conclure le travail théorique et conceptuel à travers un modèle théorique.

Conclusion de la première partie

La première partie de notre étude calquée sur le cadre théorique, nous a aidés à aborder les concepts fondamentaux de la stratégie, de l'audit stratégique et de la méthodologie d'étude.

Au premier chapitre, nous avons développé le concept de la stratégie. Ainsi, nous avons présenté la stratégie et son utilité au sein de l'entreprise.

Grâce à l'évolution de l'environnement économique et aux contraintes de la concurrence, la stratégie d'entreprise a connu un développement rapide. Cette situation doit obliger la COTONTCHAD-SN à scruter régulièrement l'environnement pour s'informer.

L'audit stratégique développé au second chapitre, a permis une étude de concept du diagnostic stratégique par rapport à l'environnement de l'entreprise. Ce qui élucide l'organisation à évaluer les résultats et rapporter la performance réalisée aux choix stratégiques.

En somme, l'étude des concepts de la stratégie et de l'audit stratégique ont permis de jauger les paradigmes stratégiques en vue de les utiliser pour l'audit stratégique de la COTONTCHAD – SN.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'AUDIT STRATEGIQUE DE LA
COTONTCHAD-SN**

La pression de la concurrence sur le marché international du coton et la crise internationale de la filière coton qui a perduré ont affecté sérieusement l'économie des pays africains producteurs de coton et en particulier le secteur du coton tchadien. Les capitaux propres de l'ancienne société cotonnière du Tchad « COTONTCHAD » à la fin de l'exercice 2000/2001 sont devenus négatifs à hauteur de 6,6 milliards de FCFA pour un capital social de 4,256 milliards de FCFA.

Au regard de l'instabilité du marché international de coton entraîné par la fluctuation de cours de dollars, la subvention de la culture de coton par certains Etats défiant les règles de la concurrence, le développement spectaculaire et évolutif de la technologie dans le domaine des industries agricoles, et la mondialisation des affaires véhiculée par les nouvelles technologies de la communication intégré à l'informatique, la COTONTCHAD – SN doit scruter perpétuellement l'environnement pour évaluer les résultats de ces actions afin de mesurer sa performance par rapport à ses choix stratégiques.

La mission spécifique de l'audit stratégique dans cette nouvelle société est de poser le diagnostic stratégique de l'environnement, d'analyser le processus d'élaboration du business plan, de l'évaluer, et d'apprécier la cohérence des actions mise en œuvre, et déterminer les indicateurs des performances et les analyser afin de proposer des recommandations.

Nous présenterons au chapitre 4 les caractéristiques et l'organisation interne de la COTONTCHAD - SN. Le chapitre 5 traitera le processus d'élaboration du business plan et son contenu. En fin le chapitre 6, sera consacré à la mise en œuvre de l'audit stratégique, à l'analyse des résultats et à proposer les recommandations.

Chapitre 4 : LA SOCIETE COTONNIERE DU TCHAD – SOCIETE NOUVELLE « COTONTCHAD-SN »

La culture du coton s'imposa véritablement autour des années 1926 – 1928 et gagna progressivement toute la zone sud du Tchad, appelée zone méridionale. L'installation de la société cotonnière franco-belge COTONFRAN vers l'année 1934 a été l'occasion pour celle-ci de créer dans la plupart des régions dites méridionales des usines d'égrenages implantées dans les grandes villes. A cette époque, le coton était un véritable enjeu économique et commercial sur le plan national.

Plus d'une quarantaine d'années plus tard, la société cotonnière coloniale COTONFRANC devait cesser ses activités au Tchad. Un protocole d'accord fut alors signé entre la République du Tchad, ses partenaires et COTONFRANC. La signature de ce protocole d'accord a donné naissance le 29 octobre 1971 à la société cotonnière du Tchad dénommée "COTONTCHAD".

Encore quarante ans après, la COTONTCHAD a été longtemps secouée par la crise internationale de la filière coton et la mauvaise gestion pour connaître à la fin de la campagne 2000/2001, les capitaux propres négatifs à hauteur de 6,6 milliards. Cette société a continué à fonctionner en violation de l'article 664, 665 et 667 de l'acte uniforme des sociétés commerciales en espace OHADA pour atteindre un niveau des capitaux propres négatifs de plus de 48 milliards au 31 décembre 2010.

Le processus de restructuration de la COTONTCHAD a été finalement déclenché par le plan de restructuration présenté et approuvé en ordre du jour N° 024/PR/PM/SGC/DG/DC/PMI/2011 du conseil de Ministre du jeudi 29 septembre 2011. En suite la lettre N° 391/PR/PM/MCI/SG/DIAPME/PMI/2011 en date du 05 octobre 2011, de Ministre du Commerce et de l'Industrie, au titre de la tutelle et de représentant de l'actionnaire majoritaire de COTONTCHAD, demandant au Président Directeur Général de cette société de prendre toutes les dispositions nécessaires et utiles pour mettre en place le processus de restructuration.

Considérant l'acceptation des actionnaires minoritaires (GEOCOTON, SGT, et ECOBANK) de céder leurs actions pour un franc symbolique à l'actionnaire majoritaire (l'Etat) entraînant le déclenchement du processus de liquidation de la COTONTCHAD avec la nomination d'un liquidateur, l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires du 30 décembre 2011,

après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration, approuve, la création de la Société Anonyme dénommée Société Cotonnière du Tchad, Société Nouvelle, en abrégé « COTONTCHAD – SN » ainsi que l'ensemble des formalités constitutives, plus particulièrement :

- la fixation du capital social à un montant de 5 010 000 000 (cinq milliards dix millions) FCFA divisé en 501 000 (cinq cent un mille) actions d'une valeur nominale de dix mille (10 000) FCFA chacune, intégralement libérées lors de la souscription;
- l'adoption des statuts de COTONTCHAD –SN le 12 avril 2012;
- la désignation de l'Administrateur Général et aussi un Administrateur Général Adjoint.

Toute la structure de la COTONTCHAD est transférée à la COTONTCHAD –SN et la mise en œuvre du plan de restructuration se fait en six étapes :

1. création de COTONTCHAD – SN, fixation du capital social initial et adoption des statuts ;
2. mise en place de la gouvernance de COTONTCHAD – SN ;
3. transfert des actifs et de certains passifs opérationnels à COTONTCHAD – SN ;
4. transfert du personnel ainsi que de leurs droits acquis à COTONTCHAD – SN ;
5. ouverture du capital social de COTONTCHAD – SN aux investisseurs ;
6. dissolution et liquidation de la COTONTCHAD.

La société ainsi créée a pour objet social:

- l'achat du coton graine, son égrenage et la commercialisation du coton et des sous-produits du coton;
- la participation à toutes les opérations de développement agricole du Tchad, tant sur le plan industriel et commercial que sur celui de la production;
- et, généralement, toutes opérations de quelque nature qu'elles soient, se rattachant directement ou indirectement à l'objet social et susceptible d'en faciliter la réalisation.

4.1. Mission et activités de la COTONTCHAD –SN

Les activités de la société cotonnière sont développées particulièrement dans la zone méridionale du Tchad.

4.1.1. Mission de la COTONTCHAD – SN

Considérée avant l'ère pétrolière comme le poumon de l'économie nationale, l'activité de coton au Tchad devient pour l'Etat un domaine stratégique et la mission assignée à la société cotonnière est toujours d'une importance capitale (articles 1 et 2 du décret N° 61 /PR/MEC/85 du 12 septembre 1985). Cette société est chargée :

- d'assurer en exclusivité la commercialisation de coton (achat et transport coton graine, égrenage, emballage, vente de coton fibre et sous-produit de coton) produit au Tchad;
- de participer au développement de la production et de la productivité agricoles en liaison avec les organisations, les charges de production et de la promotion rurale;
- de s'engager à acheter tout le coton graine qui sera apporté individuellement par les producteurs sur les marchés ou livré par les groupements des producteurs.

Toutes les activités menées par la COTONTCHAD - SN doivent donc concourir à l'accomplissement de cette mission.

4.1.2. Activités de la COTONTCHAD –SN

Elles consistent à acheter le coton graine, transporter, produire et vendre la fibre, triturer les graines de coton pour produire l'huile et le savon.

4.1.2.1. Achat de coton graine

Pour le besoin d'assurer la qualité de coton graine produit par les cotonculteurs, la COTONTCHAD-SN octroie des crédits des intrants et matériels agricoles aux associations villageoises. Dans chaque usine, elle crée des centres de gestions des intrants, place chaque centre sous la responsabilité d'un agent qui suit les paysans et les champs jusqu'à la récolte et à l'achat. Il y a 5 298 associations villageoises fournisseurs de coton graine pour plus de 350 000 cotonculteurs potentiels regroupées en 129 centres de gestions et réparties dans les 09 usines.

Tableau 7: Centres de gestion des intrants et Associations Villageoises

Usines	Centres de gestion des intrants	Associations Villageoises
Léré	4	180
Pala	12	383
Gounou Gaya	4	199
Kélo	23	838
Moundou	42	1 763
Doba	7	288
Koumra	15	708
Sarh	15	666
Kyabé	7	273
	129	5 298

Source : Rapport d'activité de la fin de campagne 2011-2012 de la DPC.

4.1.2.2. Transport de coton

La COTONTCHAD – SN transporte le coton graine acheté auprès des associations villageoises vers les usines d'égrenage, les graines de coton des usines vers l'huilerie et évacue les produits finis destinés à l'exportation. Selon le rapport d'activité à fin campagne 2012 de la direction de parc, de la logistique et des matériels, le parc est composé de :

- ✓ 25 véhicules légers (VL) pour le transport personnel;
- ✓ 36 poly bennes et 38 remorques destinées au transport de coton graines et l'évacuation de coton fibre destiné à l'exportation et autres;
- ✓ 6 tracteurs remorques (TR) et 9 semi-remorques (SR) pour l'évacuation de coton fibre et autres travaux ;
- ✓ 13 tracteurs agricoles pour divers travaux des usines ;
- ✓ 17 Engins de manutention pour le chargement des balles de coton fibres et autres travaux des usines ;
- ✓ 5 engins des travaux publics pour l'entretien des pistes de transport coton graine et des cours industriels.

4.1.3. Egrenage et mise en balle de la fibre

Les activités d'égrenage et de mise en balle de la fibre de coton se déroulent dans neuf (09) usines qui constituent l'essentiel de l'outil industriel de la COTONTCHAD - SN.

L'ensemble de ce dispositif industriel comporte 03 usines de 141 Scies et 06 de 120 Scies avec les caractéristiques et les capacités réelles de productions annuelles présentées dans le tableau ci-dessous pour 150 jours d'égrenage:

Tableau 8: Capacité de production

Usines	Types égreneuse	Nombre d'égreneuse	Nombre De scies	Capacité jour de production par tonne	Capacité de production par campagne	observations
DOBA	120 Scies	3	360	112	16 800	Mise sous cocon
KOUMRA	120 Scies	5	600	180	27 000	
SARH	120 Scies	5	600	180	27 000	
KYABE	120 Scies	2	240	60	9 000	
G. GAYA	120 Scies	3	360	112	16 800	Mise sous cocon
LERE	120 Scies	3	360	60	9 000	
MOUNDOU	141 Scies	4	564	350	52 500	
KELO	141 Scies	3	423	150	22 500	
PALA	141 Scies	3	423	280	42 000	
		31	3 930	1 484	222 600	

Source : Rapport d'activité de fin de campagne 2011-2012 de la DTU

En somme, la COTONTCHAD – SN a une capacité d'égrenage annuelle de plus de 222 600 tonnes pour environ 150 jours des travaux. Les deux usines sont mises sous cocon à cause de baisse de la production de coton graine et de la crise financière que la COTONTCHAD a traversé.

La COTONTCHAD-SN dispose d'une unité industrielle de production de savon, d'huile et de tourteau à partir des graines de coton triturées. La production de tourteau est destinée à l'alimentation des bétails. Depuis quelques années le savon n'est plus produit du fait de manque de la principale matière première entrant dans sa fabrication. Seuls l'huile et le tourteau sont produits pour les besoins du marché intérieur

4.2. Impact socio-économique des activités de la société cotonnière au Tchad

Les Sociétés Cotonnières qui se sont succédé au Tchad, sont toujours parmi les plus grands employeurs au Tchad. En pleine campagne cotonnière la société pouvait employer plus de 2.000 employés (permanents et saisonniers).

Effectif du personnel de la COTONTCHAD - SN au 30 avril 2012.

Tableau 9: Effectif du personnel

	Cadres	Agents de Maitrise	Employés et ouvriers	Saisonniers	Total
Effectif du personnel	70	246	539	851	1 706

Source : Rapport d'activité du Chef de personnel à fin avril 2012

Sur le plan socio-économique, plus de trois millions (3.000.000) de tchadiens tirent l'essentiel de leurs revenus directement ou indirectement des activités de coton. Il s'agit au premier plan de plus de trois cent cinquante mille (350.000) producteurs repartis au sein de 5 298 Associations Villageoises (AV) qui bénéficient de plus de 40 milliards de franc par campagne.

Les partenaires de la Société cotonnière, tels que les commerçants, fournisseurs divers, transporteurs, et autres prestataires de services réalisent d'importants chiffres d'affaires avec cette société qui demeure leur principal pourvoyeur de revenu, du moins dans la zone méridionale du pays. Il en va de même des autres acteurs impliqués dans la filière coton.

Le déchet de graine de coton trituré par l'huilerie (tourteau) contribue énormément au développement de l'élevage au Tchad car les graines de coton et le tourteau sont très indispensables pour l'alimentation de bétails.

