

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences Economiques, commerciales et de Gestion

Département des sciences Economiques

Master : Finance d'entreprise



Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Economiques

Option : Finance d'entreprise

THEME

Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Cas de l'entreprise «COSIDER Alger »

Réalisé par :

- BENTOUBAL Mourad
- SANAA Mouhamed Seddik

Encadré par :

- Mr. CHERIGUI Djaafar

Soutenu devant le jury composé de :

- **Présidente** : Mme. MEHAR Louiza MCA à L'UMMTO.
- **Rapporteur** : Mr. CHERIGUI Djaafar MCB à L'UMMTO.
- **Examinatrice** : Mr. TABIB Hana MCB à l'université ALGER 3.

Année universitaire : 2021-2022

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre gratitude. Nous présentons d'abord, nos sincères hommages aux membres de jury pour avoir accepté malgré leurs multiples occupations de se consacrer à l'appréciation de notre travail. On voudrait également adresser toute notre reconnaissance à **Mr CHERIGUI DJAAFAR**, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion

Pour finir, nous présentons nos sincères considérations à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie cet humble travail avec grand amour, sincérité et fierté :

À mes chers parents: ma chère mère FATIHA qui m'a donnée toujours de l'espoir et pour les sacrifices qu'elle a consentis pour mon instruction et mon bien-être. Source de tendresse.

Mon cher père ABE EL AZIZ, mon support dans la vie, l'homme qui me doit ma réussite et mon respect.

À mes frère HAKIM, ATEF et BILAL et mes sœurs en témoignage de la fraternité.

Le bon dieu vous protège.

Avec mes souhaits de bonheur de santé et du succès et à tous les membres de ma famille

À tous mes amis AMINE, DJIHAD et AIMEN, tous mes professeurs et à mon binôme MORAD, qui compulsé ce modeste travail.

SEDDIK

Dédicaces

Je tiens à remercier du fond du cœur mes parents qui m'ont aidé
à aller au-devant et

M'ont inculqué la valeur du travail sérieux et accompli.

A mon binôme **MOHAMAD SEDDIK** avec qui j'ai partagé de
belles années d'études.

A tous les étudiants de la section finance d'entreprise
sans exception.

A tous ceux qui me sont chers, là où ils pourraient se trouver.

Enfin, un grand merci à tous ceux qui m'ont moralement ou
pratiquement soutenue et dont ces lignes ont
accidentellement oublié de mentionner.

Mourad

Liste des abréviations

AAA : American Accounting Association.

AACIA : Association des Auditeurs Consultant Internes Algériens.

AF : Autofinancement.

AICAP : American Institut of Certified Public Accountants « Institut Américain de Certificat des Comptables Publics agréés.

BFR : Besoin en Fonds de Roulement.

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.

CAFG : Capacité d'Autofinancement Globale. **COSO** : Comité des Sponsoring Organisations. **CPA** : Certified Public Accountant.

CR : Compte de Résultat.

D : Les dettes à long terme.

ECIA : Confédération Européenne des Instituts d'audit interne.

EPE : Entreprises publiques économique.

ETE : Excédent de Trésorerie d'Exploitation.

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

FEI : Financial Executives International.

I : Taux d'intérêt.

IASB : The Internal Audit Standards Board.

IIA : l'institute of Internal Auditors .

PWC : PricewaterhouseCoopers.

RE : rentabilité économique.

RF : Rentabilité financière.

TFRE : Tableau Financier des Ressources et des Emplois.

TMA : Institute of Management Comptables.

UFAI : L'union Francophone de L'audit interne.

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction Général	01
Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la performance de l'entreprise Cosider ?	02
Méthodologie de la recherche et du travail	02
Limites des autres types en méthodologie de travail.....	04
Restitution des résultats.....	04
Les motifs de choix du sujet et de l'intitulé.....	05

CHAPITRE I : Approches Théoriques De L'audit Interne

Introduction	07
Section 01 : Généralités sur l'audit.....	08
1- Historique.....	08
2- Définitions de l'audit	08
Section 02 : Généralités sur l'audit interne.....	13
1- L'audit interne: quelle définition ?	13
2- Les métiers de l'audit interne	14
3- Les objectifs de l'audit interne	15
4- L'organisation de l'audit interne	16
4-1- Les normes de l'audit interne	17
4-2- La charte d'audit interne	18
Section 03 : Formes, missions et outils de l'audit interne	19
3-1- Les formes de l'audit interne	19
3-1-1- Audit de la fonction comptable par les auditeurs	19

3-1-2- L'audit opérationnel	19
3-1-3- L'audit de management	20
3-1-4- L'audit de stratégie	20
3-1-5- Audit social.....	20
3-2- Missions d'audit interne	21
3-2-1- Phases fondamentales d'une mission d'audit:.....	22
3-3- Les outils de l'audit interne	23
3-3-1- Les outils de description.....	23
3-3-2- La narration	24
3-3-3- L'organigramme fonctionnel	24
3-3-4- La grille d'analyse des tâches	24
3-3-5- Le diagramme de circulation.....	25
3-3-6- La piste d'audit	25
Conclusion.....	26

CHAPITRE II : La performance financière de l'entreprise

Introduction
Section 01 : La notion de performance financière.....	28
I. Définition de la performance financière.....	28
II. Pertinence du système de la performance	28
III. Les différents critères de la performance financière.....	29
1- L'efficacité.....	29
2- L'efficience	30
3- Les économies des ressources.....	30
4- La qualité	31
IV. Les indicateurs et les déterminants de la performance financière	31
1- Les caractéristiques d'un indicateur	31
2- Les types d'indicateurs.....	32
3- Les déterminants de la performance financière	36

Section 02 : Les outils et les méthodes d'évaluation de la performance financière	38
I- Les outils de pilotage de la performance financière	38
1- Le budget	39
2- Les états financiers.....	39
2.1 Le bilan.....	39
2.2 Le compte de résultat	41
2.3 L'Etat annexe	44
2.4 Les ratios de mesure de la performance financière	44
2.5 Les étapes d'une mission d'évaluation d'une entreprise	48
2.6 L'élaboration d'un Business plan	49
2.7 Le modèle d'Altman.....	51
Section 03 : L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise	53
I. Identification et maîtrise du risque de l'entreprise par l'audit interne	53
1- Définition du risqué	53
2- Gestion et maîtrise des risques.....	54
3- L'identification et la caractérisation des risques	54
3.1 L'évaluation des risques	54
3.2 Le traitement des risques	55
3-3 Le suivi et le contrôle des risques	56
II. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques.....	56
1- L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision	57
1-1 Définition de la décision	57
1-2 Les étapes de la décision.....	57
1-3 Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision	58

CHAPITRE III: Le contrôle de gestion de COSIDER Introduction

Introduction	61
Section 01: Présentation de COSIDER Groupe..	62
I. Présentation de COSIDER GROUPE	62
1- Historique du groupe COSIDER	62
2- Organigramme du groupe COSIDER	64
3- Stratégie du groupe COSIDER	67
3-1 Différentes activités de COSIDER.....	68
3-2 Les réalisations sont significatives.....	69

Section 02 : Mesure de la performance financière au niveau de l'entreprise cosider

1- Le bilan de l'entreprise cosider	70
2- Calcul du Fonds de Roulement Net Global	72
3- Analyse du TCR de l'entreprise COSIDER.....	73
4- Analyse par les ratios de la performance financière de l'entreprise COSE	74

Conclusion générale.

Références bibliographiques

Annexes.

Liste des tableaux

N°	Titre	P
01	Les normes de qualification et de fonctionnement	18
02	Les soldes du compte de résultat (CR)	41
03	Les soldes du TFRE	43
04	Les ratios de mesure de la performance financière	45
05	Les ratios de mesure de la performance financier	46
06	Les ratios exprimant une même dimension de performance.	47
07	Actif du bilan comptable de l'entreprise cosider au 2019 et au2020	70
08	Passif du bilan comptable de l'entreprise cosider 2019 au 2020 .	70
09	Compte de Résultat de l'entreprise cosider au 2019 au 2020	71
10	Calcul du Fonds de Roulement Net Global	72
11	Calcule le taux d'évolution des indicateurs	73
12	Résumé du calcul des ratios de rentabilité	75

Liste des figures

N°	Titre	P
01	Les étapes du processus d'évaluation d'entreprise	51
02	Les étapes d'une décision	58
03	Evolution du chiffre d'affaires du Groupe COSIDER	63
04	Organigramme du groupe COSIDER	64
05	Structure du groupe COSIDER	66

Résume :

Cette étude tente de mettre en lumière le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. A cet effet, les concepts théoriques de l'étude sont définis. L'étude empirique analyse la question dans l'un des pays algériens Entreprises représentées par l'entreprise algérienne cosider.

La recherche adopte divers documents et budgets remis par le cabinet en dont une analyse bilan a été entreprise au cours des années 2019-2020 en plus de calculer différents ratios et indices financiers. Le but de l'enquête est de montrer la situation financière de l'entreprise. A travers les résultats de l'étude, il est affirmé que l'entreprise jouit d'une bonne situation financière en raison de sa collaboration Ingh avec l'audit interne.

Les mots clé : audit interne, performance financière.

Abstract:

This study tries to shed light on the role of the internal audit in improving the financial performance of the firm. For this purpose, the theoretical concepts of the study are defined. The empirical study analyzes the issue in one of the Algerian firms represented by Algerian firm of cosider .

The research adopts various documents and budgets delivered by the firm in which a budget analysis has been undertaken during the years 2019/2020. in addition to calculating different financial ratios and indices. The aim of the investigation is to show the financial position of the firm.

