

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**

**Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences Financières Et Comptabilité**  
**Campus Tamda II**



**Mémoire de fin de cycle**

**En Vue De L'obtention Du Diplôme De Master En Sciences Financières Et**  
**Comptabilité**

**Option : Finance d'Entreprise**

**Thème**

**L'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de**  
**la performance financière de l'Entreprise économique cas**

**COSIDER ALREM ROUBA**

**Présente par :**

**SAIDI Imad**

**BELABIDI Abdeldjaouad**

**Encadré par :**

**Dr. SEBAA Ahmed Salah**

**Devant le jury composé de :**

**M<sup>m</sup> ben AMARA SAIT Karima**

**MAA**

**Présidente**

**M<sup>m</sup> MEKACHER Amel**

**MCA**

**Examinatrice**

**PROMOTION : 2022/2023**

## *Remerciements*

*Avant tous, on remercie le Bon Dieu de nous avoir donné Le courage, la force et la volonté, et la patience d'aller jusqu'au bout de notre travail et afin de finaliser ce modeste travail.*

*A cet effet, on tient à exprimer nos vifs remerciements à notre encadreur Mr SEBAË AHMED SALAH qui nous a accompagnés durant toute la période de réalisation de ce travail et pour tous les efforts soutenus qu'ils n'ont pas cessés de fournir, et pour ces précieux conseils, orientations et information qu'il nous a généreusement prodigués et ce malgré ses lourds plans de charge. Nos remerciements vont également à nos professeurs pour ce qu'ils nous ont apporté comme connaissances.*

*Nos vifs remerciements à tous le personnel de l'entreprise COSIDERALREM pour leur accueil et en particuliers madame LARK Dehbia qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique au sein du département audit interne*

*Nous remercions également l'ensemble des membres du jury ; qui ont eu l'amabilité d'accepté d'examiner ce travail et de l'évaluer, qu'il trouve ici l'expression de notre respect le plus profond On voudrait exprimer nos plus profonds remerciements à tous les membres de nos deux familles pour leurs encouragements et leurs soutiens tout au long de notre travail.*

*Pour finir, on tient à remercier spécialement tous nos amis et nos collègues pour leurs encouragements.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce travail avant tout à mes très chers parents, ceux qui ont cru en moi, qui m'ont appris à affronter le monde.*

*A mon très cher père " Mahfoud "*

*L'épaule solide, l'œil attentif compréhensif et la personne la plus digne de mon respect. C'est l'école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et me protéger.*

*A ma très chère mère « BOUDRAA Khoudja »*

*Tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir, tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je porte. En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entouré puisse Dieu le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, que Dieu te preserve et te procure santé, longue vie et bonheur*

*A mes chers frères et A mes chères sœurs*

*Pour toute l'ambiance dont vous m'as entouré, pour toute vous spontanéité et vous élan chaleureux, je se dédie ce travail puisse dieu le tout puissant réalise tous vos souhaits.*

*SAIDI Imad*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui m'ont soutenu, tout au long de mon cursus et plus précisément à :*

*À ma famille, source inépuisable d'amour et de soutien, qui a toujours cru en moi et m'a encouragé à poursuivre mes rêves académiques. Votre dévouement infailible a été le moteur de ma persévérance :*

*Chère maman Z. ADIM.*

*Cher père Mohamed BELABIDI.*

*Mes chers frères : Youssef et Lakhdar.*

*Mes sœurs.*

*Aux amis qui j'ai grandi, notamment Chems eddine taleb, Kourichi Salama, et sans oublier Kourichi Akram.*

*Enfin, à tous ceux qui aspirent à l'excellence académique, que ce mémoire serve de témoignage de la valeur de la persévérance, du dévouement et de la passion dans la poursuite du savoir. Puissiez-vous être inspirés à repousser les limites du savoir et à contribuer au progrès de la connaissance.*

*Avec respect et reconnaissance,*

*BELABIDI Abdeldjaouad.*

# **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

## Liste des abréviations

---

### Liste des abréviations :

| Abréviation | Signification  |
|-------------|--|
| IAA         | The Institute of Internal Auditors                               |
| IFRS        | International Financial Reporting Standards                      |
| CRIPS       | CADRE DE RÉFÉRENCE INTERNATIONALE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES |
| FR          | Fonds de Roulement   |
| FRNG        | Fonds de Roulement Net Globale                                   |
| FRN         | Fonds de Roulement Net   |
| FRP         | Fonds de Roulement Propre  |
| BFR         | Besoins en Fonds de Roulement                                    |
| BFRE        | Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation                      |
| BFRHE       | Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation                   |
| TN          | Trésorerie Nette   |
| CA          | Chiffre d'Affaires   |
| ROA         | Retour sur actif   |
| ROE         | Retour sur capitaux propres                                      |
| BNPA        | Bénéfice Net Par Action  |
| P/E         | Cours / Bénéfice   |
| P/B         | Cours/Valeur Comptable   |
| EVA         | Valeur Économique Ajoutée  |
| ROI         | Retour sur Investissement  |
| RE          | Bénéfice Net Après Impôts  |
| K           | Coût Moyen du Capital  |
| CE          | Capital Investi  |
| MVA         | Valeur de Marché Ajoutée   |

# **SOMMAIRE**

# Sommaire

|  |     |
|--|-----|
| <i>Remerciements</i> .....   | I   |
| <b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....  | II  |
| <b>SOMMAIRE</b> .....  | III |
| <b>INTRODUCTION</b> :.....   | 1   |
| <b>CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL D’AUDITE INTERNE</b> .....   | 6   |
| Section 1 : Les fondements théoriques de l’audit interne .....   | 7   |
| Section 2 : Les Normes d'audit interne et la structure organisationnelle .....   | 15  |
| Section 3 : Le rattachement hiérarchique et la conduite d’une mission d’audit interne :.....                               | 29  |
| <b>Chapitre 2 : L’Efficacité de l’audit interne dans l’évaluation et l’amélioration de la performance financière</b> ..... | 50  |
| Section 1 : Le cadre théorique de la performance financière : .....  | 51  |
| Section 2 : Les méthodes utilisées pour mesurer la performance financière .....  | 57  |
| Section 3 : L’efficacité de l’audit interne dans l’évaluation et l’amélioration de la performance financière .....         | 72  |
| <b>Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise COSIDER ALREM</b> .....   | 80  |
| Section 1 : Présentation de l’entreprise COSIDER AIREM .....   | 81  |
| Section 2 : présentation de la fonction d'audit interne et du mode de fonctionnement. ....                                 | 85  |
| Section 3 : L’étude de la situation financière de l’entreprise .....   | 89  |
| <b>Conclusion générale</b> :.....  | 109 |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....   | IV  |
| <b>ANNEXES</b> .....   | V   |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....  | VI  |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....   | VII |

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| <b>TABLE DES MATIERES .....</b> | <b>VIII</b> |
|---------------------------------|-------------|

# **Introduction générale**

### **INTRODUCTION :**

L'institution économique est considérée comme le noyau central de toute économie, englobant à la fois les ressources humaines et naturelles, ainsi que les éléments financiers dans des conditions spécifiques, afin d'assurer sa continuité face aux défis et à la concurrence intense de son environnement externe. Cependant, l'institution ne se concentre plus uniquement sur cet aspect, mais cherche également des moyens d'améliorer sa performance financière.

La performance financière des entreprises économiques est un facteur clé de succès et de pérennité. Les entreprises cherchent constamment des moyens d'améliorer leurs résultats financiers, de gérer efficacement leurs ressources et de garantir la création de valeur pour leurs actionnaires. Dans ce contexte, l'audit interne émerge comme un outil essentiel pour évaluer et influencer la santé financière des entreprises.

L'audit interne est bien plus qu'une simple vérification de conformité comptable. Il s'est développé pour devenir une fonction stratégique au sein des organisations, jouant un rôle vital dans l'identification des risques, la gestion des contrôles internes et la maximisation de la rentabilité. Cependant, l'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière des entreprises économiques reste un sujet d'étude complexe et en constante évolution.

L'audit est intégré avec des normes internationales renforce sa portée et sa pertinence, qui soulignant l'importance de ces normes pour les entreprises économiques et en mettant en évidence l'influence qu'elles exercent sur les pratiques d'audit interne dans un contexte mondial.

Dans le concept large de la performance financière, il existe des indicateurs et des mesures principalement utilisés pour évaluer l'amélioration. Ainsi, ils servent d'indicateurs économiques fournissant une image réelle et complète de la situation financière en particulier, et de la situation économique en général.

**Problématique :**

Notre étude sera donc axée autour de l'audit interne, et la performance financière d'une entreprise économique et la problématique serait :

**« Comment l'audit interne peut être efficace pour l'évaluation et à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise économique ? »**

Cette problématique peut être scindée en plusieurs questions secondaires qui se posent dans les termes suivants :

- Qu'est-ce que l'audit interne ? Et son objectif ?
- Qu'est-ce que la performance financière et ses indicateurs ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la performance financière de l'entreprise ?

**Hypothèses :**

**H1** : l'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer, puis élaborer des solutions et convaincre les responsables.

**H2** : La performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée au préalable.

**H3** : L'audit interne contribue à améliorer la performance financière d'une entreprise économique par l'identification de ses points forts et faibles. Cela se fait en renforçant ses points forts et en remédiant à ses points faibles grâce aux conseils et orientations fournis par l'auditeur interne à la direction et aux décideurs.

**Méthodologie de recherché :**

Afin de mieux définir notre objectif, nous avons suivi une approche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

Dans un premier temps, nous avons adopté une méthode descriptive en utilisant des recherches bibliographiques et documentaires pour recueillir des informations. Cela implique la consultation d'ouvrages, de mémoires et de sites internet. Dans un second temps, nous avons effectué un stage pratique au COSIDER ALREM ROUIBA. Pendant ce stage, Nous avons fait une série d'entretiens semi directifs face à face avec des spécialistes, principalement les professionnels où nous avons pu dessiner les grandes lignes de notre travail au sein de l'entreprise.

### **Période et lieu du déroulement de notre mémoire :**

La partie théorique de notre mémoire a été réalisée entre le 08mai et le septembre 2023 tandis que la partie pratique a été réalisée entre le 25mai et le 05 juin 2023 au COSIDER ALREM ROUIBA

### **Objectifs du mémoire :**

- Analyser comment l'audit interne a influencé la performance financière de l'entreprise au fil du temps en examinant les rapports d'audit, les recommandations et les mesures correctives mises en œuvre.
- Examiner en détail les méthodes, les procédures et les outils utilisés par le service d'audit interne pour évaluer la performance financière.
- Évaluer dans quelle mesure l'audit interne de l'entreprise est conforme aux normes internationales d'audit interne (IIA) et aux meilleures pratiques, en mettant en évidence les écarts et les domaines de conformité.
- Évaluer comment l'audit interne contribue à l'identification, l'évaluation et la gestion des risques financiers au sein de l'entreprise.
- Examiner dans quelle mesure l'audit interne maintient son indépendance et sa transparence dans ses activités et sa communication avec la direction et les parties prenantes.

### **Plan de restitution :**

Notre travail est réparti en trois grands chapitres :

- Le premier chapitre : « approche conceptuelle de l'audit interne », dans lequel nous aborderons dans un premier temps l'historique de l'audit interne, ses différentes définitions, objectif et ses formes ensuite nous parlerons sur les normes d'audit et son organisation ; à la fin des différentes étapes pour l'élaboration d'une mission d'audit interne ainsi son rattachement hiérarchique.
- Le deuxième chapitre : « L'Efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière » sous allons aborder dans la première section Le cadre théorique de la performance financière ensuite à la deuxième section Les méthodes utilisées pour mesurer la performance financière et la dernière section L'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière
- Le troisième chapitre : « représente notre cas pratique au niveau de l'entreprise COSIDER ALREM, composée de trois sections, présentation d'entreprise, Présentation du département d'audit interne et son mécanisme de fonctionnement et Étudier la situation financière de l'établissement

**CHAPITRE I : LE CADRE  
CONCEPTUEL D'AUDITE INTERNE**

## **CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL D'AUDITE INTERNE**

### **Introduction :**

Les changements successifs qui ont touché tous les domaines de la vie depuis l'avènement de l'humanité, en particulier les domaines économiques à la fois globaux et spécifiques, ainsi que les domaines de la gestion, ont conduit à l'émergence d'entreprises multinationales ou transcontinentales et à l'augmentation d'entreprises de grande envergure.

Cela a conduit à une croissance des besoins dans tous les secteurs, nécessitant une priorisation de ces besoins d'une part, et la recherche de la manière dont ces besoins pourraient être satisfaits avec les ressources matérielles et humaines disponibles d'autre part. Cela a engendré un besoin accru de recourir à un système de contrôle interne et externe rigoureux. La croissance de ce besoin a conduit au développement de la pratique professionnelle de l'audit, depuis ses premières instances jusqu'à ce qu'elle atteigne son état actuel. Ce développement a influencé sa philosophie, sa compréhension, sa méthodologie et ses objectifs. Il a également donné naissance à diverses formes telles que l'audit interne et l'audit externe.

Spécialement après les crises qui secouent ces dernières années (Enron, World Com,...etc.) imposent l'introduction de l'audit comme fonction stratégique.

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

Chacun responsable sait que la mission de l'audit est une mission délicate car son but est de créer une valeur ajoutée dans un environnement changeant.

L'objet de ce chapitre est de présenter la fonction d'audit interne dans une organisation. A cet effet, nous allons consacrer la 1 ère section pour Les fondements théoriques de l'audit interne, la 2ème section pour Les Normes d'audit interne et la structure organisationnelle et le 3ème le rattachement hiérarchique et la conduite d'une mission d'audit interne.

## **Section 1 : Les fondements théoriques de l'audit interne**

L'audit interne est l'un des systèmes de contrôle les plus importants au sein de l'entreprise, dans le but de découvrir les points faibles et de mettre en lumière les points forts. Ce système représente la structure organisationnelle ainsi que l'ensemble des procédures et normes adoptées par l'entreprise pour garantir la meilleure efficacité de toutes les fonctions et assurer l'exactitude et la crédibilité des informations générées par les différents systèmes d'information de l'entreprise, dans cette section, nous aborderons son origine, sa définition, ainsi que ses objectifs et ses types.

### **1. Évolution historique et approche théorique :**

Dans la mesure où l'audit interne s'insère dans le processus d'audit global, il nous a paru utile de passer en revue d'abord les définitions de l'audit, ensuite, présenter son historique

#### **1.1. Définition d'audit interne :**

L'audit interne a vu la succession de plusieurs définitions :

#### **Selon The Institute of Internal Auditors (Institut de l'audit interne IIA) :**

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité». <sup>1</sup>

Après cette définition l'audit comme une méthode d'analyse et de contrôle, applicable à toutes les fonctions de l'entreprise, l'audit consiste plus particulièrement à s'assurer :

- de la conformité des activités de l'entreprise avec les lois et les règlements ;
- du respect des objectifs déterminés par le management de l'entreprise ;
- du bon déroulement des processus internes de la société, et tout particulièrement de ceux destinés à assurer la sauvegarde de ses actifs ;

---

<sup>1</sup>Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne(CRIPP) EDITION 2017 P7

-de la fiabilité des informations financières remontant vers le sommet de l'entreprise.

**Selon ALBERTO SILLERO :**

« On peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y-a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société. »<sup>1</sup>

Cette définition souligne que l'audit n'est plus limité aux finances, mais s'étend à toutes les facettes de l'entreprise, y compris la qualité, les ventes, les ressources humaines, et la production, renforçant ainsi la transparence et la gestion complète de l'entreprise.

***1.2. Evolution historique :***

Historiquement, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Le fameux code d'Hammourabi ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière. Plus tard, dès le III<sup>e</sup> siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin audire qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs »<sup>2</sup>

Ulérieurement, ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du 19<sup>e</sup> siècle avec la création du premier cabinet d'audit à LONDRES. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine. Quant aux Etats-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ceux-ci ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont ressenti la nécessité des mécanismes de détection de la fraude et de la

---

<sup>1</sup> Alberto sillero, audit er révision légale, Edition Eska, année 2000, page 12.

<sup>2</sup> Olivier HERRBACH Thèse de doctorat en Sciences de Gestion - Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique P17

responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus compter sur les rapports financiers<sup>1</sup>.

Ultérieurement, ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du 19ème siècle avec la création du premier cabinet d'audit à Londres. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine.

Quant aux Etats-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ceux-ci ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont ressenti la nécessité des mécanismes de détection de la fraude et de la responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus compter sur les rapports financiers. Ensuite, c'est qu'après la crise financière et économique de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information financière, l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis.<sup>2</sup>.

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « the international federation of accountants » a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. Après, en 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, de commerce, de secteur public, de l'éducation et ceux en pratique privée. La mission de l'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante par l'intérêt public<sup>3</sup>.

Dans la civilisation islamique, le contrôle se réalisait à travers la pratique de l'institution de Hisba. Dans ce mode de contrôle avait pour but la promotion de la vertu et la prévention du mal. Le Muhtassib intervenait dans les domaines transactionnels (inspecter les conditions de poids et les balances ainsi que les artisans qui produisent de la nourriture, des vêtements et les machines<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, Université de Tlemcen, 2014, p 79.

<sup>2</sup> Idem P80

<sup>3</sup> Idem P80

<sup>4</sup> Dr BOUHDIDA Mohamed « Audit interne aspect théorique et pratique », Edition Pages Bleues année 2017 P9

En Algérie, l'audit interne a longtemps confiné au niveau de la fonction comptable et financière qui est devenu obligatoire dès 1980 (article 40 de la loi 88 /01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises publiques économiques). Ce dernier énonce ce qui suit :

« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement. »

Par la suite, cette obligation légale fut abrogée en 1995. Depuis, l'audit interne est devenu facultatif. Donc, l'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

## **2. L'importance et les objectifs de l'audit interne**

La diversité des entités recherchant des services d'audit interne est un indicateur de leur importance. Par conséquent, dans cette demande, nous aborderons l'importance et les objectifs de l'audit interne :

### **2.1. L'importance d'audit interne :**

De nombreuses grandes organisations possèdent un département d'audit interne, Ce département assume diverses responsabilités qui mettent en évidence l'importance de l'audit interne. Le directeur du département d'audit interne planifie les tâches de l'équipe d'audit interne afin de garantir que le processus d'audit se déroule de manière optimale. L'importance de l'audit interne peut être résumée comme suit : protéger les actifs et les biens de l'entreprise, accroître la sensibilisation de la direction de l'organisation pour améliorer le contrôle interne de tous les aspects financiers et administratifs de l'organisation.

Il surveille les opérations en cours au sein de l'organisation et s'assure qu'aucune violation des procédures comptables ne survient, en se conformant aux lois, aux pratiques financières et aux réglementations en vigueur, et en les appliquant à tous les enregistrements financiers et comptables de l'organisation. De plus, il détecte toute activité frauduleuse, trompeuse, falsifiée ou frauduleuse visant à induire en erreur les parties recevant les informations financières. Il ne divulgue aucune information financière relative aux activités de falsification ou de fraude financière qu'après avoir confirmé leur véracité, dans le but d'appréhender les responsables.

Il établit les bases pour évaluer les risques potentiels au sein de l'organisation et accorde une priorité aux risques financiers présentant une importance relative. Il assure un

contrôle financier adéquat sur l'ensemble des départements de l'organisation par le biais de l'équipe d'audit interne. Il insiste sur la nécessité d'une surveillance minutieuse des activités d'audit interne, en particulier au sein des départements les plus susceptibles d'être ciblés par le processus d'audit interne. Tous les documents financiers et comptables liés à ces départements sont collectés et examinés afin de vérifier l'absence de conflits ou d'irrégularités dans les données financières. Cette démarche facilite la détection des erreurs par l'auditeur interne avant même que l'auditeur externe n'intervienne. Les audits internes peuvent être réalisés quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement ou annuellement.

### ***2.2. L'objectif d'audit interne :***

L'objectif général de l'audit interne est d'aider une organisation à atteindre ses objectifs et maîtriser au mieux les risques qu'elle encourt, en évaluant son processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement. Dans cette optique, l'audit interne permet de répondre aux quatre objectifs suivants<sup>1</sup> :

- vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc.) sont établies, connues, comprises et appliquées.
- apprécier l'efficacité, l'efficience et du bon fonctionnement du contrôle interne de l'entité.
- conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.
- apporter des conseils et accompagner les managers pour une meilleure prise de décisions.

## **3. Formes de l'audit interne**

L'auditeur interne est concerné principalement, dans le cadre de sa mission au sein de l'entreprise, ou au sein de toute autre organisation, par les tâches de vérification, de contrôle de la conformité et d'évaluation de la structure dans laquelle il opère. Nous avons répertorié parmi les différents types d'audit trois principaux types à savoir l'audit financier, l'audit opérationnel et l'audit juridique.

### ***3.1. Audit Comptable et financier***

L'audit comptable et financier est un examen des états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle

---

<sup>1</sup> J. Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 10<sup>ème</sup> édition Eyrolles, paris 2017

de l'entreprise. L'audit comptable et financier est la forme moderne de contrôle, de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes, en apportant une dimension critique.

Toute information comptable et financière peut avoir des conséquences graves sur l'entreprise, aussi est-il nécessaire pour les dirigeants de s'assurer de la sincérité des informations. Les préoccupations d'une révision pour les dirigeants sont le plus souvent :

- Les besoins d'une information financière fiable avant de la présenter à des tiers ou aux associés ;
- L'appréciation de l'organisation comptable actuelle afin d'en déceler les insuffisances et de les améliorer ;
- La nécessité d'éviter des fraudes et des détournements.

### ***3.2. Audit opérationnel***

L'audit interne tend à s'enrichir et s'étend désormais au-delà de l'audit financier pour assurer les missions d'audit opérationnel. L'audit opérationnel ayant pour objectif l'analyse des risques et des déficiences existantes dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies, en un mot l'audit opérationnel comprend toutes les missions qui ont pour objet d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'audit opérationnel comporte la vérification du caractère adéquat et de l'efficacité des systèmes et procédures internes ainsi que l'analyse des structures d'organisation et de l'attribution des responsabilités afin de vérifier que les objectifs fixés par le top management sont atteints à moindre coût. Cet audit fait recours essentiellement à l'évaluation d'une organisation du point de vue de la performance de son fonctionnement et de l'utilisation des ressources.

La mise en œuvre de l'audit opérationnel nécessite une bonne compréhension de l'entreprise en tant que projet, de son organisation (organisation du travail, et organisation administrative, organisation comptable), de son système de contrôle interne. D'après RAFFEGEAU et al (1989), l'audit opérationnel aura pour objectif de :

- Juger la qualité de l'information ;
- Juger les performances et l'efficacité.

Dans le champ de l'audit opérationnel, on inclura :

- L'audit des contrôles opérationnels.
- L'audit de gestion.
- L'audit de stratégie.

### **Audit des contrôles opérationnels**

Il permet de juger l'entreprise sur l'efficacité et la performance des systèmes d'information et d'organisation mis en place pour son activité et les méthodes de direction.

Cela conduira à l'appréciation du contrôle interne.

### **Audit de gestion**

Il permet de juger l'entreprise sur ses résultats (les ressources sont-elles été utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs rationnels ?). Compte tenu des préoccupations de performance, le contrôle de gestion (en tant que structure mise en place par la direction pour mesurer les performances) sera particulièrement examiné.

### **Audit de stratégie**

Il permet de juger si le projet au sein de l'entreprise est toujours maîtrisé, l'audit s'appliquera en particulier aux projets d'investissement et à la qualité de la stratégie appliquée.

### ***3.3. L'audit juridique et fiscal***

Bouquin H. (2008) définit l'audit juridique comme étant l'audit du « juridisme » de l'entreprise et par juridisme, on entend les propositions suivantes :

- L'organisation doit avoir une politique et des modes organisationnels qui définissent ses relations au droit, au réglementaire et au fiscal ;
- L'organisation doit être sensibilisée au fait de n'avoir qu'une emprise faible sur une partie du droit, du réglementaire et du fiscal, par suite de leur dilution dans les opérations et entre les agents qui les traitent, parfois sans avoir même conscience que ces opérations sont porteuses de droit ;
- L'organisation doit avoir conscience qu'elle crée ses propres règles de « jurisprudence interne » et que celles-ci peuvent se trouver remises en jeu lors d'opérations de rapprochement, ou de scission ;

- La présence d'une forme de droit pour toute opération, tout acte, tout service rendu ou à rendre ;
- La nécessité de trouver, dans ce contexte, des aires de moindre déséquilibre juridique minimisant les risques et optimisant les opportunités

## **Section 2 : Les Normes d'audit interne et la structure organisationnelle**

La perception de la profession de l'audit interne a en effet évolué de manière significative au cours des dernières années. Cela est principalement dû aux efforts déployés par les professionnels de l'audit interne eux-mêmes, ainsi qu'à l'implication de certaines organisations et instances réglementaires. Dans cette section, nous aborderons les normes de l'audit interne, ainsi la structure organisationnelle

### **1. NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE :**

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, Il est essentiel de se conformer aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA (ci-après « *les Normes* ») pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités<sup>1</sup>.

#### **Les Normes ont pour objet<sup>2</sup> :**

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

Les *Normes* sont constituées de deux principales catégories de normes : les normes de qualification et les normes de fonctionnement.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur

---

<sup>1</sup> Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne(CRIPP) 2017 P12

<sup>2</sup> Idem P 12

performance. Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à toutes les missions d'audit<sup>1</sup>.

### ***1.1. NORMES DE QUALIFICATION***

#### **1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne (les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le Code de déontologie, les Normes et la Définition de l'audit interne). Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil

#### **1010 – Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne**

Le caractère obligatoire des Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, du Code de déontologie, des *Normes* et de la Définition de l'audit interne doit être reconnu dans la charte d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devrait présenter la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, à la direction générale et au Conseil.

#### **1100 – Indépendance et objectivité**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

#### **1110 – Indépendance dans l'organisation**

Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation.

---

<sup>1</sup> Idem P13

### **1111 – Relation directe avec le Conseil**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.

### **1112 – Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne**

Lorsque le responsable de l'audit interne se voit confier, des rôles et/ou des responsabilités qui ne relèvent pas de l'audit interne, des précautions doivent être prises pour limiter les atteintes à l'indépendance ou à l'objectivité.

### **1120 – Objectivité individuelle**

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts.

### **1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité**

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

### **1200 – Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

### **1210 – Compétence**

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

### **1220 – Conscience professionnelle**

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infailibilité.

### **1230 – Formation professionnelle continue**

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

### **1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

### **1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

#### **1311 – Évaluations internes**

Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

#### **1312 – Évaluations externes**

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe ;
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêts potentiel.

### **1320 – Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale ainsi qu'au Conseil. Cette communication devrait inclure :

- le périmètre et la fréquence des évaluations internes et externes ;
- les qualifications et l'indépendance du ou de(s) évaluateur(s) ou de l'équipe d'évaluateurs y compris les conflits d'intérêts potentiels ;
- les conclusions des évaluateurs ;
- les plans d'actions correctives.

**1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».**

Indiquer que l'audit interne est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne est approprié seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment.

**1322 – Indication de non-conformité**

Quand la non-conformité de l'audit interne avec le Code de déontologie ou les Normes à une incidence sur le périmètre ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.

**1.2. NORMES DE FONCTIONNEMENT**

**2000 – Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

**2010 – Planification**

Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

**2020 – Communication et approbation**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins en ressources, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

### **2030 – Gestion des ressources**

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

### **2040 – Règles et procédures**

Le responsable de l'audit interne doit établir les règles et procédures pour guider l'audit interne.

### **2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux**

Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations, coordonner les activités, et envisager d'utiliser les travaux des autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

### **2060 – Communication à la direction générale et au Conseil**

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, du niveau de réalisation du plan d'audit ainsi que de la conformité avec le Code de déontologie et les *Normes*. Il doit notamment rendre compte :

- des risques significatifs, y compris les risques de fraude, et des contrôles correspondants ;

- des sujets relatifs à la gouvernance et ;

- de tout autre problème nécessitant l'attention de la direction générale et/ou du

Conseil.

### **2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne**

Lorsque l'audit interne est réalisé par un prestataire de service externe, ce dernier doit avertir l'organisation qu'elle reste responsable du maintien de l'efficacité de cette activité.

### **2100 – Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs.

### **2110 – Gouvernance**

L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer

Les processus de gouvernance de l'organisation pour :

- les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ;
- la surveillance des processus de management des risques et de contrôle ;
- la promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- la communication aux services concernés des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- la coordination des activités et la communication des informations entre le Conseil, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance, et le management.

### **2120 – Management des risques**

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

### **2130 – Contrôle**

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue.

### **2200 – Planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission.

### **2201 – Considérations relatives à la planification**

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- la stratégie, les objectifs de l'activité auditée et la manière dont elle pilote sa performance ;
- les risques significatifs liés aux objectifs de l'activité, à ses ressources et à ses opérations, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel des risques est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou un modèle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité.

### **2210 – Objectifs de la mission**

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

### **2220 – Périmètre d'intervention de la mission**

Le périmètre d'intervention doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission.

### **2230 – Ressources affectées à la mission**

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

### **2240 – Programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

### **2300 – Réalisation de la mission**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

### **2310 – Identification des informations**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

### **2320 – Analyse et évaluation**

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

### **2330 – Documentation des informations**

Les auditeurs internes doivent documenter les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.

### **2340 – Supervision de la mission**

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel des auditeurs effectué.

#### **2400 – Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

#### **2410 – Contenu de la communication**

La communication doit inclure les objectifs, le périmètre d'intervention, et les résultats de la mission.