4.3. Organisation interne

Le décret N° 1131/PR/PM/MCI/2012 du 24 juillet 2012 portant nomination des administrateurs représentant l'Etat à la COTONTCHAD – SN désigne les membres de Conseil d'Administration de la manière suivante:

- un Représentant de la Présidence de la République ;
- un Représentant de la Primature ;

- un Représentant du Ministère du Commerce et de l'Industrie ;
- un Représentant du Ministère des Finances et du Budget ;
- un Représentant du Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation ;
- un Représentant du Ministère du Plan (Cellule Economique) ;
- un Administrateur Général;
- un Administrateur Général Adjoint.

L'Administrateur Général et son Adjoint pilotent les unités opérationnelles composées de huit directions et deux départements qui sont:

- la Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH);
- la Direction de Production Cotonnière (DPC);
- la Direction Technique des Usines (DTU);
- la Direction Financière et Comptable (DFC);
- la Direction Commerciale et marketing (DCM);
- la Direction Logistique, du Parc et Matériel (DLPM);
- la Direction de l'Huilerie Savonnerie (DHS);
- le Département Approvisionnement et Magasin Général (DAMG);
- le Département Informatique (D.I);
- la Direction de Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne (DCGAI).

Cette dernière Direction qui était le lieu de notre stage, est divisée en deux services : le Service de Contrôle de Gestion et le Service d'Audit Interne (lieu de notre stage).

4.4. Service d'Audit Interne

Placé sous la DCGAI, le service est chargé de veiller au respect des procédures et à leur bon déroulement. A ce titre, il est chargé de:

- réviser et d'évaluer les systèmes et procédures de contrôle interne et la qualité de l'information ;
- s'assurer du respect des politiques et directives ;
- s'assurer que les actifs de l'entreprise sont bien protégés.

Il s'impliquera dans la mise en place du schéma directeur organisationnel.

Ce chapitre nous a permis de faire une brève présentation de la COTONTCHAD –SN. La société cotonnière du Tchad, société nouvelle est une grande entreprise, très complexe par ses structures et aussi par son fonctionnement. Elle joue un rôle important dans le tissu économique du Tchad par l'emploi de la main d'œuvre et les redistributions des revenus qu'elle réalise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : PRESENTATION DU BUSINESS PLAN 2012 – 2016

L'élaboration d'un business plan, appelé autrement plan d'affaires, ou plan de développement constitue la préparation idéale pour les négociations avec les financiers extérieurs, banquiers, pourvoyeurs de capital à risque pour une entreprise en création.

La création de la COTONTCHAD – SN nécessite l'élaboration d'un plan d'affaires qui est un passage obligé pour donner au projet un maximum de chances de succès. Il s'agit d'une méthode permettant de se poser, de manière structurée, une série de questions clés dont la réponse conditionnera la viabilité du projet. C'est un document indispensable pour convaincre des investisseurs potentiels de la solidité du projet et de l'intérêt qu'il présente sur le plan financier.

Nous allons présenter dans la première partie de ce chapitre, le processus d'élaboration de notre plan d'affaires, et dans la deuxième partie le contenu de ce plan d'affaires.

5.1. Processus d'élaboration du plan d'affaires 2012 – 2016

Le processus a commencé par la préparation des différentes directions, la formation de l'équipe, le timing pour atteindre la remise de document final et son lancement.

5.1.1. Préparation des Directions et Services à l'élaboration du business plan

Sous les directives de la direction générale de la COTONTCHAD -SN, chaque direction opérationnelle apprête les éléments nécessaires de sa direction, année par année pour une période de 5 ans avenir.

5.1.1.1. Direction de la production cotonnière

L'évaluation année par année des superficies de 200 000 ha la première année à 400 000 ha la cinquième. Des intrants agricoles nécessaires pour avoir les productions de coton graines de 100 000 tonnes la première année et 350 000 tonnes la cinquième année et avec une superficie emblavée à 80% en productivité la dernière année. Des investissements éventuellement nécessaires pour cette période. Des consommables nécessaires pour réaliser la production.

5.1.1.2. Direction Technique des Usines

Des investissements nécessaires pour la réhabilitation des six usines en vue d'arriver à la dernière année à la mise en place de toutes les lignes d'égreneuses et au renouvellement des trois usines fermées et pour un objectif d'un rendement supérieur à 41%. Des consommables nécessaires pour obtenir la production de fibre découlant des objectifs de production de coton graine.

5.1.1.3. Direction Huilerie-Savonnerie

Des investissements nécessaires pour triturer les graines de coton issues des objectifs de production de manière à triturer à la cinquième année 100 000 tonnes de graines et à rendre la savonnerie opérationnelle la cinquième année. Des investissements nécessaires pour une production aux moindres coûts de l'huile et du savon, et des quantités de consommables nécessaires.

5.1.1.4. Direction Logistique, Parc et Matériels

Des investissements nécessaires pour assurer la réhabilitation et la remise en état du parc capable d'assurer la collecte de 50% de la production de coton graine qui seront de 350 000 tonnes la cinquième année. La réhabilitation de la brigade routière pour entretenir les pistes et la réhabilitation des engins de manutention pour assurer la quantité de fibre correspondant à 350 000 tonnes de coton graine. Les consommables nécessaires pour assurer une bonne logistique aux activités.

5.1.1.5. Direction Commerciale et du Marketing

Elle collecte les données nécessaires sur le marché cotonnier pour permettre d'avoir une juste prévision des recettes, en restant raisonnable par rapport à la volatilité des prix. Prévoir pour l'année 2012 un prix moyen de vente à 1.000 FCFA le kg ramené à 900 FCFA le kg l'année d'après et les trois dernières à 800 FCFA le kg. Valoriser les prix de vente de l'huile et des tourteaux.

5.1.1.6. Département Approvisionnement et Magasin Général

Il est chargé de recenser les fournisseurs susceptibles d'avoir un parcours « sans faute » durant la période du business plan et négociateur des délais de crédits fournisseurs de plus ou moins de

quatre-vingt-dix jours. Acquérir les biens aux meilleurs prix et assurer une bonne gestion des stocks. Valoriser avec les Directions les données non-valorisées.

5.1.1.7. Direction Administrative et des Ressources Humaines

Elles s'assurent des effectifs nécessaires pendant la période du business plan. Proposer des actions et mesures qui permettent de minimiser les coûts de la gestion administrative et des ressources humaines. Prendre des dispositions pour créer un nouvel état d'esprit dans le cadre de la nouvelle société qui est en train d'être mise en place. Commencer à constituer un vivier dans lequel vont être recrutés à partir des tests écrits et oraux des jeunes devant à la fois assurer la relève et renforcer les effectifs.

5.1.1.8. Département Informatique

Il structure rapidement le Département par la création des services appropriés. Renforcer l'effectif en personnel qualifié pour assurer en permanence l'encadrement dans l'utilisation de l'outil informatique tout en équipant le service de matériels.

5.1.1.9. Directions fonctionnelles : D.C.G.A.I – DFC – DI

Elles s'assurent que ses Directions répondront à toutes les sollicitations nécessaires pour l'établissement du Business plan.

5.1.2. Composition de l'équipe

L'étude est menée par une équipe de consultants qui dispose d'une connaissance approfondie du secteur cotonnier en général et de la société cotonnière au Tchad en particulier.

Cette équipe a fait partie de la mission de diagnostic stratégique de la COTONTCHAD conduite par le cabinet Price Water. Cette mission après diagnostic a élaboré un plan d'urgence pour cette société dans lequel l'élaboration de plan d'affaires constitue la dernière phase qui entrainera la création d'une nouvelle société.

5.1.3. Calendrier d'intervention

La mission du consultant s'étalera de janvier à mars 2012 et se déroulera selon le timing suivant :

- formation : 4 jours fin janvier 2012,
- assistance « terrain » : 3,5 semaines en février 2012,
- remise du « dossier bilan » à la première semaine de mars 2012.

5.1.4. Le travail du terrain pour l'élaboration du plan d'affaires

Conformément au directif donné par la Direction Générale, l'équipe a travaillé avec toutes les directions opérationnelles pour en fin, sortir la synthèse.

5.1.5. Le plan d'affaires et son lancement

Le plan d'affaires élaboré est remis à la direction générale. Une copie est remise à chaque Direction pour lecture et des remarques si possible. Une dernière séance de travail sur le plan a eu lieu avec le comité de direction donnant lieu au lancement.

A cette séance, l'équipe a présenté son travail accompagné d'un plan d'action qui constituera un support pratique de la mise en œuvre.

5.2. Contenu du Plan d'Affaires 2012 – 2016

Le business plan est présenté en trois parties : un état de lieu de la COTONTCHAD, les mesures à mettre en œuvre pour la nouvelle société, et les résultats financiers attendus.

5.2.1. La situation de la COTONTCHAD

La société cotonnière du Tchad a connu ces dernières années des situations particulièrement difficiles caractérisées par :

- une baisse de la production de coton graine,
- une exploitation largement déficitaire,
- une dégradation de l'outil industriel faute d'investissement de maintien et de renouvellement,
- un désintérêt des cotonculteurs suite au non enlèvement de certaines récoltes, à la livraison tardive des intrants et au règlement tardif du coton enlevé. A tout cela s'ajoute les dettes de productivité des campagnes antérieures qui sont systématiquement imputées sur les revenus des producteurs.

A cette situation s'ajoute la crise de secteur coton caractérisé par :

- une baisse des cours de coton provoqué par une forte concurrence des fibres synthétiques,
- une concurrence biaisée par les subventions,
- une baisse de production de coton-graine au Tchad.

Tableau 10: Production antérieure du coton graine et fibre

Indicateurs (tonnes)	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
Production coton graine	181 620	98 055	115 197	70 977	35 092	52 570
Production fibre	72 956	50 002	46 473	28 574	14 038	21 355

Source: Business plan COTONTCHAD – SN 2012-2016

- la séparation temporaire de la COTONTCHAD avec l'huilerie savonnerie qui a eu lieu et ses conséquences opérationnelles et financières,
- le rendement de la production dégradé et un outil industriel vétuste et mal entretenu occasionnant une dérive des coûts d'exploitation,
- les difficultés de récupération des crédits de productivité et l'alourdissement continu des frais financiers de la société,
- les conséquences de l'absence de moyens matériels et une situation financière désastreuse ayant contribué à la perte de crédibilité de la société vis-à-vis des tiers.

5.2.2. Les mesures à mettre en œuvre pour la nouvelle société

La première mesure à mettre en œuvre consiste, en la relance de la culture cotonnière pour arriver à résoudre le problème de sous production chronique empêchant à la société d'atteindre l'équilibre financier.

5.2.2.1. Objectifs de production 2012-2016

Tableau 11: Prevision de production 2012-2016

Indicateurs	Unité	2012	2013	2014	2015	2016
Production Coton graine	tonne	70 214	102 000	153 334	218 667	302 400
Production fibre	tonne	28 788	42 126	63 787	91 622	127 613
Production Huile Neutre	tonne	3 766	5 544	8 347	10 301	10 341
Production huile Raffiné	tonne	684	1 764	1 960	3 430	5 880
Production tourteau	tonne	11 258	18 325	25 549	33 888	42 000
Production savon	tonne	-	-	-	-	4 000

Source: Business plan COTONTCHAD – SN 2012-2016

5.2.2.2. Objectifs de surfaces cultivées 2012-2016

Tableau 12: Surfaces cultivées

Indicateurs	unité	2012	2013	2014	2015	2016
Surface « traditionnelles »	Ha	140 920	120 000	133 334	133 334	120 00
Surface « productivité »	Ha	32 041	80 000	133 334	200 000	280 000
Total	Ha	172 961	200 000	266 668	333 334	400 000

Source: Business plan COTONTCHAD – SN 2012-2016

Hypothèses de rendements

Tableau 13: Rendement à l'hectare et rendement à l'égrenage

Indicateurs	unité	2012	2013	2014	2015	2016
Surface « traditionnelles »	Kg CG/ha	350	350	350	350	350
Surface « productivité »	Kg CG/ha	740	750	800	860	930
Rendement égrenage	%	41	41.3	41.6	41.9	42.2

Source: Business plan COTONTCHAD – SN 2012-2016

5.2.2.3. Evolution du prix de vente de la fibre

Tableau 14: Evolution prévisionnelle de prix de vente 2012-2016

Année	unité	2012	2013	2014	2015	2016
Prix de vente de la fibre	FCFA/Kg	1 000	900	800	800	800

Source: Business plan COTONTCHAD – SN 2012-2016

La deuxième mesure à mettre en place : les moyens humains, matériels et financiers

5.2.2.4. Les moyens humains

Pour atteindre l'objectif de 302 400 tonnes de coton graine en 2016, il faut recruter 100 agents cotonniers de terrain pour renforcer l'équipe actuelle.

5.2.2.5. Les moyens matériels

Le renouvellement et la remise à niveau de l'outil industriel pour l'activité coton, l'huilerie-savonnerie, le parc et matériel.

Activité coton : l'outil industriel est largement amorti et vétuste à 95%. Pour un actif immobilisé brut de 105 milliards ; on a une valeur nette comptable au 31 décembre 2011 de 5 milliards. Les machines nécessitent réhabilitation et modernisation afin de pouvoir assurer la nécessaire hausse de la production et améliorer les rendements en diminuant les consommations de matières premières consommables. Assurer la maintenance des usines afin d'améliorer le maillage géographique et diminuer les rayons moyens et de facto le coût des transports, et remettre aussi en marche les usines mise sous cocon.

Activité Huilerie-Savonnerie : elle est complémentaire de l'activité d'égrenage et permet en cours d'exercice et après la période de commercialisation du coton de procurer des rentrées financières permettant de contribuer au fonds de roulement de la société et ce d'autant que les ventes se font traditionnellement au comptant.

Parc et matériels : l'activité transport (coton graine, graines coton, fibre, intrant....) doit être assurée par la COTONTCHAD – SN, d'où la remise en état et le renforcement du parc auto et de la brigade routière.