Through the results of the study, it is asserted that the firm enjoys a good financial position as a result of its Ingh collaboration with the internal audit

Key words: internal audit, financial performance,

Introduction générale

Introduction Général :

L'entreprise est un ensemble organisé de moyens humains et matériels. Elle se trouve dans un environnement de plus en plus complexe où il est difficile de se faire une place et il est encore plus difficile de la garder. C'est pourquoi il est essentiel que chaque responsable maîtrise ses activités pour atteindre les objectifs fixés.

Pour assurer une bonne coordination et un bon déroulement des activités de l'entreprise, le dirigeant doit garder un œil sur toutes les tâches qui doivent se dérouler de manière appropriée, mais cela ne reste possible que dans les petites entreprises. Quand la taille de l'entreprise augmente, cela devient inadapté ; la direction doit mettre en place des dispositifs qui permettent de surmonter l'impossibilité d'appliquer la supervision directe et apporter plus de transparence dans la manière de gérer et d'organiser.

Ces dispositifs visent à s'assurer que chaque service de l'entreprise remplit ses missions avec efficacité et efficience pour faire de cette entreprise, une entreprise performante.

La performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la survie de l'entreprise, l'amélioration de l'image de l'entreprise, le développement d'innovation des produits, l'amélioration des processus, le service après-vente....

On distingue bien la performance économique, organisationnelle, sociale et sociétal.

Les performances sont évaluées par un ensemble de critères retenus par l'entreprise et consignés dans un document établi par « les contrôleurs de gestion » et destiné aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour décider des actions correctrices.

Parmi les éléments qui constituent l'environnement du contrôle interne, on trouve la fonction l'audit interne.

L'audit interne consiste à observer, étudier et analyser la situation des comportements, des faits, des structures et des documents sociaux par rapport à des référentiels internes à l'entreprise. Cela permet donc de relever les écarts, de rechercher les causes, d'étudier leurs conséquences ou implications de relever les risques de l'entreprise de

manière à mieux les maîtriser, les supprimer et à mieux assurer les suivis des procédures de contrôle interne.

Le thème traité dans ce présent mémoire va nous permettre de mieux comprendre la notion d'audit interne, son rôle au sein de l'entreprise, ses objectifs et la méthodologie admise pour la conduite d'une mission d'audit.

Une question principale ; alors à laquelle nous nous intéresserons est :

Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la performance de l'entreprise Cosider ?

- En plus de cette question principale, certaines questions secondaires peuvent être posées, à savoir :

Comment peut-on décrire l'audit interne et la performance ?

- Quelle est la méthodologie admise pour la conduite d'une mission d'audit interne?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à la performance de l'entreprise COSIDER?

Afin de répondre à ces questions, nous allons essayer de tester les hypothèses suivantes :

H1 : La performance et la réalisation des objectifs tracés par les dirigeants de l'entreprise.

H2 : L'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer, puis élaborer des solutions et convaincre les responsables.

H3 : L'audit interne permet à l'entreprise de garantir la qualité de l'information permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus décisionnel.

Méthodologie de la recherche et du travail :

Ce qu'il y'a lieu de savoir en méthodologie de recherche est que la construction des méthodes dérive essentiellement de deux (02) types d'études, à savoir :

- **Les études qualitatives** qui se basent sur des objectifs de recherche, cette étude est dite **littéraire**, à caractère intensif utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirectes des personnes interrogées ;

- **Les études quantitatives** qui se basent sur des hypothèses de recherche dans l'ultime but est de vérifier leur véracité

En revanche, dans le domaine de la **Finance d'entreprise**¹, l'étude est quantitative appuyée par une étude **qualitative**. A cet effet, nous notons aussi qu'il existe trois (03) types de méthodes, à savoir :

- **La méthode étude de cas**: S'inscrit dans le cadre des deux études (qualitative et quantitative) qui prend un objet d'étude unique (organisation, service, fonction, département, équipe, région, etc.) sur lequel on effectue une recherche. Cette méthode mobilise plusieurs outils à la fois et répond aux questions de forme et de sens (comment ? pourquoi ?) ;
- **La méthode d'enquête**: S'inscrit dans le cadre des études quantitatives. Cette méthode prend un seul objet d'étude mais la collecte de données se fait auprès d'une large population, elle permet de rassembler des données quantitatives qu'on peut analyser quantitativement en utilisant la statistique descriptive, les grilles d'observations, etc. ;
- **La méthode historique**: Est évidemment qualitative, elle aborde des objets d'étude d'un point de vue chronologique en tenant compte de leur évolution dans le temps, sa visée est exploratoire, descriptive ou explicative.

Pour cela, le présent travail s'apparente à la méthode « **étude de cas** » qui est selon **A.Dahak** et **R. Kara**, dans leur ouvrage intitulé «Mémoire de master», la méthode est définie comme étant: «une méthode de recherche qui ambitionne la compréhension du sujet en question en choisissant un objet d'étude unique (le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise) qui s'appuie et mobilise divers outils, aussi bien **Quantitatifs** (données chiffrées) des états financiers, ratios, etc. à utiliser que **qualitatifs** visant l'interprétation, l'analyse, la description, l'explication des documents, des chiffres et des tableaux, etc.» et ce, tout en respectant l'objectivité requise dans le cadre de notre capacité **permissive** d'interprétation autrement dit qui s'adapte pour nous donner la pleine possibilité de nous exprimer.

¹- L'explication donnée concernant la méthodologie de travail est le fruit de l'interprétation des deux articles suivants :

A.Jolibert et Y.Giodrdano, Pourquoi je préfère la recherche quantitative et pourquoi je préfère la recherche qualitative, Revue internationale PME : Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol N°29,1 Juin 2016.

Limites des autres types en méthodologie de travail :

Nous évoquons dans le cadre de ce travail de mémoire des limites liées particulièrement à la méthodologie de travail. A ce titre, en interprétant l'explication élaborée par M-L Gavard Perret, D.Gotteland, C.Haon et A. Jolibert dans leur ouvrage « méthodologie de la recherche en science de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse »; la méthode empirique ne peut épauler ce travail de recherche car son utilisation se réfère à des hypothèses de travail qui peuvent être testées en utilisant l'observation et l'expérimentation dans les sciences dures (exemple en biologie : tester une goutte de sang) alors que l'étude de cas permet d'analyser un processus complexe non palpable (l'audit interne).

La méthode historique expliquée par S.Mark, P.Lewis, A.Thornhill dans leur ouvrage «Research methods of business students »(2009) n'est que qualitative et aborde des cas d'étude d'un point de vue chronologique, c'est-à-dire en tenant compte de leur évolution dans le passé, le test des hypothèses et la validation des analyses recours à un large échantillon, celui de l'étude de cas ne permet que de comprendre une situation en profondeur.

Quant aux limites concernant le travail de recherche, celles-ci seront présentées en conclusion.

Restitution des résultats :

Afin de corroborer ou de réfuter nos hypothèses citées, ci-dessus, et répondre à la problématique et aux sous-questions posées, nous restituons les résultats de notre recherche suivant une structure d'organisation composée de quatre (03) chapitres. Ce modeste travail de recherche présente son ossature comme suit :

Le premier chapitre développé sous le titre «approches théoriques de l'audit interne» qui s'articulera autour d'un rapprochement théorique via les sections suivantes :

Section 01 : Généralités sur l'audit :

Section 02 : Généralités sur l'audit interne :

Section 03 : Formes, missions et outils de l'audit interne

Le second chapitre: dénommé «La performance financière de l'entreprise», touche au second volet de notre travail de recherche qu'est la performance financière, dans ce chapitre nous expliquerons la relation existante entre la performance financière de l'entreprise et

l'audit interne. Pour ce faire, nous avons structuré cet avant dernier chapitre de la manière suivante :

Section 01 : La notion de performance financière.

Section 02 : Les outils et les méthodes d'évaluation de la performance financière.

Section 03 : L'impact de l'audit inter sur la performance de l'entreprise.

Le troisième et dernier chapitre qui traitera du cas de l'entreprise algérienne «cosidar» dont nous étudierons les particularités se rapportant à ce sujet du rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, nous étalerons ce chapitre par les trois (03) sections suivantes :

Section 1 : présentation de l'entreprise " Cosider ".

Section 02 : Mesure de la performance financière de l'entreprise Cosider.

Les motifs de choix du sujet et de l'intitulé :

Sujet et de l'intitulé Le choix de ce sujet n'a pas été fait par hasard, mais ce choix est dû à plusieurs motifs et justifications, qui peuvent être résumés comme suit:

- La faiblesse de l'expérience de l'audit interne en Algérie quant à son application, si bien que l'on retrouve de nombreux Les établissements appliquent l'audit interne dans le cadre du concept de contrôle.
- L'importance d'évaluer et de mesurer la performance financière des institutions économiques.
- Tenter de fournir un bénéfice scientifique et une référence scientifique au profit des spécialistes.
- Tendance personnelle à apprendre et à étudier des sujets liés à l'audit et à la gestion financière.
- Intérêt personnel pour le sujet en raison de son lien avec le domaine de spécialisation.

CHAPITRE I :

Approches théoriques de l'audit interne

Introduction :

L'audit interne est, aujourd'hui, un élément important au sein de l'entreprise. La mondialisation de l'économie, les crises qui secouent ces dernières années (Enron, 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.

Ce premier volet a pour objectif d'étudier la fonction de l'audit interne qui est un mécanisme important dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Nous essayerons d'aborder en premier lieu des généralités sur la fonction de l'audit, à travers : son historique et sa définition. Puis, dans la deuxième section, nous nous consacrerons en particulier à l'audit interne, en étudiant : sa définition, son organisation et ses objectifs ainsi que le métier de l'audit interne.