#### **2420 – Qualité de la communication**

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

#### **2421 – Erreurs et omissions**

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

#### **2430 – Utilisation de la mention « conduite conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* »**

Indiquer que les missions sont « conduites conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* » est approprié seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

#### **2431 – Indication de non-conformité**

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au Code de déontologie ou aux *Normes*, la communication des résultats doit indiquer :

- les principes et règles de conduite du Code de déontologie, ou les Normes avec lesquels la mission n'a pas été en conformité ;
- la ou les raisons de la non-conformité ;
- l'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.

#### **2440 – Diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

#### **2450 – Les opinions globales**

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ainsi que les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes. L'opinion globale doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

#### **2500 – Surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management.

#### **2600 – Communication relative à l'acceptation des risques**

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.

## **2. La structure organisationnelle de la fonction d'audit interne :**

La fonction d'audit interne est conditionnée par son organisation du fait qu'elle peut être centralisée ou décentralisée<sup>1</sup>. Pour cela, l'entreprise doit choisir l'organisation la plus appropriée tant à sa taille qu'à la complexité de son activité.

### ***2.1. L'organisation centralisée de l'audit interne :***

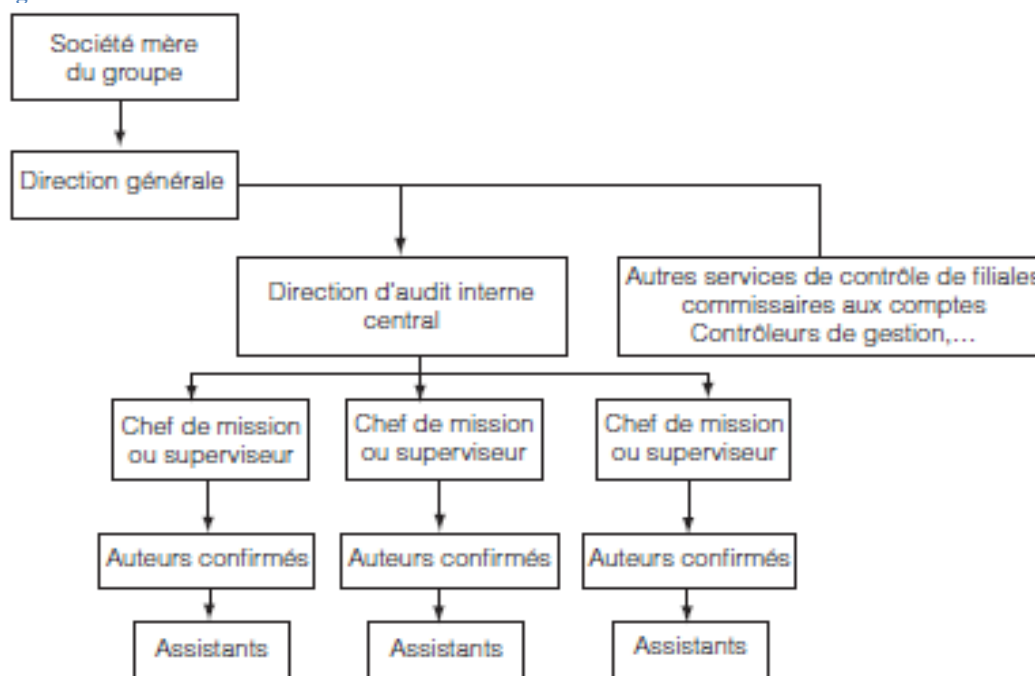
Dans le cadre de cette organisation, la fonction d'audit interne peut être segmentée en fonction du métier ou compétence ou en fonction du domaine ou filiale.

#### **2.1.1. La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence :**

Ce type de segmentation constitue un atout pour la fonction d'audit interne puisqu'il s'agit de répartir les auditeurs internes selon leur professionnalisme, on peut citer des exemples pour illustrer cette segmentation : des auditeurs informatiques, des auditeurs financiers et comptables, des auditeurs qualité, des auditeurs marketing et ventes... A ce titre,

le service d'audit interne est composé généralement d'un responsable de l'audit interne, de plusieurs chefs de mission (ou superviseurs) et d'auditeurs (assistants débutants et confirmés)<sup>1</sup>.

Figure 1 : Structure centralisée d'un service d'audit interne



Source : BERTIN Elisabeth : « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Groupe EYROLLES, Edition d'organisation, 2007, P 30

### 2.1.2. La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale :

Ce type de segmentation consiste à répartir les auditeurs en fonction du domaine d'activité ou de l'implantation géographique. Cette organisation est privilégiée par des groupes multinationaux dont les filiales ont des activités différentes<sup>2</sup>.

### 2.2. L'organisation décentralisée de la fonction d'audit interne :

L'audit décentralisé peut être appliqué au niveau des entreprises aussi bien nationales qu'internationales mais avec un service d'audit interne central à la tête des services d'audit

<sup>1</sup> CHEKROUN Meriem THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION LMD Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes P44

<sup>2</sup> Idem P44

décentralisé. L'audit décentralisé est généralement adopté lorsque la taille des filiales, l'importance des activités et la complexité des processus l'exigent<sup>1</sup>.

En fait, les pouvoirs et les responsabilités du service d'audit interne décentralisé sont définis par le service d'audit interne central. D'une façon générale, le service d'audit interne de la filiale a pour objectif de réaliser des missions d'audits opérationnels n'exigeant pas l'intervention des auditeurs centraux. Il peut s'agir d'audits de régularité/ conformité aux lois et aux règlements, tant internes qu'externes, ou d'audits d'efficacité des procédures mises en place.

Les auditeurs internes décentralisés peuvent faire appel aux auditeurs internes centraux afin de bénéficier de leur appui technique. Le service d'audit interne central dans une organisation décentralisée a un double rôle<sup>2</sup> :

- Un rôle de l'audit dans la mesure où il doit réaliser des missions d'audit transversaux portant sur des thèmes spécifiques comme le désinvestissement, le changement dans l'organisation ou des procédures ;

- Un rôle de management global de l'audit dans la mesure où il doit planifier les travaux de l'audit décentralisé, les organiser, les coordonner et enfin les contrôler.

Il y'a lieu de noter que le service d'audit interne central a quatre missions à remplir :

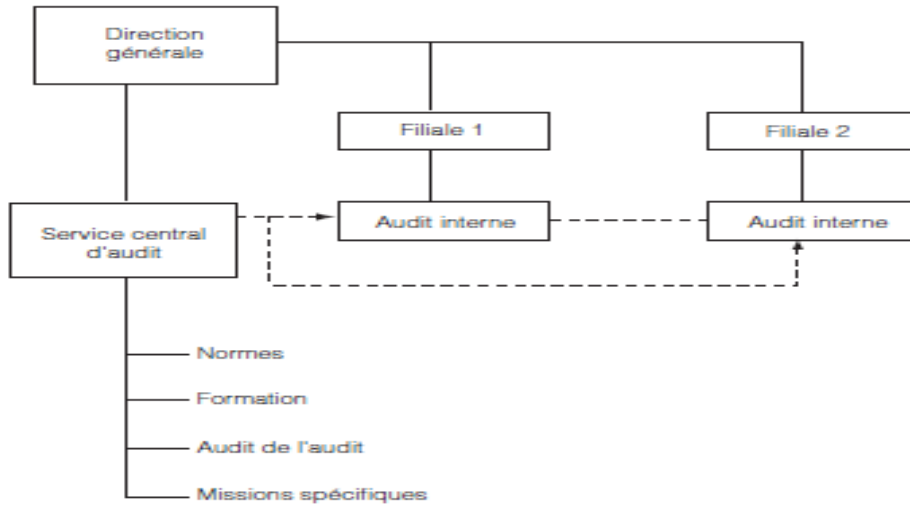
- Une mission de définition des normes ;
- Une mission de la politique et des moyens de la formation professionnelle ;
- Une mission d'Audit de l'audit ;
- Une mission de réalisation des missions spécifiques.

---

<sup>1</sup> Idem P44

<sup>2</sup> Idem P44

Figure 2 : Structure décentralisée d'un service d'audit interne



Source : BERTIN Elisabeth : « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Groupe EYROLLES, Edition d'organisation, 2007, P 32

## **Section 3 : Le rattachement hiérarchique et la conduite d'une mission d'audit interne :**

Pour mener à bien le processus d'audit interne de manière systématique et organisée, l'auditeur interne doit planifier cette démarche en établissant une série d'étapes pour guider le processus. Avant d'examiner ces étapes, nous aborderons d'abord avec le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne.

### **1. Le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne**

Le rattachement hiérarchique de l'audit est prévu par la norme 1 110 et par la Modalité Pratique d'Application (MPA) 1 110-1 (IIA) et l'International Standards for Internal Auditing n° 1000 de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECCIA). Dans les grands groupes internationaux ou dans les entreprises évoluant strictement sur le territoire national, le service ou la direction de l'audit interne peut être rattaché soit à la direction générale, soit au conseil d'administration ou au comité d'audit, ou enfin à une direction opérationnelle<sup>1</sup>.

#### ***1.1. Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale***

La direction d'audit interne peut être rattachée à la direction générale. L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale, et dans la réactivité dans les prises de décision. Pour Renard (2006), un tel rattachement permet aux auditeurs internes « d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques ». Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale est adapté au contexte américain dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley, où il incombe à la direction générale (CEO) et au directeur financier (CFO) de produire un rapport sur le contrôle interne et non au contexte français (la loi sur la sécurité financière). En effet, en France, la responsabilité de la production du rapport sur le contrôle interne incombe au président du conseil d'administration ou de surveillance. L'inconvénient de ce rattachement est de sous-entendre que le service d'audit interne est le gendarme de la direction, ce qui ne rend pas bien compte de son rôle véritable dans le processus de management des risques, de production et d'élaboration de l'information financière et non financière. Par ailleurs, un tel rattachement,

---

<sup>1</sup> BERTIN Elisabeth: « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international » Groupe EYROLLES, Edition d'organisation, 2007 P 32

dans le cadre des groupes internationaux peut, si le dirigeant est opportuniste, priver les membres du conseil d'administration d'informations sur la gestion des filiales.<sup>1</sup>

### ***1.2. Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit***

Le service ou la direction d'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit constitué en son sein. Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le rattachement au conseil d'administration permet justement de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les dirigeants et les représentants des actionnaires (le conseil d'administration). Il ne s'agit pas de priver la direction générale d'un outil de management, mais plutôt, dans le contexte législatif actuel français, de doter le conseil d'administration d'un outil d'identification et d'évaluation des risques, dont il devra faire état dans un rapport exigé par la loi sur la sécurité financière, joint au rapport de gestion. Par ailleurs, le dialogue avec la direction générale et les échelons hiérarchiques ne serait pas non plus rompu. Le champ d'application ne change pas, puisque l'auditeur interne exerce son art sur les activités financières et non financières (COSO II). Il semble même que le rattachement de l'auditeur interne au conseil d'administration ou au comité serait de nature à apaiser les tensions qui auraient pu apparaître entre l'auditeur externe et le dirigeant, dans une relation d'agence pure, et instaurerait un climat de confiance entre les principaux acteurs de la gouvernance<sup>2</sup>.

### ***1.3. Le rattachement à une direction opérationnelle***

Cette dernière solution, de loin la moins intéressante dans le cadre d'un groupe, place le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle, généralement la direction administrative et financière. Ce positionnement, consistant à situer l'audit interne à un niveau moins élevé que les directions opérationnelles, peut indubitablement nuire à son efficacité, tant sur le plan national qu'international, lorsqu'il doit se déplacer dans des filiales notamment. Mais il ne faut pas perdre de vue que ce rattachement présente, malgré tout, l'avantage d'un meilleur suivi technique du département ou du service d'audit interne. En définitive, les trois solutions envisagées comportent aussi bien des avantages que des inconvénients. Une étude réalisée par le contributeur (2006) visait à connaître le sentiment des auditeurs internes sur le rattachement hiérarchique leur paraissant plus efficace. Trente-cinq auditeurs internes ont répondu au questionnaire. Les résultats de l'enquête sont résumés dans le tableau n° 3 ci-après. Il ressort du tableau que 37 % des auditeurs internes sont rattachés à

---

<sup>1</sup> Idem P33

<sup>2</sup> Idem P33

la direction générale, 31 % sont hiérarchiquement rattachés au P-DG, et 20% à la direction administrative et financière. Sont ensuite évoqués la direction Organisation, le secrétariat général, le comité d'audit et le président du conseil d'administration. Pour plus de 80 % d'auditeurs internes interrogés, leur rattachement à la direction générale (37,14 %) ou au P-DG (31,43 %) est une bonne chose pour la fiabilité de l'information. Seuls 20 % pensent le contraire. La mondialisation des économies, les besoins de financement des entreprises et les principes de bonne gouvernance semblent militer en faveur d'un rattachement du service d'audit interne au conseil d'administration et/ou au comité d'audit<sup>1</sup>

Tableau 1 : rattachement hiérarchique des auditeurs internes

| Rattachement hiérarchique  | Effectifs | %            |
|--|-----------|--------------|
| Au président du conseil d'administration                               | 1         | 2,86         |
| Au P-DG  | 11        | 31,43        |
| À la direction générale  | 13        | 37,14        |
| À la direction générale adjointe en charge de la finance et de l'audit | 1         | 2,86         |
| Au secrétariat général   | 1         | 2,86         |
| À la direction du contrôle général de la planification                 | 1         | 2,86         |
| À la direction administrative et financière                            | 7         | 20,00        |
| Au comité d'audit  | 1         | 2,86         |
| À la direction Organisation  | 1         | 2,86         |
| Autres   | 1         | 2,86         |
| <b>Total</b>   | <b>35</b> | <b>100 %</b> |

SOURCE : BERTIN Elisabeth : « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international » Groupe EYROLLES, Edition d'organisation, 2007 P 27

## 2. LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE :

*Toute mission d'Audit est réalisée en trois étapes essentielles :*

*1ère étape : La préparation de la mission*

*2ème étape : La réalisation de la mission*

*3ème étape : La conclusion de la mission*

<sup>1</sup> Idem P34

## **2.1. LA PREPARATION DE LA MISSION**

Pendant cette étape l'Auditeur réalise tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Il s'agit d'établir un ordre de mission, procéder à la prise de connaissance de l'unité à auditer identifier les points de contrôles et les risques associés<sup>1</sup>

### a) L'ordre de mission

C'est le mandat donné par la direction Générale à l'Auditeur pour la réalisation d'une mission d'audit. L'ordre de mission doit être court et précis<sup>2</sup>.

#### EXEMPLE D'ORDRE DE MISSION

A Monsieur le directeur

De l'Audit Interne

**Objet :** Audit de la Gestion Ressources Humaines

**Copie pour information :** Le Directeur des Ressources Humaines

Le président Directeur Général autorise le Directeur de l'Audit interne à réaliser une mission d'Audit de la fonction Ressources Humaines, et ce à partir du 9 Décembre 1998. La mission concernera non seulement la Direction des Ressources Humaines mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction

Le directeur des Ressources Humaines portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés

***Le Président Directeur Général***

---

<sup>1</sup> Mr ABDERRAZEK Souie. LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE par IMAC Audit & Conseil

<sup>2</sup> Idem P1

b) La prise de connaissance

La prise de connaissance de l'unité auditée suppose l'examen de trois éléments essentiels <sup>1</sup>:

\_ L'organisation de l'unité :

- Examen du manuel des procédures (organigramme, procédures...)
- La répartition des tâches
- Le budget, les résultats...

\_ Les rapports des audits antérieurs

\_ Les objectifs de la fonction à auditer

\_ Les techniques de travail utilisées : Essayer de comprendre toutes les méthodes permettant à l'unité de fonctionner et notamment les procédures de contrôle existants

**COMMENT REUSSIR UNE BONNE PRISE DE CONNAISSANCE ?**

Outre les documents relatifs à l'unité auditée (manuel des procédures, budgets...), Les moyens les plus utilisés pour prendre connaissance de la fonction à auditer sont le questionnaire et l'interview

***\* Le questionnaire de prise de connaissances***

Ce questionnaire est indispensable à l'auditeur pour qu'il comprenne convenablement la fonction à évaluer d'une part, et contribue à l'élaboration du questionnaire de contrôle interne d'autre part.

***\* LES INTERVIEWS***

L'interview est une technique de recueil d'information qui aide à l'explication et le commentaire du sujet à auditer. Il permet de comprendre en profondeur certains éléments ne pouvant être divulgués par un questionnaire<sup>2</sup>.

La réussite d'une interview est tributaire de la qualité de communication de l'auditeur

---

<sup>1</sup> Idem P2

<sup>2</sup> Idem P3

## **COMMENT SE PREPARE UNE INTERVIEW <sup>1</sup>?**

Il est recommandé

1/ Définir l'interview : objectif, thèmes abordés, plan de l'interview

2/ Bien choisir les interviewés (éviter les participants inutiles)

3/ Contacter l'interviewé et prendre rendez-vous (en respectant la hiérarchie)

4/ Aller chez l'interviewé

5/ Préparer l'interview

\_ Informations nécessaires

\_ liste de points à aborder

\_ liste de documents à demander

\_ L'ordre des questions est important

## **PENDANT L'INTERVIEW ?<sup>2</sup>**

1/ Commencer par se présenter et rappeler les objectifs de la mission et les thèmes à aborder

2/ Veiller à l'atteinte de l'objectif fixé

3/ Éviter les interrogatoires

4/ Suivre une seule idée à la fois

5/ Écouter et laisser l'interviewé s'exprimer

6/ Éviter les jugements

7/ Essayer de comprendre parfaitement chaque point soulevé en posant des questions pertinentes et enchaînées

---

<sup>1</sup> Idem P3

<sup>2</sup> Idem P3

8/ Recouper les déclarations obtenues (questions piège, recoupement avec une information déjà connue)

9/ Faire preuve de diplomatie et de patience

10/ Essayer d'avoir certaines confidences de l'audité

11/ Adapter son comportement pour obtenir une meilleure collaboration

12/ Prendre le maximum de notes

### **APRES L'INTERVIEW <sup>1</sup>?**

1/ Établir le compte rendu le plutôt possible

2/ Analyser les informations obtenues en affectant des recoupements et retenir les points déterminants.

Lors de l'interview de prise de connaissance, l'auditeur doit commencer par présenter l'AUDIT

INTERNE, sa mission et son rôle et doit aussi insister sur la vocation d'assistance de l'Audit.

L'AUDITEUR peut donc :

\_ Présenter les principes d'Audit interne (l'Audit interne est une fonction universelle qui peut s'adapter à tous les domaines)

\_ Rappeler que les auditeurs internes sont là pour collaborer en vue d'améliorer et non enquêter pour punir

\_ Citer des exemples d'Audit ou les audités ont bénéficié d'une assistance et d'une amélioration de leurs moyens et les outils de travail

\_ Inviter l'audité à exprimer ses souhaits pour l'examen de certains points

---

<sup>1</sup> Idem P3

c) Détermination des points de contrôle et les risques associés

Afin de mieux identifier les risques, il est recommandé de procéder à un découpage de la fonction auditée pour cerner les zones qui présentent des risques.

Pour chaque rubrique on identifie les points de contrôle interne sans faire de tests ni vérifications. On observe si les procédures de contrôle sont bien documentées, et ne présentent aucune faiblesse apparente, sinon il s'agit d'un risque potentiel à étudier<sup>1</sup>.

**L'AUDITEUR** vérifie donc si<sup>2</sup>:

- \_ Les procédures sont claires et explicites
- \_ Les procédures sont toutes utiles pour' contribuer à l'accomplissement de la mission de l'unité.
- \_ Les activités où il existe des doubles emplois ou des fonctions incompatibles identifiées à la première vue
- \_ La coordination et la collaboration entre les différents services sont établies
- \_ L'information communique normalement....

**Le tableau d'identification des Risques (T.I.R.) :**

Les premiers constats de l'auditeur peuvent être présentés dans un tableau qui aide à l'identification de certains points de contrôle

Réalisation<sup>3</sup> :

Les deux premières colonnes de ce tableau vont donc indiquer :

- les tâches ou opérations élémentaires ;
- en face de chaque tâche, ses objectifs.

---

<sup>1</sup> Idem P4

<sup>2</sup> Idem P4

<sup>3</sup> : Renard. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles Septième édition P 238

Ainsi dans le cas du processus achats, pourquoi organiser « l'expression du besoin » (Tâche n° 1) :

- pour éviter les achats anarchiques, voire inutiles ;
- pour éviter les achats par du personnel non habilité ;
- pour éviter les dépassements budgétaires.

• En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés l'auditeur interne va estimer les risques encourus. Que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ? Il ne s'agit pas là d'identifier avec précision tous les risques susceptibles de se manifester ; la liste exhaustive serait impossible à dresser. Il s'agit plus modestement de rappeler les risques essentiels attachés à la tâche. Ce sera la troisième colonne du tableau.

Dans la quatrième colonne du tableau de risques, l'auditeur interne doit procéder à une évaluation du risque attaché à chacune des tâches et ceci en fonction du degré de gravité de la perte pouvant en résulter et la probabilité de la survenance du risque.

En général l'auditeur interne se contente d'une évaluation à trois niveaux :

- Risque important (i) ;
- Risque moyen (m) ;
- Risque faible (f).

Dans la cinquième colonne, en face de chacun de ces risques, l'auditeur doit prôner les dispositifs les plus adéquats afin de faire échec à ces risques par exemple : on devrait avoir une procédure, là une norme, ailleurs une action de supervision, ....

Dans la sixième colonne, l'auditeur interne est tenu de vérifier l'existence du dispositif de contrôle interne préconisé : si le dispositif existe, il met un oui, a contrario, s'il n'existe pas il met un non.

Tableau 2 : LE TABLEAU DE RISQUES

| <i>Taches</i>              | <i>Objectifs</i>                       | <i>Risques</i>                      | <i>Evaluation</i>                                  | <i>Dispositif de contrôle interne</i>                               | <i>Constat</i>        |
|----------------------------|--|-------------------------------------|--|---|-----------------------|
| Réception des marchandises | -Sécurité de la réception              | - Perte                             | M  | -Normes de livraison et d'entreposage<br>-Procédure de vérification | Non                   |
|                            |  | - Avarié                            | f  |   | Oui                   |
|                            | -Conformité en qualité et en quantité. | Non conformité                      | I  | -Inspection technique   | Oui                   |
|                            |  | -Faire des réserves en temps voulu. | -Contentieux<br>-Prescription<br>=perte des droits | M<br>M  | -Procédure de réserve |

Source : Renard. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », op.cit., p 23

## 2.2. La réalisation de la mission

La réalisation d'une mission d'Audit suppose le suivi de trois étapes essentielles :

- \_ La réunion d'ouverture
- \_ Le programme d'Audit
- \_ Et le travail sur le terrain

### a) La réunion d'ouverture :

C'est la rencontre entre auditeurs et audités (chez l'audité) qui permet de donner le coup d'envoi effectif de la mission

L'ordre du jour de cette réunion doit comporter six points<sup>1</sup>:

-La présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission. Après cette présentation, un tour de table va se dessiner et les audités vont se présenter à leur tour ;

-Un rappel sur les objectifs généraux de l'audit interne pour réaliser une parfaite collaboration auditeur/audité ;

<sup>1</sup> Renard. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », op.cit., p 231.

-L'examen du rapport d'orientation dont chacun a eu connaissance, constitue l'essentiel de l'ordre du jour. Ainsi, les auditeurs annoncent au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire. En fait, à travers une lecture commune et détaillée du RO que les auditeurs vont solliciter les avis des audités ;

- L'identification des personnes que les auditeurs doivent rencontrer pour réaliser les tests sur leurs travaux, ou pratiquer des interviews et collecter des informations ;

- La définition des moyens matériels de la mission ;

- Le rappel sur la procédure d'audit car il est important de mentionner ce qui va se passer après l'intervention, tels que l'éventualité des réunions intermédiaires, l'information systématique sur les constats, la réunion de clôture ou' les mêmes participants vont se rencontrer, quand et comment va être rédigé le rapport d'audit, à qui il va être distribué, la procédure retenue pour le suivi des recommandations, l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle.

b) Le programme d'audit

C'est le planning de travail qui détermine les tâches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation, Il doit contenir les éléments suivants<sup>1</sup> :

\_ La répartition des tâches et délais de réalisation (selon un découpage des fonctions)

\_ L'indication des travaux préliminaires à accomplir (Inventaire, rassemblement de document,

Edition de fichier ...)

\_ L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de Contrôle Interne

\_ Et l'indication des outils d'appréciation de contrôle Interne

Le programme d'audit a les objectifs suivants<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup>Mr ABDERRAZEK Souie. LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE sous IMAC Audit & Conseil P6

<sup>2</sup> Idem P6

1/ C'est un document qui concrétise la réalisation de la mission ;

2/ C'est un document de travail permettant une répartition précise des tâches de tous les auditeurs afin que personne ne se hasarde à dévier des objectifs fixés ;

3/ Il sert de guide pour une meilleure conduite de la mission ;

4/ C'est un document qui détermine tous les points de contrôle à examiner selon le degré des risques déjà identifiés ;

5/ Le programme d'audit est une référence pour le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs ;

c) Le travail sur terrain

**a) LES QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE**

Les questionnaires de contrôle interne ont pour principal objectif la détection des anomalies liées au dispositif, de contrôle interne. Les dysfonctionnements relevés sont étudiés et justifiés par des preuves tangibles.

LES QUESTIONS FONDAMENTALES<sup>1</sup>:

Elles sont au nombre de cinq : qui, quoi, ou, quand et comment ?

Qui ? Question pour connaître l'opérateur.

Quoi ? Sert à identifier l'objet de l'opération.

Où ? Pour tester tous les lieux où l'opération se déroule.

Quand ? Sert à connaître la périodicité ou la ponctualité de l'opération.

Comment ? C'est pour permettre de décrire l'opération.

Ce questionnaire est donné à titre indicatif, il doit être par ailleurs adapté à l'organisation de l'entreprise

Chaque question engendre plusieurs autres questions de nature à approfondir l'étude du système de contrôle interne.

---

<sup>1</sup> Idem P6

**b) L'INTERVIEW (voir la page 29)**

**c) LES SONDAGES STATISTIQUES**

**Définition :**

Le sondage statistique est une méthode qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population donnée, d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon<sup>1</sup>.

SAWYER a présenté dans son ouvrage «L'AUDIT INTERNE», dix commandements du sondage statistique <sup>2</sup>:

1. N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit : Ne pas faire de sondage pour le plaisir de connaître des informations supplémentaires

2. Connaître la population : il faut bien définir les populations

3. Le choix de l'échantillon doit être aléatoire

4. Pas de biais personnel : pas de préjugé ou d'idées anticipées)

5. L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières, de la population ne pas négliger un gros client qui représente plus de 10% du chiffre d'affaires dans un échantillon

6. Ne pas extrapoler de façon déraisonnable : éviter les déductions rapides

7. Ne pas perdre de vue la réalité : s'intéresser trop au chiffre et oublier le contexte

8. Stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon : ne pas hésiter à faire plusieurs sondages au lieu d'un seul

9. Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés. En audit interne il n'est pas nécessaire d'exiger des niveaux de confiance élevés. Chaque anomalie qui se répète mérite d'être étudiée.

10. Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques, rechercher les causes, le sondage n'est pas une fin en soi

---

<sup>1</sup> Idem P7

<sup>2</sup> Idem P8

Actuellement il existe les logiciels d'audit capable de traiter les fichiers informatiques en procédant à des extractions et des analyses. Seulement pour que ces analyses soient fiables il faut que ces analyses soient fiables il faut que les informations soient exhaustives et à jour

**d) LES RAPPROCHEMENTS OU (CROSS CONTROL)<sup>1</sup>**

Il s'agit de confirmer une information par l'examen d'une source différente qui procure la même information.

Exemple

- Inventaire physique et inventaire comptable
- Soldes clients détenus par le service vente et ceux détenus par une comptabilité auxiliaire

C'est une méthode très utilisée par les auditeurs et permet souvent de dégager les anomalies

**e) LES OUTILS DE DESCRIPTION**

On distingue trois outils essentiels<sup>2</sup>:

• **L'observation Physique**

L'auditeur interne est appelé à observer les processus utilisés dans la fonction à évaluer

L'observation physique permet de :

- \_ s'assurer d'une information
- \_ Et de relever des insuffisances évidentes
- \_ L'auditeur peut observer:
  - \_ Le déroulement d'une opération et les documents y afférents,
  - \_ Le déroulement du contrôle d'une opération
  - \_ Les lieux de stockage des articles
  - \_ Le comportement du personnel

---

<sup>1</sup> Idem P08

<sup>2</sup> Idem P09

\_ Par ailleurs l'observation physique exige deux conditions

\_ Elle ne doit pas être clandestine

\_ Elle ne doit pas être ponctuelle

- **Le manuel des procédures**

Au cours d'une mission d'évaluation de contrôle interne l'auditeur est appelé à consulter le manuel des procédures de la fonction auditée afin qu'il puisse maîtriser le sujet

L'auditeur doit élaborer l'organigramme de l'unité auditée ainsi que le diagramme de circulation y afférent et le comparer avec l'existant (audit de conformité)

Ce pendant l'auditeur ne doit pas s'arrêter au non respecte de l'application des procédures mais il doit rechercher les causes.

- **LA GRILLE D'ANALYSE**

La grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun

La grille d'analyse permet de répondre à la question le qui fait quoi ?

- **LA FRAP (Feuille de révélation et d'analyse de problème)**

C'est un document qui a été vulgarisé par l'IFACI. Il constitue un moyen d'analyse claire et précis permettant une lecture facile des constatations relevées. LA FRAP est rempli par l'auditeur chaque fois où il détecte une anomalie. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'Audit<sup>1</sup>

COMMENT REMPLIR UNE FRAP ?

**LA FRAP** doit être remplie d'une manière claire et synthétique. Il faut éviter les rédactions longues et les informations inutiles.

---

<sup>1</sup> Idem P09

COMMENT EXPLOITER LA FRAP<sup>1</sup> ?