5.2.2.6. Financement des investissements

L'investissement global à réaliser est estimé à plus de 45 milliards et répartie par année de la manière suivante :

Tableau 15: Investissement (en millions de FCFA)

Année	unité	2012	2013	2014	2015	2016
Montant investi	MFCFA	7 625	7 031	25 496	4 069	1 005

Source: Business plan COTONTCHAD – SN 2012-2016

Financé comme suit :

Tableau 16: Sources de financement

Année	unité	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Subvention	MFCFA	5 000	-	-	-	-	5 000
Emprunts bancaires	MFCFA	-	-	20 000	-	-	20 000
Autofinancement	MFCFA	2 625	7 031	5 496	4 069	1 005	22 226
Total	MFCFA	7 625	7 031	25 496	4 069	1 005	45 226

Source: Business plan COTONTCHAD – SN 2012-2016

5.3. Les autres conditions du succès

La mise en exergue de cadre fiscal, de la prise en charge du passif social et de l'apport de COTONTCHAD hors passif social à la nouvelle société est indispensable.

5.3.1. Cadre fiscal

L'impact économique positif important pour la région d'implantation et partant pour l'ensemble du pays, place la COTONTCHAD – SN dans le champ de la loi N°006/PR/2008 instituant la charte des investissements de la République du Tchad et entend bénéficier des exemptions prévues aux articles 20 et 21 de ladite charte.

Ce plan a donc été établi sous les hypothèses d'exonération d'IS, IMF, de droits de douane et de la TVA. Et aussi considéré que la société demeurerait assujettie à la patente, à la redevance statistique et aux contributions foncières ainsi qu'aux impôts sur traitements et salaires.

5.3.2. Prise en charge du passif social

La COTONTCHAD – SN se verra transférer le personnel de l'ancien COTONTCHAD avec tous ses droits sociaux d'un montant estimé à plus de 3,5 milliards de FCFA au 31 décembre 2011. Le transfert aussi de dettes auprès des organismes sociaux de plus de 1 milliard.

Compte tenu du caractère sensible de ce sujet et de l'importance de régler en temps et en heure chaque départ et d'apurer les arriérés de cette dette sociale, il convient qu'une subvention soit versée dès le lancement des activités de la COTONTCHAD – SN.

5.3.3. Apport de l'ancienne COTONTCHAD (hors passif social)

L'apport comporte l'actif immobilisé et les éléments de l'actif et de passif circulant.

5.3.3.1. L'actif immobilisé

Les simulations prennent en compte un transfert intégral de l'actif immobilisé. Toutefois, cette donnée sera à affiner en fonction des actifs qui ne seront pas repris et resteront propriété de l'ancienne COTONTCHAD ou feront l'objet d'une dévolution au bénéfice de l'Etat. Sur le plan financier, ces actifs étant globalement totalement amortis. Cela sera sans effet sur les projections de résultats et n'impactera que les comptes d'actif immobilisé et d'apport actionnaire.

5.3.3.2. Les éléments d'actif et passif circulant

Les créances de productivité 2011/2012 d'un montant estimé à 4.353 milliards doivent être transférées à la COTONTCHAD – SN et aussi les engagements bancaires d'environ 4 milliards dans un souci de continuité de la relation avec les banquiers. La trésorerie de fin d'exercice 2011 fera également l'objet d'un transfert à la COTONTCHAD – SN.

Les stocks actuels fortement dépréciés et certains stocks ne seront plus adaptés au parc de matériel de la COTONTCHAD – SN. Toutefois pour des raisons de continuité d'exploitation et de simplification, l'ensemble du stock au 31 décembre 2011 serait transféré à la COTONTCHAD – SN.

Les passifs stratégiques sont constitués des dettes envers les partenaires « privilégiés » de la société tels que les transporteurs, les fournisseurs d'intrants, de consommables et de carburant etc. d'un montant estimé à 3 milliards et qui sera à apurer au cours des premiers mois de 2012

est supposé intégralement compensé par l'octroi d'une subvention du même montant à obtenir début 2012.

5.3.3.3. Le soutien de l'Etat

Déterminé à soutenir les activités du secteur coton pour son importance dans l'économie nationale, l'Etat ne cessera d'accorder de subventions à la société cotonnière. La contribution de l'Etat sous forme de subvention pour :

- le maintien du versement en 2012 des subventions de 2011 déjà accordées et budgétées d'un montant de 11,3 milliards de FCFA.
- l'octroi d'une subvention destinée à couvrir les passifs stratégiques et sociaux transférés de la COTONTCHAD à la nouvelle société d'un montant de 7.5 milliards de FCFA.

5.4. Les projections financières

Le plan de financement issu directement des hypothèses précédentes montre une trésorerie en progression régulière confortable après le financement de l'exploitation, des investissements et du remboursement d'emprunts comme le montre le tableau du plan de financement.

Tableau 17: Plan de financement

Valeurs en millions de FCFA	2012	2013	2014	2015	2016
EMPLOIS A FINANCER					
Investissements	7 625	7 031	25 496	4 069	1 005
Remboursement des Crédit de Campagne	4 000	9 400			
Règlement passifs transférés (dette CNPS + passif stratégique)	4 000				
Remboursement Emprunts CMT			6 337	6 661	7 002
Départs en retraite	184	302	205	307	243
Distribution de dividendes					
Variation du Besoin en fonds de roulement	11 397	7 907	10 054	12 474	1 397
Total des emplois	27 207	24 640	42 092	23 511	9 647
RESSOURCES DE FINANCEMENT	2012	2013	2014	2015	2016

Cash-Flow d'exploitation	18 068	9 881	15 062	23 826	36 343
Crédit de Campagne	9 400				
Encaissements productivité n-1	4 353				
Débloccage Emprunts CMT			20 000		
Subvention d'investissement	5 000				
Avances actionnaire		17 883	9 178	11 392	1 339
Total des ressources	36 821	27 764	44 239	35 218	37 683
Total	9 614	3 124	2 148	11 707	28 035
Cumul	9 614	12 738	14 886	26 592	54 628

Source: Business plan COTONTCHAD – SN 2012-2016

Les projections financières font ressortir des résultats d'exploitation positifs de la première année du fait de l'obtention en 2012 d'une subvention d'exploitation. Les années suivantes font apparaître une nette hausse du chiffre d'affaires liée essentiellement à un effet volume, les prix de vente à la tonne baissant les deux premières années avant de stabiliser à 800 FCFA/Kg de fibre. Les achats de coton graine connaissent une évolution relativement cohérente notamment du fait de l'hypothèse d'évolution « parallèle » à celle du prix de vente du prix d'achat du coton graine.

Les autres charges directes sont relativement corrélées à l'évolution de l'activité ; la plupart des consommations étant directement liées au niveau de production. Les frais de personnel connaissent une baisse du fait des départs à la retraite des salariés cadres à forte ancienneté et du remplacement par des personnels ayant des niveaux catégoriels et des anciennetés plus faibles. La hausse de l'activité permet in fine de mieux absorber les autres charges dont le poids diminue de manière régulière.

Enfin, les charges financières sont d'un niveau raisonnable constituées en 2012 et 2013 des intérêts sur la productivité et entre 2014 et 2016 des intérêts sur le crédit à moyen terme.

Le compte de résultat et cash-flow annuel (annexe 2, page 102) ainsi que le bilan prévisionnel 2012 - 2016 (annexe 1, page 101).

Ces performances ne peuvent être atteintes qu'avec le concours de tous et l'impulsion d'une nouvelle dynamique.

Le personnel de COTONTCHAD - SN en premier lieu doit se montrer à la hauteur de la tâche et souscrire aux objectifs fixés mais les cotonculteurs également doivent s'inscrire dans une nouvelle logique de partenariat avec la COTONTCHAD – SN.

Enfin l'Etat actionnaire doit également jouer son rôle comme il l'a fait par le passé.

Cela passe par la mise en place d'un cadre fiscal favorable et par la réalisation de certains préalables comme le maintien des subventions déjà accordées au secteur et la mise en place dès la création de la société du fonds de compensation de la quote-part des futurs départs à la retraite imputable à l'ancienne COTONTCHAD et des fonds destinés à honorer le passif stratégique.

Sur le plan financier, ces mécanismes coûteront à l'Etat (hors subventions déjà budgétées) un montant total estimé à 7,5 milliards de FCFA sous forme de subventions en 2012 destinées à couvrir des passifs qui auraient eu à être supportées dans tous les cas si le transfert n'avait pas été effectué et si ils étaient restés dans les comptes de l'ancienne COTONTCHAD et la mise en place d'une avance actionnaire constituée au cours des exercices 2012 – 2016 qui n'est donc pas à proprement parler une charge pour l'Etat.

Chapitre 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT STRATEGIQUE

La mission de cet audit stratégique doit prendre en considération d'abord la manière dont les dirigeants ont défini le business plan. En suite la façon dont leur mise en œuvre est intégrée aux choix stratégiques. Et enfin la manière dont le suivi de la performance est organisée.

Nous aborderons la mise en œuvre de cet audit stratégique en phase de préparation par l'analyse du diagnostic stratégique effectué par le cabinet ACEA. Sarl, l'analyse du processus d'élaboration du business plan, avant de procéder au diagnostic stratégique de la mise en œuvre du business plan, apprécier la cohérence des actions mises en œuvre, déterminer les indicateurs de performances pour les analyser et évaluer les résultats de la première année et en fin présenter le cahier de recommandations ainsi que les perspectives de mise en œuvre.

6.1. Préparation de la mission

Tout a commencé par la note de service nous autorisant à passer le stage à la Direction de Contrôle de Gestion et d'Audit Interne, précisément au service d'audit interne. Cette note de service a permis au Directeur de nous présenter et installer au service audit interne comme auditeur stagiaire.

L'analyse des divers documents et les rapports des audits antérieurs, nous ont permis de décomposer le sujet de la mission « audit stratégique de la COTONTCHAD -SN» en :

- audit du processus d'élaboration du business plan ;
- audit de la mise en œuvre du business plan;
- apprécier la cohérence des actions mises en œuvre;
- déterminer les indicateurs de performances pour les analyser et évaluer les résultats;
- et proposer les recommandations.

L'article 1 et 2 du décret N° 61 /PR/MEC/85 du 12 septembre 1985 déterminant la mission des sociétés cotonnières au Tchad et le plan d'affaires de la COTONTCHAD – SN constituent les référentiels pour ces travaux d'audit.

6.1.1. Objectifs de la mission

La mission va jauger l'ensemble du système et chercher à répondre aux questions suivantes :

- Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants (la performance) ?
- Les moyens de contrôle sont-ils à la fois suffisants et efficaces ?
- Le processus d'élaboration du plan d'affaires est – il pertinent par rapport à l'état des connaissances en la matière (pertinence théorique) ?
- Les choix stratégiques sont – ils pertinents, notamment par référence aux diagnostics disponibles ?
- La conduite du business plan en termes de processus est – elle satisfaisante ?
- Les moyens mis en œuvre sont – ils efficaces (facteurs) ?

6.1.2. Analyse de l'environnement externe

Les principales conclusions qui se dégagent du diagnostic de la filière cotonnière sont les suivantes :

- Les institutions de recherches et d'encadrements comme l'ITRAD et l'ONDR ont fonctionné au cours des dernières campagnes avec des déficits budgétaires à cause des manques de financement tant de la part de l'Etat que de la COTONTCHAD ;
- La défaillance des fonctions recherches et encadrements des producteurs a eu comme conséquences :
 - une baisse à tendance continue du rendement à l'hectare du coton graine,
 - une décroissance continue de la production,
 - une dégradation de la qualité des semences.
- la réhabilitation et entretiens des pistes rurales a connu une avancée, cependant une grande partie des pistes réhabilitées ont connu une forte dégradation ;
- les organisations paysannes associations et autres sont immatures et ont besoin d'être accompagnées et encadrées, les structures chargées de leurs encadrements et leurs suivi connaissent des difficultés financières ;
- plusieurs autres projets se sont intéressés au coton, mais les résultats obtenus sont difficiles à cerner. Les insuffisances constatées çà et là résultent du manque et/ou des insuffisances des moyens financiers et du manque de coordination.

6.1.3. Analyse de l'environnement interne

Le diagnostic de l'environnement interne repose sur les différents points suivants :

- la fonction gestion des intrants est défaillante et est caractérisée par l'incapacité de la COTONTCHAD à acheter, transporter et distribuer à temps les intrants agricoles. Cette défaillance trouve son origine dans les lourdeurs administratives des procédures de marché publique, la vétusté des matériels de transport de la société et l'indisponibilité des transporteurs privés ;
- le volet transport graine et de fibre opère difficilement pour plusieurs raisons dont les principales sont le vieillissement des véhicules et des engins de manutentions, le non suivi des plans de maintenance pour absence de pièces de rechange ;
- le transport du coton par les privés n'est pas aussi avantageux que le transport effectué par la COTONTCHAD elle-même, les prix pratiqués par le privé sont de 63% plus élevé que les coûts de la COTONTCHAD ;
- une situation compétitive très défavorable marquée par :
 - Une baisse générale des volumes de production et des ventes enregistrées au cours des années 2003/2004 à 2007/2008 ;
 - Une dégradation accélérée de la santé financière de la société qui au cours des cinq dernières campagnes enregistrerait respectivement des résultats déficitaires ;
- un fort taux (92%) de vétusté et d'obsolescence de l'outil industriel de production fourni il y a plus de 30 ans par COTONFRAN ;
- au niveau des ressources humaines :
 - personnel vieillissant, 80% des agents permanents ont un âge compris entre 36 et 55 ans, dont 19.48% de plus de 45 ans, 11.82% de plus de 50 ans et 12.48% de plus de 55 ans ;
 - une gestion du personnel inopérante, la participation du personnel à la création de la valeur ajoutée est égale à la rémunération moyenne payée par la COTONTCHAD ;

- Sur le plan financier, économique et juridique :
 - non-conformité aux articles 665 et 666 de l'acte uniforme OHADA qui veulent que lorsque les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, ayant fait apparaître cette perte de convoquer l'Assemblée Générale extraordinaire à l'effet de décider si la dissolution anticipée de la société a lieu. Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation est intervenue, de réduire son capital, d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pas pu être imputées sur les réserves si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social.
 - à partir de la fin de la campagne 2003/2004 la perte de l'exercice était – 7 983 millions de FCFA contre un capital social de 4 256 millions de FCFA.
 - Une rentabilité économique et financière à tendance générale négative ;
 - une structure financière déséquilibrée et en constante dégradation, le fonds de roulement est négatif sur trois exercices : - 1 140 millions de FCFA en 2006, - 6 493 millions en 2007 et -5 967 millions en 2008 ;
 - ratios de performances économiques et financières défavorables ;
 - des difficultés permanentes de trésorerie pouvant à tout moment entraîner une cessation de paiements.
- Sur le plan organisationnel :
 - dispersion des fonctions maintenance et entretien entre plusieurs services de la Direction Technique des usines, entraînant l'inefficacité dans l'exécution des tâches,
 - la fonction de gestion et de suivi de la qualité est inexistante : le contrôle de la qualité se limite au classement de la fibre par standard et par soie,
 - le manuel des procédures est caduc, il date des années 1990 et aucune mise à jour n'a été faite.