Section 01 : Généralités sur l'audit :

Le rôle qu'englobe le terme d'audit interne et qui constitue l'objet de notre réflexion à des origines très anciennes développées à travers les siècles. Il est donc nécessaire avant de définir l'audit en générale et l'audit interne en particulier ainsi que de décrire ces méthodes, de présenter un aperçu historique de l'audit.

1. Historique :

Les latins ont donné une signification bien précise à l'audit « audire » qui signifie «écouter», ainsi que le verbe anglais « to audit » prend un sens propre d'une vérification, un contrôle et une inspection »¹.

L'audit, est l'un des plus vieux métiers, l'écriture a été inventée en partie à satisfaire les nécessités des audits, Zénon papyri enregistrait l'application des audits sur le patrimoine égyptien de la règle Grec du Ptolémée Philadelphie II y'adéjà 2.500 ans. Les premiers écrivains grecs et romains tels qu'Aristophane, César, et Cicéron font mention des comptables, des auditeurs des audits des comptes et des chambres d'audit. Dès le Moyen Age, une forme d'audit interne existait parmi les manoirs de l'Angleterre où le seigneur a servi en tant que gestionnaire de la fonction de l'audit. Ainsi, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparé une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes². En outre, la mission de l'audit interne était pratiquée par des fonctionnaires du trésor sous l'empire romain. En effet desquesteurs qui étaient des fonctionnaires du trésor sont chargés de cette mission. Il était tenu de rendre compte oralement devant une assemblée composée des auditeurs. Il s'exprime leurs opinions objectives³.

Le premier travaille d'un audit externe a été fait par un expert-comptable indépendant en 1720 à la suite du scandale du sud Sea Bubble en Angleterre. Cet évènement a créé un précède dans l'histoire de l'audit.

Plus tard, avec la révolution industrielle en Angleterre plusieurs usines ont été

¹ - Mikol A., 2000, « forme d'audit : L'audit interne » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Economica, Paris. p. 733.

² - Laminick H.V., 1979. « Histoire de la comptabilité », Pragmons, Paris. p.17.

³ - Raffegau J, Dubois F, Menoville, D., 1984, « L'audit opérationnel ». Colloque sais-je? PUF. p.7. . voir l'histoire du scandale du sud Sea Bubble (krach de 1720) sur l'adresse suivante :

<http://www.desjardins.com/ressources/pdf/crise01-f.pdf?resVer=1385155688000> - et http://fr.wikipedia.org/wiki/Krach_de_1720

financées par les actionnaires, cette situation a nécessité l'obligation à la fois

Interne et externe. En outre la loi de 1844 oblige les entreprises britanniques de mettre en place des audits afin de protéger le public.

A cause de la même révolution industrielle apparue des Etats-Unis à la fin du XIXe siècle, les auditeurs britanniques ont été envoyés aux entreprises américaines pour par exemple Waterhouse qui a été l'envoi de plus de commissaires aux comptes des 1873. Donc, ce sont les britanniques qui ont construit l'infrastructure de la profession d'audit aux Etats-Unis.

Un des premiers événements clés dans l'histoire de la profession d'audit des Etats-Unis a été la création de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)⁴ en 1887.

Les audits de la fin des années 1800 et début 1900 ont été largement consacrés à l'exactitude du livre. Dans la plupart des cas, toutes les pièces justificatives ont été examinées et toutes les procédures vérifiées.

Cette opinion a été de changer entre 1900 et 1917, parce que les banquiers sont devenus plus importants comme des sources de financement et parce que la pratique a commencé à rattraper son retard avec la littérature d'audit. Donc, les banquiers étaient moins préoccupés par la précision des écritures, qu'avec la qualité du bilan, ainsi comme les banquiers devenaient les utilisateurs majeurs des principaux d'audit financier, l'objectif de l'audit est devenu plus intéressé avec l'évaluation des capitaux.

L'année 1941 était une année spéciale pour l'audit interne. En effet dans cette année, l'audit interne a vécu deux grands événements, un de ces événements a été la publication du premier livre de l'audit interne par Victor Z, l'autre a été la création de l'institute of Internal Auditors (IIA)⁵ par 24 personnes.

Néanmoins, dans les premières années après l'IIA a été créé, l'audit interne était encore limité aux aspects comptable et financiers, ils ont été souvent appelés à aider les

⁴- Fondée en 1887, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) est l'organisation professionnelle nationale des Certified Public Accountants (CPA) dans les Etats-Unis, avec les membres de l'APC de plus de 370 000 dans 128 pays dans le commerce et l'industrie, Il établit des normes éthiques pour la profession et des normes de vérification américaines pour les audits d'entreprises privées, à but non lucratif.

⁵- L'IIA, institute of internal auditors crée en 1941, est une association professionnelle internationale de 122000 membres dont le siège est à Montvale aux Etats-Unis. L'IIA est connu comme la principale association d'audit interne leader en certification, formation, recherche et conseil.

auditeurs externes à des examens des états financiers ou d'effectuer des travaux liés à la comptabilité telles que le rapprochement bancaire. Les auditeurs internes ont été vus pour jouer un rôle modeste au sein des organisations.⁶

Aux milieux des années 1957 l'IIA a décrit le rôle des auditeurs internes : l'audit interne doit se préoccuper de toutes les phases d'activités tandis que la déclaration de 1947 « la version 1947 » a déclaré que l'audit interne a porté principalement sur la fonction comptable et financières mais, peut aussi traiter des questions sur l'exploitation ; cela signifie que la version de 1957 a énoncé des responsabilités de l'auditeur interne.

En 1963 l'audit interne a vécu une autre évolution concernant ces objectifs. En effet l'étude menée par le National Conférence Board Industriels sur le programme de l'audit interne auprès de 155 organisations a montré cinq objectifs principaux de l'audit interne :

- Déterminer le caractère adéquat du système de contrôle.
- Enquêter sur la conformité aux politiques et procédures organisationnelles
- Vérifier l'existence d'actifs, d'assurer que les garanties appropriées pour les actifs soient maintenues pour prévenir ou découvrir la fraude.
- Vérifier la fiabilité du système de comptable et de reporting.
- Signaler les conclusions à la direction et recommander des mesures correctives si nécessaires.

Comme mentionné précédemment, les Grecs, les Romains et les Egyptiens faisaient l'audit avant la naissance du christ. L'audit comprenait un examen de l'exactitude des registres comptables.

Aux Etats-Unis il n'y avait guère besoin de l'audit interne dans la période coloniale parce qu'il y'avait peu de grande industrie. A l'époque, les manuels de comptabilité n'étaient pas reconnus, ceci dit le gouvernement n'a pas marginalisé la fonction de l'audit interne au sein de l'entreprise. En effet, le première Congrès américain en 1789 a approuvé une loi qui comprenait une provision pour la nomination d'un secrétaire du trésor, un contrôleur et un auditeur. Le rôle de l'auditeur était de recevoir tous les comptes publics, les examiner et de certifier les soldes.

⁶- Moeller R., Witt, H.N., 1999, "Brink's Modern Internal Auditing", 5th, John Wiley & Sons, Inc, New York, p.256.

La société Krupp en Allemagne était devenue l'une des sociétés qui utilise des auditeurs. En effet, Krupp apparemment a employé un certain type de personnel d'audit interne dès 1875, l'activité de l'audit était déterminée si les lois, les contrats, les politiques et procédures ont été correctement observées en conformité avec la politique établie et avec succès.

Un autre changement radical dans la fonction de l'audit interne c'est produit en 1987 avec le rapport de la commission Treadway⁷, la commission a été formée pour étudier la cause de la fraude dans les rapports financiers. Le comité a conclu que la fonction de l'audit interne devrait premièrement exister dans chaque entreprise publique, deuxièmement, il devrait y avoir un comité d'audit composé de non directeurs de gestion de la société. Ce qui signifie, que ces conclusions non seulement ont amélioré la fonction de l'audit interne mais ont pointé le rôle de l'audit interne vers la fraude.

C'est pourquoi, Brink et Witt ont noté que la fonction de l'audit interne s'est évoluée à des niveaux très élevés dans tous les domaines opérationnels et s'est imposé comme un élément apprécié et respecté de la haute direction.⁸

En Algérie, l'audit interne a longtemps été 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. »⁹ 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.

Celle de la détection des fraudes à aider les gens dans la prise de décisions en commençant par une évaluation des risques.

2. Définitions de l'audit : Comme on l'a mentionné précédemment, le concept de l'audit est un concept ancien, visait à vérifier et protéger les états financiers. C'est pourquoi la mission de

⁷- La Commission a été organisée par cinq organisations de comptabilité : IIA, l'AICPA, American Accounting Association (AAA), Institute of Management Accountants (IMA) et de Financial Executives International (FEI)-connue comme le Comité des Sponsoring Organizations (COSO)

⁸- Brink V.Z, Witt, H.N., 1982, "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, Inc, New York, p.78.