Tout au long de la mission l'auditeur remplit les FRAP suivants les constatations qu'il relève :

Au terme de l'investigation, l'auditeur révise les FRAP une à une en se posant à chaque fois les questions suivantes :

- \_ Les constats peuvent-ils être contestés ?
- \_ Les causes sont-elles valables et justifiées ?
- \_ Les conséquences sont-elles réalistes et significatives ?
- \_ Les recommandations permettant-elles de supprimer, ou d'atténuer les anomalies relevées ?

Après avoir vérifié les informations prévues par les FRAP, l'auditeur les valide avec l'audit.

Tableau 3 : MODELE DE FRAP (feuille de révélation et analyse de problème)

|                             |                     |                        |
|-----------------------------|---------------------|------------------------|
| Référence papier de travail |                     | FRAP N°                |
| Problème                    |                     |                        |
| Constat                     |                     |                        |
| Cause                       |                     |                        |
| Conséquence                 |                     |                        |
| Recommandations             |                     |                        |
| Etablie par<br>Date         | Validé avec<br>Date | Approuvé par :<br>Date |

Source : RENARD, (Jacques), théorie et pratique de l'audit interne, op.cit., P269

<sup>1</sup> Idem P10

### 3. LA CONCLUSION DE LA MISSION

La phase de conclusion de la mission comprend quatre étapes :

- \_ Le projet de rapport
- \_ La réunion de clôture
- \_ Le rapport définitif
- \_ Et le suivi des Recommandations

#### a) Le projet de rapport

Le projet de rapport reprend les constatations conservées dans les différentes **FRAP**, il sera l'ordre du jour de la réunion de clôture<sup>1</sup>.

#### b) La réunion de clôture

Cette réunion regroupe les mêmes participants de la réunion d'ouverture

Lors de cette réunion le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport puis donne

L'occasion aux audités de formuler leurs commentaires, qui seront notées et pris en considération s'ils sont justifiés

La réussite de cette réunion est tributaire de certaines conditions à savoir <sup>2</sup>:

- \_ Envoyer le projet de rapport avant la date de la réunion
- \_ Préparer tout le dossier (papier de travail, copie de documents...) pour être en mesure de justifier les constats
- \_ Abandonner les constats dont les éléments de preuve apportés par l'auditeur sont insuffisants
- \_ Permettre aux audités de suggérer des recommandations plus efficaces.

---

<sup>1</sup> Idem P11

<sup>2</sup> Idem P10

**c) Le rapport définitif**

A la suite de la réunion de clôture les auditeurs procèdent à l'élaboration du rapport définitif qui a la structure suivante :

- La page de garde doit comporter<sup>1</sup> :

- Le titre de la mission pour indiquer au lecteur ce qui est contenu dans le rapport, la date d'envoi du rapport ainsi qu'un rappel de l'ordre de mission ;

- Les noms des auditeurs ayant participé au travail avec ceux des chefs de mission ;

- Les noms des destinataires du rapport d'audit ;

- Une mention obligatoire de « confidentialité » figure également sur la page de garde (ou sur la couverture).

- La note de synthèse adressée au président de l'entreprise

Elle est généralement assez brève et mentionne<sup>2</sup>:

- \_ Le champ d'action de la mission

- \_ La méthodologie préconisée

- \_ Et quelques principales constatations

- Le corps du Rapport

Généralement l'auditeur suit la présentation de la F.R.A.P.: Problème, Cause, conséquence et recommandation<sup>3</sup>

- La conclusion, plan d'action et les annexes :

Dans la conclusion, on trouve soit la recommandation d'une autre mission par l'auditeur, ou la détermination de date de la prochaine mission. Le plan d'action est un document accolé au rapport une fois que les réponses des audités sont exprimées<sup>4</sup>.

Suite aux réponses de l'audit au Projet de rapport. Il est recommandé de joindre au rapport d'audit un plan d'action ayant la forme suivante :

---

<sup>1</sup> CHAKROUN Meriem op Cit P62

<sup>2</sup> Mr ABDERRAZEK Souie. LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE sous IMAC Audit & Conseil P11

<sup>3</sup> Idem p11

<sup>4</sup> Idem P12

## Plan d'action

Tableau 4 : Tableau représentatif du plan d'action

| Recommandations | Personnes responsables de la mise en œuvre | Date de la limite de la réalisation |
|-----------------|--|-------------------------------------|
| 1               |  |                                     |
| 2               |  |                                     |
| 3               |  |                                     |

SOURCE : RENARD, (Jacques), théorie et pratique de l'audit interne, 7ème édition, Ed d'organisation, Paris, 2004, P353

### d) Le suivi des recommandations

Le suivi des recommandations peut être fait par une visite de l'unité auditée, l'interview des responsables ou par un questionnaire adressé aux responsables de l'unité auditée<sup>1</sup>

« Chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur, laquelle est présentée aux audités lors de la réunion de clôture. Si ces derniers ont des réserves à faire relativement à son réalisme ou à son applicabilité, c'est à ce moment que ces réserves sont exprimées. Les auditeurs internes en conservent compte, ou non, selon leur appréciation des observations qui leur sont faites. La recommandation étant ainsi devenue définitive en la forme, une réponse certifiée est demandée aux audités afin que leurs observations puissent être intégrées dans le rapport » (RENARD, J. op cit (2016), P306.).

---

<sup>1</sup> Idem P12

**CONCLUSION :**

À travers ce chapitre, nous pouvons tirer une conclusion selon laquelle l'audit interne occupe une place importante au sein de l'entreprise. C'est une fonction indispensable pour atteindre ses objectifs, car elle englobe un examen critique régulier et une évaluation continue des plans, des politiques et des procédures de contrôle interne. Ainsi, l'audit interne mesure l'efficacité des moyens de contrôle.

L'audit interne revêt une importance considérable, car il vise à exercer une supervision et une surveillance administratives au sein de l'entreprise. Cela se fait en évaluant l'efficacité des opérations au niveau des unités organisationnelles internes telles que les départements et les branches, afin d'aider tous les membres de la direction à exercer leurs responsabilités de manière efficace. De plus, il propose divers services à l'entreprise (préventifs, correctifs, évaluatifs, etc.) dans le but d'assurer un bon déroulement des politiques de l'entreprise et d'accroître son efficacité pour atteindre un degré de contrôle approprié.

Nous pouvons également conclure que l'audit interne est un moyen efficace pour évaluer les performances des différentes fonctions et activités au sein de l'entreprise. Cela repose sur une approche scientifique et pratique, accompagnée d'une série de techniques et de normes encadrant le processus d'audit interne, permettant une évaluation adéquate des niveaux de performance au sein de chaque fonction ou activité.

**Chapitre II : L'Efficacité de l'audit  
interne dans l'évaluation et  
l'amélioration de la performance  
financière**

## **Chapitre 2 : L'Efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière**

### **Introduction :**

L'évaluation de la performance financière au sein des institutions économiques suscite un intérêt croissant de la part des chercheurs, des gestionnaires et des investisseurs, car elle est considérée comme le moyen optimal de garantir la pérennité et la continuité de ces institutions. Elle sert à identifier les points faibles de l'entreprise, à les corriger, tout en préservant les points forts et en travaillant à les renforcer, dans le but d'atteindre les objectifs souhaités. Afin de juger de l'évolution et de l'amélioration de la performance financière, l'analyste financier utilise divers indicateurs financiers qui révèlent l'efficacité et l'efficience de la performance financière.

Dans ce contexte, ce chapitre se penchera sur l'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière, en abordant trois principaux points:

- 1) Le premier point abordera le cadre théorique de la performance financière ;
- 2) Le deuxième point examinera les méthodes utilisées pour mesurer la performance financière ;
- 3) Le troisième point se concentrera sur l'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière.

Cette exploration permettra d'approfondir notre compréhension de l'importance cruciale de l'audit interne dans le contexte de la performance financière des entreprises, mettant en lumière les mécanismes qui contribuent à l'optimisation de cette dernière et au maintien d'une base solide pour la prospérité à long terme.

## **Section 1 : Le cadre théorique de la performance financière :**

Le terme « performance financière » fait généralement référence au concept étroit de l'exécution des fonctions financières d'une entreprise, se basant sur la mesure de la réalisation des objectifs financiers prédéfinis. Dans cette section, nous examinerons le concept de performance financière, puis nous aborderons son importance et ses objectifs. Ensuite, nous nous pencherons sur les critères de performance financière et les facteurs qui l'influencent.

### **1. Le Concept de performance financière :**

Avant de parler sur la performance financière qui constitue l'objet de notre travail dans cette section, nous aborderons le concept de performance en général.

#### ***1.1. Notion de la performance de l'entreprise :***

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence<sup>1</sup>

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.<sup>2</sup>

La performance globale renvoie donc à la capacité de l'entreprise située dans un environnement concurrentiel (entreprises, produits ou services) à satisfaire ses clients par des produits ou des services d'un bon rapport qualité/prix tout en préservant les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes : ses actionnaires (par une « juste » rémunération) et son environnement.<sup>3</sup>

La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité.<sup>4</sup>

Les techniques de mesure de la performance des entreprises vont nous permettre non seulement de tenir compte de la rentabilité obtenue mais aussi du risque pris pour obtenir cette rentabilité.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> ISSOR Zineb, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Revu Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17), p 94

<sup>2</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG 11 - Contrôle de gestion - 2e édition - Manuel et applications, 2010, p16

<sup>3</sup> Arnaud Helluy, Xavier Durand, Les fondamentaux du contrôle de gestion Pour une entreprise performante et durable, 2009, p98

<sup>4</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, op.cit , p16.

<sup>5</sup> Nicolas Franck, Finance pour non-financiers, 2013, p94

### **1.2. Définition de la performance financière :**

Pour MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé « L'essentiel du contrôle de gestion », disent que la performance financière peut être considérée comme une combinaison d'efficacité et d'efficience. Cette combinaison implique qu'une entreprise parvient à atteindre des résultats conformément à des objectifs préalablement définis, tandis que l'efficience se réfère à la gestion optimale des ressources et des capacités en relation avec ces résultats.

Ainsi, de façon générale, la performance financière d'une entreprise représente le niveau d'atteinte des objectifs financiers de ladite société et les moyens employés pour y parvenir. C'est un concept subjectif qui permet de mesurer à quel point une entreprise utilise efficacement son capital pour générer des revenus sur son principal modèle économique.<sup>1</sup>

Quant à Romain Lenglet (2023), dit que La performance financière est une mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires. La performance financière est mesurée à travers différents indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement, le ratio d'endettement, etc.<sup>2</sup>

L'approche financière de la performance consiste à se poser la question suivante : « Comment se positionne l'organisation face à ses actionnaires ? » en y répondant par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement. Ainsi, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise.<sup>3</sup>

À la lumière des éléments précédents, il est possible de décrire la performance financière comme un outil diagnostique permettant d'évaluer la position d'une entreprise en termes d'utilisation de ses ressources disponibles, d'identifier et de combler les éventuelles lacunes. Ce processus s'appuie sur l'utilisation d'indicateurs financiers afin de mesurer la réalisation des objectifs fixés et de les comparer aux réalisations antérieures.

---

<sup>1</sup> <https://blog.kliner.com/votre-argent/performance-financiere/>

<sup>2</sup> <https://agicap.com/fr/glossaire/performance-financiere-definition/>

<sup>3</sup> ISSOR Zineb, op cit, P97.

### ***1.3. L'importance et les objectifs de la performance financière :***

Une fois que le concept de la performance financière aura été abordé, nous tenterons de traiter de l'importance et des objectifs de la performance financière.

#### **1.3.1. L'importance de la performance financière :**

Selon Romain Lenglet (2023), La performance financière est un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise. Elle permet aux investisseurs, aux actionnaires et aux créanciers d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes. Elle permet également à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques en matière d'investissement, de financement et de gestion des ressources financières. Enfin, elle permet à l'entreprise de se comparer à ses concurrents et d'identifier les domaines où elle doit améliorer sa performance.<sup>1</sup>

#### **1.3.2. Les objectifs de la performance financière :**

**La profitabilité et la rentabilité :** la rentabilité joue un rôle primordial dans le financement et la croissance des entreprises. Elle est un facteur de sécurité et de confiance pour tous ses partenaires et une nécessité financière contraignante qui assure survie et épanouissement.<sup>2</sup>

**La liquidité :** aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financement, pour assurer l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses. Le RISQUE de liquidité intervient lorsque l'entreprise est en difficulté et que ni les marchés financiers (pour acheter des actions), ni les banques ne lui font confiance. Il s'analyse au niveau de trésorerie à court terme et à la capacité de remboursement des dettes financières. De là l'utilisation des concepts et ratios classiques: fonds de roulement, capitaux propres, endettement, actif circulant/dettes à court terme, etc.<sup>3</sup>

**La croissance d'entreprise :** « En affaires, “pensez croissance” constitue d’habitude la façon idéale de rester en tête de peloton et parfois même de permettre à l’entreprise de subsister. » — Louis Jacques Filion.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> <https://agicap.com/fr/glossaire/performance-financiere-definition/>

<sup>2</sup> Lucien Kombou, Jules Roger Feudjo, Les déterminants de la rentabilité : Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun, Dans La Revue des Sciences de Gestion 2007/6 (n°228), p45

<sup>3</sup> Nicolas Franck, op cit, p208.

<sup>4</sup> Dans le site : <https://www.hrimag.com/Les-7-facteurs-qui-exploquent-la-croissance-des-entreprises-selon-le-professeur>

**L'équilibre financier :** L'équilibre financier est une situation dans laquelle une entreprise est en mesure de faire face à toutes ses dettes dans les conditions convenues. Ainsi, il montre que sa gestion est efficace.<sup>1</sup>

## **2. Les critères de performance financière et les facteurs qui les influencent :**

L'évaluation de la performance financière au sein d'une entreprise revêt une importance primordiale dans le domaine de la gestion d'entreprise et dans la formulation de décisions stratégiques. Les critères de performance financière représentent une série d'indicateurs essentiels visant à analyser et à quantifier la santé financière d'une organisation. Ils jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la rentabilité, de la solvabilité, de la liquidité et de la stabilité d'une entreprise, autant d'éléments déterminants pour son maintien et son succès sur le marché.

Toutefois, il est crucial de comprendre que la performance financière ne se résume pas à une simple formule mathématique. Elle est influencée par un éventail complexe de variables qui vont bien au-delà des données comptables brutes. Ces variables englobent des aspects économiques, politiques, sociaux, technologiques, voire psychologiques, susceptibles d'exercer un impact considérable sur les résultats financiers d'une organisation. L'appréhension de la manière dont ces facteurs interagissent avec les critères de performance financière revêt une importance capitale pour les décideurs, les investisseurs et les chercheurs, dans le but de prendre des décisions éclairées au sein du monde des affaires.

### **2.1. Les Critères d'évaluation de la performance financière :**

1. La Rentabilité : « elle est un indicateur du rendement et de l'efficacité dans l'allocation des ressources. »<sup>2</sup>
2. La Solvabilité : « La solvabilité traduit la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements financiers. »<sup>3</sup>
3. La Liquidité : « La liquidité correspond quant à elle à la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers à court terme. »<sup>4</sup>
4. La croissance : Les critères de croissance évaluent la capacité de l'entreprise à « l'augmentation de sa taille et de sa capacité technique et financière. »<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Dans le site : <https://economy-pedia.com/11039261-financial-balance>

<sup>2</sup> Houdayer R, Evaluation Financière des Projets : Ingénierie de projets et décision d'investissement, Economica, 1999, p10.

<sup>3</sup> Nicolas Franck, op cit, p87.

<sup>4</sup> Idem, p87.

<sup>5</sup> Pierre Lassègue, et autres, Lexique de comptabilité, Dunod, Paris, 2012, p347.

5. L'efficacité : L'efficacité s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation Elle correspond donc à la capacité à réaliser ses objectifs.<sup>1</sup>

## **2.2. Les Facteurs influençant la performance financière :**

Il existe divers facteurs internes et externes qui exercent une influence sur la performance financière d'une entité économique. Ces facteurs se manifestent à travers les éléments suivants :

### 2.2.1. Les Facteurs Internes :

- Stratégie d'entreprise : une stratégie d'entreprise consiste à choisir un schéma particulier de poursuite de la performance au sein d'un ensemble de schémas possibles,<sup>2</sup> cette stratégie peut affecter directement la performance financière.
- La Gestion financière : « Ensemble des décisions et des activités qui, assurent la régulation des flux financiers de l'entreprise »<sup>3</sup>, « s'attache en premier lieu à la maximisation de la valeur de l'entreprise. »<sup>4</sup>, alors est revêt une importance cruciale.
- La technologie : L'acquisition d'une nouvelle technologie est un aspect essentiel de la stratégie d'une société et les choix effectués en la matière peuvent être des facteurs clés, conditionnant la réalisation des objectifs de croissance.<sup>5</sup>
- Les ressources humaines : Des systèmes de rémunération compétitifs, prévoyant l'attribution de primes, permettent de motiver et d'accroître les performances. Enfin, les mesures disciplinaires permettent de faire comprendre que tout manquement aux règles de comportement établies dans l'entité ne sera pas toléré. Les études et la formation doivent préparer le personnel de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de l'environnement.<sup>6</sup>

### 2.2.2. Les Facteurs Externe :

L'analyse de la performance financière d'une entreprise requiert une appréhension minutieuse des nombreux facteurs externes qui exercent une influence substantielle sur son destin financier. Parmi ces facteurs externes d'importance majeure, on peut notamment citer :

- La Concurrence : l'intensité de la concurrence oblige souvent les entreprises à jouer sur plusieurs tableaux, à multiplier les axes de progrès, à définir leur performance sur plusieurs dimensions.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Houdayer R, op cit, p19.

<sup>2</sup> GIRAUD F, SAULPIC O, et autres, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, EJA – Paris, 2004, p96.

<sup>3</sup> DENIS J, MARTINET A, SILEM A, Lexique de gestion et de management, DUNOD, 9<sup>e</sup> édition, paris, 2016, p316.

<sup>4</sup> COHEN E, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, ELLIPSES(1992), p15.

<sup>5</sup> Elisabeth Bertin, Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international, EYROLLES, 2007, p80.

<sup>6</sup> Idem, p65.

<sup>7</sup> GIRAUD F, SAULPIC O, et autres, op cit, p94.

L'environnement économique : Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences.<sup>1</sup>

- Tendances du marché : Les évolutions des préférences des consommateurs, les tendances du marché et les innovations concurrentielles modèlent la demande.
- Politique et réglementation : Il s'agit de comprendre que les caractéristiques de l'environnement économique, juridique, technologique du moment conditionnent les objectifs des entreprises, les variables à gérer, les choix de production, de ventes et donc influencent la nature des coûts construits pour aider à la gestion.<sup>2</sup>
- Facteurs socioculturels : Les valeurs et les attitudes changeantes des consommateurs peuvent influencer les choix de produits et de services.

---

<sup>1</sup>ALAZARD C, SÉPARI S, DCG 11 - Contrôle de gestion – 2<sup>e</sup> éditions - Manuel et applications, DUNOD, Paris, 2010, p20.

<sup>2</sup> Idem, p45.

## **Section 2 : Les méthodes utilisées pour mesurer la performance financière**

Les indicateurs de mesure la performance financière d'une entreprise économique varient, par le biais desquels ladite l'entreprise s'assure d'atteindre le niveau de réalisation de ses objectifs, C'est précisément ce que nous aborderons au travers de cette section.

### **1. Mesurer la performance financière au moyen des équilibres financiers :**

L'étude de l'équilibre financier permet de mesurer la solvabilité et l'évaluation du risque financier lié à l'activité d'exploitation de l'entreprise, car il existe plusieurs indicateurs sur lesquels l'analyste financier est basé pour mettre en évidence l'équilibre de l'entreprise, dont les plus importants sont : le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie nette. Cette analyse est basée sur les données du bilan financier et fonctionnel.

#### **1.1. Fonds de roulement (FR) :**

##### a) Définition de fonds de roulement :

Le solde des capitaux permanents restant après le financement des immobilisations constitue le fonds de roulement (FDR ou FR) qui va servir à financer le cycle d'exploitation de l'entreprise.<sup>1</sup>

Le fonds de roulement est une somme d'argent constamment disponible pour couvrir les dépenses courantes d'une entreprise (payer les fournisseurs, les employés et les charges de fonctionnement) en attendant d'être payé par ses clients. Entre la livraison des produits aux clients et l'encaissement des ventes, il se passe un certain laps de temps. Pendant cette période, l'entreprise a toujours besoin de trésorerie. Si elle ne possède pas de fonds de roulement, elle doit avoir recours au financement bancaire à court terme, dont le paiement des intérêts entame sa marge bénéficiaire.<sup>2</sup>

##### b) Types de fonds de roulement nets et méthode de calcul :

Il existe des types de fonds de roulement qui sont :

---

<sup>1</sup> Nicolas Franck, op cit, p36.

<sup>2</sup> Dans le site : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198443-fonds-de-roulement-definition-calcul-simple-negatif-ou-positif/>

**A. Le fonds de roulement net global :**

Fonds de roulement net global (FRNG), le fonds de roulement constitue le capital que vous utilisez pour faire face à vos obligations financières au quotidien.<sup>1</sup>

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

**B. Le fonds de roulement net :**

« Le FRN correspond à l'excédent des capitaux permanents sur les actifs immobilisés.

Ainsi, le FRN correspond au montant des capitaux permanents qui permettent de financer les actifs circulants, après financement de l'ensemble des immobilisations. »<sup>2</sup> Il est évalué par deux méthodes distinctes :

- **Par le haut du bilan :** le fonds de roulement net dans ce cas est la différence entre les capitaux permanents et les actifs Immobilisés.

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs Immobilisés}$$

- **Par le bas du bilan :** le fonds de roulement net dans ce cas est la différence entre les actifs courants et les dettes à court terme.

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court terme}$$

**C. Le fonds de roulement propre :**

Le fonds de roulement propre présente une utilité analytique nettement plus limitée que celle du fonds de roulement net. Il est cependant assez souvent calculé lorsqu'il s'agit d'apprécier l'autonomie financière d'une entreprise.<sup>3</sup>

La notion de fonds de roulement propre souligne le rôle des fonds propres dans le financement de l'entreprise. Elle reconnaît, certes, l'idée d'implicite d'une affectation de certaines ressources longues au financement des actifs immobilisés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dans le site : <https://agicap.com/fr/article/fonds-de-roulement/>

<sup>2</sup> COHEN E, op cit, p121.

<sup>3</sup> Idem, p118.

$$\text{FRP} = \text{Capitaux propres} - \text{Actifs Immobilisés.}$$

**D. Le fonds de roulement étranger :**

Fonds de roulement étranger : portion des fonds permanents utilisée pour financer une partie des actifs circulants.

$$\text{Fonds de roulement étranger} = \text{FRN} - \text{FRP.}$$

c) Les cas possibles de fonds de roulement net :

**FRN > 0** : L'existence d'un fonds de roulement positif exprime le fait que les dettes à long terme couvrent les emplois à long terme ainsi qu'une partie des emplois à court terme.<sup>2</sup>

**FRN = 0** : Un fonds de roulement nul (FRN=0) pourrait signifier que l'entreprise utilise intégralement ses actifs courants pour honorer ses dettes à court terme, laissant peu de marge de manœuvre pour faire face à des imprévus ou pour investir dans de nouvelles opportunités. Cela pourrait indiquer une gestion précaire de la liquidité et une vulnérabilité accrue aux fluctuations du marché.

**FRN < 0** : FRN est négatif, les capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité des immobilisations. Celles-ci doivent donc être, pour une part, financées sur ressources à court terme.<sup>3</sup>

**1.2. Besoins en fonds de roulement global (BFR) :**

Pour estimer la solvabilité et la liquidité à court terme d'une entreprise, le fonds de roulement à lui seul est insuffisant pour dire que l'entreprise a atteint un équilibre financier entre les emplois et les ressources, Lorsqu'il y a deux équilibres à respecter pour obtenir une structure financière bonne ou appropriée. Donc, il faut mener une étude complémentaire sur les besoins en fonds de roulement.

---

<sup>1</sup> De La Bruslerie H. (2010), Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic, édition 4 Paris: Dunod, p277.

<sup>2</sup> Houdayer R, op cit, p87

<sup>3</sup> COHEN E, op cit, p121.

### 1. Définition des besoins en fonds de roulement global (BFR) :

Le B.F.R. résulte des décalages temporels entre les décaissements et les encaissements des flux liés à l'activité du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il représente la masse des capitaux nécessaires au bon fonctionnement du cycle d'exploitation.<sup>1</sup> Il existe donc un écart entre l'actif circulant et le passif circulant. Cet écart est appelé besoin en fonds de roulement (BFR).<sup>2</sup>

Le besoin en fonds de roulement (B.F.R.) correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise.<sup>3</sup>

$$\text{BFR} = \text{actif circulant} - \text{passif circulant}$$

Le besoin en fonds de roulement (BFR) d'une entreprise est la somme de son BFR d'exploitation (ou BFRE) et, dans une moindre mesure, de son BFR hors exploitation (BFRHE).<sup>4</sup>

#### 1) Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :

Le BFRE est un indicateur fondamental en gestion financière. Il a pour objectif d'étudier les caractéristiques propres à l'activité d'une entreprise<sup>5</sup>

$$\text{BFRE} = \text{actif circulant d'exploitation} - \text{passif circulant d'exploitation}$$

#### 2) Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) :

Le BFHE est un solde d'éléments disparates situés dans le bas du bilan fonctionnel. Cette impression de fourre-tout vient de sa définition négative : il recouvre les postes de l'actif et du passif circulants qui n'ont pas été pris en compte dans le BFE.<sup>6</sup>

$$\text{BFRHE} = \text{actif circulant hors exploitation} - \text{passif circulant hors exploitation}$$

---

<sup>1</sup> Kakule Tsongo Jean de Damas, Détection et prévention de défaillance des entreprises industrielles en ville de Beni/RD. Congo, IOSR-JBM, July 2021, p63.

<sup>2</sup> Nicolas Franck, op cit, p37.

<sup>3</sup> Kakule Tsongo Jean de Damas, op cit, p67.

<sup>4</sup> Nicolas Franck, op cit, p191.

<sup>5</sup> Magali Mezerette, dans le site : <https://agicap.com/fr/article/bfre-besoin-en-fonds-de-roulement-exploitation/>

<sup>6</sup> De La Bruslerie H, op cit, p255.

### 1.3. Trésorerie nette :

La trésorerie étant un des indicateurs de solvabilité et de liquidité de l'entreprise, il est dans l'intérêt du chef d'entreprise de présenter ses comptes lorsqu'ils correspondent à la meilleure image possible de la santé financière de son entreprise<sup>1</sup>. et nous y remédierons en :

#### 1. Définition la trésorerie nette globale (TNg) :

La trésorerie nette est un solde d'ajustement entre des ressources et des emplois de trésorerie qui sont l'expression d'une véritable gestion de trésorerie. Les choix optimaux d'équilibre dépassent la notion étroite d'une trésorerie simplement positive. Dans une perspective dynamique et élargie.<sup>2</sup>

La trésorerie nette est calculée selon l'une des deux formules suivantes :

$$TN = FR - BFR$$

$$TN = \text{Emplois de trésorerie} - \text{Ressources de trésorerie}$$

#### 2. Les cas possibles de trésorerie nette :

**TN > 0 :** Une trésorerie positive signifie que l'entreprise constitue des placements financiers liquides (ET), auprès de partenaires financiers pour un montant qui excède celui des ressources à court terme obtenues également auprès de partenaires financiers (RT). Dans ce cas, la situation traduit une aisance de la trésorerie puisque l'entreprise semble disposer de liquidités assez abondantes pour lui permettre de rembourser ses dettes financières à court terme (RT). On peut alors parler d'une réelle autonomie financière à court terme.<sup>3</sup>

**TN = 0 :** Si la trésorerie nette est nulle (égale à 0), cela signifie que les ressources couvrent tout juste les besoins de l'entreprise. Cette situation est délicate, car toute variation au niveau du fonds de roulement ou du BFR pourrait mener à une trésorerie nette négative.<sup>4</sup>

**TN < 0 :** une trésorerie négative est à l'origine d'un risque pour l'entreprise en cas d'aléa. Elle fait dépendre sa solvabilité de crédits bancaires à court terme par définition «

---

<sup>1</sup> Nicolas Franck, op cit, p46.

<sup>2</sup> De La Bruslerie H, op cit, p288.

<sup>3</sup> COHEN E, op cit, p134.

<sup>4</sup> Magali Mezerette, dans le site : <https://agicap.com/fr/article/tresorerie-nette-definition-calcul-analyse/>

fragiles ». Le risque est donc ici celui du non-renouvellement de financements de trésorerie bancaires, qui peut avoir des conséquences directes sur la solvabilité de l'entreprise<sup>1</sup>.

## 2. Mesurer la performance financière au moyen des ratios financiers :

Dans le domaine de l'analyse financière, une approche fondamentale réside dans la mesure de la performance financière à travers l'utilisation astucieuse des ratios financiers. Ces outils quantitatifs fournissent une perspective claire et structurée de la santé financière d'une entreprise, en permettant une évaluation systématique de divers aspects de ses opérations commerciales. En examinant comment les ratios financiers permettent la traduction des données comptables en indicateurs significatifs, cette étude explore le rôle essentiel qu'ils jouent dans la prise de décisions éclairées par les acteurs économiques et les parties prenantes.