6.2. Elaboration du plan d'approche

L'établissement du plan d'approche nous a permis d'organiser la préparation de la mission et de nous orienter vers :

- la consultation des données de bases ;
- l'identification des méthodes de gestion ;
- la consultation de rapports de contrôle de gestion et d'audit interne ;
- l'analyse des éléments probants qui peut faciliter la recherche.

Nous avons établi trois documents principaux, à savoir :

- le tableau des forces et faiblesses apparentes ;
- le rapport d'orientation ;
- et le plan de vérification.

6.2.1. Tableau des forces et faiblesses apparentes

Nous nous sommes servis de cet outil pour récapituler les principales forces théoriques et faiblesses (voir annexe page 105 à 119).

6.2.2. Rapport d'orientation

L'objectif principal assigné à la mission d'audit stratégique de la COTONTACHAD – SN est de procéder à un diagnostic de son environnement, d'évaluer les indicateurs de performance et les rapprocher aux choix stratégiques du plan d'affaires. De façon spécifique, il s'agit de:

- auditer tout le processus d'élaboration du business plan et sa mise en œuvre;
- identifier les risques de non atteinte des objectifs définis ;
- et proposer des solutions d'amélioration.

La mission s'attèlera à faire:

- le diagnostic stratégique de l'environnement qui permettra de dégager d'une part les forces et faiblesses et d'autre part les opportunités et les menaces ;
- l'audit du niveau de la définition des points stratégiques du plan d'affaires, de leurs mise en œuvre et de jauger le système de suivi ;

- l'audit du système de la gouvernance ;
- l'audit de la performance organisationnelle ;
- l'audit de conformité et d'efficacité de l'ensemble du système d'exploitation ;
- l'identification des indicateurs de performance ;
- l'évaluation des indicateurs de performance ;
- le rapprochement des indicateurs de performance réels, à la prévision du plan d'affaires ;
- l'analyse du rapport de contrôle budgétaire par rapport à la première année de lancement du plan d'affaires ;
- les recommandations et les perspectives de mise en œuvre.

6.2.3. Plan de mission

Le programme de travail touchera toutes les directions (services centraux et les usines), les documents de travail relatifs à l'élaboration du plan d'affaires. La mission va faire successivement :

- la préparation de la mission : confection des outils et entretien avec la PDG;
- l'analyse des rapports des consultants sur le diagnostic stratégique de l'environnement de la COTONTCHAD ;
- l'analyse des documents de travail de la mission en charge d'élaborer le plan d'affaires ;
- l'analyse des rapports antérieurs d'audit interne ;
- l'entretien avec les directeurs opérationnels ;
- l'entretien avec le personnel des services centraux ;
- l'entretien avec le personnel des usines ;
- la vérification des documents de travail des services centraux et des usines ;
- la synthèse des travaux ;
- la finalisation de TF fA ;
- la confection des FAR ;
- l'établissement de cahier de recommandations ;
- les perspectives de mise en œuvre.

6.3. Programme de vérification

La phase de vérification a commencé après les entretiens tenus avec les différents responsables dans les Directions opérationnelles. Ces entretiens ont permis d'analyser les processus d'exploitation, de rapporter les réalisations aux prévisions du plan d'affaire et en fin d'apprécier les indicateurs de performances.

6.3.1. Processus d'exploitation

L'activité de la COTONTCHAD SN s'étale de la manière suivante :

- La commercialisation : achat de coton graine ;
- La production de coton fibre ;
- L'exportation de coton fibre ;
- La production et la vente d'huile de graine de coton.

L'analyse de gap issu de budget- réalisation nous a permis de jauger la première année de la mise en œuvre du plan d'affaire.

Tableau 18: Tableau comparatif des indicateurs de performance

Indicateurs	Unité	Plan d'affaire	Réalisation	%
		2012	2012	réalisation
Surfaces cultivées en « traditionnelle »	ha	140 920	163 976	116.36%
Surface cultivées « productivité »	ha	32 041	44 768	139.72%
Total surfaces cultivées	ha	172 961	208 744	120.69%
Rendement moyen	kg	550	378	68.73%
Production coton graine	Tonne	70 214	78 897	112.37%
Production fibres	Tonne	28 788	31 956	111%
Prix de vente moyen fibre exporté	Kg	1 000	1 011	100%
Rendement à l'égrenage	%	40%	40.51%	101.28%
Production huile neutre	Tonne	3 766	5 011	133.06%
Production huile raffiné	Tonne	684	735	107.46%
Production tourteaux	Tonne	11 258	12 637	112.25%

Source : DCGAI et Direction huilerie (11 octobre 2012)

L'objectif de production cotonnière de 2012, est largement atteint mais il faut prendre des dispositions avec les agronomes pour corriger le rendement moyen de la production à

l'hectare ; car pour un objectif fixé pour 2012 de 550 kg à l'hectare, il y a une réalisation de 378 kg, soit un pourcentage de réalisation de 68.73%.

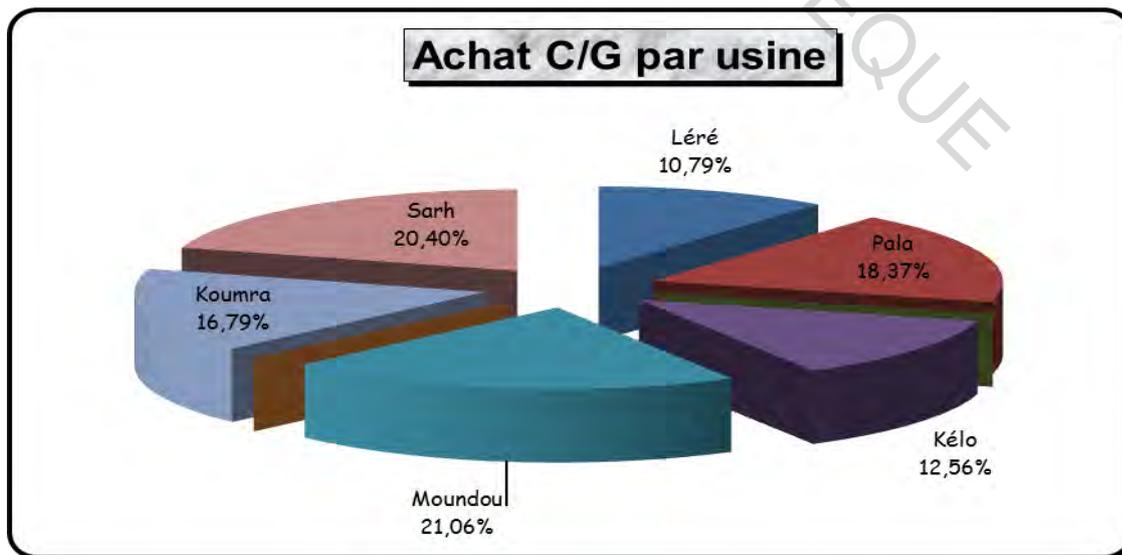
Le pourcentage de la réalisation de la production fibre à l'égrenage de 101.28%, montre bien l'atteinte de l'objectifs fixé par le plan d'affaires pour 2012.

6.3.2. Analyse du déroulement des Achats coton graine

Tableau 19: Achat coton graine 2012

Usines	Prévision annuelle	Entrée C/G à fin mai 2012			Jours de campagne	Apport-jour (tonne/jour)	
	C/G (en tonnes)	Prévu (en t)	Réel (en t)	% Réalisé		Prévu	Réel
Léré	10 619	10 619	8 518	80,21%	150	86	57
Pala	12 969	12 969	14 494	111,76%	177	103	82
Gaya	0	0	0	0,00%	0	0	0
Kélo	9 286	9 286	9 912	106,74%	160	98	62
Moundou	14 001	14 001	16 619	118,70%	179	144	93
Doba	0	0	0	0,00%	0	0	0
Koumra	10 624	10 624	13 254	124,75%	181	98	73
Sarh	12 501	12 501	16 100	128,79%	180	86	89
Kyabé	0	0	0	0,00%	0	0	0
Total	70 000	70 000	78 896	112,71%	181	615	456
Durée moyenne					173		

Figure 8: Proportion de coton acheté par usine



Source des données réelles: programme suivi-exploitation usines et déroulement campagne D.T.U 2012

La Direction de la Production Cotonnière (DPC) a totalisé 256 821 ha dont 70 000 ha cultivés en « productivité » et 186 821 ha cultivés en « traditionnelle » pour un objectif fixé par le plan d'affaires en 2013 de 80 000 ha en « productivité » et 120 000 ha en « traditionnelle ».

L'écart défavorable de 10 000 ha cultivés en « productivité » (prévu par le plan d'affaires 80 000 ha et réel 70 000 ha); a pour origine le retard d'approvisionnement des intrants. Ce problème diagnostiqué constitue toujours un obstacle pour la production de coton graine. La prévision de coton graine relative à ces surfaces ensemencées est évaluée par la DPC à 107 000 tonnes pour 102 000 tonnes estimées par le plan d'affaires pour 2013.

78 896 tonnes de coton graine sont achetées auprès des planteurs pour une valeur de plus de 16 952.60 millions de FCFA environ, soit un pourcentage de réalisation de 112.72% par rapport aux 70 000 tonnes prévues pour la campagne.

L'apport-jour de coton graine dans les usines est prévu à 615 tonnes mais le réel est de 456 tonnes, un écart défavorable de 159 tonnes par jour. Ce résultat confirme que le problème de transport diagnostiqué persiste.

6.3.3. Analyse de l'égrenage Coton graine

Tableau 20: Production fibre 2012

Usines	Tonnage Egrené		Production Fibre (tonne)			Rendement	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	% Réalisé	Prévu	Réel
Léré	10 619	8 510	4 333	3 449	79,59%	40,80%	40,52%
Pala	12 969	14 494	5 297	5 819	109,85%	40,84%	40,15%
Gaya	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Kélo	9 286	9 912	3 793	4 029	106,23%	40,85%	40,65%
Moundou	14 001	16 619	5 721	6 788	118,64%	40,86%	40,84%
Doba	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Koumra	10 624	13 254	4 342	5 385	124,02%	40,87%	40,63%
Sarh	12 501	16 100	5 105	6 486	127,05%	40,84%	40,29%
Kyabé	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Total	70 000	78 888	28 591	31 956	111,77%	40,84%	40,51%

Source : Rapport de contrôle budgétaire (DCGAI) à fin campagne 2011-2012

78 888 tonnes de coton graine sont égrenées entraînant une production fibre de 31 956 tonnes, pour 141 798 balles de 200 kg et une production graine de 44 037 tonnes. Par rapport aux

objectifs budgétaires de la campagne, nous totalisons un rendement de la production fibre de 40.51% pour une prévision de 40.84%.

6.3.4. Analyse des moyens à mettre en œuvre

Les moyens à mettre en œuvre sont les moyens humains et financiers.

- 1. Moyen humain :** le recrutement de 100 agents cotonniers de terrain prévu par le plan est partiellement réalisé.
- 2. Moyen financier :** pour une subvention d'investissement de 7,625 milliards prévue par le plan d'affaires en 2012, 3,022 milliards est effectivement encaissé (source DFC).
- 3. La remise à niveau de l'outil industriel :** le règlement des dettes fournisseurs avec la subvention n'était pas effectif et constitue un obstacle pour la COTONTCHAD SN.
- 4. La prise en charge du passif social par l'Etat :** après une année l'Etat n'a pas honoré à son engagement.