⁹- Article 40, Journal officiel, 27^{ième}, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, p.22.

l'audit a longtemps été liée à la Cour des comptes.¹⁰ Comme disait Mikol, il s'agit d'une mission de vérification comptable.¹¹

En général, l'audit est défini comme "un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminé, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus. Les critères auxquels l'état actuel est comparé peut-être une norme légale ou réglementaire (comme la Loi Sarbanes, Oxley)¹², ou générés en interne des politiques et procédures".¹³

Bécour et Bouqui, définit l'audit comme 'l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes.'¹⁴

Elle est en effet définie selon les mêmes auteurs comme 'un outil de management qui s'applique aussi bien à la gestion stratégique qu'aux processus et systèmes de contrôle et de pilotage.'¹⁵

L'audit cherche à évaluer la concordance entre des assertions et la réalité. C'est à travers ce point que l'Association Américaine de Comptabilité (A.A.A) considère l'audit comme étant 'le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés.'¹⁶

Ces définitions de l'audit convergent vers les points suivants :

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

Justifiant un niveau de diligences acceptable par rapport à des normes.

¹⁰- Mikol A., Op. cite, p.734.

¹¹- Idem, p.735.

¹²- Le 29 aout 2002 le congress américain a adopté le Sarbane-Oxley du nom du représentant Michael Oxley et dusénateur Paul Sarbanes.

¹³- Weber C.P, Kagermann H, Küting K, Kinney W., 2008, "Internal Audit Handbook", Springer, Berlin, p.2

¹⁴- Bécour J.C, Bouquin H.,2008,"Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance", 3 ed,Economica, Paris, p.12.

¹⁵- Idem, p.425.

¹⁶- Coderre, D., 2009, "Internal Audit- Efficiency through Automation", Wiley, New Jersey, p.123.

L'audit est donc une fonction indépendante qui vise à améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise par une approche systématique.

Section 02 : Généralités sur l'audit Interne :**1- L'audit interne: Quelle définition ?**

En ce qui concerne l'audit interne, de nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept. Nous choisirons trois (3) dont les plus importants :

L'IIA a proposé en 1989 la définition suivante : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ». ¹⁷

Additivement à l'argumentation de Candau "l'audit est le contrôle des contrôles, ¹⁸ ce qui signifie qu'il devrait mesurer et évaluer l'efficacité du système de contrôle interne dans les entreprises".

Mais la définition la plus récente qui est cohérente avec le rôle actuellement de l'audit interne est la définition qui a été donnée par L'IIA en 1999 .En effet, L'IIA «Institut of Internal Auditors », dont l'une des missions est d'élaborer les normes internationales de l'audit (ISA) , définit l'audit interne comme "une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité". ¹⁹

Cette définition présentée par L' IIA montre le rôle différent de l'audit interne dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise efficace. En effet, l'audit interne fournit des prestations de service en matière d'assurance et de conseil indépendantes et objectives, dont le seul but est de contribuer à créer de la valeur.

¹⁷- Mikol A., Op.Cite. p.740.

¹⁸- Weill M, 2007, "l'audit stratégique: Qualité et efficacité des organisations" Anfor, Paris.p.39

¹⁹- Institute of Internal Auditors., 4002, "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. AltamonteSprings, FL: The Institute of Internal Auditors.

Contrairement à la définition précédente (classique), ou l'audit interne a été basé sur la conformité c'est-à-dire conformé ce que s'est faire par rapport aux procédures, cette nouvelle définition insiste sur les éléments suivants :

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

Selon Jacques Renard « l'audit interne, c'est comme l'odeur du gaz c'est rarement agréable mais cela peut parfois éviter l'explosion ».²⁰

En résumé, cette nouvelle définition nous a importé un nouveaux rôle de l'auditeur interne « l'évaluation et les recommandations », contrairement à son rôle classique qui a été « examiner et conformer ». Donc, le rôle de l'audit interne est de fournir au management et au conseil d'administration un avis objectif et indépendant sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise ainsi de faire des recommandations pour améliorer le contrôle interne et apporter des conseils sur le contrôle interne.

2- Les métiers de l'audit interne :

Le métier de l'audit interne est très difficile par ce que les responsables exigent aux auditeurs d'être très pointus sur des sujets très divers comme : la comptabilité, les processus d'administratif, les systèmes d'informatiques, etc. Donc pour un bon métier de l'audit interne, il faut que les auditeurs aient les compétences. Ceci est confirmé par Anne-Marie Idrac (secrétaire d'Etat chargée du commerce extérieur). En effet, Idrac a indiqué lors d'une intervention sur le sujet « le métier de l'audit interne » que la direction d'une organisation doit, d'une part assurer une formation et échanger les bonnes pratiques ; d'autre part de faire travailler ensemble²¹, on parle ici d'équipe d'audit.

Comme Jacques Renard a indiqué dans son livre « Théorie et pratique de l'audit

²⁰ - Renard J., 2010 "Théorie et pratique de L'audit interne", 7^{ème} édition, Eyrolles, Paris. p.75.

²¹ - Marie A., 2008, " La contribution de L'audit interne à la Performance des Organisations : Défis D'aujourd'hui, Enjeux De Demain", 8^{ème} Conférence Internationale de l'Union Francophone de l'Audit Interne, Revue de L'auditinterne, N° 2, p.57.

interne », Le métier de l'audit interne comprend trois phases essentielles, le premier est évidemment technique, le deuxième est relationnel et le dernier est reporting.²²

- a- Le métier technique : Le métier technique concerne la méthodologie, c'est-à dire les auditeurs internes appliquent une méthodologie qui leur permet d'arriver à leurs conclusions.
- b- Le métier relationnel : Ce métier de l'audit interne lié à des contacts : en face à face avec les responsables des entités auditées. Mais aussi avec d'autres personnes dans le cadre de leur recherche d'informations. Les personnes rencontrées par les auditeurs doivent être concernées par les abordés et les problématiques traitées. Les auditeurs internes vont rencontrer des membres de la direction générale, mais aussi des collaborateurs tout en bas de la hiérarchie. Le mode de rencontre entre l'auditeur interne et l'audité est souvent pratiqué face-à-face, souvent dans le bureau de l'audité. D'autres rencontres existent ou sont pratiquées sous forme d'ateliers. Cette phase sera appelée « communication orale ».
- c- La troisième phase est celle de reporting (le terme anglo-saxon induit une notion d'écrit et oral que le mot français de « rapport ». L'écrit est le support essentiel, Cette phase appelée « communication écrite ».

Il faut que les auditeurs internes doivent savoir communiquer soit oralement ou par écrit.

La communication écrite constitue le support de travail effectué. Elle devient la « mémoire » de la mission ou le support de la mission sa forme est très importante car. C'est sur les écrits des auditeurs internes que sont prises des décisions pour porter des jugements sur l'efficacité de l'entreprise. Donc, les auditeurs internes doivent savoir écrire de façon claire, précise, concise, neutre et objective, et aussi ils doivent avoir le courage surtout face aux audités, face aux managers pour dire et écrire des choses.

3- Les objectifs de l'audit interne :

Selon Mikol, l'audit interne peut avoir quatre objectifs:²³

- Certifier que les comptes annuels ou consolidés donnent une image fidèle.
- Etudier tout en partie des comptes annuels ou consolidés.

²²- Renard J., 2003, "Théorie et pratique de L'audit interne" 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, P.88.

²³- Mikol A., Op.Cite.p.735.

- Porter un jugement sur la qualité de gestion
- Améliorer les performances, de l'entité auditée.

D'autres objectifs qui sont considérés aujourd'hui comme un défi pour les auditeurs interne est, la création de la valeur ajoutée. Cette dernière, est aujourd'hui un objectif principal de l'audit interne. La définition même de l'audit interne précise que l'auditeur interne « contribue à créer de la valeur ajoutée ». Cette exigence traduit dans les recommandations de l'auditeur. En effet selon Jacques Renard, l'audit interne ne doit pas uniquement effacer les erreurs ou vérifier les procédures comptables, mais, il est là pour faire des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise.²⁴ Pour réaliser cet objectif, l'audit interne doit avoir les ressources nécessaires et d'un personnel compétant.²⁵ A ce titre, une étude menée par PricewaterhouseCoopers (PWC) aux Etats-Unis en 2006 auprès de directeurs d'audit interne intitulée « Continuous auditing gains momentum » montre cinq nouvelles tendances, parmi elles : Les ressources nécessaires aux départements d'audit interne sont croissantes mais les talents se font rares.²⁶

4- L'organisation de l'audit interne :

Comme mentionné précédemment, l'audit interne a été organisé grâce à l'Institute of internal auditor (IIA) qui a été fondé aux Etats-Unis en 1942, l'IIA connu comme une association professionnelle internationale de 122000 membres, il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche. Publie ouvrage et revue organise même des conférences et colloques. D'autres regroupements ont été apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, l'exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'audit interne » (ECIAA),

« L'union Francophone de L'audit interne » (UFAl), en Algérie on parle de l'association des auditeurs consultants interne algériens (AACIA) qui a été créé en 1993 dont le but de développer l'audit interne en Algérie.²⁷ Aujourd'hui les principales activités de L' AACIA sont : formation, séminaires, conférences, rencontres débat et publication.²⁸

²⁴- Renard J, Op.Cite.p.57

²⁵- IIA.2007. "L'Audit Interne d'Hier à Aujourd'hui : Les besoins pour le 21e siècle", Disponible sur l'adresse suivante: www.theiia.org

²⁶- PWC., 2006, "Continuous auditing gains momentum". Disponible sur l'adresse suivante : www.pwc.com/us

²⁷- L'ufai., 2010, " Algérie : Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens " :www.ufai.org

²⁸- Pour plus d'information veuillez consulter l'adresse suivante: <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>

4-1- Les normes de l'audit interne

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international.