### 2.1. Définition de ratio financier :

« Un ratio consiste à rapporter (diviser) un indicateur à (par) un autre, par exemple : Valeur ajoutée / chiffre d'affaires ou dettes financières / passif

Les ratios permettent ainsi d'opérer des comparaisons, soit entre sociétés de différentes tailles et/ou différentes activités, soit de comparer plusieurs années pour une même société. »<sup>2</sup>

Un ratio financier est un indicateur (coefficient, indice, pourcentage) calculé en rapportant deux informations issues des états financiers d'une entreprise (compte de résultat, bilan) pour évaluer sa santé financière à un moment donné.<sup>3</sup>

### 2.2. Types de ratios financiers :

Les ratios financiers les plus importants sont :

#### 1. Ratio de liquidité :

Les ratios de liquidité obéissent à la logique suivante : vérifier que l'on dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme (dans le cas contraire, on parle d'illiquidité).<sup>4</sup>

$$\text{Ratio de liquidité} = (\text{Actif circulant} - \text{stock}) / \text{dettes à court terme}$$

---

<sup>1</sup> De La Bruslerie H, op cit, p263.

<sup>2</sup> THIBIERGE C, Analyse financière, Édition 6, VUIBERT, 2016, p57.

<sup>3</sup> Dans le site : <https://www.leblogdudirigeant.com/les-ratios-financiers-definition-utilite-et-calcul/>

<sup>4</sup> THIBIERGE C, op cit, p60.

**a) Ratio de liquidité restreinte :**

Ce ratio de liquidité restreinte traduit également la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise en comparant les éléments les plus liquides de l'actif circulant aux dettes à court terme.<sup>1</sup>

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = (\text{créances} + \text{disponibilités}) / \text{Dettes à court terme}$$

**b) Ratio de liquidité générale :**

Ce dernier indicateur suppose que les stocks sont correctement valorisés et pourront être vendus, ce qui peut conduire à une raisonnable méfiance quand on l'applique.<sup>2</sup>

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme}$$

**c) Ratio de liquidité immédiate :**

Liquidité immédiate et l'on considère que les disponibilités présentes à l'actif doivent pouvoir permettre de couvrir les dettes financières à court terme. Ainsi, si le banquier demande le remboursement immédiat des crédits à court terme, la société pourra honorer ses dettes et ne risquera pas de se retrouver en situation de cessation de paiement.<sup>3</sup>

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Disponibilités} / \text{Dettes à court terme}$$

**2. Le ratio d'activité :**

Un ratio d'activité est un type de mesure financière qui indique l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise les actifs de son bilan pour générer des revenus et des liquidités. Communément appelés ratios d'efficacité, les ratios d'activité aident les analystes à évaluer comment une entreprise gère ses stocks, ce qui est essentiel à sa fluidité opérationnelle et à sa santé financière globale.<sup>4</sup>

Les ratios d'activité peuvent être décomposés en segments plus spécifiques conformément aux sous-divisions qui suivent :

---

<sup>1</sup> COHEN E, op cit, p147.

<sup>2</sup> COHEN E, op cit, p147.

<sup>3</sup> THIBIERGE C, op cit, p60.

<sup>4</sup> Dans le site: <https://jobphoning.com/dictionnaire/ratios-dactivite#>

**a) Ratio de rotation des stocks :**

Le ratio de rotation des stocks fournit un aperçu de l'efficacité opérationnelle d'une entreprise en matière de gestion de ses stocks et de sa capacité à transformer ces stocks en ventes. Une rotation des stocks élevée est généralement considérée comme favorable, car elle indique que l'entreprise parvient à vendre rapidement ses stocks et à éviter de les conserver pendant de longues périodes, ce qui pourrait entraîner des coûts de stockage élevés et une obsolescence accrue. À l'inverse, une rotation des stocks faible pourrait indiquer des problèmes de gestion des stocks, tels qu'une surabondance d'inventaire ou des difficultés à écouler les produits. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \text{Coût des Biens Vendus} / \text{Stock Moyen}$$

Le "Stock Moyen" est calculé en ajoutant la valeur des stocks à la fin de la période à celle du début de la période, puis en divisant le total par 2.

**b) Ratio de rotation du fonds de roulement :**

Le ratio de rotation du fonds de roulement est un indicateur financier sophistiqué qui sert à évaluer l'efficacité avec laquelle une entreprise gère ses ressources financières à court terme pour soutenir ses opérations. Il se calcule par la formule suivant :

$$\text{Ratio de rotation du fonds de roulement} = \text{CA} / \text{Moyen FR}$$

La "Moyenne du Fonds de Roulement" est calculée en ajoutant le fonds de roulement à la fin de la période à celui du début de la période, puis en divisant le total par 2.

**c) Ratio de rotation de l'actif total :**

Le ratio de rotation de l'actif appelle trois commentaires. Premièrement, c'est un indicateur du dynamisme commercial et industriel de la société. Une société dont la rotation d'actif s'améliore est une société qui utilise de plus en plus efficacement ses investissements. Deuxièmement, la rotation de l'actif est un indicateur très sectoriel : il est évident que, suivant la nature des capitaux engagés, on n'obtiendra pas les mêmes valeurs dans un secteur de services, qui nécessite peu d'actif, ou dans la sidérurgie lourde. Troisièmement, nous verrons que la rotation d'actif est un des facteurs explicatifs de la rentabilité. Sans anticiper sur

l'explication, soulignons qu'une société qui vend de forts volumes est une société dont les actifs « tournent » rapidement, ce qui est garant du renouvellement régulier de l'exploitation et, finalement, de la rentabilité des actifs investis.<sup>1</sup>

$$\text{Ratio de rotation de l'actif total} = \text{ventes nettes} / \text{actif total}$$

**d) *Ratio de rotation de l'actif immobilisé :***

Le ratio de rotation des immobilisations indique le montant des ventes réalisées par votre entreprise pour chaque dollar investi dans ses immobilisations. Cette formule permet de déterminer dans quelle mesure l'entreprise exploite judicieusement ses équipements pour générer des ventes.<sup>2</sup>

$$\text{Ratio de rotation de l'actif immobilisé} = \text{ventes nettes} / \text{actifs immobilisés}$$

**e) *Ratio de rotation de l'actif circulant :***

Le ratio de rotation de l'actif circulant, dans le contexte de l'analyse financière, constitue un indicateur sophistiqué destiné à évaluer la célérité avec laquelle les actifs circulant d'une entreprise sont convertis en ventes ou en liquidités au cours d'une période spécifique. Il s'obtient par :

$$\text{Ratio de rotation de l'actif circulant} = \text{ventes nettes} / \text{actifs circulants}$$

**3. Ratio d'endettement :**

Le ratio d'endettement, au sein du contexte de l'analyse financière, se présente comme un indicateur crucial qui offre une évaluation quantitative de la proportion des ressources financières extérieures, généralement sous forme de dettes, en relation avec les fonds propres internes au sein d'une entreprise. Cette mesure délicate et révélatrice permet d'appréhender la manière dont une entreprise équilibre les mécanismes de financement internes et externes pour soutenir ses opérations et ses projets d'expansion.

---

<sup>1</sup> THIBIERGE C, op cit, p66.

<sup>2</sup> Dans le site : <https://www.avetta.com/fr-ca/blog/calculer-la-rotation-des-immobilisations>

**a) Ratio d'endettement total :**

Ce ratio fournit un éclairage précieux sur la structure de financement de l'entreprise et sa capacité à absorber les risques liés à son niveau d'endettement. Un ratio élevé peut indiquer une dépendance accrue vis-à-vis des dettes, ce qui peut augmenter la vulnérabilité aux fluctuations économiques et aux taux d'intérêt. À l'inverse, un ratio faible peut refléter une position financière plus solide, avec une capacité potentielle à mobiliser des fonds propres pour les investissements et les besoins opérationnels. Ce ratio est calculé comme suit :

$$\text{Ratio d'endettement total} = \text{Dettes totales} / \text{Actif total}$$

**b) Ratio d'endettement à court terme :**

Ce ratio révèle les dynamiques entre les obligations à court terme et les ressources propres de l'entreprise, dévoilant le degré de dépendance aux dettes de courte durée pour assurer la continuité des opérations. Un ratio élevé peut traduire une utilisation accrue de l'endettement à court terme, ce qui peut exposer l'entreprise à des risques liés aux fluctuations des taux d'intérêt et aux conditions du marché. En revanche, un ratio faible peut indiquer une préférence pour le financement par fonds propres à court terme, dénotant potentiellement une position financière plus robuste et une capacité à gérer les obligations sans compromettre l'équilibre financière. Ce ratio se calcule ainsi :

$$\text{Ratio d'endettement à court terme} = \text{Dettes à court terme} / \text{Capitaux propres}$$

**c) Ratio d'endettement à long terme :**

Ce ratio met en exergue l'interaction complexe entre les obligations financières à long terme et les ressources propres de l'entreprise, dévoilant le degré de dépendance aux dettes à long terme pour assurer la continuité opérationnelle et la croissance. Un ratio élevé peut refléter une implication significative des dettes à long terme dans le financement de l'entreprise, ce qui peut potentiellement accroître la sensibilité aux taux d'intérêt et aux conditions économiques. En contraste, un ratio faible pourrait témoigner d'une préférence pour le financement par fonds propres à long terme, mettant en lumière une position financière potentiellement plus stable et une capacité à investir dans des projets à longue échéance sans compromettre l'équilibre financier. Ce ratio peut être calculé comme suit :

$$\text{Ratio d'endettement à court terme} = \text{Dettes à long terme} / \text{Capitaux propres}$$

#### 4. Ratios de Rentabilité :

Les mesures de rentabilité, au cœur de l'analyse financière sophistiquée, se présentent comme des balises cruciales pour évaluer la capacité d'une entreprise à traduire ses activités opérationnelles en bénéfices substantiels. Ces indicateurs subtils éclairent la manière dont une entreprise transforme ses ressources en gains, offrant des perspectives éclairantes sur la gestion efficiente des actifs, les stratégies de coûts et la création de valeur. Parmi ces mesures, quatre se démarquent particulièrement : la marge bénéficiaire brute, Le ratio du résultat net, le retour sur actifs (ROA) et le retour sur capitaux propres (ROE). L'exploration minutieuse de ces indicateurs révélera comment ils dissèquent la performance financière, offrant une perspective équilibrée de la viabilité et de la compétitivité d'une entreprise.

##### **a) La marge bénéficiaire brute :**

Exprime de façon relative le résultat net par rapport aux ventes. Représente le pourcentage des ventes disponible pour couvrir les charges d'exploitation et dégager un résultat net positif. Ce résultat peut dépendre à la fois des prix de vente et du coût des ventes.<sup>1</sup>

$$\text{Marge brute} = (\text{revenu total} - \text{coûts des biens vendus}) / \text{revenu total}$$

##### **b) Ratio du résultat net:**

Le Ratio du Résultat Net est une mesure relative qui exprime le bénéfice net en pourcentage du revenu total. Il indique la proportion du bénéfice net par rapport aux revenus de l'entreprise. Et nous expliquons ce concept avec une question suivante : « pour 1 € de ventes, combien réalise-t-on de marge finale après tous les coûts ? »<sup>2</sup>

$$\text{Ratio du résultat net} = \text{Bénéfice net} / \text{Revenu total}$$

---

<sup>1</sup> BRIEN R, et autres, Analyse financière et gestion budgétaire, Chenelière Education, 2017, P94.

<sup>2</sup> THIBIERGE C, op cit, p63.

**c) Le retour sur actifs (ROA):**

Exprime le rapport entre le résultat net réalisé et l'investissement dans l'actif total par une entreprise. En fait, il mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de son actif.<sup>1</sup>

$$\text{Le retour sur actifs} = \text{Résultat net} / \text{actif total}$$

**d) Le retour sur capitaux propres (ROE) :**

Exprime le rapport entre le résultat net réalisé et l'investissement des actionnaires dans l'entreprise. En fait, il mesure la capacité de l'entreprise à générer un profit avec le capital investi par les propriétaires<sup>2</sup>

$$\text{Le retour sur capitaux propres} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

5. Ratios du marché :

Les Ratios du Marché sont des indicateurs financiers qui évaluent la valeur marchande d'une entreprise en relation avec ses performances financières ou comptables. Ces ratios permettent aux investisseurs et aux analystes de comparer la valeur d'une entreprise sur le marché boursier avec ses résultats financiers ou ses éléments de bilan. Ils fournissent des informations sur la perception du marché concernant la performance et la valeur d'une entreprise. Et voici quelques exemples de ratios du marché :

**a) Le Bénéfice Net par Action" (BNPA) :**

Le BNPA est une mesure essentielle pour évaluer la rentabilité de l'entreprise du point de vue de chaque actionnaire. Il permet de comprendre combien de bénéfices sont générés pour chaque action possédée. Le BNPA Calculé selon la relation suivante :

$$\text{BNPA} = \text{Bénéfice Net} / \text{Nombre Total d'Actions en Circulation}$$

---

<sup>1</sup> BRIEN R, et autres, op cit, P95.

<sup>2</sup> BRIEN R, et autres, op cit, P96.

**b) Ratio Cours/Bénéfice (P/E) :**

Ce ratio compare le cours actuel de l'action au bénéfice net par action réalisé par l'entreprise. Il offre des informations sur la valorisation de l'entreprise par rapport à ses performances financières. Un ratio P/E élevé peut suggérer que le marché anticipe une croissance des bénéfices, tandis qu'un ratio faible peut indiquer une valorisation plus modérée en termes de bénéfices actuels. Ce ratio calculé selon la relation suivante :

$$\text{Ratio P/E} = \text{Cours de l'action} / \text{Bénéfice net par action}$$

**c) Ratio Cours/Valeur Comptable (P/B) :**

Ce ratio compare le cours actuel de l'action au montant de la valeur comptable nette par action de l'entreprise. Il permet de voir comment le marché valorise l'entreprise par rapport à ses actifs tangibles et à sa situation comptable. Un ratio P/B élevé peut indiquer que le marché attribue une prime aux actifs de l'entreprise, tandis qu'un ratio faible peut signifier que l'entreprise est valorisée à un multiple plus bas de sa valeur comptable. P/B calculé comme suit :

$$\text{Ratio P/B} = \text{Cours de l'action} / \text{valeur comptable net par action}$$

**3. Mesurer la performance financière au moyen des indicateurs de création de valeur :**

L'évaluation de la performance financière à travers des indicateurs de création de valeur s'est imposée comme une approche essentielle dans le domaine de l'analyse financière et de la gestion d'entreprise. À une époque où les entreprises évoluent dans des environnements économiques dynamiques et en constante évolution, ces indicateurs modernes s'érigent en outils clés pour appréhender la véritable valeur et la rentabilité à long terme qu'une entreprise génère pour ses parties prenantes. Dans ce contexte, l'utilisation de métriques telles que la Valeur Économique Ajoutée (EVA) et la Valeur de Marché Ajoutée (MVA) incarne une démarche avant-gardiste et perspicace pour évaluer la performance financière sous un prisme plus sophistiqué et complet.

### **3.1. La Valeur Économique Ajoutée (EVA) :**

Le concept original s'appelle le revenu résiduel. Il a été inventé par des professeurs de « management contrai » qui se sont, les premiers, aperçus de certains inconvénients du ROI. Ce concept a ensuite été repris et rebaptisé « economic value added », par une entreprise de consulting en management, Stern Stewart, qui l'a utilisé comme « outil » pour promouvoir l'amélioration des méthodes de gestion et de maximisation des performances des entreprises au cours des années 1990. Le but de l'EVA est similaire à celui du ROI : il s'agit dans les deux cas de mesurer la création de richesse ou de valeur.<sup>1</sup>

L'EVA vise à identifier et à mesurer la capacité de création de valeur nette d'une entreprise. Cette capacité consiste à « bien » utiliser dans une activité économique les ressources dont l'entreprise dispose. Ce capital économique a un coût. Le coût moyen des financements,  $k$ , correspond à l'exigence de rentabilité des apporteurs de capitaux : actionnaires et créanciers. L'utilisation efficace de ce capital se traduit par une rentabilité économique, «  $re$  », plus élevée que le coût du capital. La création nette de valeur économique, dit encore profit économique (PE) ou EVA, d'une année donnée sur la base d'un capital économique initialement investi de CE est donc :<sup>2</sup>

$$EVA = \text{Bénéfice Net Après Impôts RE} - (\text{Coût Moyen du Capital } K * \text{Capital Investi CE})$$

### **3.2. La Valeur de Marché Ajoutée (MVA) :**

On appelle MVA (« Market Value Added ») la mesure boursière de la création de valeur économique cumulée. Elle représente la valeur actuelle des profits économiques futurs anticipée par le marché financier. La MVA fait référence à la capacité du marché boursier à refléter la valeur de l'actif économique de l'entreprise. On se trouve ici face à l'hypothèse fondamentale d'efficience. La MVA est une mesure externe de la création de valeur de l'entreprise. Un biais peut exister, transitoire ou ponctuel, entre création de valeur intrinsèque et création de valeur boursière, en particulier en période de bulle ou de krach sur les marchés financiers. Dans le cadre d'un marché efficient, la MVA est bien égale à la séquence anticipée des EVA actualisés.<sup>3</sup> L'EVA calculé comme suit :

---

<sup>1</sup> Desiré-Luciani M, Hirsch D, et autres, Le grand livre du contrôle de gestion, EYROLLES, 2013, p189.

<sup>2</sup> De La Bruslerie H, op cit, p401.

<sup>3</sup> De La Bruslerie H, op cit, p403.

$$\text{MVA} = \text{Valeur de Marché de l'Actif Économique} - \text{Capitaux Investis}$$

$$\text{MVA} = (\text{Capitalisation boursière des actions} + \text{Valeur des dettes}) - \text{Capitaux investis}$$

## **Section 3 : L'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière**

L'une des dimensions cruciales de l'audit interne réside dans son rôle dans l'évaluation de la performance financière. En analysant de près les indicateurs de rentabilité, les ratios financiers et les mesures de création de valeur, l'audit interne offre un éclairage précis sur la santé financière d'une entreprise. Cette évaluation minutieuse, étayée par des données factuelles, permet de discerner les tendances, d'identifier les domaines sous-performant et de formuler des recommandations ciblées pour l'amélioration de la performance.

### **1. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision :**

#### ***1.1. Définition de la décision :***

« Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre. ».<sup>1</sup>

#### ***1.2. Les étapes de la décision :***

Herbert Simon<sup>2</sup> a proposé un modèle comportant quatre phases dans le processus de décision : le diagnostic d'un problème, la conception et la formulation des options possibles (stratégie), la sélection d'une option, l'évaluation de l'option choisie. L'évaluation peut déboucher sur l'acceptation de l'option choisie ou sur un retour à une phase antérieure.<sup>2</sup>

#### ***1.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision :***

Dans un environnement en constante évolution, la prise de décision au sein des organisations modernes est confrontée à des défis complexes et diversifiés. L'audit interne assume la responsabilité de mener une évaluation méthodique et rigoureuse des processus, opérations et systèmes de contrôle internes qui structurent les activités organisationnelles. Cette évaluation approfondie garantit la disponibilité d'informations pertinentes et fiables pour les parties prenantes, fournissant ainsi une base solide pour l'élaboration de décisions éclairées.

En qualité de mécanisme d'examen objectif et détaillé, l'audit interne vise à identifier les écarts éventuels entre les objectifs préalablement définis et les résultats concrets obtenus. En repérant les inefficiences, les vulnérabilités et les incohérences au sein des opérations et des processus, l'audit interne fournit des informations cruciales pour éclairer les choix

---

<sup>1</sup> BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002, p.13.

<sup>2</sup> Houdayer R, op cit, p27.

stratégiques des dirigeants. Ces informations permettent une compréhension approfondie des conséquences, avantages et risques associés à diverses options de décision, facilitant ainsi une orientation plus éclairée et rationnelle.

De plus, l'audit interne participe activement à la gestion des risques au sein de l'organisation. En identifiant et en évaluant les risques potentiels liés aux opérations, à la conformité réglementaire, au cyber sécurité et à d'autres domaines critiques, l'audit interne contribue à réduire les incertitudes liées à la prise de décision. Cette démarche proactive renforce la capacité de l'organisation à anticiper et à répondre aux défis émergents tout en préservant la stabilité de ses activités.

En résumé, le rôle de l'audit interne dans la prise de décision se matérialise comme une fonction vitale au sein du paysage de gestion moderne. Grâce à son engagement envers des évaluations objectives, des recommandations pertinentes et la promotion d'une culture de transparence, l'audit interne apporte une contribution substantielle à l'amélioration de la qualité des décisions prises au sein de l'organisation. En cultivant une approche analytique et éclairée, cette discipline favorise la réalisation d'objectifs organisationnels durables tout en préservant l'intégrité et la confiance des parties prenantes.

## **2. Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques et la réduction de la corruption financière et administrative :**

L'audit interne, en tant qu'instrument de surveillance et d'évaluation interne, s'est affirmé comme une composante essentielle des mécanismes de gouvernance au sein des entités organisationnelles. À l'ère de la mondialisation et de la complexification des transactions commerciales, les risques financiers et administratifs émergent en tant que défis majeurs susceptibles d'entraver la stabilité, la crédibilité et la viabilité des organisations. La déviation des ressources financières, les détournements de fonds, les manipulations comptables frauduleuses, ainsi que la corruption au sein de l'appareil administratif, sont autant de réalités qui soulignent l'impératif de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour prévenir et atténuer ces phénomènes préjudiciables. En somme, cette étude aspire à insuffler une compréhension approfondie du rôle dynamique et multidimensionnel que joue l'audit interne dans la gestion proactive des risques financiers et administratifs ainsi que dans la lutte contre la corruption.

### **2.1. Le Rôle de l'audit interne dans la gestion des risques :**

L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le « produit fini ». En amont le risk manager – lorsqu'il existe – contribue à élaborer et à mettre en place le processus sous la responsabilité de la DG et du management auxquels il a été proposé.<sup>1</sup>

Le management des risques de l'entreprise est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation.<sup>2</sup>

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objective. Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au Conseil l'assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s'accordent à dire que les deux activités d'audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes : apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement.<sup>3</sup>

Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques :<sup>4</sup>

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques.
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués.
- Évaluer les processus de gestion des risques.
- Évaluer la communication des risques majeurs.
- Examiner la gestion des principaux risques.

Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires :<sup>5</sup>

- Faciliter l'identification et l'évaluation des risques.
- Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques.
- Coordonner les activités de management des risques.
- Consolider le reporting des risques.

---

<sup>1</sup> RENARD J, Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, 2009, 7<sup>e</sup> édition, p103.

<sup>2</sup> The Institute of Internal Auditors (IIA), 29 September 2004, p3.

<sup>3</sup> Idem, p5.

<sup>4</sup> Idem, p6.

<sup>5</sup> Idem, p6.

- Actualiser et développer le cadre de gestion des risques.
- Promouvoir de la mise en œuvre du management des risques.
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer :<sup>1</sup>

- Définir l'appétence pour le risque.
- Définir des processus de gestion du risque.
- Gérer l'assurance sur les risques.
- Décider de la manière de réagir face aux risques.
- Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction.

## ***2.2. Le rôle de l'audit interne dans la réduction de la corruption financière et administrative :***

L'étude du rôle de l'audit interne dans la réduction de la corruption financière et administrative se focalise sur un enjeu essentiel dans le paysage organisationnel contemporain. La corruption, sous ses multiples facettes, menace la crédibilité, l'efficacité et la pérennité des entreprises. L'entrée en scène de l'audit interne en tant qu'agent de vigilance et de contrôle promet de façonner un environnement où l'intégrité et la conformité règnent, jetant les bases d'une culture organisationnelle saine et d'une gestion éthique.

Indéniablement, la dimension éthique fait partie intégrante de la fonction d'auditeur interne. Selon l'Encyclopédie Larousse, l'éthique est la mesure de la morale. L'origine grecque se trouve dans êthicos et dans êthos, « mœurs », « caractère ». La définition des termes de morale, d'éthique ou de déontologie est complexe. Canto-Sperber et Ogien (2004) les définissent distinctement ainsi : « La morale désigne le plus souvent l'héritage commun des valeurs universelles qui s'appliquent aux actions des hommes ; par contraste, le terme d'éthique est souvent employé pour désigner le domaine plus restreint des actions liées à la vie humaine... Quant au terme déontologie, qui vient du grec deonta, « les devoirs », ce qui est dû ou requis, il désigne ce qu'il convient de faire dans une situation sociale donnée.<sup>2</sup>

Les auditeurs internes pourraient également assurer une information claire et complète sur le dispositif d'alerte en prévenant notamment les salariés que l'utilisation abusive du dispositif peut exposer son auteur à des sanctions disciplinaires ainsi qu'à des poursuites judiciaires, mais qu'à l'inverse, l'utilisation de bonne foi du dispositif ne peut exposer son auteur à des sanctions. Ils mettront notamment en place et assureront la sécurité et la

---

<sup>1</sup> Idem, p6.

<sup>2</sup> Elisabeth Bertin, op cit, p183.

confidentialité des moyens informatisés ou non de collecte, de traitement et de conservation des données.<sup>1</sup>

En résumé, l'exploration du rôle de l'audit interne dans la réduction de la corruption financière et administrative met en évidence sa pertinence cruciale pour préserver l'intégrité inhérente à toute organisation. La menace posée par la corruption en termes de crédibilité et de durabilité requiert une action proactive, une adhésion éthique et des mécanismes tangibles. L'implication du secteur de l'audit interne en tant qu'instance garante de la conformité et de la clarté promet de créer un environnement où les valeurs éthiques occupent une position prépondérante. Par l'incorporation d'une composante éthique et l'introduction de mesures de détection, telles que les systèmes d'alerte, le rôle de l'audit interne se révèle fondamental dans la construction d'une culture organisationnelle saine et d'une gouvernance fondée sur des principes éthiques.

### **3. Le rôle de l'audit interne dans l'ajout de valeur :**

Le rôle de l'audit interne dans l'accroissement de la valeur organisationnelle réside dans sa capacité à agir en tant que catalyseur pour un développement continu au sein des structures organisationnelles. Cette fonction se caractérise par sa compétence à examiner en détail les mécanismes opérationnels, financiers et de contrôle internes d'une entité, dans le but d'identifier des opportunités pour améliorer et renforcer. Par le biais d'une évaluation systématique et impartiale, l'audit interne met en lumière des domaines susceptibles d'être optimisés, de rectifier des inefficacités et de réduire les risques.

En proposant des recommandations stratégiques avisées, l'audit interne guide les décideurs vers des actions préventives visant à améliorer les performances, à réduire les vulnérabilités et à exploiter les possibilités de croissance. Cette aptitude à influencer positivement les processus organisationnels contribue directement à augmenter la valeur totale de l'entreprise. L'audit interne, en promouvant la transparence, la conformité réglementaire et la mise en place de pratiques exemplaires, établit les bases d'une culture de développement continu et de progression. Ainsi, l'audit interne émerge comme un élément central pour renforcer la compétitivité, la durabilité et la crédibilité des organisations dans un environnement commercial en évolution perpétuelle.

---

<sup>1</sup> Idem, p193.

### ***3.1. Le rôle de l'audit interne dans la création de valeur :***

L'efficacité de l'audit interne dans le processus de création de valeur se manifeste à travers une séquence méthodique en plusieurs étapes. En adoptant une approche méthodologique rigoureuse, cette initiative vise à améliorer les performances organisationnelles et à favoriser la génération d'une valeur accrue. Depuis la phase initiale de planification jusqu'à l'évaluation des résultats, chaque étape contribue à identifier les possibilités d'amélioration, à évaluer les risques potentiels et à élaborer des recommandations avisées.

### ***3.2. Les étapes de l'audit interne dans la création de valeur :***

Les étapes de l'audit interne dans la création de valeur sont un processus méthodique et structuré visant à optimiser les performances organisationnelles et à favoriser l'ajout de valeur. Ces étapes incluent :

1. Planification et Définition des Objectifs.
2. Identification des Opportunités.
3. Évaluation des Risques.
4. Analyse Approfondie.
5. Formulation de Recommandations.
6. Communication et Partage.
7. Mise en Œuvre.
8. Suivi et Évaluation.

En suivant ces étapes, l'audit interne contribue de manière proactive à la création de valeur au sein de l'organisation en identifiant, évaluant et exploitant les opportunités pour améliorer les processus, renforcer les contrôles et favoriser l'efficacité globale.

## **Conclusion :**

L'importance de la performance financière au sein d'une entreprise en quête de croissance, de développement et de durabilité demeure incontestable. Cette performance financière, en tant que fondement essentiel, guide les processus décisionnels au sein de la gestion financière. À cet égard, la direction entreprend une évaluation minutieuse de son performance financière à l'aide d'indicateurs financiers, visant à évaluer tant les réalisations que l'évolution de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs.

Le chapitre précédent avait pour noble intention de mettre en lumière l'efficacité intrinsèque de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière. Les résultats de cette exploration soulignent de manière évidente que l'audit interne joue un rôle d'une importance significative dans le développement et l'optimisation des performances des institutions économiques, de manière globale, ainsi que de leur performance financière, plus spécifiquement. Cette réalité se manifeste à travers la consolidation de la fiabilité des informations comptables, la garantie de leur exactitude et la représentation fidèle de la réalité de l'organisation. De plus, cela se traduit par la capacité à éclairer les décisions éclairées et à catalyser l'amélioration intrinsèque de la performance financière, favorisant ainsi la réalisation des objectifs préétablis.

**Chapitre III : Étude de cas de  
l'entreprise COSIDER ALREM**

## **Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise COSIDER ALREM**

### **INTRODUCTION :**

À partir des chapitres précédents, qui ont passé en revue les principaux axes de l'étude théorique en examinant l'audit interne et la performance financière, ainsi qu'en présentant la relation entre eux sur le plan théorique, cependant, dans ce chapitre, nous avons tenté de nous éloigner de la théorie, des attentes et de nous approcher de la réalité pratique. Nous avons examiné dans quelle mesure elle correspond à l'aspect théorique. Pour y parvenir, nous avons effectué un stage dans une entreprise algérienne COSIDER ALREM.

Pour comprendre le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise cosider alrem, nous avons divisé le travail en trois principales sections :

Section 1 : Présentation de l'entreprise Cosider alrem.

Section 2 : Présentation de la fonction de l'audit interne et de son mécanisme de travail.

Section 3 : Analyse de la situation financière de l'entreprise.