6.3.5. Feuilles de révélation des risques

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN		Exercice : 2012
	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	FAR N° : 1/10
Risque	Insuffisance d'information susceptible d'orienter la mission sur certains aspects de problèmes importants connus par les agents de maîtrise et employés	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non évaluation des procédures de travail antérieures ; ✓ L'absence de la direction du contrôle de gestion dans le processus d'élaboration du plan d'affaires ; ✓ Défaillance du système d'information et de communication interne. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Délais d'exécution des travaux relativement courts ; ✓ Absence de la direction de contrôle de gestion face à sa responsabilité ; ✓ Absence de travail effectué par la mission d'élaboration du plan d'affaires avec les agents de maîtrise et employés. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tous les problèmes réels qui ont entraîné la faillite de la COTONTCHAD ne sont pas pris en compte. ✓ Inefficacité du plan d'affaires. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à organiser une sensibilisation sur le plan d'affaires à tous les niveaux (même les usines) ; ✓ Veiller, à organiser une mission d'audit d'efficacité et de la performance organisationnelle périodiquement pour relever les insuffisances. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorité d'action : Veiller, à actualiser le business plan ;

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	Exercice : 2012
		FAR N° : 2/10
Risque	Non atteinte des objectifs	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non-respect du programme de financement par le bailleur ; ✓ Indisponibilité au moment indiqué et insuffisance des intrants et matériels agricoles ; ✓ Méconnaissance des objectifs du plan d'affaires par certains chefs de services et employés; ✓ Absence de plan d'affaires dans certains services. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence d'un plan opérationnel ; ✓ Faible taux de sensibilisation ; ✓ Difficultés permanentes de trésorerie ; ✓ Procédure d'achat des intrants intégrée au système du marché public. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des actions non cadrées et incohérentes des directions opérationnelles ; ✓ Navigation à vue ; ✓ Perte de confiance par les fournisseurs. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à chercher un financement pour assurer une trésorerie permanente ; ✓ Veiller, à concevoir un système pouvant permettre le contournement du marché public ; ✓ Veiller, à organiser une sensibilisation à tous les niveaux de la société sur les objectifs du business plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorité d'action : Veiller, à concevoir un plan d'action par rapport au business plan actualisé.

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	Exercice : 2012
		FAR N° : 3/10
Risque	Inefficacité du système d'exploitation des usines	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les fiches de postes caduques et non actualisées ; ✓ Absence d'un manuel de procédure ; ✓ Absence des réunions périodiques d'évaluation et de suivi d'exploitation dans certaines usines ; ✓ Absence d'un système formel de suivi des usines relatif à l'évaluation périodique des usines (réunions périodiques). 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La crise qu'a connue la société pendant plusieurs années ; ✓ Absence d'esprit d'équipe ; ✓ Existence de mauvais comportement de routine anti recherche de loyauté et d'excellence. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non atteinte des objectifs par les agents ; ✓ Découragement de certains agents ; ✓ Départ de certains agents compétents de la société ; ✓ Baisse de rendement. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à promouvoir l'esprit d'équipe ; ✓ Veiller, à décourager les mauvaises pratiques facteurs d'échecs ; ✓ Veiller, à rendre compétitive l'offre d'emploi de la société à travers le traitement de son personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorité d'action : Veiller, à concevoir un système formel de suivi des réunions périodique des usines ;

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	Exercice : 2012
		FAR N° : 4/10
Risque	Dégradation de l'engouement des planteurs (cotonculteurs)	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence et insuffisance des intrants à temps voulu par les planteurs ; ✓ Faible rendement réalisé par hectare ; ✓ Mise en place de semence hors zone multiplication. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Achat des intrants par le système du marché public entraînant le retard de livraison ; ✓ Aléas climatique : retard de pluie et inondation des champs ; ✓ Retard de paiement de coton graine. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baisse de la production coton graine ; ✓ Non atteinte des prévisions coton graine du plan d'affaires ; ✓ Découragement des planteurs. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à sortir la société du système de marcher public pour obtenir une célérité dans l'achat des intrants ; ✓ Veiller, à prendre toutes les dispositions utiles pour payer les planteurs le jour de l'entrée de leur dernier kg de coton à l'usine ; ✓ Veiller, à démarrer l'enlèvement de coton des planteurs chaque début novembre. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorité d'action : Veiller, à concevoir un système de sensibilisation pour mettre en confiance les planteurs ;

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	Exercice : 2012
		FAR N° : 5/10
Risque	Inefficacité du système de la gestion de personnel	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque ou insuffisance de formation périodique du personnel ; ✓ Une prise en charge médicale de personnel peu orthodoxe ; ✓ Absence des actions d'encouragement du personnel ; ✓ Personnel peu motivé. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les crises financières qu'a connues la société ; ✓ Incapacité de la STAR Nationale d'assurer une couverture médicale propice ; ✓ Découragement du personnel. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inefficacité du personnel ; ✓ Personnel mal soigné ; ✓ Non atteinte des objectifs. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à concevoir un système de formation de personnel assis sur les nouvelles technologies ; ✓ Veiller, à concevoir un système d'animation et d'encouragement du personnel en cherchant l'axé à l'excellence. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorité d'action : Veiller, à revoir le contrat de la couverture sanitaire signé avec la STAR Nationale ;

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN		Exercice : 2012
	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	FAR N° : 6/10
Risque	La défaillance du système d'information et de communication.	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tableau de bord cumulatif de fonctionnement des usines non actualisé ; ✓ Absence d'un tableau de bord cumulatif des indicateurs de performance des directions opérationnelles à la direction générale pour le pilotage de l'ensemble de l'organisation. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sous-effectif du personnel informatique ; ✓ Manque de formation sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) intégrée à l'informatique. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inaccessibilité à certaines informations importantes liées à la vie ou utiles au pilotage de la société ; ✓ Difficulté de communiquer facilement avec les différents services de la société. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à former le personnel à la maîtrise des nouvelles technologies d'information et de communication; ✓ Veiller, à lancer un avis d'appel d'offre international aux concepteurs des logiciels pour la conception d'un logiciel capable d'intégrer tous les logiciels utilisés (FOX.PRO, SAGE, système de gestion budgétaire) et générer un tableau de bord COTONTCHAD - SN. 	Priorité d'action : Veiller, à concevoir et mettre en place un tableau de bord cumulatif périodique des indicateurs des performances des toutes les directions opérationnelles.

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	Exercice : 2012
		FAR N° : 7/10
Risque	Incertitude de respect du programme de financement par le bailleur (Etat).	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non encaissement à temps voulu de subvention prévue pour la campagne 2012 ; ✓ Non application du plan d'action qui accompagne le plan d'affaires. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lourdeur des procédures administratives au ministère de finance ; ✓ Retard connu dans l'adoption des textes et signatures des décrets pour les différentes étapes du processus de création de la COTONTCHAD-SN. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problème de trésorerie qui entraîne l'incapacité de payer les factures fournisseurs à échéance, de commander et disposer des pièces de rechanges à temps voulu. ✓ Crédibilité de la société affectée. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à créer si possible un comité de suivi des décisions de subvention; ✓ Veiller, à présenter l'état d'avancement d'exécution du plan de financement avec les conséquences portant atteinte aux succès du programme de restructuration de la société cotonnière. 	<p>Priorité d'action : Veiller, à chercher à instaurer un climat de confiance avec les administrateurs membres du conseil d'administration et anticiper à travers eux certaines étapes pour faire aboutir le paiement de subvention ;</p>

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN		Exercice : 2012
	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	FAR N° : 8/10
Risque	Méconnaissance des objectifs du business plan par certains chefs des services et le personnel.	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indisponibilité de plan d'affaires dans certains services ; ✓ Non application du plan d'action qui accompagne le plan d'affaires pour non-respect du programme de financement ; ✓ Une gestion du personnel inopérante. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance de sensibilisation des cadres et employés confondus; ✓ Impéritie de certains responsables à passer l'information sur le plan d'affaires aux subordonnés. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le mauvais comportement de routines du personnel affectant la culture de loyauté socle de changement persiste. ✓ Pratiquement dans l'esprit du personnel, il n'y a pas un changement ; la COTONTCHAD – SN est la COTONTCHAD. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à organiser des débats sur la mise en œuvre du plan d'affaires avec les chefs des services et exiger la restitution à la base; ✓ Veiller, à mettre le plan d'affaires à la disposition de tous les chefs des services (même les usines). 	Priorité d'action : Veiller, à sensibiliser le personnel à comprendre la vision de la société nouvelle ;

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	Exercice : 2012
		FAR N° : 9/10
Risque	La méconnaissance de fiche de poste par le personnel et l'absence de manuel de procédure.	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflit relatif à l'appréciation de performance ; ✓ Les objectifs mal fixés et non atteints. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance de sensibilisation du personnel conformément à la connaissance de fiche de poste ; ✓ Méconnaissance de la vision de la COTONTCHAD – SN. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baisse de rendement ; ✓ Découragement du personnel pour objectif non atteint ; ✓ Conflit avec le personnel ; ✓ Inefficacité de l'équipe. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à actualiser et mettre en place un nouveau manuel de procédure ; ✓ Veiller, à actualiser l'organigramme en fonction des innovations faite dans certaines directions. 	Priorité d'action : Veiller, à actualiser les fiches des postes et sensibiliser le personnel ;

FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES (FAR)		
COTONTCHAD-SN	Objet : Audit stratégique de la COTONTCHAD-SN	Exercice : 2012
		FAR N° : 10/10
Risque	L'utilisation des notes de service caduque	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procédure de paiement coton graine du 24 octobre 1996 ; ✓ Note de service pour la gestion des activités de la commercialisation primaire du coton graine du 18 novembre 1994 ; ✓ Tenue des feuilles de présence (livre d'appel de main d'œuvre) 08 août 1994. ✓ La décision N° 013/96/DARH-MY/MDM du 16 février 1996 portant octroi de la caisse secours au personnel cadre ; ✓ Et autres. 	
Causes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non actualisation de certains textes et règlements qui régissent le fonctionnement de la société ; ✓ Insuffisance du système de contrôle interne ; ✓ Evolution de la technologie (informatisation des services) ; ✓ Insuffisance de ressources humaines spécialisées en audit ; ✓ Méconnaissance des risques et des bonnes pratiques. 	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque administratif et juridique; ✓ Risque d'image ; ✓ Risque de conflit. 	
Recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller, à actualiser les notes de service de plus de dix ans incompatible avec les nouvelles technologies ; 	

6.4. Cahier des recommandations

Les recommandations seront accompagnées par les perspectives de mise en œuvre

Tableau 21: Recommandation et perspective de mise en œuvre

N° Réf	Recommandations (R)	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de réalisation
I°) Processus d'élaboration du plan d'affaires	RI-1 : évaluer le travail du cabinet et concevoir un plan stratégique afin de combler les insuffisances relevées par rapport au processus d'élaboration du plan ;	DCGAI	3 mois
	RI-2 : Construire une base de données des indicateurs de performance par direction	DCGAI	3 mois
II°) Mise en œuvre du plan d'affaires	RII-1 : Organiser les débats sur les activités stratégiques de la société en rapport avec le business plan ;	Tous les services	1 mois
	RII-2 : Construire des indicateurs de mesure de performance des cadres vecteurs d'évaluation.	DARH	1 mois
III°) Suivi du plan d'affaires	RIII-1 : Ouverture de capital de la COTONTCHAD – SN aux investisseurs privés et prospector d'autres sources de financement.	CA	1 mois
	RIII-2 : Actualiser le plan d'affaires en fonction des problèmes de financements.	DCGAI+DFC	1 mois
IV°) Organisation et fonctionnement de l'administration	RIV-1 : Evaluer périodiquement le personnel et organiser la formation pour le renforcement de capacité ;	DARH	2 mois
	RIV-2 : Renouveler l'outil industriel conformément à des nouvelles	DTU	36 mois

	<p>technologies pour chercher la compétitivité ;</p> <p>RIV-3 : Concevoir et mettre en place un système de gestion de qualité du fonctionnement des différents services et aussi la qualité des produits finis.</p>	DCGAI+DCM	6 mois
V°) Le Contrôle budgétaire	<p>RV-1 : prendre toutes les dispositions nécessaires et lancer la commande des intrants pour les réceptionner 3 mois avant la période de semis.</p> <p>RV-2 : solutionner la baisse de rendement de la production de coton graine en renforçant les recherches agronomiques.</p>	DPC+Magasin général	6 mois
		DPC	3 mois
FAR N°1	R1-1 : Veiller, à actualiser le business plan ;	PDG	3 mois
	R1-2 : Veiller, à remettre le plan d'affaires à la direction du contrôle de gestion pour actualisation;	PDG et DCGAI	3 mois
	R1-3 : Veiller, à organiser une mission d'audit d'efficacité et de la performance organisationnelle périodiquement pour relever les insuffisances.	DCGAI	Chaque mois
FAR N°2	R2-1 : Veiller, à concevoir un plan d'action par rapport au business plan qui sera actualisé ;	DCGAI	1 mois
	R2-2 : Veiller, à chercher un financement pour assurer une trésorerie permanente ;	DFC	6 mois
	R2-3 : Veiller, à organiser une sensibilisation à tous les niveaux de la société sur les objectifs du business plan.	PDG	1 mois
FAR N°3	R3-1 : Veiller, à concevoir un système formel de suivi de réunions périodique des usines ;	DTU	1 mois
	R3-2 : Veiller, à promouvoir l'esprit d'équipe ;	DARH	3 mois
	R3-3 : Veiller, à rendre compétitive l'offre d'emploi de la société à travers le traitement de son personnel.	DARH	1 mois
FAR N°4	R4-1 : Veiller, à concevoir un système de sensibilisation pour redonner confiance aux planteurs ;	DPC	1 mois