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement par L'IIA en 1978 sont devenues un référentiel essentiel et très important pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leur responsabilité quel que soit les différents environnements juridiques et culturels. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB) pour objet :²⁹

- De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations. On distingue trois (03) types des normes de l'audit interne, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

Les normes de qualifications (serie100) indiquent les caractéristiques qui doivent présenter les auditeurs internes. Les normes de fonctionnement (série 2000) décrivant la nature des activités d'audit interne. Les normes de mise en œuvre (série 100 ou 200) consistent à déterminer les procédures pour des missions spécifiques. Ils concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre « A » après le numéro de la norme, par exemple 1130.A1) et les activités de conseil (indiquées par la lettre « C » après le numéro de la norme, par exemple 1130. C1).

²⁹- Chartered Institute of Internal Auditors., 2009, "Definition of Internal Auditing Code of Ethics International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing". Disponible sur l'adresse suivante: www.iaa.org.uk

Tableau n°01 : Les normes de qualification et de fonctionnement

.Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoir et responsabilité 1100 : indépendant et objectivité 1110- indépendance dans l'organisation 1120- Objectivité individuelle 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité 1200 : Compétence et conscience professionnelle 1210- Compétence 1220- Conscience professionnelle 1230- Formation professionnelle 1300 : programme d'assurance et de la qualité 1310- Evaluation du programme qualité 1311- Evaluations interne 1312- Evaluation externe 1320- Rapport relatifs au programme qualité 1330- Utilisation de la mention «conduit conformément aux normes » 1340- Indication de non-conformité	2000 – Gestion de l'audit interne 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale 2100 – Nature du travail 2110 – Management des risques 2120 – Contrôle 2130 – Gouvernement d'entreprise 2200 – Planification de la mission 2201– Considérations relatives à la planification 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission 2300 – Accomplissement de la mission 2310 – Identification des informations 2320 – Analyses et évaluation 2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission 2400 – Communication des résultats 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication 2421 – Erreurs et omissions 2430– Indication de non-conformité aux normes 2440– Diffusion des résultats 2500– Surveillance des actions de progrès 2600– Acceptation des risques par la direction générale

Source : Schick P., 2007, "Memento d'audit interne. Dunod", Paris, p.217.

4-2- La charte d'audit interne :

La charte de l'audit interne est un document formel qui définit le but, l'autorité et la responsabilité de l'activité de l'audit interne. La charte de l'audit interne établit la position de l'activité de l'audit interne dans l'organisation ; autorise l'accès aux disques, au personnel et

aux propriétés physiques concernant l'exécution des engagements ; et définit la portée des activités de l'audit interne¹. cela signifie que le rôle de ce document officiel a montré le chemin de l'audit interne, précise la mission et définit le champ des activités d'audit interne.

Section 03 : Formes, missions et outils de l'audit interne

3-1- Les formes de l'audit interne

Le terme « audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une organisation, il peut être exercé par une personne issue d'une profession organisée (expert-comptable, commissaire aux comptes, auditeur interne), mais il peut être également exercé par des personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc.)

3-1-1- Audit de la fonction comptable par les auditeurs

L'audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer ». Cela signifie, que la mission de l'auditeur interne est orientée vers le bon fonctionnement de la fonction comptable. L'auditeur interne en collaboration avec les auditeurs externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes.

3-1-2- L'audit opérationnel

Selon le Dictionnaire de la langue française, « il s'agit de l'une des études menées dans le cadre d'un audit global d'une entreprise. Contrairement à l'audit financier, qui vise à certifier la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière qui s'intéresse aussi aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, l'information financière publiée par l'organisation. L'audit opérationnel, s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la préservation des comptes. Il est en effet défini selon l'IIA comme « un audit interne qui examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable et que les objectifs et les buts seront atteints ». L'audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations.³⁰

³⁰ - <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperationnel>

3-1-3- L'audit de management :

L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir:

- D'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent ;
- De la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- D'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. Mais, d'observer les choix et les décisions arrêtées par les directions générales afin de les comparer et les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences et relève bien de l'audit interne. Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.³¹

3-1-4- L'audit de stratégie :

L'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'organisation avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur interne ici, se limite à souligner les incohérences. Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale. Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audit de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'audit interne.³²

3-1-5- Audit social :

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. Cela signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les relations

³¹ - Jacques Renard, op, cité, 2010, p 50

³² - Ibid, p 54

sociales que ce soit interne (relations des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) ou externe (relations de l'organisation avec les différentes parties prenantes telles que les actionnaires, L'Etat, les fournisseurs, etc.).

En effet, selon l'Institut International de l'Audit Social les quatre buts poursuivis par l'audit social sont comme suit

- Vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et normes nationales ou internationales qui s'appliquent à lui.
- Évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce système et des risques encourus.
- Appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en œuvre.
- Vérification de la faisabilité socio-économique d'un projet ou d'un programme.³³

3-2- Missions d'audit interne :

L'audit interne couvre toutes les fonctions de la banque, c'est une fonction qui répond à une définition précise, Elle est mise en œuvre selon une méthodologie bien déterminée afin de mener à bien la mission d'audit interne.

La mission de l'auditeur consiste à effectuer des contrôles par comparaison à des normes. Les auditeurs internes doivent prévoir et concevoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. (Norme 2200).

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite.

Toute mission d'audit se déroule en quatre grandes phases : étude, vérification, communication et le suivi des actions de progrès.

La phase d'étude se prépare au bureau et s'effectue sur le terrain. La phase de vérification se fait totalement sur le terrain. La phase de communication est une alternance d'actions et d'interactions internes à l'équipe d'audit et avec les audités.

La conduite d'une mission d'audit interne est déterminée par deux critères (champs d'application, la durée). En effet selon J. Renard, il s'agit de varier le champ d'application de

³³ - <http://www.auditsocial.net>

façon significative en fonction de deux éléments « l'objet et la fonction »³⁴

a- L'objet : l'objet va permettre aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- **Mission spécifique** : une mission vers un point précis en un lieu déterminé (L'audit des ventes du secteur commercial).
- **Mission générale** : il s'agit d'une mission qui n'a aucune limite géographique par exemple « une mission de vente ».

b- La fonction : il existe deux types différents de mission :

- **La mission uni fonctionnelle** : C'est une mission qui concerne la fonction qu'elle que soit sa nature (mission spécifique ou générale).
- **La mission plurifonctionnelle** : contrairement à la mission uni fonctionnelle, cette mission concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

c- La durée : La durée d'une mission d'audit interne peut durer dix jours ou dix semaines selon l'importance du sujet à traiter ou à auditer, c'est-à-dire il n'y a pas des règles qui déterminent la durée.

3-2-1- Phases fondamentales d'une mission d'audit:

Une mission d'audit interne se compose de trois (03) phases élémentaires, à savoir :

- **La phase de préparation:**

L'intervention de l'audit commence par la phase de préparation. Cette phase exige des auditeurs ayant une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Les Principaux points à étudier dans cette étape sont les suivants :

- Prise de connaissance du domaine.
- Identification des risques.
- Identification de la mission (objectifs généraux et spécifiques).

³⁴- Renard J., 2007, Op.Cite.p.210.

- **La phase de réalisation :**

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

Les principaux points à analyser sont les suivants :

- Réunion d'ouverture ;
- Le rapport d'audit ;
- Réunion de clôture.

3-3- Les outils de l'audit interne :

Les outils de l'audit interne sont multiples, l'ensemble de ses instruments permettent à l'auditeur de mener ses travaux avec objectivité et efficacité.

3-3-1- Les outils de description :

a- L'Observation physique :

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion, ce ne serait pas une mission d'audit interne. Mais il n'y a pas que l'observation quantitative des biens, il y a aussi l'observation qualitative.

b- L'observation des documents :

Elle consiste à vérifier les documents et chercher les anomalies.

c- Observation des comportements

Il existe deux grandes catégories d'observation : l'observation directe et l'observation indirecte.

d- L'observation directe :

Est celle qui permet le constat immédiat du phénomène: Les employés ne présentent pas leur carte à l'entrée des bureaux. C'est cette observation même qui va figurer sur la

FRAP, elle aura été constatée directement par l'auditeur.

e- L'observation indirecte :

Au contraire, fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation. C'est le cas bien connu des circulations des dettes et créances.

3-3-2- La narration :

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances. La narration, et surtout si elle est structurée et logique, va être de lecture facile pour un tiers.

La communicabilité de l'information est, en effet, un des avantages essentiels de ce mode d'expression qui n'est pas un outil de première description puisqu'il n'est que la mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

3-3-3- L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations...

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de poste.

3-3-4- La grille d'analyse des tâches

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de 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.³⁵

3-3-5- Le diagramme de circulation

Si la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique : l'un est la photographie, l'autre le cinéma. Le diagramme de circulation, ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

3-3-6- La piste d'audit

La piste d'audit est définie comme un ensemble de procédures internes permanentes. Ce fut à l'origine - et c'est encore - un outil de contrôle comptable, applicable désormais aux comptabilités informatisées. Des dispositions réglementaires et professionnelles ont rendu cette technique d'application obligatoire.³⁶

³⁵ - Khelassi Reda ; op-cit, p355-357

³⁶ - Jacques Renard, Audit interne ce qui fait débat, op-cit ; p172

Conclusion :

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise. Un audit réussi se doit être organisé et dans lequel des outils soient utilisés avec une bonne méthodologie.

La fonction de l'audit interne a évolué ces dernières années et l'auditeur interne devient pas uniquement comme un policier pour protéger les actifs de l'organisation mais, un partenaire stratégique dans le business.

Depuis les scandales financiers qui ont défrayé la chronique aux Etats-Unis et en Europe l'audit interne, devient un outil incontournable au sein de l'entreprise.