## Section 1 : Présentation de l'entreprise COSIDER AIREM

### 1. HISTORIQUE<sup>1</sup> :

COSIDER Alrem a été créée en 1995 sous le statut d'une EPE/Spa avec un capital de cinq (05) Millions de dinars pour assurer à travers l'unité de Blida et les deux unités de Msila, les missions :

- Maintenance et rénovation des matériels de travaux publics de transport, de manutention et de transformation d'énergie (groupe électrogène),
- Commercialisation des pièces de rechange,
- Travaux d'usinage et de fabrication mécanique.
- 1999 : Création de l'Unité de Rénovation d'Organes de Rouïba ; la rénovation d'organes étant auparavant dévolue à l'Unité de Blida.
- 2000 : Restructuration de COSIDER Alrem à travers les deux (02) mesures suivantes :
  - Création statutaire de l'activité location des matériels de travaux publics.
  - Augmentation du capital social qui passe de cinq (05) Millions à trois cent cinq (305) Millions de dinars.
- 2001 : Fermeture de l'unité de rénovation des véhicules industriels de M'Sila et transfert de ses activités à l'unité de rénovation des matériels de travaux publics de Msila.
- 2002 : Engagement dans la démarche qualité pour la certification de l'entreprise à la norme internationale ISO 9001 version 2000.
- Décembre 2004 : L'organisme international de certification a décerné à Cosider/Alrem le certificat attestant que son système de management de la qualité est certifié à la norme ISO 9001/2000.

Il faut préciser que Cosider/Alrem s'est engagée dans une démarche managériale volontaire qui a abouti à la certification à la norme ISO 9001/2000 dont le principal objectif est l'amélioration continue de la performance.

- 2005 : L'entreprise a élaboré un programme de mise à niveau qui a abouti à la mise en œuvre d'actions qui concourent à la promotion de la compétitivité industrielle et à pu bénéficier des aides financières de la part du fonds de promotion de la compétitivité industrielle géré par le ministère de l'industrie.

---

<sup>1</sup> Documents interne

- 2006 : Cosider/Alrem s'est attelée à développer son système de management hygiène, santé, sécurité au travail en engageant le processus de certification à la norme OHSAS 18001/1999 ainsi que son système de management environnemental à la norme ISO 14001/2004.
- Mai 2007 : Démarrage effectif de l'activité location des matériels de travaux publics.
- Décembre 2007 : Cosider/Alrem a obtenu la certification de son système de management environnemental à la norme ISO 1401/2004 ainsi que celui de l'hygiène, santé, sécurité au travail à la norme OHSAS 18001/1999.
- Octobre 2008 : La norme OHSAS 18001/1999 étant abrogée, Alrem est certifiée à la norme OHSAS 18001/2007.

L'action en faveur de la promotion des mesures de prévention des accidents s'étend à l'ensemble des activités et des sites de la Filiale.

La démarche management environnemental dénote une préoccupation de l'entreprise, notamment en ce qui concerne :

- La conformité aux exigences légales et réglementaires, le respect des lois et autres accords particuliers applicables à ses activités.
  - La collaboration avec les instances compétentes dans le domaine de l'environnement.
  - La prévention des risques d'accidents et de pollution par la mise en place de procédures appropriées.
  - La communication à l'ensemble du personnel de la politique environnementale, de ses objectifs et de ses directives.
- Mai 2009, Démarrage du centre de formation, situé à Msila, de conducteurs d'engins et du personnel de maintenance sur chantier.
  - 2010 : Certification de l'entreprise au Système de Management Intégré (SMI) avec l'organisme SGS. (Norme 9001- version 2008 ; Norme 14001-version 2004 ; Norme 18001-version 2007).

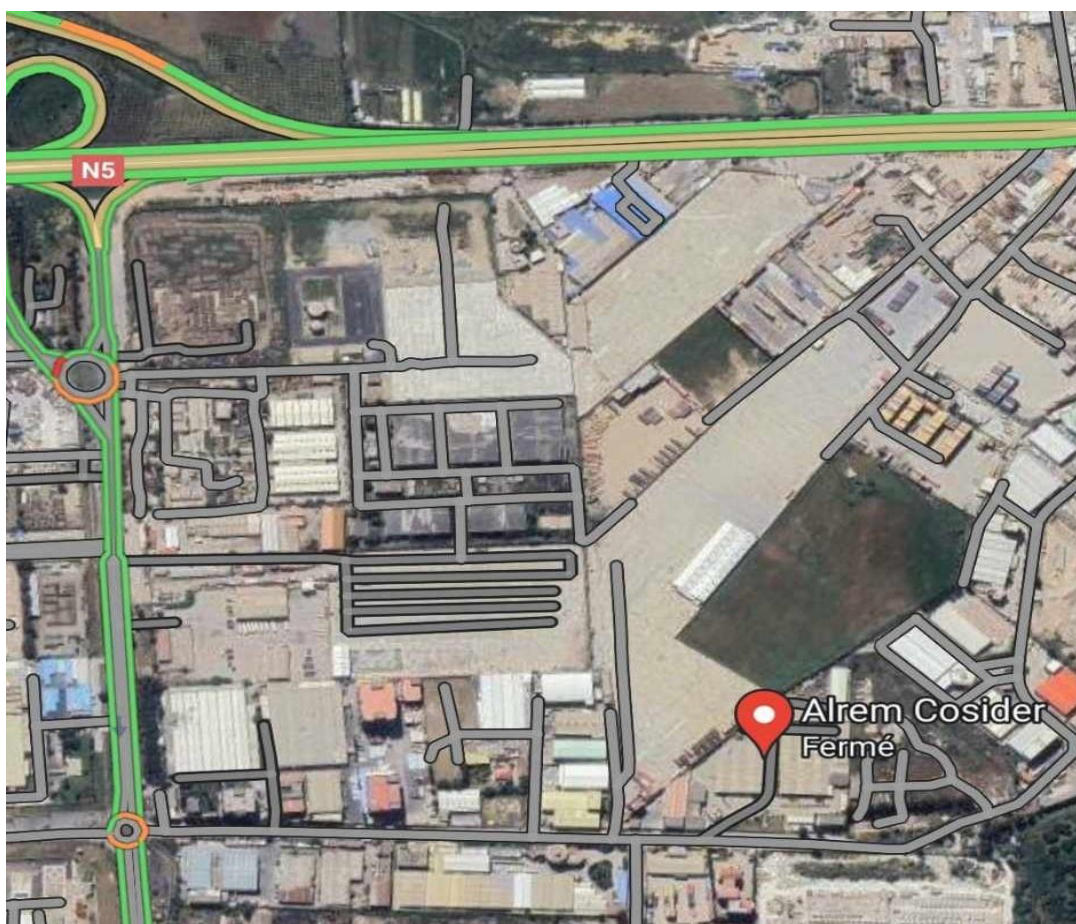
## 2. DOMAINES D'ACTIVITE <sup>1</sup>:

Le métier de base de l'entreprise est la maintenance et la rénovation de matériels de travaux publics, de transport et de manutention.

Deux activités qui sont l'usinage/fabrication mécanique et la commercialisation de la pièce de rechange viennent en soutien au métier de base.

Dans le cadre de la diversification de ses activités, l'entreprise a investi le créneau de la location des engins des travaux publics, des matériaux de transport et de manutention.

L'activité formation de conducteurs d'engins et du personnel de maintenance sur chantier a été rendu nécessaire pour élever la compétence de ces personnels et diminuer ainsi les immobilisations des matériels par une meilleure utilisation et l'entretien préventif.



L'entreprise COSIDER ALREM est située dans la zone industrielle ROUIBA, ce qui en fait un emplacement stratégique à proximité de la Route Nationale 5 et de l'autoroute Est-Ouest. Vous pouvez trouver sur Google maps sur ce lien :

---

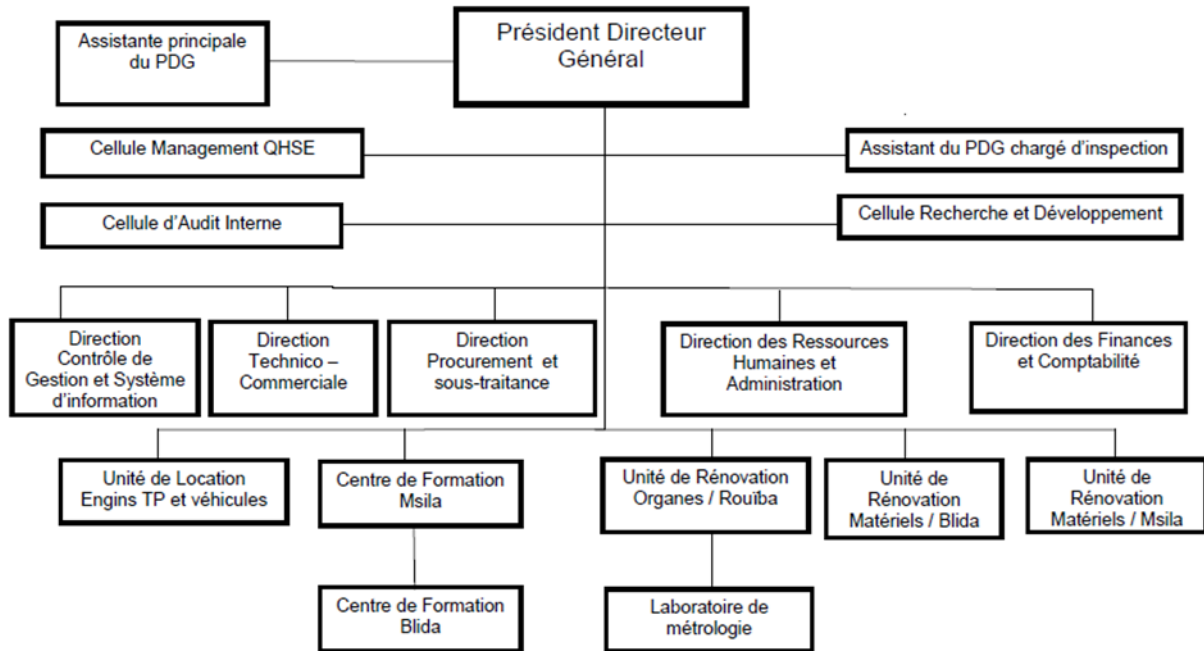
<sup>1</sup> Documents interne

<https://maps.app.goo.gl/pTminUkmAqva8Zd3A>

### 3. La structure organisationnelle de l'entreprise COSIDER ALREM

La structure organisationnelle de l'entreprise est généralement représentée sous forme d'un organigramme, qui illustre les différents niveaux, fonctions et les relations entre les différentes fonctions de manière séquentielle et ascendante

Figure 3 ORGANIGRAMME 2023



Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

## **Section 2 : présentation de la fonction d'audit interne et du mode de fonctionnement.**

### **1. Présentation du service d'audit interne :**

Le département de l'audit interne, établi au début des années 2000, a joué un rôle essentiel dans le développement et la croissance de l'entreprise COSIDER ALREM ROUIBA. Son rôle ne se limite pas à l'audit de l'unité de ROUIBA ; il s'étend également à la surveillance et à l'amélioration des opérations dans les deux unités de Msila et unité de Blida. Cette expansion géographique de nos activités témoigne de l'engagement de l'entreprise envers l'excellence opérationnelle à l'échelle nationale.

L'une des missions fondamentales du département de l'audit interne est d'assurer la conformité aux normes de qualité et de sécurité les plus strictes, ainsi que de garantir l'efficacité des processus au sein de chaque unité opérationnelle. Cela implique un examen minutieux de nos opérations, des évaluations régulières des risques, et la mise en place de mesures correctives lorsque cela est nécessaire.

Outre la conformité, le département de l'audit interne joue un rôle clé dans l'optimisation des performances. Grâce à des évaluations détaillées des processus, des flux de travail et des systèmes de gestion, nous identifions des opportunités d'amélioration continue. Cette approche proactive contribue à accroître l'efficacité opérationnelle, à réduire les coûts et à renforcer notre compétitivité sur le marché.

Le succès de notre département d'audit interne repose sur une équipe hautement qualifiée et dédiée, qui travaille en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles de chaque unité. Cette collaboration renforce la transparence et la communication au sein de notre organisation, garantissant ainsi une prise de décision éclairée et la mise en œuvre réussie de meilleures pratiques.

La Direction de l'Audit Interne est composée d'une équipe compétente et dévouée qui joue un rôle vital dans notre quête d'excellence opérationnelle et de conformité aux normes de qualité les plus élevées. Cette équipe se compose de trois membres clés :

Un Chef de Mission : Le chef de mission est le leader de notre équipe d'audit interne. Il est responsable de la planification, de la coordination et de la supervision des audits internes

dans toutes nos unités opérationnelles. Son rôle est essentiel pour garantir que nos opérations sont conformes aux directives et aux meilleures pratiques de l'industrie.

Un Auditeur Senior : L'auditeur senior apporte une expertise approfondie dans l'évaluation des processus, des risques et des contrôles. Il travaille en étroite collaboration avec le chef de mission pour effectuer des analyses approfondies et identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

Un Auditeur Junior : L'auditeur junior est un membre clé de notre équipe d'audit interne, apportant une perspective fraîche et une énergie nouvelle. Il est impliqué dans la collecte de données, la vérification des procédures et le suivi des recommandations d'amélioration.

## **2. Le mode de fonctionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise CODIDER ALREM ROUIBA :**

Pendant notre stage en audit interne au sein de COSIDER ALREM ROUIBA, nous avons eu l'opportunité d'acquérir une expérience précieuse dans l'audit de la direction financière et comptable. Notre mission consistait à soutenir l'équipe d'audit interne dans l'identification de risques financiers, de faiblesses opérationnelles et de non-conformités aux normes comptables et réglementations en vigueur. Voici en détail fonctionnement de services d'audit interne :

Au début La décision de lancer une mission d'audit interne, est généralement prise par la direction générale ou la haute direction de l'entreprise, la mission est basée sur le rapport de l'auditeur externe, La direction générale a la responsabilité de superviser et de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise, y compris en ce qui concerne les audits internes

Cependant, la recommandation de lancer une mission d'audit interne peut également provenir de l'auditeur externe lui-même, en fonction des constatations et des conclusions de son propre audit externe. L'auditeur externe peut identifier des domaines de préoccupation ou des risques significatifs dans son rapport, et il peut recommander à la direction générale ou au conseil d'administration de mettre en place un audit interne pour approfondir ces questions.

L'audit interne commence par une étape cruciale de planification stratégique. L'équipe d'audit interne travaille en étroite collaboration avec la direction de l'entreprise pour

comprendre les objectifs, les priorités et les risques stratégiques. Cette compréhension guide la planification des activités de révision à court et à long terme.

L'équipe de révision interne collecte des informations pertinentes sur les processus, les opérations et les systèmes de l'entreprise. Cela peut se faire par le biais d'entrevues, d'examen de documents, de vérifications de conformité, etc. dans notre cas le rapport d'audit externe

Une analyse approfondie des risques est effectuée pour identifier les domaines critiques qui nécessitent une attention particulière. Cela comprend l'identification des risques financiers, opérationnels, juridiques, et de réputation. L'équipe de révision interne classe ces risques en fonction de leur impact et de leur probabilité.

Après que l'auditeur interne a préparé la mission, il établit un programme de travail pour effectuer la mission d'audit interne, définissant ce qu'il fera pendant sa mission, l'objectif de celle-ci, la date de l'audit, et fournissant des commentaires sur le processus. Il se base sur des normes et des principes, comme mentionné précédemment, ainsi que sur son expérience et ses qualifications personnelles.

Lorsque l'auditeur interne entreprend ces étapes, il passe à la phase sur le terrain en mettant en œuvre le programme préalablement établi. Cela implique de mener des tests, des comparaisons et d'autres techniques d'audit dans le but de recueillir des preuves suffisantes et appropriées pour atteindre les objectifs définis. Il s'agit également de détecter tout problème, violation ou déviation possible en documentant toutes les activités effectuées avec des documents de travail et des pièces justificatives à l'appui.

Ensuite, l'auditeur interne prépare un rapport dans lequel il présente les principales conclusions et faits découlant de son audit interne, en préparation de la rédaction d'un rapport final complet. L'auditeur interne communique ces résultats aux parties examinées en organisant une réunion à laquelle assistent à la fois l'équipe d'audit et les employés concernés. Lors de cette réunion, il présente les observations et les résultats obtenus, étayés par des preuves suffisantes et pertinentes, ainsi Sur la base de leurs conclusions, les auditeurs internes formulent des recommandations précises pour améliorer les processus, renforcer les contrôles internes, réduire les risques et augmenter l'efficacité opérationnelle. Ces recommandations sont documentées de manière détaillée.

À la suite de cela, les parties examinées commentent ces observations et résultats en fournissant des justifications et des clarifications. Une fois les échanges terminés, l'auditeur interne prépare le rapport final, incluant à la fois les conclusions tirées et les recommandations proposées pour traiter les problèmes et les anomalies identifiés au cours de l'audit interne. Ce rapport est soumis à la direction et aux parties prenantes appropriées.

La direction est chargée de mettre en œuvre les recommandations de l'audit interne et de prendre des mesures correctives en cas de besoin. L'équipe d'audit interne effectue un suivi pour s'assurer que les actions correctives sont mises en place de manière appropriée.

En résumé, la révision interne chez COSIDER ALREM ROUIBA pour la précision est un processus méthodique et détaillé qui vise à évaluer, à conseiller et à améliorer les opérations de l'entreprise afin de maximiser la gestion des risques, la conformité et la performance globale. Elle repose sur une planification stratégique, une analyse des risques, des évaluations approfondies et une communication efficace avec la direction.

### Section 3 : L'étude de la situation financière de l'entreprise

L'étude de la situation financière d'une entreprise est une analyse approfondie de ses états financiers et de sa santé financière globale. Cette étude permet aux parties prenantes, aux investisseurs et à la direction de comprendre la performance financière de l'entreprise nous allons aborder sur cette section l'étude de la situation financière de l'entreprise en utilisant à la fois des indicateurs et des ratios financiers.

#### 1. Présentation des bilans financiers condensés :

Pour étudier la situation financière de l'entreprise, il est nécessaire de présenter le bilan condensé des années 2019 ,2020 ,2021

Tableau 5 : les bilans financiers condensés

|        |                          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
|--------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| actif  | ACTIF<br>NON<br>COURANT  | 2118783305,51 | 2081027500,52 | 1736364538,63 | 1560345886,59 |
|        | ACTIF<br>COURANT         | 3279421104,51 | 3514057797,63 | 4072334712,25 | 3469010451,93 |
|        | TOTAL<br>ACTIF           | 5398204410,02 | 5595085298,15 | 5808699250,88 | 5029356338,52 |
| passif | CAPITAUX<br>PROPRE       | 1087431697,10 | 1112640214,93 | 1121595252,30 | 1181472752,98 |
|        | PASSIF<br>NON<br>COURANT | 1884498082,03 | 2088799798,16 | 2395634478,80 | 2456411698,49 |
|        | PASSIF<br>COURANT        | 2426274630,89 | 2393645285,06 | 2291469519,78 | 1391471887,05 |

Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

#### *Analyse de bilan financier condensé :*

##### **Les actifs non courant :**

À partir du tableau précédent, nous remarquons que les actifs fixes sont en baisse continue. L'actif non courant en 2019 une baisse de 1,81% en 2020 une baisse de 16,56% et en 2021 une baisse de 10,31% Cette baisse continue peut être due à divers facteurs, tels que la

vente d'actifs non courants, la dépréciation ou l'obsolescence d'actifs, ou un changement dans la stratégie d'investissement de l'entreprise.

#### **Les actifs courants :**

Ce qui ressort du bilan financier condensé, c'est que le pourcentage d'actifs circulants dans 2019 et 2020 augmente avec 7,15% et 15,88% ce qui peut s'expliquer par une croissance continue de l'entreprise. Et en 2021 une baisse de -14,81% Cette baisse refait que l'entreprise a récupéré des montants qui étaient auparavant classés comme des débiteurs, ce qui a réduit les actifs courants. Cela peut être dû à des recouvrements de créances ou à d'autres facteurs similaires.

#### **Capitaux propre :**

En 2019, les capitaux propres ont augmenté de 2,31%. Cette augmentation peut être le résultat d'un bénéfice net positif pour l'année, En 2020, les capitaux propres n'ont augmenté que de 0,8%, ce qui indique une croissance beaucoup plus lente par rapport à l'année précédente à cause de COVID, En 2021, les capitaux propres ont enregistré une augmentation plus significative de 5,33%. Cette reprise plus forte peut indiquer une amélioration de la performance financière de l'entreprise par rapport à l'année précédente après COVID. Cela pourrait résulter d'une augmentation du bénéfice net.

#### **Les passifs non courant :**

En 2019 ET 2020, le passif non courant a augmenté de 10,84% ET 14,68%, cette augmentation significative du passif non courant indique que l'entreprise a mobilisé des ressources dette à long terme pour financer ses investissements ou ses activités à long terme. En 2021 le passif non courant a augmenté de 2,53% Cette augmentation plus faible par rapport à les années précédente indique que l'entreprise a adopté une approche plus conservatrice en matière de dette à long terme ou qu'elle a réduit ses engagements financiers à long terme.

#### **Passif courant :**

En 2019 et 2020, le passif courant a enregistré une légère baisse de 1,34% ET -4,26%. Cette réduction peut s'expliquer par une meilleure gestion des passifs à court terme. En 2021, le passif courant a connu une baisse significative de 39,27% Une telle baisse pourrait indiquer une stratégie de désendettement agressive ou des conditions financières favorables.

## 2. L'étude de la situation financière de l'entreprise en utilisant les indicateurs d'équilibre financier :

Pour étudier la situation financière de l'entreprise, il est nécessaire de se baser sur les états financiers fournis par l'entreprise, qui comprennent le bilan financier et le compte de résultat pour les années de l'étude.

### 2.1. Fond roulement nette FRN :

Pour faciliter le calcul du fonds de roulement pour la liquidité, nous avons préparé le tableau suivant :

Tableau 6 : tableaux de fond roulement nette globale(FRNG)

|                     |                       | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
|---------------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| HAUT<br>DU<br>BILAN | Capitaux<br>permanant | 2 971 929 779,13 | 3 201 440 013,09 | 3 517 229 731,1  | 3 637 884 451,47 |
|                     | Actif<br>immobilisé   | 2118783305,51    | 2081027500,52    | 1736364538,63    | 1560345886,59    |
|                     | FRNG                  | 853 146 473,62   | 1 120 412 512,57 | 1 780 865 192,47 | 2 077 538 564,88 |
| BAS<br>DU<br>BILAN  | Actif<br>circulent    | 3279421104,51    | 3514057797,63    | 4072334712,25    | 3469010451,93    |
|                     | Passif<br>circulent   | 2426274630,89    | 2393645285,06    | 2291469519,78    | 1391471887,05    |
|                     | FRNG                  | 853 146 473,62   | 1 120 412 512,57 | 1 780 865 192,47 | 2 077 538 564,88 |

**Source :** Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

#### Haut du bilan :

Le tableau ci-dessus montre que les valeurs FRNG sont positives, ce qui signifie que l'entreprise en bonne santé financière. Elle dispose de suffisamment de ressources pour supporter l'ensemble de ses investissements. En 2019 et 2020 FRNG augmentent avec 31,32 % et 58,94 % à cause d'un changement dans la stratégie d'investissement de l'entreprise, moins d'investissement et résultat net positif.

En 2021 avec 16,65 % augmentation légère par rapport à l'année précédente, l'entreprise a adopté une approche plus conservatrice en matière de dette à long terme.

**Bas du bilan :**

Il nous semble que les valeurs FRN sont positives et cela indique que l'établissement est en mesure de faire face à ses droits à court terme en utilisant ses actifs courants lorsqu'ils sont convertis en liquidités. Dû aux des conditions financières favorables.

**2.2. Besoin de fond roulement global :**

Tableau 7 : tableau de besoin fond de roulement global

|   | 2018           | 2019           | 2020             | 2021             |
|---|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Actif circulant                         | 3189156897,51  | 3291298082,52  | 3671370499,52    | 3277164236,56    |
| Passif circulant                        | 2426274630,89  | 2393645285,06  | 2291469519,78    | 1391471887,05    |
| Besoin de fond roulement global (BFRNG) | 762 882 266,62 | 897 652 797,46 | 1 379 900 979,74 | 1 885 692 349,51 |

**Source :** Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

Le BFR est positif montre il y a un besoin de financement à court terme. Cela signifie que les créances client et votre stock sont plus importants que les dettes fournisseurs c'est-à-dire que nous payons nos fournisseurs avant d'être nous-même payé par nos clients.

Les dettes à court terme ont baissé au cours des années indique qu'il y a une stratégie de désendettement agressive

En 2020 une augmentation significative de BFRNG de 53,72% à cause de l'augmentation de créances avec la baisse aux dettes court terme.

En 2021 une augmentation de 36,65% à cause d'une grosse baisse aux dettes à long terme.

**2.3. La trésorerie nette globale :**

Le compte net total du Trésor est considéré comme l'un des indicateurs les plus importants pour connaître l'équilibre financier de l'institution, et c'est ce que nous expliquerons à travers le tableau suivant et en analysant ses résultats :

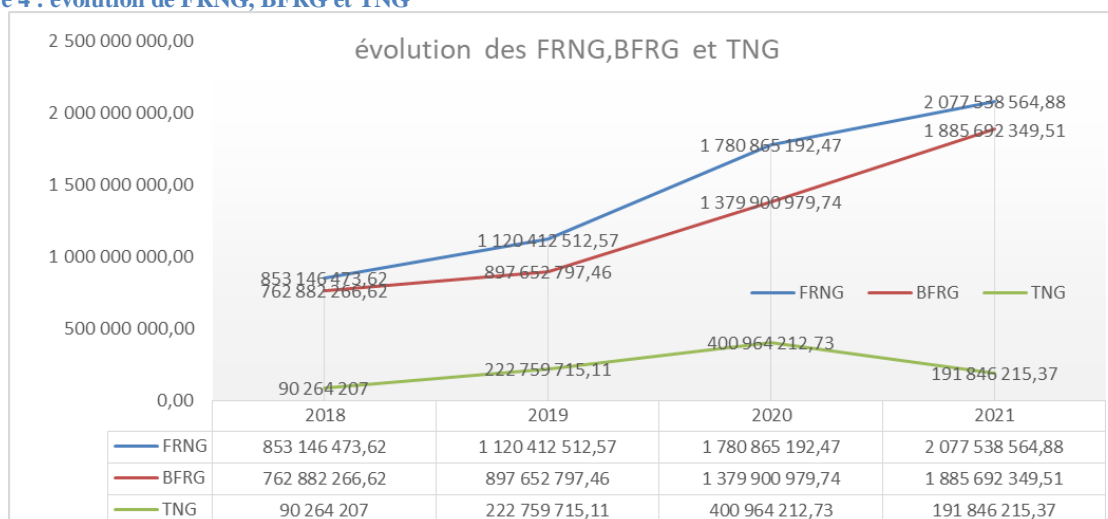
Tableau 8 : compte trésorerie nette globale

|       | 2018           | 2019             | 2020             | 2021             |
|-------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| FRNG  | 853 146 473,62 | 1 120 412 512,57 | 1 780 865 192,47 | 2 077 538 564,88 |
| BFRNG | 762 882 266,62 | 897 652 797,46   | 1 379 900 979,74 | 1 885 692 349,51 |
| TNG   | 90 264 207     | 222 759 715,11   | 400 964 212,73   | 191 846 215,37   |

Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

Nous pouvons constater à partir du tableau ci-dessus que la trésorerie nette est positive malgré les besoins financiers résultant du cycle d'exploitation et d'autres activités. Cependant, l'entreprise a réussi à générer un excédent financier pour couvrir ces besoins et a atteint un excédent de liquidité. La trésorerie a connu des fluctuations au cours de la période d'étude, À cause de la hausse et la baisse de FRNG et BFRG Cela montre qu'il existe une relation inverse entre eux.