	<p>R4-2 : Veiller, à sortir la société du système de marché public ;</p> <p>R4-3 : Veiller, à prendre toutes les dispositions utiles pour payer les planteurs le jour de l'entrée de leur dernier kg de coton à l'usine ;</p> <p>R4-4 : Veiller, à démarrer l'enlèvement de coton des planteurs chaque début novembre.</p>	<p>PDG</p> <p>DFC</p> <p>DPC et DTU</p>	<p>3 mois</p> <p>6 mois</p> <p>3 mois</p>
FAR N°5	<p>R5-1 : Veiller, à revoir le contrat de la couverture sanitaire du personnel signé avec la STAR Nationale ;</p> <p>R5-2 : Veiller, à concevoir un système de formation de personnel assis sur les nouvelles technologies ;</p> <p>R5-3 : Veiller, à concevoir un système d'animation et d'encouragement du personnel en cherchant l'excellence.</p>	<p>DARH</p> <p>DARH</p> <p>DARH</p>	<p>1 mois</p> <p>1 mois</p> <p>3 mois</p>
FAR N°6	<p>R 6-1: Veiller, à concevoir et mettre à la disposition de la DG un tableau de bord cumulatif périodique des indicateurs de performances;</p> <p>R6- 2: Veiller, à former le personnel informatique à maîtriser les TIC ;</p> <p>R6-3 : Veiller, à lancer un avis d'appel d'offre international aux concepteurs des logiciels pour la conception d'un logiciel capable d'intégrer tous les logiciels actuels (FOX.PRO, SAGE, système de gestion budgétaire) et de générer un tableau de bord COTONTCHAD - SN.</p>	<p>DCGAI</p> <p>DARH</p> <p>DG</p>	<p>2 mois</p> <p>6 mois</p> <p>12 mois</p>
FAR N°7	<p>R7-1 : Veiller, à instaurer un climat de confiance aux membres du conseil d'administration et anticiper à travers eux certaines étapes pour faire aboutir, le paiement de subvention ;</p> <p>R7-2 : Veiller, à créer si possible un comité de suivi des décisions de subvention;</p> <p>R7-3 : Veiller à présenter l'état d'avancement d'exécution du plan de financement avec les conséquences portant</p>	<p>DG</p> <p>DG</p> <p>DG</p>	<p>3 mois</p> <p>2 mois</p> <p>2 mois</p>

	atteinte aux succès du programme de restructuration de la société cotonnière périodiquement.		
FAR N°8	<p>R8-1 : Veiller à sensibiliser le personnel à comprendre pourquoi la COTONTCHAD est devenue COTONTCHAD – SN</p> <p>R8-2 : Veiller à organiser des débats sur la mise en œuvre du plan d'affaires avec les chefs des services et exiger la restitution à la base;</p> <p>R8-3 : Veiller à mettre le plan d'affaires à la disposition de tous les chefs des services (même les usines).</p>	<p>Toutes les directions</p> <p>DCGAI</p> <p>DG</p>	<p>01 mois</p> <p>02 mois</p> <p>01 mois</p>
FAR N°9	<p>R9-1 : Veiller, à actualiser les fiches de postes et sensibiliser le personnel ;</p> <p>R9-2 : Veiller, à actualiser et mettre en place un nouveau manuel de procédure ;</p> <p>R9-3 : Veiller, à actualiser l'organigramme en fonction des innovations faites dans certaines directions.</p>	<p>DARH</p> <p>DG</p> <p>DG</p>	<p>03 mois</p> <p>03 mois</p> <p>03 mois</p>
FAR N°10	R10-1 : Veiller, à actualiser les notes de service de plus de cinq ans incompatible avec la nouvelle vision de la société.	Toutes les directions	2 mois

Ce chapitre nous a permis de diagnostiquer successivement le processus d'élaboration du plan d'affaires, sa mise en œuvre et le suivi de cette mise en œuvre ; mais aussi rapprocher les réalisations de la première année aux choix stratégiques du plan.

Grace à ces travaux nous avons compris qu'à la première année, les objectifs de la production sont atteints, mais le programme de financement non respecté par le bailleur constitue un obstacle majeur au succès de la planification du plan de développement.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude qui porte sur « l'audit stratégique de la COTONTCHAD – SN », nous avons compris l'intérêt que porte un business plan pour une entreprise en création.

Dans la première partie de notre étude, nous avons développé la revue de la littérature axée sur les différents concepts de base de la stratégie et de l'audit stratégique. Cela nous a permis de mettre en pratique ces théories dans la seconde partie de nos travaux et réaliser la mission d'audit stratégique.

Cette étude nous a permis d'améliorer nos connaissances théoriques sur des notions comme la stratégie, l'audit stratégique, l'audit opérationnel, le plan stratégique, le business plan et enfin développer les réflexes d'auditeur. Nous avons eu beaucoup des difficultés parce que les écrits sur l'audit stratégique sont rares et très limités. Nous avons réalisé des entretiens et fait des analyses documentaires qui sont aussi relativement insuffisantes.

Bien que notre étude ait produit des résultats significatifs, il est important de signaler qu'elle n'a pas été très exhaustive. Nous n'avons pas approfondi un domaine aussi important de cette étude qui est le diagnostic stratégique et exploiter directement le rapport de diagnostic stratégique déjà élaboré par un cabinet privé.

A la fin de notre étude, nous avons relevé les points de faiblesses, de forces et les risques puis formuler les recommandations et donner les perspectives de leur mise en œuvre. Nous avons formulé les recommandations relatives :

- aux objectifs du business plan ;
- à l'organisation des activités ;
- au système d'information ;
- au plan de financement ;
- et autres.

Malgré les limites et insuffisances de notre étude, nous restons convaincus que nos remarques et recommandations seront utiles pour la vie de la COTONTCHAD – SN.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Bilan prévisionnel 2012-2016

ACTIF	Bilan d'ouverture	2012	2013	2014	2015	2016
Immobilisations brutes	110 315	117 940	124 972	150 467	154 537	155 542
Amortissements	99 139	102 122	106 489	112 846	119 284	125 543
Valeurs nettes comptables	11 176	15 818	18 483	37 621	35 253	29 999
Stock	6 000	6 317	6 720	7 255	7 945	8 809
Créances de productivité transférées	4 353					
Apport actionnaire à recevoir	-	11 735	19 672	29 767	42 298	43 771
Trésorerie	10	9 307	12 028	13 641	24 657	51 829
TOTAL ACTIF	21 539	43 177	56 903	88 284	110 153	134 408
Passif		2012	2013	2014	2015	2016
Fonds propres	10 039	10 039	25 123	30 637	39 342	56 730
Résultat N		15 084	5 514	8 704	17 388	30 084
Subvention investissement		5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
		-				
Avances actionnaire			17 883	27 061	38 453	39 792
Passif social	4 500	3 316	3 014	2 809	2 502	2 259
Emprunts	4 000	9 400	13 663	7 002		
Autres passifs	3 000	338	368	409	466	543
TOTAL PASSIF	21 539	43 177	56 903	88 284	110 153	134 408

Annexe 2: Compte de résultat et cash-flow annuel (en milliard)

Eléments	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%CA
		C		C		CA		CA		
		A		A						
Chiffre d'affaires	46 385	10	67 122	10	93 931	100	132 814	100	171 391	100
Subvention exploitation	13 800									
Achat CG	15 096	33	19 737	29	26 373	28	37 611	28	52 013	30
Charges d'exploitation directe	17 844	38	27 704	41	41 037	44	58 838	44	69 125	40
Redevances statistiques	191	0	278	0	421	0	605	0	849	0
Frais de personnel	4 291	9	4 814	7	5 270	6	5 809	4	6 358	4
Autres frais généraux	4 052	9	4 415	7	4 912	5	5 594	4	6 511	4
Amortissement anciennes immo	1 712	4	1 583	2	1 408	1	1 250	1	1 138	1
Amort des nouvelles acquisition	1 271	3	2 784	4	4 949	5	5 188	6	5 121	3
Total des charges d'exploitation	44 457	96	61 315	91	84 371	90	114 894	87	141 115	82
Résultat d'exploitation	15 728	34	5 808	9	9 560	10	17 920	13	30 275	18
Intérêts sur emprunts	643	1	294	0	856	1	532	1	191	0
Résultats courant	15 084	33	5 514	8	8 704	9	17 388	13	30 084	18
Amort anciennes immobilisation	1 712	4	1 583	2	1 408	1	1 250	1	1 138	1
Amort des nouvelles acquisition	1 271	3	2 784	4	4 949	5	5 188	6	5 121	3
Cash Flow d'exploitation	18 068	39	9 881	15	15 062	16	23 826	18	36 343	21

Annexe 3: Tableau de forces et de faiblesses et les programmes de vérifications

		Tableau de Forces et Faiblesses apparentes				ANNEE : 2012	
MISSION : audit stratégique de la COTONTCHAD - SN							
domaine, processus ou activité	Objectifs de contrôle interne	Risques	Bonne pratiques	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	
Le processus d'élaboration du plan d'affaires	✓ S'assurer que le diagnostic de l'environnement est objectif	✓ Perte de temps et non atteinte des objectifs	✓ Entretien avec les cadres	F	✓ Diagnostic intégral de l'environnement	Moyen	✓ L'expertise du cabinet ACEA. Sarl était objectif
	✓ S'assurer de la capacité de l'équipe en charge de l'élaboration du plan d'affaires	✓ Incompétence de produire un travail de qualité	✓ Respecter le profil, avoir l'expérience et bien connaître le domaine d'activité	F	✓ Fiabilité de plan d'affaires	Moyen	✓ Les points stratégiques sont pris en compte sauf la TIC
	✓ S'assurer que les directions opérationnelles ont participées à l'élaboration du plan d'affaires	✓ Non prise en compte de tous les aspects importants relatifs à la vie de la société	✓ Entretien avec les cadres et agents de maîtrise	F	✓ Degré acceptable de compréhension des objectifs	Moyen	✓ Animer les responsables à tous les niveaux vers les objectifs
	✓ S'assurer que le plan d'affaire établi est en adéquation avec la mission de la COTONTCHAD – SN	✓ Navigation à vue	✓ Comparer les objectifs et la mission de la COTONTCHAD – SN au plan d'affaires	F	✓ Prise en compte des aspects importants de la mission	Elevé	✓ Prendre les mesures nécessaires pour une mise en œuvre parfaite

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que tous les points importants de la vie de la société sont pris en compte dans le plan d'affaires ✓ S'assurer que les principales sources d'incertitude sont identifiées ✓ S'assurer de respect du plan financier par le bailleur (l'Etat) ✓ S'assurer qu'il existe un plan opérationnel détaillé 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non atteinte des objectifs ✓ Non atteinte des objectifs ✓ Problèmes de trésorerie ✓ Incohérence des actions et navigation à vue 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer la chaîne de valeur d'exploitation, la logistique et les techniques d'information et de la communication ✓ Disposer d'un système d'information stratégique efficace ✓ Mise en place d'un comité de suivi des décisions ✓ Conception d'un plan opérationnel 	<p>f</p> <p>f</p> <p>f</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Défaillance du système d'information et de communication ✓ Incertitude à la réalisation des objectifs du plan d'affaires ✓ Non-respect du programme de financement par l'Etat ✓ Absence d'un support pour le pilotage des opérations 	<p>Faible</p> <p>Faible</p> <p>faible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficulté de traitement, d'analyse et de perception d'information et de communication ✓ Modification des points stratégiques qui fait l'objet d'incertitude ✓ Incertitude pour l'atteinte des objectifs du plan d'affaires ✓ Susceptibilité d'incohérence des actions
la mise en œuvre du business plan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que les objectifs du business plan sont bien connus par les différents directeurs ✓ S'assurer que les chefs des services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non atteinte des objectifs ✓ Incohérence des actions par rapport à l'objectif du plan ✓ Incohérence des actions et navigation à 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilisation, formations et débats sur les points saillants du plan d'affaires ✓ Sensibilisation, formations et 	<p>F</p> <p>f</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suivi des activités par rapport à l'objectif du plan ✓ Méconnaissance des objectifs du plan 	<p>Acceptable</p> <p>faible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permettre à chaque Directeur d'exposer ses réalisations au comité de direction ✓ Mobilisation du personnel vers

	<p>perçoivent l'objectif du business plan</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que des réunions de sensibilisation et de mobilisation du personnel est organisé par les chefs des services ✓ S'assurer que le budget d'exploitation est en adéquation avec le plan d'affaires ✓ S'assurer que le plan d'action est en adéquation avec le plan d'affaire 	<p>vue</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Méconnaissance des objectifs du plan ✓ Incohérences des actions ✓ Non atteinte des objectifs ✓ Incohérences des actions ✓ Non atteinte des objectifs ✓ Inadéquation des actions 	<p>débats sur les points saillants du plan d'affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilisation, formations ✓ Organiser les discussions par rapport à l'objectif du plan d'affaires ✓ Surveiller les actions et actualiser le plan 	<p>f</p> <p>F</p> <p>f</p>	<p>d'affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Méconnaissance des objectifs du plan d'affaire par les employés ✓ Facilité au niveau de contrôle de gestion ✓ Incohérence des actions 	<p>Faible</p> <p>Acceptable</p> <p>faible</p>	<p>l'atteinte des objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficile d'organiser le travail dans les ateliers et usines par rapport aux objectifs ✓ Le contrôle budgétaire favorise le suivi des activités ✓ Une navigation à vue
<p>Le suivi du plan d'affaires dans le temps</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que le plan de financements des activités est respecté par l'Etat ✓ S'assurer qu'il y a l'engouement chez les cotonculteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insolvabilité ✓ Non atteinte des objectifs de production de coton 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suivi, anticipation des délais et activer les rappels ✓ Sensibiliser et sponsoriser les planteurs 	<p>f</p> <p>F</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficultés de trésorerie ✓ Motivation des paysans pour la production de coton 	<p>Faible</p> <p>Elevé</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le financement des projets par le trésor public est plein incertitude ✓ L'absence des arriérés des planteurs de

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que l'évolution des activités est en adéquation avec le plan de développement ✓ S'assurer qu'il existe une procédure d'analyse des informations stratégique ✓ S'assurer qu'il existe un système de jaugeage de la compétence du personnel 	<p>graine</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Navigation à vue ✓ Inefficacité du système d'information ✓ Découragement et fluidité de la motivation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Installer les signaux pertinents pour l'adaptation au plan d'affaires ✓ Conception d'un tableau de bord intégrant tous les indicateurs de performance ✓ Mettre en place un système de motivation du personnel 	<p>f</p> <p>f</p> <p>f</p>	<p>graine</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Non détection des problèmes ✓ Non détection des problèmes ✓ Baisse de rendement 	<p>Faible</p> <p>Faible</p> <p>faible</p>	<p>paiement expliquent cet état engouement</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les problèmes de gestion non détectés peuvent conduire à la dérive ✓ Incapacité de trouver les solutions aux problèmes ✓ Encourager le personnel compétent
--	---	--	---	----------------------------	---	---	---