CHAPITRE II :

La performance financière de l'entreprise

Section 01 : La notion de performance financière :**I. Définition de la performance financière :**

Généralement la performance financière est évaluée à partir des documents comptables. Cette dernière peut en outre être entendue, selon Sahut & al¹ comme les revenus qui sont issus de la détention des actions, les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise. La mesure de la performance financière est primordiale. En effet, certaines organisations, comme les entreprises, doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent des informations de base pour mesurer la performance financière. Pour bien mesurer cette performance financière il est important de connaître la pertinence du système de la performance, ses critères, ses indicateurs de mesure et ses principaux déterminants.

II. Pertinence du système de la performance :

Le système de mesure de la performance constitue un outil comportemental puissant. Il devrait inclure des indicateurs justes, liés à la stratégie de l'organisation afin de guider les dirigeants dans leurs actions (Lorino, 1997). Ces indicateurs de performance sont les signes vitaux de l'entreprise du fait qu'ils permettent d'évaluer son état actuel et le degré d'atteinte de ses objectifs. Ces indicateurs diffusent dans toute l'entreprise un message sur ce qui est important, à savoir :

Communiquer jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs la stratégie définie par la direction ;

Remonter vers l'équipe dirigeante la performance de la base ;

Refléter le résultat des contrôles et des améliorations au sein d'un processus ;

Exprimer en termes quantitatifs les résultats de différentes activités d'un processus ou du processus lui-même en fonction d'un objectif donné (Hronec, 1995).

Hronec (1995) a aussi noté que les indicateurs de performance devraient piloter la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise de manière à ce que tous ses membres la

¹- J. M. Sahut, J.S. Lantz, La création de valeur et performance financière dans le telecom, la revue du financier, 2003,P28.

connaissent et sachent quels sont les liens entre leurs actions et la performance. Dans ce même sens, Lorino (1997) mentionne que les indicateurs de performance ont une pertinence opérationnelle et stratégique, et une efficacité cognitive :

Opérationnellement, l'indicateur n'a d'utilité que relativement à une action à piloter, donc il est étroitement lié à un processus d'action précis ;

Stratégiquement, l'indicateur doit correspondre à un objectif stratégique dont il mesure l'atteinte (indicateur de résultat) ou informer sur le bon déroulement des actions visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage) ;

Efficacité cognitive, signifiant qu'il doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné, dans le cadre de son action.

III- Les différents critères de la performance financière :

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance mais les plus utilisés sont : l'efficacité, l'efficience, l'économie des ressources et la qualité.

1. L'efficacité :

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.

D'après Bouquin (2008) « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités pour suivis »²

Cependant, pour Voyer (2002), l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que nous avons fixés. L'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles en lien avec la mission.

En effet, Voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés.³

L'efficacité = $\frac{\text{Les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{Les outputs visés (objectifs établis)}}$

²- H. Bouquin, Le contrôle de gestion, 8ème édition, presse universitaire de France, Paris, 2008, P75.

³- P.Voyer, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2002, P113.

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Cependant, selon Marmuse(1997) « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontariste». ⁴

2. L'efficience :

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Bouquin(2008)⁵ définit l'efficience comme «le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources».

C'est pourquoi Voyer(2002) souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de service et les facteurs de production. Et pour l'efficience, VOYER propose le ratio suivant:⁶

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

3. Les économies des ressources :

D'après Bouquin⁷ l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût. En effet, le terme économie fait référence à l'acquisition des ressources.

Selon Voyer l'économie est «l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre »⁸

Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. En effet, une meilleure économie

⁴- C.Marmuse, Performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2ème édition, Economica Paris, 1997, P2199.

⁵- Bouquin, op.cit, P75

⁶- P.Voyer, op.cit, P110.

⁷- Ibid, P75.

⁸- P. VOYER, op.cit, p110-113.

des ressources nécessite également la réduction des coûts liés à la réalisation d'une relation avec un autrui et à l'intérieure même de l'entreprise ; autrement dit une réduction des coûts de transaction. Il s'agit entre autres des coûts d'acquisition d'informations, des coûts relatifs aux procédures de contrôle ou aux coûts de renégociation.

4- La qualité :

La qualité est définie selon la norme comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise car elle participe à l'objectif de rentabilité.

Sur le long terme, elle participe à bonifier les investissements humains et financiers et à reconnaître l'outil de travail ainsi que l'image de l'entreprise.

La qualité est le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme d'une entreprise. La performance financière est un attribut mesurable et observable qui permet de définir la qualité d'un produit ou d'un service. En effet, les critères d'appréciation de la performance financière varient selon les auteurs, il en est de même pour ses indicateurs et déterminants.

IV- Les indicateurs et les déterminants de la performance financière

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil du contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

Selon Voyer un indicateur de performance est défini comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées ». Nous allons d'abord présenter les caractéristiques d'un indicateur avant de parler des autres types d'indicateurs.

1. Les caractéristiques d'un indicateur :

Les caractéristiques d'un indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes. D'après Voyer⁹, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets qui sont:

⁹- Ibid, P68.

La pertinence : C'est à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet ;

La qualité et la précision de mesure : L'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace ;

La faisabilité ou disponibilité des données : Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût ;

La convivialité : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, clair et bien illustré

2. Les types d'indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, Mendoza & al¹⁰ recensent les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

Les indicateurs de moyens : indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelles ont été la disponibilité et l'affectation des ressources de l'entreprise allouées à la réussite de son objectif ;

Les indicateurs de résultats : expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être désignés par les indicateurs de réalisation ;

Les indicateurs de contexte : sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

Les indicateurs de la performance sont nombreux. Nous pouvons citer la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

¹⁰ - C.Mendoza & al, Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002,p65-67.

- **La rentabilité :**

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre.

Selon Hoarau (2008) « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise »¹¹

La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

- La rentabilité économique se calcule comme suit :

$\text{La Rentabilité Economique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation d'IS} \times \text{Chiffre d'affaire}}{\text{Chiffre d'affaire (HT) Capital engagé pour l'exploitation}}$

Source : C.Hoarau, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008.

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de production employés que sont le capital, le travail et le mode de financement. La rentabilité économique dépend du taux de profitabilité économique et du taux de rotation des capitaux investis.

Le taux de profitabilité appelé aussi le taux de marge d'exploitation s'exprime par la relation entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires.

Hoarau¹² estime que la rentabilité économique exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propres car un niveau élevé de taux de rentabilité économique peut être obtenu par un taux de profitabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux investis ou l'inverse.

En effet la rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur ladette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif. Elle détermine de ce fait, quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a,

¹¹- C. HOAREAU, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008, P88.

¹²- C. HOAREAU, op.cit, P90.

c'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

- **La rentabilité financière et l'effet de levier financier :**

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires.

Elle se calcule en faisant le rapport entre le résultat obtenu lors de l'exercice et les capitaux propres de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne désigne par le «Return on equity» ou encore «ROE»¹³

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

L'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres que sont : la rentabilité

Économique nette de l'entreprise, le coût du financement par capitaux empruntés et le taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. L'effet de levier s'exprime alors par la formule suivante :

$$\mathbf{RF = RE + (RE - I) * D / (C + D) = Dette}$$

Source : Ibid.

Avec :

RF= Rentabilité financière. **RE**= rentabilité économique. **I**= Taux d'intérêt.

D= Les dettes à long terme

C= Capitaux propres.

Ce qui nous donne plusieurs situations :

Si RE est supérieur à i : L'effet de levier est positif. L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires ; la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

Si RE est égale à i : L'effet de levier est nul. L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

Si RE est inférieur à i : L'effet de levier est négatif.

¹³- Ibid, P91.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes ; le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi, plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

- **La profitabilité :**

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{résultat net comptable} / \text{chiffre d'affaires}) \times 100.$$

Source : C.Hoareau, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008.

Selon Hoarau (2008)¹⁴, la profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à générer un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaires donné.

- **L'autofinancement :**

L'autofinancement représente les ressources internes laissées à la disposition de l'entreprise après avoir rémunéré les associés (les dividendes). La politique de distribution de dividende affecte donc l'autofinancement.

L'autofinancement sert à financer les investissements, le remboursement des emprunts et à renforcer le fonds de roulement.

L'autofinancement se détermine par la formule suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

Source : B et C.Grandguillot, L'analyse financière, 12ème édition Gualino lextenso, 2014-2015.

- **On distingue :**

L'autofinancement d'expansion qui permet d'augmenter le patrimoine et le niveau de production. Néanmoins, un autofinancement d'expansion excessif peut mécontenter l'associé.

L'autofinancement de maintien qui permet de conserver le patrimoine et le niveau d'activité.¹⁵

¹⁴ - C.Hoareau, op.cit., 2008, P88.

¹⁵ - B et F. GRANDGUILLOT, L'analyse financière, 12ème édition Gualino lextenso, 2014-2015, P75.

3. Les déterminants de la performance financière :

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels nous citons : la politique financière, la compétitivité et la création de valeur.

La politique financière de l'entreprise La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse.

- Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés.
- Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires.
- Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'information et les relais de mise en œuvre.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une entreprise pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

Selon F.Leroy «la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable».¹⁶

La finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctue mais d'assurer la pérennité de cette génération de profit. En effet, la politique financière constitue un déterminant de la performance car elle permet d'apprécier l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

- **La compétitivité :**

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Elle désigne la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur un marché. Selon Sauvin «Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant»¹⁷. En effet, l'auteur pense que c'est l'intensité de la concurrence qui amène les

¹⁶- F. LEROY, Les stratégies de l'entreprise, 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, P7

¹⁷- T.SAUVIN, La compétitivité de l'entreprise: L'obsession de la firme allégée édition Ellipses, Paris, 2005, P8.

entreprises à construire une compétitivité globale composée de la compétitivité coût et de la compétitivité hors coût.