Figure 4 : évolution de FRNG, BFRG et TNG



Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

### 3. Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière :

Pour illustrer l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la performance financière, nous nous appuyons sur les ratios financiers en tant qu'outils essentiels d'analyse financière des états financiers. Ces ratios ont gagné en importance au fil du temps, devenant des instruments incontournables pour les analystes financiers. Leur origine remonte au milieu du dix-neuvième (XIXe) siècle, lorsqu'ils étaient utilisés par les décideurs économiques de l'époque pour orienter leurs choix. La simplicité d'extraction et de compréhension des ratios

financiers, ainsi que leur pertinence dans l'évaluation de la performance financière et des divers aspects de l'activité, ont grandement contribué à leur diffusion auprès des analystes et des parties prenantes. C'est sur cette base que repose notre présente étude :

### **3.1. Les ratios de liquidité :**

Nous utilisons les ratios de liquidité pour évaluer la capacité d'une entreprise à répondre à ses obligations financières à court terme en utilisant ses actifs liquides. Et ci-dessous, nous calculerons quelques ratios de liquidité :

#### **1. Ratio de liquidité restreinte :**

Nous appliquons le calcul suivant :

➤ Ratio de liquidité restreinte 2019 =  $(2\,034\,009\,399,29 - 222\,759\,715,11) / 2\,393\,645\,285,06$

Ratio de liquidité restreinte 2019 = 0.756

➤ Ratio de liquidité restreinte 2020 =  $(2\,218\,782\,291,54 - 400\,964\,212,73) / 2\,291\,469\,519,7$

Ratio de liquidité restreinte 2020 = 0.793

➤ Ratio de liquidité restreinte 2021 =  $(1\,785\,614\,944,4 - 191\,846\,215,37) / 1\,391\,471\,887,05$

Ratio de liquidité restreinte 2021 = 1.145

#### **2. Ratio de liquidité générale :**

Nous ferons le calcul suivant :

➤ Ratio de liquidité générale 2019 =  $3\,514\,057\,797,63 / 2\,393\,645\,285,06$

Ratio de liquidité générale 2019 = 1.468

➤ Ratio de liquidité générale 2020 =  $4\,072\,334\,712,25 / 2\,291\,469\,519,78$

Ratio de liquidité générale 2020 = 1.777

➤ Ratio de liquidité générale 2021 =  $3\,469\,010\,451,93 / 1\,391\,471\,887,05$

Ratio de liquidité générale 2021 = 2.493

### 3. Ratio de liquidité immédiate :

En appliquant le calcul suivant on trouve :

➤ Ratio de liquidité immédiate 2019 =  $222\,759\,715,11 / 2\,393\,645\,285,06$

Ratio de liquidité immédiate 2019 = 0.093

➤ Ratio de liquidité immédiate 2020 =  $400\,964\,212,73 / 2\,291\,469\,519,78$

Ratio de liquidité immédiate 2020 = 0.174

➤ Ratio de liquidité immédiate 2021 =  $191\,846\,215,37 / 1\,391\,471\,887,05$

Ratio de liquidité immédiate 2021 = 0.137

**Tableau 9 : Montre l'évolution des ratios de liquidité**

| Ratios de liquidité |                               |                             |                              |
|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Années              | Ratio de liquidité restreinte | Ratio de liquidité générale | Ratio de liquidité immédiate |
| 2019                | 0.756                         | 1.468                       | 0.093                        |
| 2020                | 0.793                         | 1.777                       | 0.174                        |
| 2021                | 1.145                         | 2.493                       | 0.137                        |

**Source :** Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

#### Interprétations :

##### 1. ratio de liquidité restreinte :

L'évolution du ratio de liquidité restreinte sur trois années consécutives indique une amélioration progressive de la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme. En 2019, le ratio était 0.756%, indiquant une légère vulnérabilité en termes de liquidité. En 2020, le ratio était de 0.793%, ce qui montre une amélioration par rapport à l'année précédente, montrant une gestion plus efficace des liquidités. En 2021, le ratio a dépassé 1 (1.145%), témoignant d'une forte capacité de trésorerie excédentaire et suggérant un impact positif de l'audit interne sur la gestion financière de l'entreprise. Cette tendance reflète une meilleure maîtrise des risques de liquidité et une plus grande stabilité financière.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que l'audit interne a eu un impact positif sur la gestion de la liquidité de l'entreprise au fil des années. L'amélioration constante du ratio de liquidité restreinte reflète une meilleure maîtrise des risques de liquidité et une capacité accrue

à faire face aux obligations financières à court terme. Cette tendance favorable pourrait également indiquer une gestion financière plus prudente et des décisions plus éclairées, ce qui peut contribuer à renforcer la stabilité financière globale de l'entreprise. Cependant, il est essentiel de poursuivre les analyses et les évaluations pour garantir une gestion financière continue et durable.

## **2 Ratio de liquidité générale :**

L'évolution du ratio de liquidité générale sur trois années consécutives indique une amélioration significative de la santé financière de l'entreprise. Les ratios successivement plus élevés (1.468 en 2019, 1.777 en 2020 et 2.493 en 2021) reflètent une gestion financière plus efficace et une capacité croissante à faire face aux obligations à court terme. L'efficacité de l'audit interne dans la gestion des liquidités est manifeste, renforçant ainsi la stabilité financière de l'entreprise. Toutefois, il est essentiel de maintenir une surveillance constante pour préserver cette tendance positive.

## **3 Ratio de liquidité immédiate :**

L'analyse des ratios de liquidité immédiate sur trois années consécutives (2019, 2020, 2021) révèle des tendances importantes en ce qui concerne la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme avec ses actifs les plus liquides.

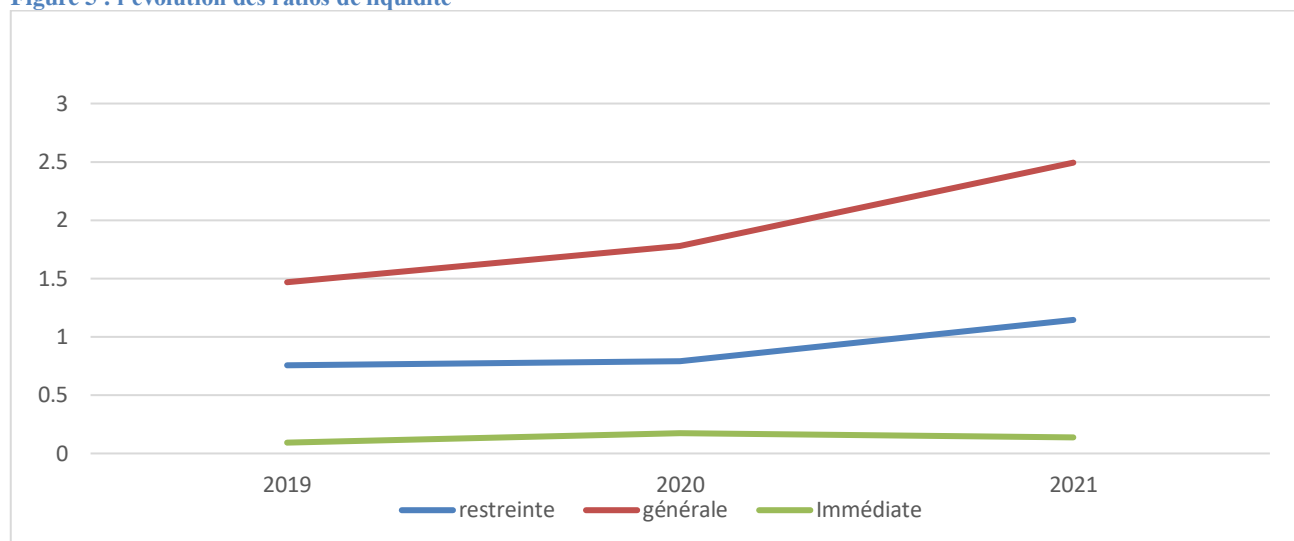
En 2019, le ratio de liquidité immédiate était de 0.093, ce qui indique une capacité limitée à couvrir immédiatement ses dettes à court terme. Cela peut soulever des préoccupations concernant la vulnérabilité de l'entreprise en termes de liquidité.

En 2020, le ratio de liquidité immédiate a augmenté à 0.174, montrant une amélioration par rapport à l'année précédente. Cela suggère une gestion plus efficace des liquidités et une meilleure capacité à faire face aux obligations à court terme.

Cependant, en 2021, le ratio de liquidité immédiate est légèrement tombé à 0.137, ce qui indique une régression par rapport à l'année précédente. Bien que la liquidité immédiate reste en deçà de 1, cette baisse peut indiquer un besoin continu d'optimiser la gestion des liquidités malgré les améliorations précédentes.

Nous expliquons l'évolution des ratios de liquidité dans le graphique suivant :

Figure 5 : l'évolution des ratios de liquidité



Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

### 3.2. Les ratios de l'activité :

Le ratio d'activité est une mesure financière qui évalue l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources pour générer des ventes ou des revenus. Et nous discuterons des calculs suivants :

#### 1. Ratio de rotation du fonds de roulement :

Nous discuterons du calcul suivant :

➤ Ratio de rotation du fonds de roulement 2019 =  $2\,082\,883\,309,72 / 986\,779\,493,095$

Ratio de rotation du fonds de roulement 2019 = 2.11

➤ Ratio de rotation du fonds de roulement 2020 =  $2\,084\,115\,990,69 / 1\,450\,638\,852,52$

Ratio de rotation du fonds de roulement 2020 = 1.352

➤ Ratio de rotation du fonds de roulement 2021 =  $2\,278\,304\,425,76 / 1\,929\,201\,878,675$

Ratio de rotation du fonds de roulement 2021 = 1.18

#### 2. Ratio de rotation de l'actif total :

Calcul :

➤ Ratio de rotation de l'actif total 2019 =  $2\,082\,883\,309,72 / 5\,595\,085\,298,15$

Ratio de rotation de l'actif total 2019 = 0.372

➤ Ratio de rotation de l'actif total 2020 =  $2\,084\,115\,990,69 / 5\,808\,699\,250,88$

Ratio de rotation de l'actif total 2020 = 0.358

➤ Ratio de rotation de l'actif total 2021 =  $2\,278\,304\,425,76 / 5\,029\,356\,338,52$

Ratio de rotation de l'actif total 2021 = 0.453

### 3. Ratio de rotation de l'actif immobilisé :

Calcul du ratio de rotation de l'actif immobilisé :

➤ Ratio de rotation de l'actif immobilisé 2019 =  $2\,082\,883\,309,72 / 2\,081\,027\,500,52$

Ratio de rotation de l'actif immobilisé 2019 = 1

➤ Ratio de rotation de l'actif immobilisé 2020 =  $2\,084\,115\,990,69 / 1\,736\,364\,538,63$

Ratio de rotation de l'actif immobilisé 2020 = 1.2

➤ Ratio de rotation de l'actif immobilisé 2021 =  $2\,278\,304\,425,76 / 1\,560\,345\,886,59$

Ratio de rotation de l'actif immobilisé 2021 = 1.46

### 4. Ratio de rotation de l'actif circulant :

Nous calculons le ratio de rotation de l'actif circulant comme suit :

➤ Ratio de rotation de l'actif circulant 2019 =  $2\,082\,883\,309,72 / 3\,514\,057\,797,63$

Ratio de rotation de l'actif circulant 2019 = 0.592

➤ Ratio de rotation de l'actif circulant 2020 =  $2\,084\,115\,990,69 / 4\,072\,334\,712,25$

Ratio de rotation de l'actif circulant 2020 = 0.511

➤ Ratio de rotation de l'actif circulant 2021 =  $2\,278\,304\,425,76 / 3\,469\,010\,451,93$

Ratio de rotation de l'actif circulant 2021 = 0.656

Tableau 10 : Montre l'évolution des ratios de l'activité

| Ratios d'activité                       | Années |       |       |
|---|--------|-------|-------|
|   | 2019   | 2020  | 2021  |
| Ratio de rotation du fonds de roulement | 2.11   | 1.352 | 1.18  |
| Ratio de rotation de l'actif total      | 0.372  | 0.358 | 0.453 |
| Ratio de rotation de l'actif immobilisé | 1      | 1.2   | 1.46  |
| Ratio de rotation de l'actif circulant  | 0.592  | 0.511 | 0.656 |

Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

### Interprétations :

#### 1. Ratio de rotation du fonds de roulement :

En 2019, le ratio de rotation du fonds de roulement était de 2.11, ce qui indique que le fonds de roulement a été "tourné" environ 2.11 fois au cours de l'année pour soutenir les opérations de l'entreprise. Et nous remarquons en 2020, le ratio a chuté à 1.352. Cette baisse peut être en grande partie attribuée aux perturbations économiques provoquées par la pandémie de Covid-19. Les retards de paiement, la réduction des ventes et d'autres facteurs ont pu ralentir la rotation du fonds de roulement. Également en 2021, le ratio est resté inférieur à celui de 2019, à 1.18, ce qui représente une nouvelle baisse par rapport à 2020. Cette évolution suggère la nécessité continue d'améliorer l'efficacité de la gestion du fonds de roulement.

#### 2. Ratio de rotation de l'actif total :

En 2019, le ratio de rotation de l'actif total était de 0.372, ce qui signifie que l'entreprise a généré environ 0.372 unités monétaires de chiffre d'affaires pour chaque unité monétaire d'actif total. Et en 2020, le ratio a diminué à 0.358, indiquant une réduction de l'efficacité de l'utilisation des actifs pour générer des revenus. Cette réduction peut être attribuée aux impacts de la pandémie sur les opérations commerciales. Puis en 2021, le ratio de rotation de l'actif total est revenu à 0.453, suggérant une amélioration de l'efficacité dans l'utilisation des actifs pour générer des revenus.

#### 3. Ratio de rotation de l'actif immobilisé :

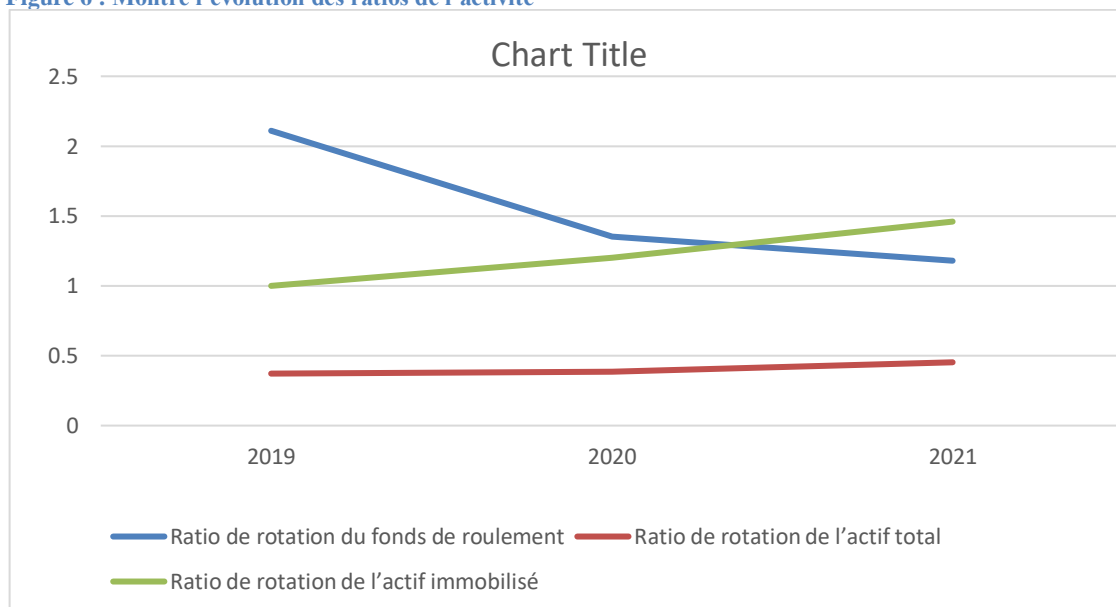
Le ratio de rotation de l'actif immobilisé mesure l'efficacité de l'utilisation des actifs à long terme. En 2019, il était de 1, ce qui signifie que les actifs à long terme ont été utilisés une

fois pour générer des ventes au cours de l'année. Puis en 2020, le ratio a augmenté à 1.2 malgré l'impact de la pandémie. Cela indique une utilisation plus efficace des actifs à long terme pendant une période difficile. Et en 2021, le ratio a continué d'augmenter à 1.46, ce qui suggère une amélioration continue de l'efficacité dans l'utilisation de ces actifs.

#### 4. Ratio de rotation de l'actif circulant :

En 2019, le ratio de rotation de l'actif circulant était de 0.592, indiquant une utilisation efficace des actifs circulants pour générer des ventes. Suivi en 2020, le ratio a légèrement diminué à 0.511 en raison des perturbations liées à la pandémie, mais il est resté relativement élevé. Et en 2021, le ratio est revenu à la hausse, atteignant 0.656, ce qui montre une amélioration de l'efficacité dans la gestion des actifs circulants.

Figure 6 : Montre l'évolution des ratios de l'activité



Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

#### 3.3. Ratio d'endettement :

Le ratio d'endettement, est une mesure financière essentielle qui évalue la structure de financement d'une entreprise en comparant ses obligations financières, telles que les dettes à long terme et les capitaux propres, à ses ressources financières totales. Ce ratio offre un aperçu de la proportion d'argent emprunté par rapport aux ressources propres de l'entreprise.

### 1. Ratio d'endettement total :

En appliquant la loi de calcul du ratio d'endettement total on trouve :

➤ Ratio d'endettement total 2019 =  $4\,482\,445\,083,22 / 5\,595\,085\,298,15$

Ratio d'endettement total 2019 = 0.801

➤ Ratio d'endettement total 2020 =  $4\,687\,103\,998,58 / 5\,808\,699\,250,88$

Ratio d'endettement total 2020 = 0.806

➤ Ratio d'endettement total 2021 =  $3\,847\,883\,585,54 / 5\,029\,356\,338,52$

Ratio d'endettement total 2021 = 0.765

### 2. Ratio d'endettement à court terme :

L'application directe de la loi du ratio d'endettement à court terme donne ce qui suit :

➤ Ratio d'endettement à court terme 2019 =  $2\,393\,645\,285,06 / 1\,112\,640\,214,93$

Ratio d'endettement à court terme 2019 = 2.151

➤ Ratio d'endettement à court terme 2020 =  $2\,291\,469\,519,78 / 1\,121\,595\,252,30$

Ratio d'endettement à court terme 2020 = 2.043

➤ Ratio d'endettement à court terme 2021 =  $1\,391\,471\,887,05 / 1\,181\,472\,752,98$

Ratio d'endettement à court terme 2021 = 1.177

### 3. Ratios d'endettement à long terme :

Par calcul on trouve :

➤ Ratio d'endettement à long terme 2019 =  $2\,088\,799\,798,16 / 1\,112\,640\,214,93$

Ratio d'endettement à long terme 2019 = 1.877

➤ Ratio d'endettement à long terme 2020 =  $2\,395\,634\,478,80 / 1\,121\,595\,252,30$

Ratio d'endettement à long terme 2020 = 2.135

➤ Ratio d'endettement à long terme 2021 =  $2\,456\,411\,698,49 / 1\,181\,472\,752,98$

Ratio d'endettement à long terme 2021 = 2.079

Tableau 11 : Montre l'évolution des ratios d'endettement

| Ratios d'endettement              | Années |       |       |
|-----------------------------------|--------|-------|-------|
|                                   | 2019   | 2020  | 2021  |
| Ratio d'endettement total         | 0.801  | 0.806 | 0.765 |
| Ratio d'endettement à court terme | 2.151  | 2.043 | 1.177 |
| Ratio d'endettement à long terme  | 1.877  | 2.135 | 2.079 |

Source : Préparé par les étudiants sur la base de la documentation de l'entreprise

### Interprétations :

#### 1. Ratio d'endettement total :

En 2019, le ratio d'endettement total était de 0.801, ce qui signifie que l'entreprise finançait environ 80.1 % de ses actifs avec des dettes. Cette proportion indique une utilisation modérée de l'endettement pour soutenir ses activités.

En 2020, le ratio d'endettement total a légèrement augmenté à 0.806, malgré l'impact économique de la pandémie. Cette hausse peut suggérer que l'entreprise a peut-être eu besoin de recourir à un financement supplémentaire pour faire face aux défis de la crise.

En 2021, le ratio d'endettement total a diminué à 0.765. Cette réduction peut indiquer une réduction de l'endettement par rapport aux actifs totaux, ce qui peut être le résultat de mesures prises pour optimiser la structure financière.

#### 2. Ratio d'endettement à court terme :

En 2019, le ratio d'endettement à court terme était de 2.151, montrant que l'entreprise comptait fortement sur des dettes à court terme pour financer ses opérations.

En 2020, malgré l'impact de la pandémie, le ratio a légèrement diminué à 2.043, ce qui peut indiquer une gestion prudente des dettes à court terme pendant la période de crise.

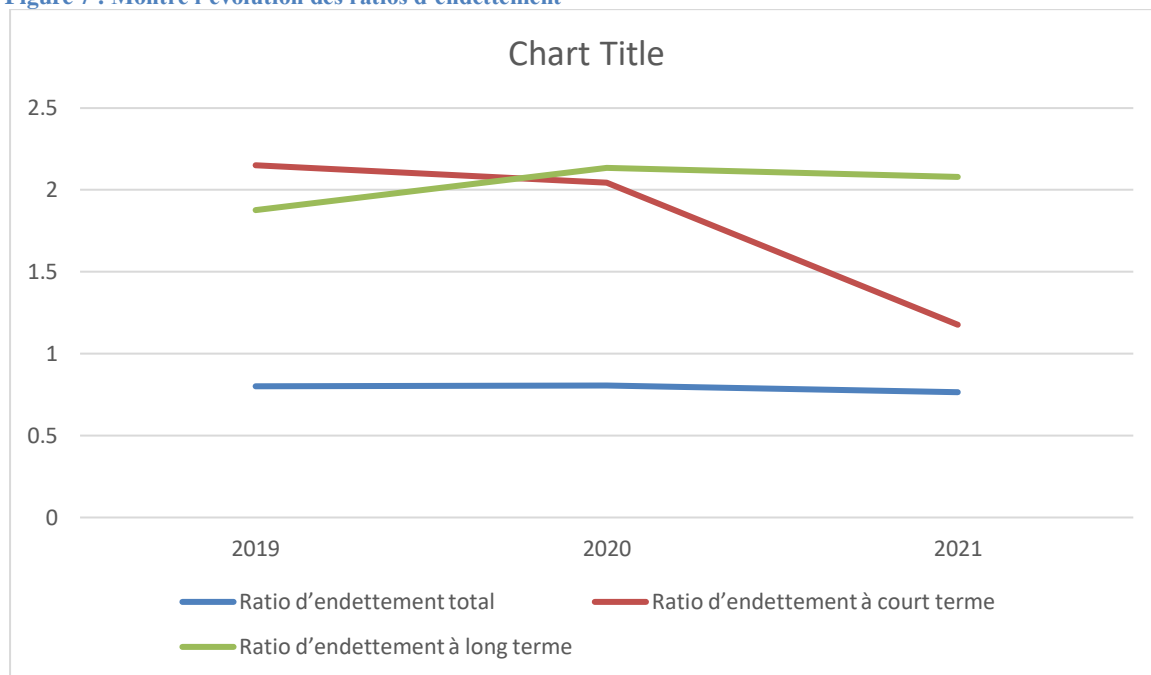
En 2021, le ratio d'endettement à court terme a fortement chuté à 1.177, ce qui suggère une réduction significative de l'utilisation de dettes à court terme pour soutenir les opérations.

#### 3. Ratio d'endettement à long terme :

En 2019, le ratio d'endettement à long terme était de 1.877, montrant que l'entreprise avait une proportion importante de dettes à long terme par rapport à ses actifs.

En 2020, le ratio a augmenté à 2.135, indiquant une augmentation de l'endettement à long terme. Cette hausse peut refléter un besoin accru de financement pour faire face aux incertitudes économiques dues au Covid-19, En 2021, le ratio d'endettement à long terme est resté relativement stable à 2.079.

Figure 7 : Montre l'évolution des ratios d'endettement



Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

En somme, les ratios d'endettement reflètent une gestion prudente de la dette à court terme en 2020 malgré l'impact de la pandémie. En 2021, la réduction du ratio d'endettement total et du ratio d'endettement à court terme indique une tendance à la réduction de l'endettement global de l'entreprise et à un rééquilibrage de sa structure financière. L'audit interne joue un rôle essentiel dans la gestion de l'endettement pendant cette période, en contribuant à la prise de décisions financières éclairées.

### 3.3. Ratios de rentabilité :

Le ratio de rentabilité, dans le contexte financier, est une mesure qui évalue la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice par rapport à ses investissements ou à ses ressources financières. Il s'agit d'un indicateur essentiel de la performance financière et de la viabilité d'une entreprise.

### 1. Ratio du résultat net :

Par calcul on trouve :

➤ Ratio du résultat net 2019 =  $(31\,241\,459,01 / 2\,082\,883\,309,72) * 100$

Ratio du résultat net 2019 = 1.498

➤ Ratio du résultat net 2020 =  $(21\,778\,566,78 / 2\,084\,115\,990,69) * 100$

Ratio du résultat net 2020 = 1.045

➤ Ratio du résultat net 2021 =  $(69\,701\,029,88 / 2\,278\,304\,425,76) * 100$

Ratio du résultat net 2021 = 3.059

### 2. Ratio du retour sur l'actif (ROA) :

Calcul du ratio du retour sur l'actif ROA :

➤ Ratio du retour sur l'actif 2019 =  $(31\,241\,459,01 / 5\,595\,085\,298,15) * 100$

Ratio du retour sur l'actif 2019 = 0.558

➤ Ratio du retour sur l'actif 2020 =  $(21\,778\,566,78 / 5\,808\,699\,250,88) * 100$

Ratio du retour sur l'actif 2020 = 0.374

➤ Ratio du retour sur l'actif 2021 =  $(69\,701\,029,88 / 5\,029\,356\,338,52) * 100$

Ratio du retour sur l'actif 2021 = 1.385

### 3. Ratio du retour sur capitaux propres (ROE) :

Par calcul on trouve :

➤ ROE 2019 =  $(31\,241\,459,01 / 1\,112\,640\,214,93) * 100$

ROE 2019 = 2.807

➤ ROE 2020 =  $(21\,778\,566,78 / 1\,121\,595\,252,30) * 100$

ROE 2020 = 1.941

➤ ROE 2021 =  $(69\,701\,029,88 / 1\,181\,472\,752,98) * 100$

ROE 2021 = 5.899

Tableau 12 : Montre l'évolution des ratios de rentabilité

| Ratios de rentabilité | Années |       |       |
|-----------------------|--------|-------|-------|
|                       | 2019   | 2020  | 2021  |
| Ratio du résultat net | 1.498  | 1.045 | 3.059 |
| ROA                   | 0.558  | 0.374 | 1.385 |
| ROE                   | 2.807  | 1.941 | 5.899 |

Source : Préparé par les étudiants sur la base de la documentation de l'entreprise.

### Interprétations :

#### 1. Ratio du résultat net :

En 2019, le ratio du résultat net était de 1.498 %. Cela signifie que l'entreprise a généré 1.498 % de bénéfice net par rapport à ses revenus totaux cette année-là.

En 2020, le ratio du résultat net a chuté à 1.045 %, ce qui peut principalement être attribué aux effets économiques négatifs de la pandémie de Covid-19. La réduction des bénéfices est une indication claire de l'impact de la crise sur la rentabilité.

En 2021, le ratio du résultat net a rebondi de manière significative pour atteindre 3.059 %, indiquant une reprise marquée de la rentabilité. Cela suggère que l'entreprise a pu identifier des opportunités de croissance et d'efficacité.

#### 2. Ratio du retour sur l'actif :

En 2019, le ROA était de 0.558 %, ce qui signifie que l'entreprise a généré 0.558 % de bénéfice net par rapport à ses actifs totaux cette année-là.

En 2020, le ROA a fortement baissé à 0.374 % en raison des perturbations économiques causées par la pandémie. La réduction du ROA indique une utilisation moins efficace des actifs pour générer des bénéfices.

En 2021, le ROA a rebondi pour atteindre 1.385 %, indiquant une amélioration significative de l'utilisation des actifs pour générer des bénéfices. Cela peut être le résultat d'ajustements stratégiques et d'une reprise économique.

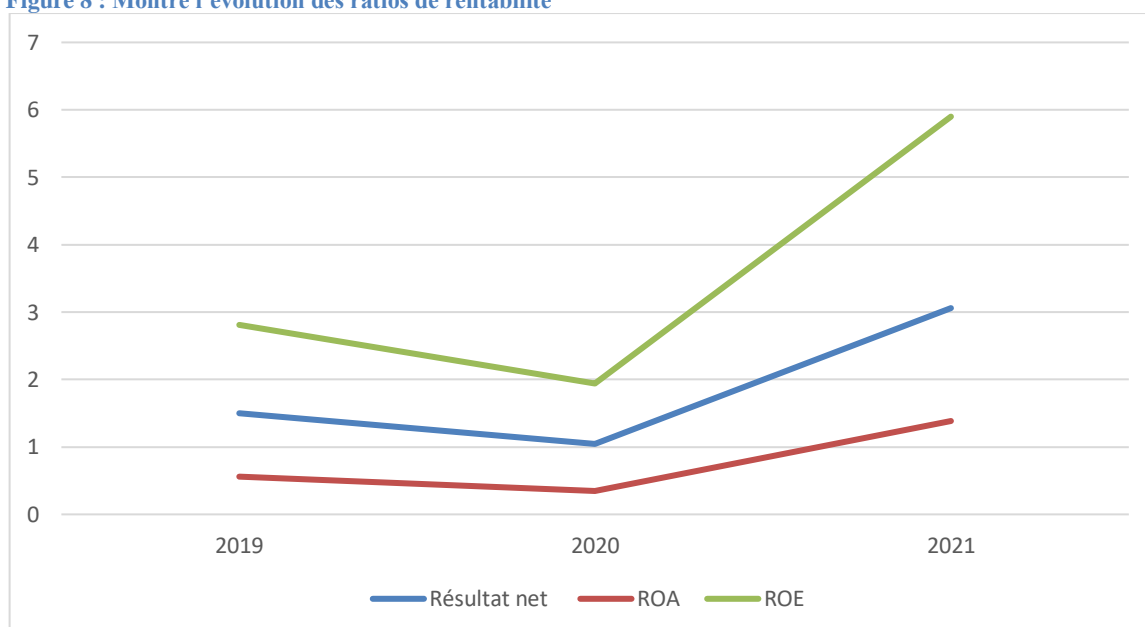
### 3. Ratio du retour sur capitaux propres :

En 2019, le ROE était de 2.807 %, ce qui signifie que les actionnaires ont bénéficié d'un rendement de 2.807 % sur leurs capitaux propres.

En 2020, le ROE a diminué à 1.941 % en raison de la réduction des bénéfices nets. Les actionnaires ont donc vu leur rendement diminuer cette année-là.

En 2021, le ROE a fortement augmenté pour atteindre 5.899 %, ce qui reflète la rentabilité accrue de l'entreprise et le fait que les actionnaires ont bénéficié d'un meilleur rendement sur leurs investissements.

Figure 8 : Montre l'évolution des ratios de rentabilité



Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents d'entreprise

En résumé, l'efficacité de l'audit interne peut être mise en évidence par l'amélioration de la rentabilité et des ratios financiers en 2021 après une année 2020 difficile due à la pandémie de Covid-19. Ces résultats suggèrent que l'audit interne a joué un rôle crucial dans l'adaptation aux défis, l'identification d'opportunités d'optimisation et la reprise de la rentabilité. La performance financière globale semble avoir été renforcée grâce à des ajustements stratégiques et opérationnels pertinents.

#### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons abordé une étude de cas représentée par l'entreprise COSIDER Alrem pour la précision afin d'évaluer l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la performance financière. Dans la première section, nous avons introduit l'entreprise alrem pour la précision en expliquant ses origines, ses parties prenantes, ainsi que le processus de production et les étapes qui y sont suivies. Ensuite, dans la deuxième section, nous avons analysé les états financiers de l'entreprise en utilisant des indicateurs d'équilibre financier pour mettre en évidence la situation financière de l'entreprise et sa capacité à perdurer. Enfin, dans la dernière section, nous avons analysé les états financiers de l'entreprise en utilisant des ratios financiers pour montrer la capacité de l'audit interne à améliorer la performance financière, ainsi que pour expliquer la situation financière de l'entreprise.

À travers ce chapitre, nous avons conclu que l'audit interne joue un rôle efficace dans l'amélioration de la performance financière. Cependant, il existe plusieurs autres facteurs qui agissent dans le sens inverse, tels que la diminution du taux de vente due à la perte de parts de marché en raison de conditions sociales, économiques et politiques défavorables, ce qui a un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise.

# **Conclusion générale**

### **Conclusion générale :**

À travers notre étude sur le rôle de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière, nous avons tenté de mettre en évidence ce rôle efficace joué par l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière, en tenant compte des variables auxquelles les institutions économiques sont confrontées. À travers le problème posé et les questions subsidiaires, nous avons divisé notre étude en deux parties, une partie théorique et une partie pratique, nous avons abordé dans la partie pratique une démonstration que l'audit interne, lorsqu'il est rigoureusement appliqué et intégré dans la culture organisationnelle, apporte une valeur substantielle à l'entreprise. Il est le gardien de la conformité aux normes, de la détection des risques financiers, et de la prévention des fraudes. En outre, il contribue à renforcer la confiance des parties prenantes, dont les actionnaires, les investisseurs et les créanciers, tout en améliorant la transparence financière.

Nous avons également abordé que la performance financière d'une entreprise est un indicateur crucial de sa santé globale. Elle reflète la capacité de l'entreprise à générer des revenus, à gérer efficacement ses coûts, à maintenir une rentabilité durable et à utiliser ses ressources de manière optimale

En abordant notre sujet et en examinant ses différentes dimensions théoriques sous l'angle de l'application à l'entreprise COSIDER ALREM, la problématique a été résolue à travers les hypothèses formulées, et leur validité a été testée à travers les sections de l'étude, confirmant leur exactitude de la manière suivante :

### **Réponse aux hypothèses :**

- La première hypothèse stipule que l'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer, puis élaborer des solutions et convaincre les responsables. ainsi L'audit interne est un processus indépendant qui consiste à examiner les aspects comptables, financiers et autres activités au sein de l'entreprise. Son objectif est d'améliorer les performances et de rationaliser les décisions. Cela a été démontré dans les chapitres un et trois de l'étude, montrant que l'audit interne doit être mis en œuvre au sein de l'entreprise en respectant des principes éthiques et scientifiques, ce qui conduit à son succès et à son efficacité au sein de l'entreprise.

## Conclusion générale

---

- La deuxième hypothèse selon laquelle la performance d'une entreprise est évaluée par sa capacité à atteindre ses objectifs est valable. Les objectifs clairement définis fournissent un cadre de mesure objectif et contribuent à l'alignement stratégique. Ils renforcent la responsabilisation et permettent une gestion du rendement efficace. De plus, la non-atteinte des objectifs peut signaler des problèmes potentiels et inciter à des ajustements stratégiques.
- La troisième hypothèse selon laquelle l'audit interne contribue à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise en identifiant ses forces et ses faiblesses est généralement fondée. L'audit interne a pour objectif d'évaluer de manière objective les processus financiers et opérationnels de l'entreprise, ce qui permet d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

### **Réponse à la problématique générale :**

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. Cet examen objectif et systématique des opérations et des contrôles internes offre une perspective précieuse. En identifiant les forces et les faiblesses de l'entreprise, il permet à la direction de prendre des décisions plus éclairées pour optimiser l'utilisation des ressources et réduire les risques financiers tangibles, comme la fraude. Par ailleurs, les auditeurs internes offrent des conseils avisés et des orientations pour renforcer les pratiques exemplaires et remédier aux problèmes potentiels.

Le rôle que joue l'audit interne dans la validité des états financiers et autres rapports financiers, ce qui ajoute ainsi validité et fiabilité aux utilisateurs de ces listes. Grâce à elle, l'analyste financier peut analyser et évaluer la performance financière en étudiant les indicateurs d'équilibre financier et les ratios financiers. Qui reflètent le niveau de performance financière pour l'année en cours dans une institution.

De ce qui précède, on peut dire que l'audit interne s'efforce de découvrir les écarts liés à la performance financière et de les corriger en temps opportun. Il travaille également à évaluer la performance pour mettre en évidence les forces et les faiblesses et le contrôle relatif des facteurs qui affectent la performance financière en réduisant la gravité de leur impact et contribuant ainsi à l'amélioration de la performance financière.

### Les principaux résultats de notre étude :

Les résultats de notre étude mettent en lumière l'importance cruciale de la fonction d'audit interne dans le contexte de l'évaluation et de l'amélioration de la performance financière au sein des entreprises économiques. En nous appuyant sur les données et les constatations de notre recherche, nous pouvons tirer plusieurs conclusions significatives :

- ✓ L'audit interne est essentiel en tant qu'outil d'évaluation et d'examen interne au sein de l'entreprise. Il joue un rôle clé en servant la direction et en aidant à identifier les points forts et faibles de l'organisation.
- ✓ Cette fonction permet à la direction de capitaliser sur les points forts et de corriger les faiblesses, contribuant ainsi à l'amélioration continue de la performance financière.
- ✓ L'audit interne assure la véracité des états financiers et des rapports financiers, garantissant ainsi leur fiabilité à la fois pour les parties internes et externes de l'entreprise.
- ✓ Les ratios financiers sont un outil essentiel pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Ils permettent de mesurer efficacement les aspects clés de sa santé financière.
- ✓ La comparaison annuelle des performances financières est un principe fondamental pour évaluer l'amélioration de la performance au fil du temps.
- ✓ En analysant les indicateurs financiers et les ratios, notre étude révèle que l'entreprise COSIDER AIREM se trouve dans une situation financière solide et n'est pas exposée au risque de faillite financière.
- ✓ L'audit interne joue un rôle crucial dans l'adaptation aux défis et aux crises et dans l'identification des opportunités pour atteindre une rentabilité maximale.
- ✓ Au cours de la période d'étude, l'entreprise a maintenu un capital de travail positif, démontrant sa capacité à financer ses besoins à court terme avec des ressources stables, renforçant ainsi sa sécurité financière.

En somme, notre recherche confirme l'efficacité de l'audit interne en tant qu'outil essentiel pour évaluer et améliorer la performance financière des entreprises. Les données analysées, notamment dans le contexte de l'entreprise COSIDER AIREM, mettent en évidence la solidité financière de l'entreprise et l'importance de la gestion prudente de ses ressources. Ces résultats soulignent l'importance de l'audit interne dans un environnement

## Conclusion générale

---

économique concurrentiel, où la performance financière joue un rôle déterminant dans la réussite des entreprises.

### Les propositions :

- ✓ Optimisation du Besoin en Fonds de Roulement Global (BFRNG) : Il est essentiel de continuer à surveiller et à optimiser le BFRNG afin de minimiser les besoins en liquidités à court terme. Cela peut être accompli en gérant efficacement les stocks, les créances et les dettes fournisseurs.
- ✓ Renforcement de la Liquidité : Bien que les ratios de liquidité générale et de liquidité immédiate aient montré une amélioration, il est important de maintenir des réserves de liquidités adéquates pour faire face à d'éventuels besoins imprévus. Une gestion prudente de la trésorerie est cruciale.
- ✓ Diversification des Sources de Financement : Considérez la diversification des sources de financement pour réduire le risque financier. Cela peut inclure l'exploration de financements à long terme et de partenariats stratégiques pour renforcer les ressources financières.
- ✓ Renforcement de la Rentabilité : Les ratios de rentabilité (ROA et ROE) montrent une amélioration, mais il est important de continuer à travailler sur l'efficacité opérationnelle pour augmenter ces ratios. L'optimisation des coûts et l'augmentation de la marge bénéficiaire peuvent être envisagées.
- ✓ Renforcer la Fonction d'Audit Interne : Investissez davantage dans le développement de l'équipe d'audit interne et assurez-vous qu'elle dispose des compétences nécessaires pour suivre les évolutions technologiques et réglementaires. L'audit interne doit rester à jour pour continuer à jouer un rôle efficace.
- ✓ Surveillance Régulière des Risques : Établissez un processus de surveillance continue des risques financiers et opérationnels. Identifiez les domaines à haut risque et développez des plans d'atténuation appropriés.
  
- ✓ Formation et Développement du Personnel : Continuez à investir dans la formation et le développement du personnel, en particulier dans le domaine de la maintenance et de la rénovation des équipements. Des employés bien formés peuvent contribuer à réduire les coûts d'entretien et à améliorer la rentabilité.

### Sujets de recherche suggérés :

## Conclusion générale

---

Voici quelques sujets de recherche récents dans le domaine de l'audit interne :

- ✓ L'efficacité de l'audit interne dans les entreprises multinationales : Étudier comment les entreprises multinationales organisent et gèrent leurs fonctions d'audit interne à l'échelle mondiale pour assurer la cohérence et l'efficacité de leurs activités d'audit.
- ✓ L'audit interne dans le secteur de la santé : Explorer le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des risques et de la performance financière des établissements de soins de santé, en mettant l'accent sur les réglementations en constante évolution.
- ✓ L'audit interne et l'éthique des affaires : Examiner le rôle de l'audit interne dans la promotion d'une culture d'entreprise axée sur l'éthique, en mettant en lumière son impact sur la prévention de la fraude et des comportements non éthiques.
- ✓ La contribution d'audit interne dans la gouvernance d'Enterprise : comment utiliser l'audit interne comme un outil de gouvernance.

# **BIBLIOGRAPHIE**

### BIBLIOGRAPHIE

#### I. Ouvrage :

1. Alberto sillero, audit er révision légale, Edition Eska, année 2000
2. Dr BOUHDIDA Mohamed « Audit interne aspect théorique et pratique », Edition Pages Bleues année 2017
3. J. Renard, « Théorie et pratique de l’audit interne », 10<sup>ème</sup> édition Eyrolles, paris 2017
4. Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG 11 - Contrôle de gestion - 2e édition - Manuel et applications, Dunod, 2010.
5. Arnaud Helluy, Xavier Durand, Les fondamentaux du contrôle de gestion Pour une entreprise performante et durable, ORGANISATION, 2009.
6. Nicolas Franck, Finance pour non-financiers, Dunod, 2013.
7. Houdayer R, Evaluation Financière des Projets : Ingénierie de projets et décision d'investissement, Economica, 1999.
8. Pierre Lassègue, et autres, Lexique de comptabilité, Dunod, Paris, 2012.  
GIRAUD F, SAULPIC O, et autres, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, EJA – Paris, 2004.
9. DENIS J, MARTINET A, SILEM A, Lexique de gestion et de management, DUNOD, 9<sup>e</sup> édition, paris, 2016.
10. COHEN E, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, ELLIPSES, 1992.
11. Elisabeth Bertin, Audit interne : Enjeux et pratiques à l’international, EYROLLES, 2007.
12. ALAZARD C, SÉPARI S, DCG 11 - Contrôle de gestion – 2e éditions - Manuel et applications, DUNOD, Paris, 2010.
13. De La Bruslerie H, Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic, édition 4 Paris: Dunod, 2010.
14. THIBIERGE C, Analyse financière, Édition 6, VUIBERT, 2016.  
BRIEN R, et autres, Analyse financière et gestion budgétaire, Chenelière Education, 2017.
15. Desiré-Luciani M, Hirsch D, et autres, Le grand livre du contrôle de gestion, EYROLLES, 2013.
16. BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d’entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002.
17. RENARD J, Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, 7<sup>e</sup> édition, 2009.

### II. Articles et Documentation :

1. Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne(CRIPP) EDITION 2017
2. Olivier HERRBACH Thèse de doctorat en Sciences de Gestion - Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique
3. BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, Université de Tlemcen
4. Article 40, Journal officiel, 27ième, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988
5. CHEKROUN Meriem THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION LMD Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes
6. Mr ABDERRAZEK Souie. LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE par IMAC Audit & Conseil
7. ISSOR Zineb, «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Revu Projectics / Proyética / Projectique 2017/2 (n°17).
8. Lucien Kombou, Jules Roger Feudjo, Les déterminants de la rentabilité: Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun, Dans La Revue des Sciences de Gestion 2007/6 (n°228).
9. Kakule Tsongo Jean de Damas, Détection et prévention de défaillance des entreprises industrielles en ville de Beni/RD. Congo, IOSR-JBM, July 2021.
10. The Institute of Internal Auditors (IIA), 29 September 2004.

### III. Site sur internet :

1. <https://blog.kliner.com/votre-argent/performance-financiere/>
2. <https://agicap.com/fr/glossaire/performance-financiere-definition/>
3. <https://agicap.com/fr/glossaire/performance-financiere-definition/>
4. <https://www.hrimag.com/Les-7-facteurs-qui-expliquent-la-croissance-des-entreprises-selon-le-professeur>
5. <https://economy-pedia.com/11039261-financial-balance>
6. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198443-fonds-de-roulement-definition-calcul-simple-negatif-ou-positif/>
7. <https://agicap.com/fr/article/fonds-de-roulement/>
8. <https://agicap.com/fr/article/bfre-besoin-en-fonds-de-roulement-exploitation/>
9. <https://agicap.com/fr/article/tresorerie-nette-definition-calcul-analyse/>
10. <https://www.leblogdudirigeant.com/les-ratios-financiers-definition-utilite-et-calcul/>
11. <https://jobphoning.com/dictionnaire/ratios-dactivite#>
12. <https://www.avetta.com/fr-ca/blog/calculer-la-rotation-des-immobilisations>

# **ANNEXES**

Annexe 01 :ordre de mission

REF : /D. G/2023  
2023

Rouïba, le 30 Avril

REF : /B.O. G/23

A Monsieur le

Objet : Audit interne opérationnel.

En application du programme d'audit interne de l'année 2023 et dans le cadre d'évaluation du contrôle interne mis en place par la société COSIDER/Alrem, nous vous informons qu'un audit interne opérationnel est programmé au niveau de votre selon le Plan ci-joint.

Objet de la mission d'audit :

-S'assurer de la conformité par rapport aux procédures et à la réglementation en vigueur ;

-Vérifier le fonctionnement.

Cette mission d'audit interne sera menée par :

Mme : Responsable Cellule Audit Interne

Mr : Auditeur

Mr : Auditeur

Votre collaboration est nécessaire pour le bon déroulement de cette mission.

Annexe 02 : rapport de mission

*Cellule Audit Interne  
Réf : / AI /2023*

*Rouïba, le*

*A*

*Monsieur le Président Directeur Général*

*Objet : Projet de rapport de mission d'audit interne*

*Monsieur le Président Directeur Général,*

*Nous avons l'honneur de vous transmettre ci-après les constats et remarques de la mission d'audit interne déroulée au niveau de .*

*Restons à votre disposition pour plus d'informations,*

*Recevez Monsieur le Président Directeur Général, l'expression de nos meilleures salutations.*

**COSIDER ALREM**

EXERCICE: 2021  
 PERIODE DU: 01/01/2021  
 AU: 31/12/2021

**BILAN (ACTIF)**

| LIBELLE   | NOTE | 2021                    |                         |                         | 2020                    | évolution<br>régression |
|---|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|   |      | BRUT                    | AMO/PROV                | NET                     | NET                     |                         |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Immobilisations incorporelles                   |      | 6 279 361,00            | 6 019 216,00            | 260 145,00              | 694 619,67              | 63%                     |
| Immobilisations corporelles                     | 3-1  |                         |                         |                         |                         |                         |
| Terrains  |      | 26 500 375,00           |                         | 26 500 375,00           | 26 500 375,00           |                         |
| Bâtiments                                       |      | 901 385 467,19          | 413 639 671,32          | 487 745 795,87          | 522 147 021,77          | 7%                      |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 3 836 711 160,65        | 2 891 301 664,50        | 945 409 496,15          | 1 158 836 205,76        | 18%                     |
| Immobilisations en concession                   |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Immobilisations encours                         |      | 62 947 818,65           |                         | 62 947 818,65           | 190 000,00              |                         |
| Immobilisations financières                     |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Titres mis en équivalence                       |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Autres participations et créances rattachées    |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Autres titres immobilisés                       |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 216 000,00              |                         | 216 000,00              | 36 000,00               |                         |
| Impôts différés actif                           | 3-2  | 37 266 255,92           |                         | 37 266 255,92           | 27 960 316,43           | 33%                     |
| Comptes de liaison                              |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>4 871 306 438,41</b> | <b>3 310 960 551,82</b> | <b>1 560 345 886,59</b> | <b>1 736 364 538,63</b> | 10%                     |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Stocks et encours                               | 3-3  | 1 512 078 908,90        | 20 529 616,74           | 1 491 549 292,16        | 1 452 588 207,98        | 3%                      |
| Créances et emplois assimilés                   |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Clients   | 3-4  | 1 783 195 564,61        | 5 328 755,69            | 1 777 866 808,92        | 1 483 128 380,36        | 20%                     |
| Autres débiteurs                                |      | 4 552 441,94            |                         | 4 552 441,94            | 723 328 157,71          | 99%                     |
| Impôts et assimilés                             |      | 3 195 693,54            |                         | 3 195 693,54            | 12 325 753,47           | 74%                     |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Disponibilités et assimilés                     |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants |      |                         |                         |                         |                         |                         |
| Trésorerie                                      |      | 191 846 215,37          |                         | 191 846 215,37          | 400 964 212,73          | 52%                     |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>3 494 868 824,36</b> | <b>25 858 372,43</b>    | <b>3 469 010 451,93</b> | <b>4 072 334 712,25</b> | 15%                     |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>8 366 175 262,77</b> | <b>3 336 818 924,25</b> | <b>5 029 356 338,52</b> | <b>5 808 699 250,88</b> | 13%                     |

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**

| LIBELLE  | NOTE | 2021                   | 2020                  | évolution<br>régression |
|--|------|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>              | 5    |                        |                       |                         |
| Encaissements reçus des clients  |      | 2 018 207 876,08       | 2 025 832 542,21      | 0%                      |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel                                |      | -2 054 602 842,71      | -2 015 254 026,30     | 2%                      |
| Intérêts et autres frais financiers payés                                      |      | -5 374 999,08          | -5 571 580,71         | -4%                     |
| Impôts sur les résultats payés   |      |                        |                       |                         |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires                              |      | -41 769 965,71         | 5 006 935,20          | 934%                    |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires                          |      |                        |                       |                         |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>      |      | <b>-41 769 965,71</b>  | <b>5 006 935,20</b>   | <b>934%</b>             |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>         |      |                        |                       |                         |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles  |      | -175 206 008,83        | -18 141 606,03        | 866%                    |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles      |      |                        | 25 181 000,00         |                         |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières                   |      | -180 000,00            |                       |                         |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières                       |      |                        |                       |                         |
| Intérêts encaissés sur placements financiers                                   |      |                        |                       |                         |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus                                    |      |                        |                       |                         |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>    |      | <b>-175 386 008,83</b> | <b>7 039 393,97</b>   | <b>-2591%</b>           |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>              |      |                        |                       |                         |
| Encaissements suite à l'émission d'actions                                     |      |                        |                       |                         |
| Dividendes et autres distributions effectuées                                  |      | -9 823 529,20          | -12 823 529,41        | -23%                    |
| Encaissements provenant d'emprunts   |      | 63 384 661,93          | 270 997 868,58        | -77%                    |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées                        |      | -45 739 155,55         | -92 144 352,54        | -50%                    |
| Subventions  |      | 216 000,00             | 128 181,82            |                         |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>       |      | <b>8 037 977,18</b>    | <b>166 158 168,45</b> | <b>-95%</b>             |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités |      |                        |                       |                         |
| <b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>                           |      | <b>-209 117 997,36</b> | <b>178 204 497,62</b> | <b>-217%</b>            |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période                  |      | 400 964 212,73         | 222 759 715,11        | 80%                     |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période                  |      | 191 846 215,37         | 400 964 212,73        | -52%                    |
| <b>Variation de la trésorerie de la période</b>                                |      | <b>-209 117 997,36</b> | <b>178 204 497,62</b> | <b>-217%</b>            |
| <b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>                                |      | <b>-278 819 027,24</b> | <b>156 425 930,84</b> | <b>-278%</b>            |

**TABEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

| LIBELLE  | Note | Capital social | Prime emission | Ecart Evaluation | Ecart Réévaluation | Reserves/Resultats |
|--|------|----------------|----------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2019</b>                               | 6    | 305 000 000,00 |                |                  |                    | 807 640 214,93     |
| Changement méthode comptable                                   |      |                |                |                  |                    |                    |
| Correction d'erreurs significatives                            |      |                |                |                  |                    |                    |
| Réévaluation des immobilisations                               |      |                |                |                  |                    |                    |
| Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat |      |                |                |                  |                    |                    |
| Dividendes payés sur résultat 2019                             |      |                |                |                  |                    | -10 000 000,00     |
| Tantièmes-part résultat 2019                                   |      |                |                |                  |                    | -2 823 529,41      |
| Part distribuée aux travailleurs-résultat 2019                 |      |                |                |                  |                    |                    |
| Augmentation de capital  |      |                |                |                  |                    |                    |
| Résultat net de l'exercice 2020                                |      |                |                |                  |                    | 21 778 566,78      |
| <b>Solde au 31 décembre 2020</b>                               |      | 305 000 000,00 |                |                  |                    | 816 595 252,30     |
| Changement méthode comptable                                   |      |                |                |                  |                    |                    |
| Correction d'erreurs significatives                            |      |                |                |                  |                    |                    |
| Réévaluation des immobilisations                               |      |                |                |                  |                    |                    |
| Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat |      |                |                |                  |                    |                    |
| Dividendes payés sur résultat 2020                             |      |                |                |                  |                    | -7 000 000,00      |
| Tantièmes-part résultat 2020                                   |      |                |                |                  |                    | -2 823 529,20      |
| Part distribuée aux travailleurs-résultat 2020                 |      |                |                |                  |                    |                    |
| Augmentation de capital  |      |                |                |                  |                    |                    |
| Résultat net de l'exercice 2021                                |      |                |                |                  |                    | 69 701 029,88      |
| <b>Solde au 31 Décembre 2021</b>                               |      | 305 000 000,00 |                |                  |                    | 876 472 752,98     |

# COSIDER ALREM

EXERCICE: 2020  
 PERIODE DU: 01/01/2020  
 AU: 31/12/2020

## BILAN (ACTIF)

| LIBELLE   | NOTE | 2020                    |                         |                         | 2019                    | évolution   |
|---|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|
|   |      | BRUT                    | AMO/PROV                | NET                     | NET                     |             |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                         |                         |                         |                         |             |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                         |                         |                         |                         |             |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>            |      | 6 279 361,00            | 5 584 741,33            | 694 619,67              | 1 322 171,00            | -47%        |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              | 3-1  |                         |                         |                         |                         |             |
| Terrains  |      | 26 500 375,00           |                         | 26 500 375,00           | 26 500 375,00           |             |
| Bâtiments                                       |      | 897 998 572,19          | 375 851 550,42          | 522 147 021,77          | 463 520 597,64          | 13%         |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 3 683 444 662,85        | 2 524 608 457,09        | 1 158 836 205,76        | 1 462 170 619,53        | -21%        |
| Immobilisations en concession                   |      |                         |                         |                         |                         |             |
| <b>Immobilisations encours</b>                  |      | 190 000,00              |                         | 190 000,00              | 93 178 262,65           | -100%       |
| <b>Immobilisations financières</b>              |      |                         |                         |                         |                         |             |
| Titres mis en équivalence                       |      |                         |                         |                         |                         |             |
| Autres participations et créances rattachées    |      |                         |                         |                         |                         |             |
| Autres titres immobilisés                       |      |                         |                         |                         |                         |             |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 36 000,00               |                         | 36 000,00               | 36 000,00               |             |
| Impôts différés actif                           | 3-2  | 27 960 316,43           |                         | 27 960 316,43           | 34 299 474,70           | -18%        |
| Comptes de liaison                              |      |                         |                         |                         |                         |             |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>4 642 409 287,47</b> | <b>2 906 044 748,84</b> | <b>1 736 364 538,63</b> | <b>2 081 027 500,52</b> | <b>-17%</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                         |                         |                         |                         |             |
| <b>Stocks et encours</b>                        | 3-3  | 1 471 826 946,36        | 19 238 738,38           | 1 452 588 207,98        | 1 257 288 683,23        | 16%         |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |      |                         |                         |                         |                         |             |
| Clients   | 3-4  | 1 488 457 136,05        | 5 328 755,69            | 1 483 128 380,36        | 1 489 561 361,36        | 0%          |
| Autres débiteurs                                |      | 723 328 157,71          |                         | 723 328 157,71          | 536 995 782,73          | 35%         |
| Impôts et assimilés                             |      | 12 325 753,47           |                         | 12 325 753,47           | 7 452 255,20            | 65%         |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                         |                         |                         |                         |             |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |      |                         |                         |                         |                         |             |
| Placements et autres actifs financiers courants |      |                         |                         |                         |                         |             |
| Trésorerie                                      |      | 400 964 212,73          |                         | 400 964 212,73          | 222 759 715,11          | 80%         |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>4 096 902 206,32</b> | <b>24 567 494,07</b>    | <b>4 072 334 712,25</b> | <b>3 514 057 797,63</b> | <b>16%</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>8 739 311 493,79</b> | <b>2 930 612 242,91</b> | <b>5 808 699 250,88</b> | <b>5 595 085 298,15</b> | <b>4%</b>   |



**BILAN (PASSIF)**

| LIBELLE                                      | NOTE | 2020                    | 2019                    | évolution |
|--|------|-------------------------|-------------------------|-----------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                      |      |                         |                         |           |
| Capital émis                                 |      | 305 000 000,00          | 305 000 000,00          |           |
| Capital non appelé                           |      |                         |                         |           |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) | 3-5  | 794 816 685,52          | 776 398 755,92          | 2%        |
| Cart de réévaluation                         |      |                         |                         |           |
| Cart d'équivalence (1)                       |      |                         |                         |           |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1)    |      | 21 778 566,78           | 31 241 459,01           | -30%      |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau   |      |                         |                         |           |
| <b>Comptes de liaison</b>                    |      |                         |                         |           |
| Part de la société consolidante (1)          |      |                         |                         |           |
| Part des minoritaires (1)                    |      |                         |                         |           |
| <b>TOTAL I</b>                               |      | <b>1 121 595 252,30</b> | <b>1 112 640 214,93</b> | 1%        |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                  |      |                         |                         |           |
| Emprunts et dettes financières               |      | 2 324 479 390,70        | 2 026 650 058,05        | 15%       |
| Impôts (différés et provisionnés)            |      |                         |                         |           |
| Autres dettes non courantes                  |      |                         |                         |           |
| Provisions et produits constatés d'avance    | 3-6  | 71 155 088,10           | 62 149 740,11           | 14%       |
| <b>TOTAL II</b>                              |      | <b>2 395 634 478,80</b> | <b>2 088 799 798,16</b> | 15%       |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                     |      |                         |                         |           |
| Fournisseurs et comptes rattachés            | 3-7  | 835 523 763,12          | 843 250 054,72          | -1%       |
| Impôts                                       |      | 78 762 235,34           | 102 737 439,90          | -23%      |
| Autres dettes                                |      | 1 377 183 521,32        | 1 447 657 790,44        | -5%       |
| Tresorerie passif                            |      |                         |                         |           |
| <b>TOTAL III</b>                             |      | <b>2 291 469 519,78</b> | <b>2 393 645 285,06</b> | -4%       |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>       |      | <b>5 808 699 250,88</b> | <b>5 595 085 298,15</b> | 4%        |