Programme de vérification

Audit stratégique de la COTONTCHAD - SN

Objectif général	Objectifs spécifiques	Contrôles à effectuer	Temps prévu
Le processus d'élaboration de plan d'affaires	✓ S'assurer que le diagnostic de l'environnement est objectif	✓ Rapport de diagnostic stratégique produit par le cabinet ACEA. Sarl	1 heure
	✓ S'assurer de la capacité de l'équipe en charge de l'élaboration du plan d'affaires	✓ Entretien avec les directeurs	30 mn
	✓ S'assurer que les directions opérationnelles ont participé à l'élaboration du plan d'affaires	✓ Entretien avec les directeurs	1 heure
	✓ S'assurer que le plan d'affaires établi est en adéquation avec la mission de la COTONTCHAD – SN	✓ Entretien avec les directeurs	30 mn
	✓ S'assurer que tous les points importants de la vie de la société sont pris en compte dans le plan d'affaires	✓ Analyse documentaire	1 heure
	✓ S'assurer que les principales sources d'incertitude sont identifiées	✓ Analyse documentaire	3 heures
	✓ S'assurer de respect du plan financier par le bailleur (l'Etat)	✓ Entretien avec le Directeur comptable et financier	30mn
	✓ S'assurer qu'il existe un plan opérationnel détaillé	✓ Entretien avec les directeurs	30mn
la mise en œuvre du business plan	✓ S'assurer que les objectifs du business plan sont bien connus par les différents directeurs	✓ Entretien avec les différents Directeurs	30 mn
	✓ S'assurer que les chefs des services perçoivent l'objectif du business plan	✓ Entretien avec les chefs de service	30mn
	✓ S'assurer que des réunions de sensibilisation et de mobilisation	✓ Entretien avec le personnel	1 h 30

Audit stratégique de la COTONTCHAD - SN

	<p>du personnel ont été organisées par les chefs des services</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que le budget d'exploitation est en adéquation avec le plan d'affaires ✓ S'assurer que le plan d'action est en adéquation avec le plan d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse des rapports de contrôle budgétaire ✓ Rapprocher le plan d'action au plan d'affaires 	<p>1 h 00</p> <p>1 h 00</p>
Le suivi du plan d'affaires dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que le plan de financements des activités est respecté par l'Etat ✓ S'assurer qu'il y a l'engouement chez les cotonculteurs ✓ S'assurer que l'évolution des activités est en adéquation avec le plan de développement ✓ S'assurer qu'il existe un système de jaugeage de la compétence du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretien avec le Directeur financier et comptable ✓ Entretien avec les agents de la direction de la production cotonnière ✓ Analyse des indicateurs de performance ✓ Entretien avec la direction des ressources humaines 	<p>30 mm</p> <p>30 mm</p> <p>30mm</p> <p>1 h 00</p>

Tableau de Forces et Faiblesse apparente							ANNEE : 2012
audit organisationnel des usines d'égrenage							
Entité, domaine, processus ou activité	Objectifs de contrôle interne	Risques	Bonne pratiques	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	
Missions et Objectifs de l'Usine	✓ S'assurer que la mission des usines est bien définie	✓ Absence de base d'appréciation de la performance	✓ Mise en place de manuel de procédure	F	✓ Succès des actions entreprises	Moyen	Lorsque la mission est bien définie il y a facilité dans l'exercice des fonctions des agents
	✓ S'assurer que les objectifs définis aux agents sont en adéquation avec le plan d'affaires	✓ Pilotage à vue	✓ Bonne connaissance des objectifs généraux par le personnel	f	✓ Non atteinte des objectifs	Faible	Plusieurs employés ignorent l'objectif du plan d'affaires
Structure organisationnelle	✓ S'assurer que la structure organisationnelle est formalisée et actualisée	✓ Inefficacité d'organisation	✓ Actualisation de l'organigramme	f	✓ Baisse de rendement	Faible	Inadéquation des tâches et les documents caducs
	✓ S'assurer de l'existence des fiches de poste	✓ Fuite de responsabilités	✓ Elaboration des fiches de poste	f	✓ Ignorance de responsabilité	Faible	Conflits de responsabilité
	✓ S'assurer que les charges de travail sont en adéquation avec la structure organisationnelle	✓ Inadéquation des charges de travail avec la structure organisationnelle	✓ Harmonisation des charges de travail avec la structure organisationnelle	f	✓ Bon fonctionnement des activités	Faible	Le travail de quart à l'égrenage de coton graine est bien structuré
Répartition des tâches	✓ S'assurer de l'existence d'un manuel de procédures	✓ Conflit de rôle	✓ Elaboration d'un manuel de procédures	f	✓ Confusion dans l'exécution des tâches	Faible	les notes de service caduc

	✓ S'assurer que les tâches exécutées sont en adéquation avec les fiches de postes	✓ Conflit de rôle	✓ Elaboration d'un manuel de procédures	F	✓ Mauvaise utilisation du personnel	Moyen	A l'usine les tâches sont rationnellement réparties sur les machines
Esprit d'équipe	✓ S'assurer de l'existence des réunions d'évaluation des activités de l'usine par ses responsables	✓ Risque d'incohérence des actions	✓ Elaboration de procès-verbaux des réunions ✓ Faire des recommandations pour corriger les erreurs	F	✓ efficacité de l'équipe	Acceptable	Certains responsables des usines n'organisent pas des réunions avec le personnel
	✓ S'assurer des apports constructifs des différents responsables	✓ Absence de contribution des responsables à la gestion de l'usine	✓ Permettre à chaque responsable de donner les forces et faiblesses de son domaine d'activité à la réunion	F	✓ efficacité de l'équipe	Acceptable	L'appréciation de performance est un catalyseur
Moyens et Outils	✓ S'assurer de l'existence des moyens matériels suffisants et de bonne qualité	✓ Inexistence des moyens et outils de travail	✓ Mise à disposition de l'usine des moyens humains, financiers et matériels	F	✓ Difficultés d'atteindre les objectifs	Moyen	Insuffisance des moyens matériels de qualité dans certaines usines
	✓ S'assurer de l'existence d'un budget de formation des agents	✓ Dépréciation de la qualité du personnel dans le temps	✓ Formation continue du personnel	f	✓ Perte d'efficacité	faible	Une défaillance remarquable en formation du personnel

	Programme de vérification	ANNEE : 2012
--	----------------------------------	---------------------

MISSION : audit organisationnel des usines d'égrenage

Objectif général	Objectifs spécifiques	Contrôles à effectuer	Temps prévu
S'assurer de l'efficacité et l'efficience de la structure organisationnelle des usines	✓ S'assurer que le système du fonctionnement de l'administration offre un service de qualité ;	✓ Entretien avec les responsables ;	1 heure
	✓ S'assurer que le personnel est bien occupé et motivé ;	✓ Observation et entretien avec les responsables ;	1 heure
	✓ S'assurer que le personnel est compétent ;	✓ Vérifier les fiches des entretiens de performance et entretien avec les responsables ;	1 heure
	✓ S'assurer qu'il y a rigueur dans la gestion du personnel ;	✓ Observation et entretien avec les responsables ;	30 mn
	✓ S'assurer qu'il y a cohérence des actions du personnel ;	✓ Entretien avec les responsables ;	30 mn
	✓ S'assurer que le personnel est bien responsabilisé et se met en valeur ;	✓ Entretien avec les responsables ;	1 heure
	✓ S'assurer que la société assure le bien-être et épanouissement du personnel ;	✓ Entretien avec les responsables ;	30mn
	✓ S'assurer que le système de communication interne est efficient ;	✓ Entretien avec les responsables ;	30 mn
	✓ S'assurer que les moyens techniques et matériels utilisés sont bien adaptés;	✓ Observation et Entretien avec les responsables ;	30 mn
	✓ S'assurer du bon fonctionnement du système comptable et financier ;	✓ Entretien avec les responsables ;	30 mn
✓ S'assurer de la bonne répartition des tâches au sein de	✓ Entretien avec les responsables ;	30 mn	

	l'usine ; ✓ S'assurer de l'adéquation de la structure organisationnelle par rapport aux charges de travail ; ✓ S'assurer de la formation continue du personnel ; ✓ S'assurer qu'il existe les PV des réunions des responsables de l'usine ; ✓ S'assurer qu'il existe dans les PV des réunions, des suggestions pour l'amélioration des activités.	✓ Entretien avec les responsables ; ✓ Vérifier l'exécution de budget de formation du personnel ; ✓ Entretien avec les responsables et vérification de PV des réunions ; ✓ Vérifier les PV des réunions	1 heure 1 heure 1 heure 1 heure
--	---	---	--

	Le Tableau des forces et des faiblesses apparentes (TF fa)	ANNEE : 2012
--	---	---------------------

MISSION : audit de conformité des usines d'égrenage

Domaines (commercialisation de coton graine)	Objectifs spécifiques	Risques	Indicateur	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	
1. Réception de Coton graine	✓ S'assurer que l'étape de la préparation des achats est souvent suivie par les agents cotonniers de terrain	✓ Risque juridique	✓ Vérifier le calendrier d'achats et l'accord d'ouverture de marché	f	✓ Perte de temps et retard dans l'exécution du programme de commercialisation	faible	Signature d'accord d'ouverture de CA
	✓ S'assurer que les camions chargés sont orientés par les responsables des usines	✓ Risque de détournement	✓ Bordereau de transport	f	✓ Non-respect des procédures	faible	Quelques problèmes avec les transporteurs privés
	✓ S'assurer que les problèmes de trajet CA-USINE sont gérés conformément à la note de service N° 021/DP/GN/08	✓ Risque de perte de coton graine chargé	✓ Bordereau de transport (temps de transport)	f	✓ Baisse de taux de rendement fibre	faible	Un faible % par campagne
	✓ S'assurer que la pesé de coton graine se fait conformément à la note de service N°021/DP/GN/08	✓ Risque juridique	✓ Ticket pont bascule et bordereau de transport	F	✓ Non détection des erreurs de poids et collusion	Moyen	Quelques cas de collusion décelés par le passé
	✓ S'assurer que l'entrée du véhicule	✓ Risque	✓ Registre	F	✓ Absence de	Moyen	La note de service

	chargé pour la pesé est enregistrée (heure, N° Veh, Bord, ticket PB)	administratif	d'enregistrement		traçabilité		qui organise la commercialisation est caduque (novembre 1994)
2. Paiement coton graine	✓ S'assurer que les bordereaux de paiement et de remboursement crédit sont établis conformément aux procédures de paiement de coton graine	✓ Risque juridique et risque d'image de la société	✓ Vérifier les liasses des pièces comptables	F	✓ Erreurs de paiements et atteinte à l'image de la société	Moyen	Actualiser la procédure de paie (octobre 1996)
	✓ S'assurer que l'AAC a préparé la paie conformément à la procédure de paie de coton graine ; bordereau de paiement établi par le superviseur et l'accord de principe des responsables des AV	✓ Risque de conflit	✓ Rapprocher le bordereau de paiement à la procédure de paiement	F	✓ Erreurs de paiements et atteinte à l'image de la société	Moyen	Etablir un programme annuel d'audit de conformité
	✓ S'assurer que les pièces de paiement sont successivement numérotées (CD et CR) et classées avec fiches de billettages.	✓ Risque d'absence de traçabilité	✓ Vérifier le bordereau de paiement	F	✓ Perte des pièces et difficultés de les retrouver	Moyen	Utiliser les aides comptables pour le suivi

	Programme de vérification	ANNEE : 2012
--	----------------------------------	---------------------

MISSION : audit de conformité des usines d'égrenage

Objectif général	Objectifs spécifiques	Contrôles à effectuer	Temps prévu
S'assurer de la bonne application des règles et procédures de l'usine	✓ S'assurer que les conditions d'ouverture de CA sont respectées conformément à la note de service N° 0021/DP/GN/OB du 18 novembre 1994	✓ Vérifier le contrat d'ouverture de CA et les calendriers d'achat	1 heure
	✓ S'assurer de la bonne gestion des véhicules de transport coton graines (COTONTCHAD et privé)	✓ Vérifier les bordereaux de transports, les tickets pont bascules et le registre d'enregistrement de pont bascule	1 heure
	✓ S'assurer de la bonne organisation de la pesé des camions au pont bascule	✓ Vérifier le fichier de transport du logiciel de gestion des usines, les bordereaux de transport et les poids marché des AV	1h30 mn
	✓ S'assurer que les bordereaux récapitulatifs de livraison coton graine et les pièces accessoires sont bien établis	✓ Vérifier les liasses des pièces comptables pour le paiement AV	1 heure
	✓ S'assurer que le paiement des AV a été préparé par l'AAC par rapport à la procédure	✓ Entretien avec les responsables et vérification de liasse de pièces comptables	1 heures
	✓ S'assurer que le paiement de coton graine a été contrôlé et ordonné par le chef d'usine	✓ Entretien avec les responsables et vérification de liasse de pièces comptables	30 mn
	✓ S'assurer que les numéros des pièces (CR et CD) sont bien ordonnés	✓ Vérifier les CR et CD	30 mn
	✓ S'assurer qu'il existe un bon classement des pièces comptables	✓ Vérifier le système de classement des pièces comptables au bureau des AAC	30 mn

Annexe 4: Guide d'entretien

- ✓ Prise de contact et mettre à l'aise de la personne ;
- ✓ définir clairement : les objectifs de l'entretien ;
- ✓ laisser l'interviewé s'exprimer librement sur le problème posé : les faits marquants de son activité sur l'année, les aspects positifs de son travail, les difficultés rencontrées, ses propositions concernant son rôle et sa fonction ;
- ✓ clarifier certains points : reformuler les aspects problématiques, demander des exemples précis, demander les solutions préconisées par la personne ;
- ✓ confronter les différences de perception pour parvenir à une meilleure compréhension mutuelle des situations ;
- ✓ faire l'évaluation sur l'activité de la personne avec lui: compétences développées et résultats atteints, bilan par rapport aux objectifs fixés l'année précédente.
- ✓ donner des informations sur les orientations du service et le projet de la société ;
- ✓ définir les axes prioritaires des actions à mener pour l'année à venir en lien avec les orientations du service et les missions de l'interviewé ;
- ✓ faire avec lui le point sur les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre ;
- ✓ faire le point sur les compétences à acquérir et à développer pour le poste qu'il occupe ;
- ✓ solliciter de l'interviewé ses souhaits de carrière, de formation et de développement ;
- ✓ faire le point sur les compétences à acquérir et à développer pour le projet professionnel ;
- ✓ identifier avec lui les besoins de formation ;
- ✓ reformuler les points-clés de l'entretien et remercier la personne.