- La compétitivité coût :

Pour obtenir un avantage concurrentiel l'entreprise doit adopter une politique de différenciation des coûts. La compétitivité coût vise à réduire l'ensemble des coûts auxquels l'entreprise est confrontée.

Selon Sauvin,¹⁸ le renforcement de la compétitivité coût résulte de la présence d'économies de dimension. En effet, une entreprise de grande taille doit être en mesure d'enregistrer des rendements croissants. Les économies de dimension sont composées des économies réelles qui résultent de la réduction de la quantité de facteurs de production pour bien produire et des économies monétaires qui naissent de la possibilité de négociation que l'entreprise a envers ses partenaires. Ces économies entraînent une diminution des coûts unitaires de production ou coût moyen.

- La compétitivité hors coût :

La différenciation doit prendre en compte aussi les aspects qualitatifs de l'entreprise qui sont à l'origine d'un avantage compétitif hors coût. L'entreprise se distingue par la qualité de ses prestations. Selon Sauvin(2005)¹⁹, la qualité est aussi et surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients. La compétitivité hors coût concerne également le temps ; l'entreprise doit être réactive, produire et vendre à contre cycle. Elle doit éviter tout décalage temporel entre l'offre et la demande. La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise car elle permet de générer des ressources financières.

• La création de Valeur :

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée d'après Caby & al (2001)²⁰. En effet, la création de valeur est la finalité de toute entreprise. A ce titre, les orientations stratégiques, les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cette finalité. Selon Bogliolo « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir la satisfaction des clients, les

¹⁸- T.Sauvin, Op. cit, P18.

¹⁹- T.Sauvin THIERRY op.cit, p35.

²⁰- J. CABY et G. HIRIGOYRN, La création de valeur de l'entreprise, 2ème édition, Economica, Paris, 2001, P15.

parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur ». ²¹

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple, le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décisions pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance économique.

Section 02 : Les outils et les méthodes d'évaluation de la performance financière.

La mesure de la performance est essentielle pour les entreprises. La présence d'un système de mesure efficace est une condition incontestable d'une saine gestion d'entreprises. Pour apprécier la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leurs activités et leur efficacité, les dirigeants se doivent de mesurer la rentabilité financière de l'entreprise. En effet, cette section aura pour objet de présenter les différents outils, étapes et modèles d'évaluation de la performance financière. Pour cela nous avançons les trois (03) points suivants :

- Les outils de pilotage de la performance financière.
- Les étapes d'une mission d'évaluation d'une entreprise.
- Les modèles d'évaluation de la performance financière.

I- Les outils de pilotage de la performance financière :

La limite révélée par le modèle classique de la mesure de la performance financière a conduit les chercheurs à dépasser la mesure de la performance financière mais à s'interroger sur une éventuelle façon de la piloter dans un environnement de plus en plus complexe. En effet, l'approche multidimensionnelle va donner naissance à de nombreuses méthodes qui sont utilisées pour mesurer et analyser la performance financière dont il faut surtout comprendre les fondements.

Pour entrer dans la logique de pilotage de la performance, l'entreprise se doit d'être en quête des activités créatrices de valeurs futures et penser à être réactif en cas d'évolution des marchés et des besoins. A cet effet, nous étudions les outils de mesures en termes d'objectifs atteints à savoir : le budget, les états financiers et les ratios de performance financière.

²¹- F. BOGLIOLO, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation, 2000, P30.

1. Le budget :

Selon Selmer « Le budget constitue avant tout un objectif, qui peut être atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. Celles-ci peuvent provenir du manque de contrôle du département concerné. L'importance est d'identifier les écarts et de prendre les décisions correctrices nécessaires »¹¹⁸.

Le budget est un état prévisionnel pouvant être élaboré sur différentes périodicités (annuelle, semestrielle voire même trimestrielle et mensuelle permettant ainsi d'estimer des risques prévisibles et de préparer des décisions opérationnelles.

Le budget présente un système d'appréciation de la performance dans la mesure où il intègre à la fois l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Il permet, entre autre, d'effectuer un rapprochement entre les résultats obtenus de l'activité de l'entreprise et les objectifs fixés, entre les dépenses et leurs destinations préalablement fixés. Nous pouvons citer l'exemple du retard de règlement des clients conduit l'entreprise à revoir son budget en termes de politique de recouvrement.

2. Les états financiers :

Les états financiers sont une présentation financière structurée des événements affectant une entreprise et des organisations réalisées par celle-ci, les états financiers présentés dans ce travail de recherche seront : le bilan, le compte de résultat, le tableau financier des ressources et des emplois (TFRE) et de l'état annexe. Ces documents décrivent de façon régulière et sincère les événements, opérations et situations de l'entreprise pour donner une image fidèle, de la situation financière, du résultat de l'exercice et de l'évolution de cette situation financière durant l'exercice.

2.1 Le bilan :

Est un outil de mesure, qui prend la forme d'un tableau à deux colonnes. Celui-ci reflète la situation globale du patrimoine d'une entreprise à un moment donné, avec la présentation en deux parties distinctes des biens et droits (l'actif) de l'entreprise d'un côté et de ses dettes et capitaux (le passif) de l'autre côté. Ainsi, le bilan est défini suivant deux approches :

- **L'approche patrimoniale**

« Le bilan est un tableau récapitulatif de toute la situation patrimoniale de l'entreprise durant un exercice donné dans ce tableau est porté l'inventaire des emplois de toutes natures (réels financiers et monétaires) dont dispose l'entreprise et l'ensemble des ressources qui ont permis le financement des emplois ». ²²

Les éléments de l'actif sont les éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise (biens, créances). Les éléments du passif représentent les éléments du patrimoine dont la valeur économique est négative pour l'entreprise (dettes ou des passifs externe) et les capitaux propres reflètent la situation nette comptable ou la valeur nette comptable du patrimoine.

Éléments actifs - Éléments passifs = Capitaux Propres

Source : B.F. Grandguillot, Comptabilité générale, 14^{ème} édition Gualino lextenso, 2014-2015.

- **L'approche fonctionnelle ou économique**

L'analyse fonctionnelle du bilan est basée sur l'étude de la couverture des emplois par les ressources en prenant en considération (03) grandes fonctions devant financer trois types de cycles à savoir :

Les ressources permanentes c'est-à-dire les capitaux propres + dettes à long et moyen termes (cycle de financement) qui financent les actifs stables de l'entreprise (cycle d'investissement) ;

Les passifs circulants qui doivent couvrir les actifs circulants d'exploitation et hors exploitation (cycle d'exploitation).

Avec condition sine qua non de :

**Emplois = Ressources
Actif = Passif**

Source : Ibid.

²²- F. Bekour, Analyse financière (polycopié de cours dispensé aux étudiants de la 3^{ème} année Finance et Comptabilité), Janvier 2018, P12.

2-2 Le compte de résultat :

Le compte de résultat constitue le deuxième document utilisé par l'analyse financière. Contrairement au bilan donnant une image patrimoniale de l'entreprise celui-ci donne l'historique de l'activité de l'entreprise, c'est un tableau récapitulatif de tous les produits réalisés et de toutes les charges enregistrées durant un exercice d'exploitation. Le nouveau système comptable et financier (SCF) n'impose aucune norme de présentation formelle. A ce sujet, le compte de résultat est présenté de deux manières (par fonction / par nature).²³

En effet, le compte de résultat fait ressortir huit (08) soldes significatifs avant le solde final dénommé résultat net. Ces soldes significatifs appelés soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs permettant d'apprécier la performance financière de l'entreprise représenté par le tableau suivant :

Tableau n°02 : Les soldes du compte de résultat (CR).

Solde calculé	Utilité	Formule de calcul
La marge commerciale	La marge commerciale est la différence entre le montant des ventes de marchandise et leur coût d'achat. Elle mesure la performance commerciale de l'entreprise	La marge commerciale est la différence entre le montant des ventes de marchandise et leur coût d'achat. Elle mesure la performance commerciale de l'entreprise
Les marges brutes sur matières	Selon Massiera ²⁴ la marge brute sur matières correspond à la différence entre la production de la période et les achats de matières corrigés de la variation de stock de matières et fournitures liées	Marges brute sur matières = Production de la période - (achat de matière première et fournitures liées) + (variation de stock).

²³ - F.Bekour, Op.cit., P 21.

²⁴ - A.Massiera, Finance d'entreprise et finance de marché en zone francs, édition : Harmattan, Paris, 2001, P41.