**COMPTE DE RESULTAT**

| LIBELLE   | NOTE | 2020                     | % Activité  | 2019                     | % Activité  | évolution   |
|---|------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|-------------|
| ventes et produits annexes C.A                                | 4-1  | 2 084 115 990,69         | 91%         | 2 082 883 309,72         | 98%         | 0%          |
| variation stocks produits finis et en cours                   |      | 159 583 935,06           | 7%          | -71 296 576,35           | -3%         | 324%        |
| production immobilisée  |      | 54 386 905,79            | 2%          | 106 228 867,54           | 5%          | -49%        |
| subventions d'exploitation                                    |      | 128 181,82               | 0%          | 1 231 545,45             | 0%          | -90%        |
| <b>PRODUCTION DE L'EXERCICE ACT</b>                           |      | <b>2 298 215 013,36</b>  | <b>100%</b> | <b>2 119 047 146,36</b>  | <b>100%</b> | <b>8%</b>   |
| achats consommés  | 4-2  | -1 033 929 929,27        | 45%         | -843 690 515,63          | 40%         | 23%         |
| services extérieurs et autres consommations                   |      | -118 361 257,71          | 5%          | -134 420 065,78          | 6%          | -12%        |
| <b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                             |      | <b>-1 152 291 186,98</b> | <b>50%</b>  | <b>-978 110 581,41</b>   | <b>46%</b>  | <b>18%</b>  |
| <b>-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) VA</b>               |      | <b>1 145 923 826,38</b>  | <b>50%</b>  | <b>1 140 936 564,95</b>  | <b>54%</b>  | <b>0%</b>   |
| marges de personnel   |      | -632 651 597,14          | 28%         | -601 656 235,33          | 28%         | 5%          |
| impôts, taxes et versements assimilés                         |      | -8 921 363,13            | 0%          | -10 110 374,18           | 0%          | -12%        |
| <b>-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION EB</b>                       |      | <b>504 350 866,11</b>    | <b>22%</b>  | <b>529 169 955,44</b>    | <b>25%</b>  | <b>-5%</b>  |
| autres produits opérationnels                                 | 4-3  | 25 735 920,54            | 1%          | 3 002 564,51             | 0%          | 757%        |
| autres charges opérationnelles                                |      | -16 637 235,00           | -1%         | -1 412 731,27            | 0%          | 1078%       |
| dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs |      | -428 239 870,56          | 19%         | -414 569 815,96          | 20%         | 3%          |
| prise sur pertes de valeur et provisions                      |      | 16 755 776,03            | 1%          | 9 672 582,97             | 0%          | 73%         |
| <b>-RESULTAT OPERATIONNEL RD</b>                              |      | <b>101 965 457,12</b>    | <b>4%</b>   | <b>125 862 555,69</b>    | <b>6%</b>   | <b>-19%</b> |
| produits financiers   | 4-4  | 95 072,58                | 0%          | 10 980,44                | 0%          | 766%        |
| charges financières   |      | -53 584 842,65           | -2%         | -56 275 879,42           | 3%          | -5%         |
| <b>-RESULTAT FINANCIER</b>                                    |      | <b>-53 489 770,07</b>    | <b>-2%</b>  | <b>-56 264 898,98</b>    | <b>3%</b>   | <b>-5%</b>  |
| <b>-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>               |      | <b>48 475 687,05</b>     | <b>2%</b>   | <b>69 597 656,71</b>     | <b>3%</b>   | <b>-30%</b> |
| participation des travailleurs au bénéfice de l'exercice      |      | -23 347 261,81           | 1%          | -28 521 260,00           | -1%         | -18%        |
| impôts exigibles sur résultats ordinaires                     | 4-5  | -7 568 548,33            | 0%          |                          |             |             |
| impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       |      | 4 218 689,87             | 0%          | -9 834 937,70            | 0%          | 143%        |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            |      | <b>2 340 801 782,51</b>  | <b>102%</b> | <b>2 131 733 274,28</b>  | <b>101%</b> | <b>10%</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |      | <b>-2 319 023 215,73</b> | <b>101%</b> | <b>-2 100 491 815,27</b> | <b>99%</b>  | <b>10%</b>  |
| <b>II-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>               |      | <b>21 778 566,78</b>     | <b>1%</b>   | <b>31 241 459,01</b>     | <b>1%</b>   | <b>-30%</b> |
| éléments extraordinaires (produits) (à préciser)              |      |                          |             |                          |             |             |
| éléments extraordinaires (charges) (à préciser)               |      |                          |             |                          |             |             |
| <b>-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>                               |      |                          |             |                          |             |             |
| <b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                             |      | <b>21 778 566,78</b>     | <b>1%</b>   | <b>31 241 459,01</b>     | <b>1%</b>   | <b>-30%</b> |



**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**

| LIBELLE  | NOTE | 2020                  | 2019                   | évolution    |
|--|------|-----------------------|------------------------|--------------|
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>              | 5    |                       |                        |              |
| Encaissements reçus des clients  |      | 2 025 832 542,21      | 1 962 186 902,00       | 3%           |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel                                |      | -2 015 254 026,30     | -1 759 096 368,12      | 15%          |
| Intérêts et autres frais financiers payés                                      |      | -5 571 580,71         | -6 138 726,65          | -9%          |
| Impôts sur les résultats payés   |      |                       |                        |              |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires                              |      | 5 006 935,20          | 196 951 807,23         | 97%          |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires                          |      |                       |                        |              |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>      |      | <b>5 006 935,20</b>   | <b>196 951 807,23</b>  | <b>97%</b>   |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>         |      |                       |                        |              |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles  |      | -18 141 606,03        | -244 359 770,71        | -93%         |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles      |      | 25 181 000,00         |                        |              |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières                   |      |                       |                        |              |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières                       |      |                       |                        |              |
| Intérêts encaissés sur placements financiers                                   |      |                       |                        |              |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus                                    |      |                       |                        |              |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>    |      | <b>7 039 393,97</b>   | <b>-244 359 770,71</b> | <b>-103%</b> |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>              |      |                       |                        |              |
| Encaissements suite à l'émission d'actions                                     |      |                       |                        |              |
| Dividendes et autres distributions effectuées                                  |      | -12 823 529,41        | -6 032 941,18          | 113%         |
| Encaissements provenant d'emprunts   |      | 270 997 868,58        | 215 815 000,00         | 26%          |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées                        |      | -92 144 352,54        | -31 110 133,01         | 196%         |
| Subventions  |      | 128 181,82            | 1 231 545,45           |              |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>       |      | <b>166 158 168,45</b> | <b>179 903 471,26</b>  | <b>-8%</b>   |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités |      |                       |                        |              |
| <b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>                           |      | <b>178 204 497,62</b> | <b>132 495 507,78</b>  | <b>34%</b>   |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période                  |      | 222 759 715,11        | 90 264 207,33          | 147%         |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période                  |      | 400 964 212,73        | 222 759 715,11         | 80%          |
| Variation de la trésorerie de la période                                       |      | 178 204 497,62        | 132 495 507,78         | 34%          |
| <b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>                                |      | <b>156 425 930,84</b> | <b>101 254 048,77</b>  | <b>54%</b>   |



TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

| LIBELLE  | Note | Capital social | Prime emission | Ecart Evaluation | Ecart Réévaluation | Reserves/Resultats    |
|--|------|----------------|----------------|------------------|--------------------|-----------------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2018</b>                               | 6    | 305 000 000,00 |                |                  |                    | 782 431 697,10        |
| Changement méthode comptable                                   |      |                |                |                  |                    |                       |
| Correction d'erreurs significatives                            |      |                |                |                  |                    |                       |
| Réévaluation des immobilisations                               |      |                |                |                  |                    |                       |
| Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat |      |                |                |                  |                    |                       |
| Dividendes payés sur résultat 2018                             |      |                |                |                  |                    | -4 000 000,00         |
| Tantièmes-part résultat 2018                                   |      |                |                |                  |                    | -2 032 941,18         |
| Part distribuée aux travailleurs-résultat 2018                 |      |                |                |                  |                    |                       |
| Augmentation de capital  |      |                |                |                  |                    |                       |
| Résultat net de l'exercice 2019                                |      |                |                |                  |                    | 31 241 459,01         |
| <b>Solde au 31 décembre 2019</b>                               |      | 305 000 000,00 |                |                  |                    | <b>807 640 214,93</b> |
| Changement méthode comptable                                   |      |                |                |                  |                    |                       |
| Correction d'erreurs significatives                            |      |                |                |                  |                    |                       |
| Réévaluation des immobilisations                               |      |                |                |                  |                    |                       |
| Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat |      |                |                |                  |                    |                       |
| Dividendes payés sur résultat 2019                             |      |                |                |                  |                    | -10 000 000,00        |
| Tantièmes-part résultat 2019                                   |      |                |                |                  |                    | -2 823 529,41         |
| Part distribuée aux travailleurs-résultat 2019                 |      |                |                |                  |                    |                       |
| Augmentation de capital  |      |                |                |                  |                    |                       |
| Résultat net de l'exercice 2020                                |      |                |                |                  |                    | 21 778 566,78         |
| <b>Solde au 31 Décembre 2020</b>                               |      | 305 000 000,00 |                |                  |                    | <b>816 595 252,30</b> |



**BILAN (ACTIF)**

| LIBELLE   | NOTE | 2019                    |                         |                         | 2018                    | évolution  |
|---|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------|
|   |      | BRUT                    | AMO/PROV                | NET                     | NET                     |            |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Immobilisations incorporelles                   |      | 6 279 361,00            | 4 957 190,00            | 1 322 171,00            | 1 699 602,00            | -22%       |
| Immobilisations corporelles                     | 3-1  |                         |                         |                         |                         |            |
| Terrains  |      | 26 500 375,00           |                         | 26 500 375,00           | 26 500 375,00           |            |
| Bâtiments                                       |      | 807 225 826,49          | 343 705 228,85          | 463 520 597,64          | 482 087 922,77          | -4%        |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 3 771 881 818,47        | 2 309 711 198,94        | 1 462 170 619,53        | 1 448 990 935,69        | 1%         |
| Immobilisations en concession                   |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Immobilisations encours                         |      | 93 178 262,65           |                         | 93 178 262,65           | 115 370 057,65          | -19%       |
| Immobilisations financières                     |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Titres mis en équivalence                       |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Autres participations et créances rattachées    |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Autres titres immobilisés                       |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 36 000,00               |                         | 36 000,00               |                         |            |
| Impôts différés actif                           | 3-2  | 34 299 474,70           |                         | 34 299 474,70           | 44 134 412,40           | -22%       |
| Comptes de liaison                              |      |                         |                         |                         |                         |            |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>4 739 401 118,31</b> | <b>2 658 373 617,79</b> | <b>2 081 027 500,52</b> | <b>2 118 783 305,51</b> | <b>-2%</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Stocks et encours                               | 3-3  | 1 274 533 718,74        | 17 245 035,51           | 1 257 288 683,23        | 1 364 039 509,25        | -8%        |
| Créances et emplois assimilés                   |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Clients   | 3-4  | 1 494 890 117,05        | 5 328 755,69            | 1 489 561 361,36        | 1 333 471 574,93        | 12%        |
| Autres débiteurs                                |      | 536 995 782,73          |                         | 536 995 782,73          | 474 384 197,07          | 13%        |
| Impôts et assimilés                             |      | 7 452 255,20            |                         | 7 452 255,20            | 17 261 615,93           | -57%       |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Disponibilités et assimilés                     |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Placements et autres actifs financiers courants |      |                         |                         |                         |                         |            |
| Trésorerie                                      |      | 222 759 715,11          |                         | 222 759 715,11          | 90 264 207,33           | 147%       |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>3 536 631 588,83</b> | <b>22 573 791,20</b>    | <b>3 514 057 797,63</b> | <b>3 279 421 104,51</b> | <b>7%</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>8 276 032 707,14</b> | <b>2 680 947 408,99</b> | <b>5 595 085 298,15</b> | <b>5 398 204 410,02</b> | <b>4%</b>  |



**BILAN (PASSIF)**

| LIBELLE                                      | NOTE | 2019                    | 2018                    | évolution |
|--|------|-------------------------|-------------------------|-----------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                      |      |                         |                         |           |
| Capital émis                                 |      | 305 000 000,00          | 305 000 000,00          |           |
| Capital non appelé                           |      |                         |                         |           |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) | 3-5  | 776 398 755,92          | 769 524 290,02          | 1%        |
| Ecart de réévaluation                        |      |                         |                         |           |
| Ecart d'équivalence (1)                      |      |                         |                         |           |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1)    |      | 31 241 459,01           | 12 907 407,08           | 142%      |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau   |      |                         |                         |           |
| <b>Comptes de liaison</b>                    |      |                         |                         |           |
| Part de la société consolidante (1)          |      |                         |                         |           |
| Part des minoritaires (1)                    |      |                         |                         |           |
| <b>TOTAL I</b>                               |      | <b>1 112 640 214,93</b> | <b>1 087 431 697,10</b> | 2%        |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                  |      |                         |                         |           |
| Emprunts et dettes financières               |      | 2 026 650 058,05        | 1 840 953 154,42        | 10%       |
| <b>Impôts (différés et provisionnés)</b>     |      |                         |                         |           |
| Autres dettes non courantes                  |      |                         |                         |           |
| Provisions et produits constatés d'avance    | 3-6  | 62 149 740,11           | 43 544 927,61           | 43%       |
| <b>TOTAL II</b>                              |      | <b>2 088 799 798,16</b> | <b>1 884 498 082,03</b> | 11%       |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                     |      |                         |                         |           |
| Fournisseurs et comptes rattachés            | 3-7  | 843 250 054,72          | 883 689 876,61          | -5%       |
| Impôts                                       |      | 102 737 439,90          | 130 386 732,32          | -21%      |
| Autres dettes                                |      | 1 447 657 790,44        | 1 412 198 021,96        | 3%        |
| Trésorerie passif                            |      |                         |                         |           |
| <b>TOTAL III</b>                             |      | <b>2 393 645 285,06</b> | <b>2 426 274 630,89</b> | -1%       |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>       |      | <b>5 595 085 298,15</b> | <b>5 398 204 410,02</b> | 4%        |



**COSIDER ALREM**

VOIE C LOT 03 BP 156A ROUIBA ALGER

EXERCICE: 2019  
PERIODE DU: 01/01/2019  
AU: 31/12/2019**COMPTE DE RESULTAT**

| LIBELLE   | NOTE | 2019                     | % Activité  | 2018                     | % Activité  | évolution   |
|---|------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|-------------|
| Ventes et produits annexes                                    | 4-1  | 2 082 883 309,72         | 98%         | 1 867 681 953,03         | 100%        | 12%         |
| Variation stocks produits finis et en cours                   |      | -71 296 576,35           | -3%         | -106 199 974,84          | -6%         | -33%        |
| Production immobilisée  |      | 106 228 867,54           | 5%          | 97 941 176,42            | 5%          | 8%          |
| Subventions d'exploitation                                    |      | 1 231 545,45             | 0%          | 1 486 363,66             | 0%          | -17%        |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             |      | <b>2 119 047 146,36</b>  | <b>100%</b> | <b>1 860 909 518,27</b>  | <b>100%</b> | <b>14%</b>  |
| Achats consommés  | 4-2  | -843 690 515,63          | 40%         | -764 916 349,90          | 41%         | 10%         |
| Services extérieurs et autres consommations                   |      | -134 420 065,78          | 6%          | -135 497 561,28          | 7%          | -1%         |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          |      | <b>-978 110 581,41</b>   | <b>46%</b>  | <b>-900 413 911,18</b>   | <b>48%</b>  | <b>9%</b>   |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               |      | <b>1 140 936 564,95</b>  | <b>54%</b>  | <b>960 495 607,09</b>    | <b>52%</b>  | <b>19%</b>  |
| Charges de personnel  |      | -601 656 235,33          | 28%         | -534 112 773,68          | 29%         | 13%         |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         |      | -10 110 374,18           | 0%          | -16 289 235,72           | 1%          | -38%        |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        |      | <b>529 169 955,44</b>    | <b>25%</b>  | <b>410 093 597,69</b>    | <b>22%</b>  | <b>29%</b>  |
| Autres produits opérationnels                                 | 4-3  | 3 002 564,51             | 0%          | 2 362 110,66             | 0%          | 27%         |
| Autres charges opérationnelles                                |      | -1 412 731,27            | 0%          | -1 496 063,95            | 0%          | -6%         |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs |      | -414 569 815,96          | 20%         | -329 971 073,88          | 18%         | 26%         |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    |      | 9 672 582,97             | 0%          | 38 408 914,59            | 2%          | -75%        |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               |      | <b>125 862 555,69</b>    | <b>6%</b>   | <b>119 397 485,11</b>    | <b>6%</b>   | <b>5%</b>   |
| Produits financiers   | 4-4  | 10 980,44                | 0%          | 96 719,87                | 0%          | -89%        |
| Charges financières   |      | -56 275 879,42           | -3%         | -89 261 226,40           | 5%          | -37%        |
| <b>IV-RESULTAT FINANCIER</b>                                  |      | <b>-56 264 898,98</b>    | <b>-3%</b>  | <b>-89 164 506,53</b>    | <b>5%</b>   | <b>-37%</b> |
| <b>IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>             |      | <b>69 597 656,71</b>     | <b>3%</b>   | <b>30 232 978,58</b>     | <b>2%</b>   | <b>130%</b> |
| Participation des travailleurs au bénéfice de l'exercice      |      | -28 521 260,00           | 1%          | -12 900 000,00           | -1%         | 121%        |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     | 4-5  |                          |             |                          |             |             |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       |      | -9 834 937,70            | 0%          | -4 425 571,50            | 0%          | 122%        |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            |      | <b>2 131 733 274,28</b>  | <b>101%</b> | <b>1 901 777 263,39</b>  | <b>102%</b> | <b>12%</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |      | <b>-2 100 491 815,27</b> | <b>99%</b>  | <b>-1 888 869 856,31</b> | <b>102%</b> | <b>11%</b>  |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |      | <b>31 241 459,01</b>     | <b>1%</b>   | <b>12 907 407,08</b>     | <b>1%</b>   | <b>142%</b> |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)              |      |                          |             |                          |             |             |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)               |      |                          |             |                          |             |             |
| <b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>                             |      |                          |             |                          |             |             |
| <b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                           |      | <b>31 241 459,01</b>     | <b>1%</b>   | <b>12 907 407,08</b>     | <b>1%</b>   | <b>142%</b> |





**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**

| LIBELLE  | NOTE | 2019                   | 2018                   | évolution |
|--|------|------------------------|------------------------|-----------|
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>              | 5    |                        |                        |           |
| Encaissements reçus des clients  |      | 1 962 186 902,00       | 1 787 853 279,72       | 10%       |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel                                |      | -1 759 096 368,12      | -1 840 025 597,03      | -4%       |
| Intérêts et autres frais financiers payés                                      |      | -6 138 726,65          | -40 151 229,52         | -85%      |
| Impôts sur les résultats payés   |      |                        |                        |           |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires                              |      | 196 951 807,23         | -92 323 546,83         | 313%      |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires                          |      |                        |                        |           |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>      |      | <b>196 951 807,23</b>  | <b>-92 323 546,83</b>  | 313%      |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>         |      |                        |                        |           |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles  |      | -244 359 770,71        | -606 539 036,12        | -60%      |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles      |      |                        |                        |           |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières                   |      |                        |                        |           |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières                       |      |                        |                        |           |
| Intérêts encaissés sur placements financiers                                   |      |                        |                        |           |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus                                    |      |                        |                        |           |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>    |      | <b>-244 359 770,71</b> | <b>-606 539 036,12</b> | -60%      |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>              |      |                        |                        |           |
| Encaissements suite à l'émission d'actions                                     |      |                        |                        |           |
| Dividendes et autres distributions effectuées                                  |      | -6 032 941,18          | -11 334 117,65         | -47%      |
| Encaissements provenant d'emprunts   |      | 215 815 000,00         | 668 000 000,00         | -68%      |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées                        |      | -31 110 133,01         | -67 212 790,24         | -54%      |
| Subventions  |      | 1 231 545,45           | 1 486 363,66           |           |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>       |      | <b>179 903 471,26</b>  | <b>590 939 455,77</b>  | -70%      |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités |      |                        |                        |           |
| <b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>                           |      | <b>132 495 507,78</b>  | <b>-107 923 127,18</b> | -223%     |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période                  |      | 90 264 207,33          | 198 187 334,51         | -54%      |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période                  |      | 222 759 715,11         | 90 264 207,33          | 147%      |
| <b>Variation de la trésorerie de la période</b>                                |      | <b>132 495 507,78</b>  | <b>-107 923 127,18</b> | -223%     |
| <b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>                                |      | <b>101 254 048,77</b>  | <b>-120 830 534,26</b> | -184%     |

-0,00



**TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

| LIBELLE  | Note | Capital social | Prime emission | Ecart Evaluation | Ecart Réévaluation | Reserves/Resultats |
|--|------|----------------|----------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2017</b>                               | 6    | 305 000 000,00 |                |                  |                    | 780 858 407,67     |
| Changement méthode comptable                                   |      |                |                |                  |                    |                    |
| Correction d'erreurs significatives                            |      |                |                |                  |                    |                    |
| Réévaluation des immobilisations                               |      |                |                |                  |                    |                    |
| Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat |      |                |                |                  |                    |                    |
| Dividendes payés sur résultat 2017                             |      |                |                |                  |                    | -10 000 000,00     |
| Tantièmes-part résultat 2017                                   |      |                |                |                  |                    | -1 334 117,65      |
| Part distribuée aux travailleurs-résultat 2017                 |      |                |                |                  |                    |                    |
| Augmentation de capital  |      |                |                |                  |                    |                    |
| Résultat net de l'exercice 2018                                |      |                |                |                  |                    | 12 907 407,08      |
| <b>Solde au 31 décembre 2018</b>                               |      | 305 000 000,00 |                |                  |                    | 782 431 697,10     |
| Changement méthode comptable                                   |      |                |                |                  |                    |                    |
| Correction d'erreurs significatives                            |      |                |                |                  |                    |                    |
| Réévaluation des immobilisations                               |      |                |                |                  |                    |                    |
| Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat |      |                |                |                  |                    |                    |
| Dividendes payés sur résultat 2018                             |      |                |                |                  |                    | -4 000 000,00      |
| Tantièmes-part résultat 2018                                   |      |                |                |                  |                    | -2 032 941,18      |
| Part distribuée aux travailleurs-résultat 2018                 |      |                |                |                  |                    |                    |
| Augmentation de capital  |      |                |                |                  |                    |                    |
| Résultat net de l'exercice 2019                                |      |                |                |                  |                    | 31 241 459,01      |
| <b>Solde au 31 Décembre 2019</b>                               |      | 305 000 000,00 |                |                  |                    | 807 640 214,93     |



# **LISTE DES TABLEAUX**

## LISTE DES TABLEAUX :

---

### LISTE DES TABLEAUX :

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 1 : rattachement hiérarchique des auditeurs internes .....              | 31  |
| Tableau 2 : LE TABLEAU DE RISQUES.....  | 38  |
| Tableau 3 : MODELE DE FRAP (feuille de révélation et analyse de problème) ..... | 44  |
| Tableau 4 : Tableau représentatif du plan d'action.....                         | 47  |
| Tableau 5 les bilans financiers condensés .....                                 | 89  |
| Tableau 6 : tableaux de fond roulement nette globale(FRNG).....                 | 91  |
| Tableau 7 : tableau de besoin fond de roulement global .....                    | 92  |
| Tableau 8 : compte trésorerie nette globale .....                               | 93  |
| Tableau 9 : Montre l'évolution des ratios de liquidité.....                     | 95  |
| Tableau 10 : Montre l'évolution des ratios de l'activité.....                   | 99  |
| Tableau 11 : Montre l'évolution des ratios d'endettement .....                  | 102 |
| Tableau 12 : Montre l'évolution des ratios de rentabilité.....                  | 105 |

# **LISTE DES FIGURES**

## LISTE DES FIGURES

---

### LISTE DES FIGURES

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1 : Structure centralisée d'un service d'audit interne .....   | 26  |
| Figure 2 : Structure décentralisée d'un service d'audit interne ..... | 28  |
| Figure 3 ORGANIGRAMME 2023 .....                                      | 84  |
| Figure 4 : évolution de FRNG, BFRG et TNG .....                       | 93  |
| Figure 5 : l'évolution des ratios de liquidité .....                  | 97  |
| Figure 6 : Montre l'évolution des ratios de l'activité .....          | 100 |
| Figure 7 : Montre l'évolution des ratios d'endettement .....          | 103 |
| Figure 8 : Montre l'évolution des ratios de rentabilité .....         | 106 |

# **TABLE DES MATIERES**

## TABLE DES MATIERES

---

### Table des matières

|   |            |
|---|------------|
| <i>Remerciements</i> .....  | I          |
| <b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....   | <b>II</b>  |
| <b>SOMMAIRE</b> .....   | <b>III</b> |
| <b>INTRODUCTION :</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL D’AUDITE INTERNE</b> .....  | <b>6</b>   |
| Section 1 : Les fondements théoriques de l’audit interne.....   | 7          |
| .1 Évolution historique et approche théorique :.....  | 7          |
| 2. L’importance et les objectifs de l’audit interne .....   | 10         |
| 3. Formes de l’audit interne .....  | 11         |
| Section 2 : Les Normes d’audit interne et la structure organisationnelle .....  | 15         |
| 1. NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE<br>PROFESSIONNELLE DE L’AUDIT INTERNE :.....   | 15         |
| 2. La structure organisationnelle de la fonction d’audit interne :.....   | 25         |
| Section 3 : Le rattachement hiérarchique et la conduite d’une mission d’audit<br>interne : .....                                | 29         |
| 1. Le rattachement hiérarchique de la fonction d’audit interne .....  | 29         |
| 2. LA CONDUITE D’UNE MISSION D’AUDIT INTERNE :.....   | 31         |
| 3. LA CONCLUSION DE LA MISSION.....   | 45         |
| <b>Chapitre II : L’Efficacité de l’audit interne dans l’évaluation et l’amélioration de<br/>la performance financière</b> ..... | <b>50</b>  |
| Section 1 : Le cadre théorique de la performance financière : .....   | 51         |
| 1. Le Concept de performance financière : .....   | 51         |
| 2. Les critères de performance financière et les facteurs qui les influencent : .....   | 54         |
| Section 2 : Les méthodes utilisées pour mesurer la performance financière.....  | 57         |
| 1. Mesurer la performance financière au moyen des équilibres financiers : .....   | 57         |
| 2. Mesurer la performance financière au moyen des ratios financiers :.....  | 62         |

## TABLE DES MATIERES

---

|   |            |
|---|------------|
| 3. Mesurer la performance financière au moyen des indicateurs de création de valeur :   | 69         |
| Section 3 : L'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière .....              | 72         |
| 1. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision : .....   | 72         |
| 2. Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques et la réduction de la corruption financière et administrative : ..... | 73         |
| 3. Le rôle de l'audit interne dans l'ajout de valeur : .....  | 76         |
| <b>Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise COSIDER ALREM .....</b>  | <b>80</b>  |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise COSIDER AIREM.....   | 81         |
| 1. HISTORIQUE : .....   | 81         |
| 2. DOMAINES D'ACTIVITE : .....  | 83         |
| 3. La structure organisationnelle de l'entreprise COSIDER ALREM .....   | 84         |
| Section 2 : présentation de la fonction d'audit interne et du mode de fonctionnement. ....                                      | 85         |
| 1. Présentation du service d'audit interne : .....  | 85         |
| 2. Le mode de fonctionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise CODIDER ALREM ROUIBA : .....                | 86         |
| Section 3 : L'étude de la situation financière de l'entreprise .....  | 89         |
| 1. Présentation des bilans financiers condensés : .....   | 89         |
| 2. L'étude de la situation financière de l'entreprise en utilisant les indicateurs d'équilibre financier : .....                | 91         |
| 3. Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière :  | 93         |
| <b>Conclusion générale : .....</b>  | <b>109</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  | <b>IV</b>  |
| <b>ANNEXES .....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>   | <b>VI</b>  |
| <b>LISTE DES FIGURES .....</b>  | <b>VII</b> |

**TABLE DES MATIERES**

---

**TABLE DES MATIERES..... VIII**

## **Résumé**

Cette recherche se concentre sur l'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière de l'entreprise économique spécifique, COSIDER AIREM. Pour aborder cette question, nous avons adopté une approche méthodologique complète, en combinant la recherche bibliographique et documentaire pour l'aspect théorique et une étude de cas pratique utilisant une analyse comparative, en utilisant des documents fournis par COSIDER AIREM pour les années 2019, 2020 et 2021. Cette démarche a été entreprise dans le but de mieux appréhender la problématique de l'étude et de fonder nos conclusions sur des résultats tangibles issus de l'entreprise elle-même.

Notre étude nous a menées à plusieurs résultats, parmi ces résultats l'audit interne émerge comme un acteur incontournable dans la réalisation des objectifs de performance financière des organisations. Il englobe l'assurance de la fiabilité des données, la gestion proactive des risques, la garantie de la conformité réglementaire, l'amélioration des processus et la création de valeur. Sa présence et son engagement dans ces diverses sphères favorisent la pérennité, la crédibilité et l'essor financier de l'entreprise, en concordance avec les impératifs de transparence et de responsabilité qui caractérisent les entreprises modernes.

Les mots clés : l'audit interne, l'analyse financière, la performance financière, COSIDER AIREM.

## **Abstract:**

This research focuses on the effectiveness of internal auditing in assessing and improving the financial performance of a specific economic company, COSIDER AIREM. To address this issue, we adopted a comprehensive methodological approach, combining literature and documentary research for the theoretical aspect and a practical case study using comparative analysis, using documents provided by COSIDER AIREM for the years 2019, 2020, and 2021. This approach was undertaken to better understand the research problem and base our conclusions on tangible results from the company itself.

Our study led us to several findings, among which internal auditing emerges as a crucial player in achieving the financial performance goals of organizations. It encompasses ensuring data reliability, proactive risk management, regulatory compliance assurance, process improvement, and value creation. Its presence and involvement in these various spheres promote the sustainability, credibility, and financial growth of the company, in line with the imperatives of transparency and accountability that characterize modern businesses.

Keywords: internal auditing, financial analysis, financial performance, COSIDER AIREM.

## ملخص :

يركز هذا البحث على مدى فعالية التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية المحددة COSIDER AIREM. للإجابة على هذا السؤال، اعتمدنا منهجًا منهجيًا شاملاً، يجمع بين البحث البيليوغرافي والوثائقي للجانب النظري ودراسة الحالة العملية باستخدام التحليل المقارن، وذلك باستخدام الوثائق المقدمة من COSIDER AIREM للأعوام 2019 و2020 و2021. وقد تم اتباع هذا النهج في من أجل فهم مشكلة الدراسة بشكل أفضل ولبناء استنتاجاتنا على نتائج ملموسة من الشركة نفسها.

وقد قادتنا دراستنا إلى عدة نتائج، من بينها ظهور التدقيق الداخلي كعامل أساسي في تحقيق أهداف الأداء المالي للمنظمات. ويشمل ضمان موثوقية البيانات، وإدارة المخاطر بشكل استباقي، وضمان الامتثال التنظيمي، وتحسين العمليات وخلق القيمة. إن وجودها والتزامها في هذه المجالات المختلفة يعزز الاستدامة والمصداقية والنمو المالي للشركة، بما يتماشى مع مقتضيات الشفافية والمسؤولية التي تميز الشركات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، التحليل المالي، الأداء المالي، COSIDER AIREM.