NB : le temps et la qualité de l'entretien varie selon le niveau de l'interviewé : Cadre, Agent de maîtrise ou Employé.

Annexe 5 : Diagnostic stratégique

<u>DIRECTION TECHNIQUE DES USINES</u>	
Quelles sont les forces et faiblesses du système d'organisation et de pilotage de la DTU	
FORCES	FAIBLESSES
Le système de gouvernance de la Direction	Le système de gouvernance de la Direction
Le système de planification et d'organisation des activités	Le système de planification et d'organisation des activités

<u>DIRECTION TECHNIQUE DES USINES</u>	
Quelles sont les forces et faiblesses des points stratégiques des usines.	
FORCES	FAIBLESSES
centrales électriques, armoires électriques, les égreneuses, la presses.	centrales électriques, armoires électriques, les égreneuses, la presse.

<u>DIRECTION TECHNIQUE DES USINES</u>	
Quelles sont les forces et faiblesses de la gestion des Ressources humaines de la DTU ?	
FORCES	FAIBLESSES
de la gestion des Ressources humaines ?	de la gestion des Ressources humaines ?

<u>DIRECTION TECHNIQUE DES USINES</u>	
Quelles sont les forces et faiblesses de la communication interne et externe (avec autres directions) de la DTU?	
FORCES	FAIBLESSES
Courriers (note de service, décisions....), téléphone, radios, Internet, bouche à oreille.....	Courriers (note de service, décisions....), téléphone, radios, Internet, bouche à oreille.....

<u>DIRECTION TECHNIQUE DES USINES</u>	
Quelles sont les forces et faiblesses de la gestion de matériels à la DTU?	
FORCES	FAIBLESSES
Matériels et mobiliers de bureau, Pièces détachées usines et engins, matériels informatiques et autres ?	Matériels et mobiliers de bureau, Pièces détachées usines et engins, matériels informatiques et autres ?

<u>DIRECTION TECHNIQUE DES USINES</u>	
Selon vous, comment les évolutions technologiques (informatique, communication...) pourraient-elles affecter positivement (opportunités) et/ou négativement (menaces) l'organisation, le fonctionnement et les activités des usines ?	
OPPORTUNITES	MENACES
Comment les évolutions technologiques pourraient – elles affecter positivement les usines ?	Comment les évolutions technologiques pourraient – elles affecter négativement les usines ?
<u>DIRECTION TECHNIQUE DES USINES</u>	
Selon vous, quelles sont les caractéristiques de l'environnement social et politique du Tchad qui affecteraient positivement (opportunités) et/ou négativement (menaces) l'organisation, le fonctionnement, et les activités des usines ?	
OPPORTUNITES	MENACES
Impacts positifs de l'environnement social et politique national sur l'organisation, le fonctionnement, et les activités des usines ?	Impacts positifs de l'environnement social et politique national sur l'organisation, le fonctionnement, et les activités des usines ?
<u>DIRECTION ADMINISTRATIVE DES RESSOURCES HUMAINES</u>	
Selon vous, quelles sont les forces et faiblesses du système d'organisation et de pilotage de la DARH ?	
FORCES	FAIBLESSES
Gestion de carrières du personnel, formations, évolution des différents métiers, organisation administrative...	Gestion de carrières du personnel, formations, évolution des différents métiers, organisation administrative...

<u>DIRECTION ADMINISTRATIVE DES RESSOURCES HUMAINES</u>	
Selon vous, quelles sont les forces et faiblesses de la gestion des ressources humaines interne de la DARH ?	
FORCES	FAIBLESSES
de la gestion des ressources humaines interne	de la gestion des ressources humaines interne

<u>DIRECTION ADMINISTRATIVE DES RESSOURCES HUMAINES</u>	
Selon vous, quelles sont les forces et faiblesses de la communication interne et externe (avec les autres directions)?	
FORCES	FAIBLESSES
Courriers (note de service, décisions....), téléphone, radios, Internet, bouche à oreille.....	Courriers (note de service, décisions....), téléphone, radios, Internet, bouche à oreille.....

<u>DIRECTION ADMINISTRATIVE DES RESSOURCES HUMAINES</u>	
Selon vous, quelles sont les caractéristiques de l'environnement social et politique du Tchad qui affecteraient positivement (opportunités) et/ou négativement (menaces) l'organisation, le fonctionnement, et les activités de la DARH ?	
OPPORTUNITES	MENACES
Impacts positifs de l'environnement social et politique national sur l'organisation, le fonctionnement, et les activités des usines ?	Impacts positifs de l'environnement social et politique national sur l'organisation, le fonctionnement, et les activités des usines ?

Annexe 6: Tableau de bord prospectif pour la COTONTCHAD - SN

Le pilotage stratégique est la mise à la disposition de la direction générale d'un nombre d'indicateurs variés, regroupés dans un tableau de bord, de façon à aider le comité de direction à prendre des décisions stratégiques.

Tableau de bord prospectif pour un pilotage stratégique

Objectif	Stratégies	Indicateurs
Personnels		
Offrir un service de qualité	Disposer d'un ensemble de personnel réactif	Réduire à moins de 24 heures le règlement de problèmes au travail
	Développer des mesures de satisfaction	Nombre de plaintes par mois
Répondre aux différents besoins (bien – être et épanouissement)	Assurer la continuité de soin de bonne qualité au personnel	Absence pour cas de maladie
	Offrir une restauration de qualité aux heures de travail et éduquer le personnel à une alimentation équilibrée	Evolution de poids de personnel
	Sécuriser matériellement	Nombre de plaintes par mois et accidents
	Partager des moments individuels avec le personnel	Temps individuel consacré (nombre des réunions avec le personnel et autre débat)
	Respecter le personnel	Nombre de plaintes par mois
Occuper et stimuler les employés	Proposer des activités variées	Nombre d'activités par type et par mois
	Stimuler les sens des employés	Nombre de séance de travail par mois et par personne
Apprentissage organisationnel		
Se doter d'une équipe compétente	Avoir un personnel motivé	Subsides
	Offrir des formations au personnel	Nombre de formation par an
	Avoir une équipe expérimentée	ancienneté
Améliorer la cohérence et la rigueur du personnel	Avoir un nombre restreint de supports référentiels et promouvoir la consultation de ceux-ci	Nombre de consultation par personne par mois
Responsabiliser et valoriser	Satisfaire les attentes du personnel	Taux d'absentéisme et nombre de sortie
	Avoir une approche participative	Nombre d'entretiens individuels par an
	Favoriser la dimension individuelle	Nombre de tâches à responsabilités par personne (rôle de représentation et marge de manœuvre personnelle)

Processus internes		
Améliorer la transmission d'information (communication) et la coordination	Avoir un nombre restreint de supports référentiels et promouvoir la consultation de ceux-ci	Nombre de consultations par personne par semaine (plus réunions et équipe éducative)
Se doter de moyens techniques et matériels adaptés	Augmenter les demandes auprès des fournisseurs probants	Nombre de réponses positives (par année)
Financier		
Assurer la viabilité de la COTONTCHAD - SN	Avoir un niveau de subsides maximal	Montant
	Améliorer la rentabilité	Résultat d'exploitation / chiffre d'affaire
	Avoir une indépendance financière suffisante	Fonds de roulement et solvabilité

Ce tableau de bord prospectif permet de :

- ✓ traduire le plan d'affaires en terme opérationnels,
- ✓ mettre toute l'organisation en adéquation avec le plan d'affaires,
- ✓ faire que le plan d'affaires soit l'affaires quotidienne de tous,
- ✓ transformer le plan d'affaires en un processus continu,
- ✓ mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

❖ **Ouvrages**

- 1- BECOUR Jean Charles & Henry BOUQUIN (2008), *entrepreneuriat gouvernance et performance*, Economica, Paris, 444 pages.
- 2- Bernard Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Edition organisation, Paris, 217 pages.
- 3- Bertin Elisabeth, (2007), *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*, Editions d'organisation, Paris, 320 pages.
- 4- BERTONE CHE Marc, DESMET Pierre, DARCIMOLES Charles-Henri (2005), *MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, organisation, Paris, 506 pages.
- 5- CHARPENTIER P. (2000), *organisation et gestion de l'entreprise*, Nathan, Paris, 357 pages.
- 6- CHARRON Jean Luc & SEPARI Sabine (2007), *management: manuel et application*, Dunod, Paris, 231 pages.
- 7- DERRAY Alain & LUSSEAU Alain (2001), *l'analyse stratégique*, Ellipses, Paris, 93 pages.
- 8- DETRIE Jean Pierre & al (2005), *stratégor : politique générale d'entreprise*, 4^e édition. Dunod, Paris, 877 pages.
- 9- DOMINIQUE JOLLY (2012), *stratégie d'entreprise, concepts-modèles-outils*, Maxima, Paris, 2012, 316 pages.
- 10- FENNETEAU Hervé, (2002), *enquête : entretien et questionnaire*, Dunod, Paris, 128 pages.
- 11- Godet Michel (2004) *manuel de prospective stratégique*, 2^e édition, Dunod, Paris, 412 pages.
- 12- HAMZAOUI Mohamed & Pige, Benoit (2005), *Audit : gestion de risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^e Edition village Mondial, Orléans, 245 pages.
- 13- HELFER Jean Marie, KALIKA Michel, ORSONI Jacques (2006) *Management stratégique et organisation*, 6^{ème} édition Vuibert, Paris, 482 pages.
- 14- HONORAT Philippe (2009), *le budget facile pour les managers : démarches, indicateurs, tableau de bord*, Eyrolles, Paris, 227 pages.

- 15- Howard M. Armitage, Ph.D., CMDA, FCMA et Cameron Scholey, MBA, CMA (2006), *utilisation des cartes stratégiques pour accroître la performance*, AICPA, Canada, 42 pages.
- 16- IFACI (2009) *les pratiques de l'audit et du contrôle interne en France* ; Paris 103 pages.
- 17- JOHNSON Gerry (2002), *stratégie*, 2^e édition, Pearson Education, Paris, 717 pages.
- 18- LE ROY Frédéric (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*, Economica, Paris, 250 pages.
- 19- LEMANT Olivier et groupe de recherche(1995), *la direction d'un service d'audit interne*, IFACI, 248 pages.
- 20- Lionel Collins & Gérard Valin, *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*. Collection dirigée par Pierre Vernimmem 4^e édition 1992, 357 pages.
- 21- OHADA (2002) *Traité et actes uniformes*, commentés et annotés, 2^{ème} édition, JURISCOPE, Futuroscope Cedex. Paris. 960p.
- 22- Philippe Ramond (2004), *management opérationnel, direction et animation des équipes*, MAXIMA, Paris, 289 pages.
- 23- PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne* ; Editions ENIS, France, 207 pages.
- 24- RAOUL Maryvonne (1989), *Audit stratégique*, Entreprise moderne d'édition, Paris, 245 pages.
- 25- SIMONS Robert (1995), *levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 134 pages.
- 26- SOUTAIRAIN Jean – François & FARCET Philippe (2005), *organisation et gestion de l'entreprise : manuel : DEVF (DESCF/MSTCF)*, Epreuve N°3, éd. 2005-2006, Foucher, Vanves, 479 pages.
- 27- TREILLE Jean Michel (2004), *le pilotage opérationnel de l'entreprise : comment déployer la stratégie sur le terrain*, Organisation, Paris, 257 pages.
- 28- VERDALLE Bernard & GRAND Bernard (1999), *audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris, 112 pages.
- 29- WEIL Michel (1999), *l'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations*, AFNOR, Paris, 248 pages.

❖ **Sources internet**

- 30- ANAGNOSTARAS & al (2008), audit stratégique/business plan de l'entreprise.
http://www.chuv.ch/qual_home/qual_activites/qual_certifications_etaccreditations/qual_certifications_et_accreditations_couts/quals_cout_iso_9001.htm.
- 31- IIA, IFACI Certification, www.theiia.org/download.cfm.
- 32- Jean Charles BECOUR& Henri BOUQUIN, (2008) : la planification stratégique est le processus qui consiste à décider des buts. <http://www.kla.be/fr/4/AUDPNFB>.
- 33- Jean SHAPRIO (2001), boîte à outil sur la planification stratégique, www.civicus.org/new/media/planification%20Strat%C3%A9gique.pdf.
- 34- OHADA, Acte uniforme OHADA, <http://www.ohada.com/texte.php>.
- 35- Pr Michel WEIL (2006), problématique de l'audit stratégique, www.starzik.com/.../L_audit_strat%C3%A9gique-ISBN:9782128001916_196.