<p>La valeur ajoutée (VA)</p>	<p>Elle présente l'apport réel de l'entreprise à l'économie. La VA est un indicateur qui permet aux financiers de l'entreprise de mener une analyse financière plus affinée. Les raisons qui militent pour une telle option sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> □ La VA est un indicateur de la taille de l'entreprise. □ La VA est un indicateur de la croissance de l'entreprise, c'est pourquoi le taux de croissance de la VA est reconnu pour être l'un des meilleurs indicateurs de la croissance de l'entreprise 	<p>VA=Production de l'exercice (1) - Consommation de l'exercice(2) (1)= Chiffre d'affaire + (ou -) Variation de stocks de biens + production immobilisée +Subventions d'exploitation. (2)= Achats consommés Service extérieurs et autre consommation</p>
<p>L'excédent brut d'exploitation (EBE)</p>	<p>(EBE) représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissements (dotation) et du mode de financement (charge Financières). L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.²⁵</p>	<p>EBE= valeur ajoutée + Subventions d'exploitation - impôts,taxes et versements assimilés - charges du personnel.</p>
<p>Le résultat exploitation (RE)</p>	<p>Il mesure le résultat dégagé par l'activité d'exploitation de l'entreprise.</p>	<p>RE = EBE - dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation + Reprises correspondantes + Transfers de charges exploitation</p>
<p>Le résultat financier (RF)</p>	<p>Il permet de mesurer l'efficacité de l'activité financière de l'entreprise.</p>	<p>RF= Produits financiers – Charges financières</p>
<p>Le résultat hors exploitation (RHO)</p>	<p>Il mesure les opérations inhabituelles, qui ne sont pas censées se reproduire d'un exercice à l'autre dites (opérations exceptionnelles)</p>	<p>RHE = produits HAO - charges HAO</p>
<p>Le résultat net (RN)</p>	<p>Il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré</p>	<p>RN = RE + RHE - participation des salariés impôts sur les bénéfices</p>

Source : Elaborés par nous –mêmes.

²⁵ - B et F. Grandguillot, Analyse financière, 4ème édition : Gualino, 2006, pp47-48.

- **Le Tableau Financier des Ressources et des Emplois :**

Selon Guy & al (2011) « ce tableau indique à droite quelles ont été les différentes ressources de l'exercice : capacité d'autofinancement, augmentation du capital, emprunt à nouveaux ; à gauche quels ont été les emplois de ces ressources : versement de dividendes, investissement, remboursement, augmentation du besoin en fond de roulement». ²⁶

Il permet de montrer comment les emplois additionnels ont été financés par les ressources additionnelles mais surtout de faire ressortir la variation de la trésorerie. C'est-à-dire si l'activité a consommé ou généré de la trésorerie. En revanche, il répond aux interrogations suivantes :

- Comment l'entreprise complète-t-elle l'autofinancement pour financer ses besoins ?
- Quelle est l'ampleur de ses cessions ?

Le TFRE met en exergue l'autonomie de chaque exercice de façon à ce que celui-ci génère des ressources pouvant couvrir ses besoins.

L'établissement du TFRE permet de ressortir des soldes financiers que sont la capacité d'autofinancement globale (CAFG), l'autofinancement, la variation du BRFE et l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) que nous présentons dans le tableau ci-après :

Tableau n°03 : Les soldes du TFRE

Le solde	L'utilité	Formule de calcul
La capacité d'autofinancement globale (CAFG)	Elle traduit l'excédent monétaire engendré par l'activité de l'entreprise disponible pour financer des investissements C'est l'aptitude de l'entreprise à maintenir et à accroître son capital technique, c'est-à-dire des investissements de remplacement et des investissements de croissance	$CAFG = EBE + \text{Produits encaissables restants} - \text{charges décaissables restantes}$
L'autofinancement (AF)	C'est l'excédent de ressource restante à la disposition de l'entreprise après satisfaction du besoin des actionnaires (versement des dividendes)	$AF = CAFG - \text{dividendes}$

²⁶- DEGOS JEAN-GUY, Stéphane Griffiths, Gestion financière de l'analyse à la stratégie, édition : d'organisation Groupe Eyrolles 61 boulevard Saint-germain, 75240 Paris Cadex, 2011, P35.

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)	Représente la trésorerie gagnée (ou perdue) par l'entreprise, au cours de l'exercice du seul fait de ses opérations d'exploitations. Plus ETE est important, plus la rentabilité d'exploitation et le potentiel d'autofinancement sont grands	ETE = Excédent brut d'exploitation - Variation de besoin de fond de roulement d'exploitation production immob
La variation du BFRE	Traduit la variation du besoin en fonds de roulement exprimé par une entreprise au fil de ses années d'exploitation	

Source : Elaboré par nous-mêmes en s'inspirant des informations trouvées dans l'ouvrage de MASSIERA ALain, Finance d'entreprise et finance de marché en zone francs, édition : Harmattan, Paris, 2001.

2-3 L'Etat annexe :

Les états annexes sont des documents joints à la situation patrimoniale et à l'état de formation du résultat qui permettent de détailler les informations comptables non explicitées normalement par ceux-ci afin de fournir une image fidèle au ministère de tutelle. Les Etats annexes sont élaborés en fin d'exercices sous forme de tableau.

2.4 Les ratios de mesure de la performance financière :

Les ratios d'un point de vue général, présentent le rapport entre deux grandeurs calculées entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Ces ratios ont pour utilité l'analyse de la rentabilité, de la structure des coûts, de la profitabilité, de la productivité, de la solvabilité et de l'équilibre financier, etc.

Selon P.Vizzavona (1996) les ratios donneront une information utile à l'analyste financier sur un des nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : rentabilité, indépendance financière¹²⁵. L'analyse financière par les ratios permet aux responsables d'escorter la croissance de l'entreprise et de positionner son image auprès de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.). Les ratios ne sont pas étudiés isolément mais corrélés à une situation :

- Soit à une situation passée de l'entreprise elle-même.
- Soit avec la situation actuelle d'une autre entreprise ou d'un panel d'entreprises.

Pour estimer quantitativement les déterminants de la performance financière l'utilisation des ratios semble très prisée. Ainsi, nous distinguons : les ratios de gestion (d'activité), les ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité que nous présenterons par le tableau suivant :

Tableau n°04 : Les ratios de mesure de la performance financière :

Les ratios de structure: Ces ratios traduisent la composition de la structure financière et sa solidité	Financement des emplois stables	Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables
	Autonomie financière	Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter
	Capacité de remboursement Autofinancement	L'endettement ne doit pas excéder quatre fois la capacité d'autofinancement Autofinancement Il mesure la part de valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement
	Endettement	Il mesure le niveau de dette que supporte l'entreprise par rapport à ses actifs
Les ratios de liquidité : Ces ratios traduisent la composition de la structure financière et sa solidité	Liquidité générale	Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes les plus exigibles à partir de la liquidation de ses actifs les plus disponibles.
	Liquidité réduite	Rapporte les actifs à moins d'un an moins les stocks dont la liquidité est incertaine, au passif exigible à courts termes. Il corrige le ratio de liquidité générale en prenant en compte le caractère peu liquide de certains stocks.
	Liquidité immédiate	Les entreprises sont-elles capables, de payer l'ensemble de ses dettes à court terme avec la trésorerie dont elle dispose

Tableau n°05 : Les ratios de mesure de la performance financière

Type	Nature	Formule	Interprétation
Les ratios de gestion : Ils mesurent l'efficacité avec laquelle les gestionnaires gèrent les éléments d'actif. Chaque ratio de gestion indique la quantité de fonds investis dans un élément d'actif particulier. Ils sont surtout utilisés par les gestionnaires	Le ratio de rotation des stocks	$\frac{\text{stock moyen} \times 360J}{\text{Achats} \pm \Delta \text{Stocks}}$	Il mesure la liquidité des stocks et la vitesse avec laquelle l'entreprise renouvelle ses Stocks pour Répondre aux besoins de ses clients. Il indique dans quelle mesure l'inventaire est géré.
	Le délai de paiement des dettes fournisseurs	$\frac{\text{dettes fournisseurs} \times 360J}{\text{Achats TTC}}$	Correspond au temps requis pour payer les montants dus à la suite des achats à crédit. C'est une mesure de l'efficacité et du contrôle de la gestion des comptes fournisseurs.
	Le délai moyen de recouvrement des comptes clients	$\frac{\text{creances clients} \times 360J}{\text{Ventes TTC}}$	Correspond au temps requis pour percevoir le montant d'une vente à crédit. C'est une mesure de l'efficacité et du contrôle de gestion des comptes clients.
	La rentabilité économique	$\frac{\text{résultat opérationnel (exploitation)}}{\text{capitaux investis}}$	Celle-ci mesure le dynamisme et l'efficacité de l'activité commercial
Les ratios de la solvabilité: Ceux-ci traduisent la capacité de l'entreprise à honorer leurs engagements	La solvabilité générale	$\frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaire}}$	Elle mesure le retour de l'engagement des capitaux propres de l'entreprise.

	La solvabilité générale	$\frac{\text{total actif}}{\text{dettes à long moyen terme}}$	Celle-ci traduit la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes lorsque l'entreprise utilise tout son actif
	Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total passif}}$	C'est la capacité d'endettement de l'entreprise

Source : Etablit par nous-mêmes.

Il existe tellement de ratios, qu'il est nécessaire de démontrer clairement qu'une même dimension ou un même facteur de performance peut regrouper différents ratios que nous présenterons par le tableau suivant :

Tableau n°06 : Les ratios exprimant une même dimension de performance.

Facteur	Retour sur investissement	Rotation du capital	Levier financier	Liquidité	Trésorerie	Rotation des stocks
Ratios	-Bénéfice net/ ventes Liquidité/ valeur nette Liquidité/ actif total - Bénéfice net/actif total - Bénéfice net/valeur nette - Bénéfice Net / intérêt courant	-Liquidité/ ventes Actif courant / actif total Valeur nette / ventes Ventes / Actif total FR/actif total	Total dette/total actif Total dette / Valeur nette DLMT / Actif courant Liquidité s/total dette	Actif courant / dette courantes Actif courant / dettes courantes Dettes courantes / Actif total	Liquidité/ Ventes Liquidité/ actifs total Liquidité/ dettes courantes	Actif courant/Ventes Inventaires/ventes Ventes/FR

Source : A.Boujlida, La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure, Mémoire présenté à l'université du Québec à trois-rivières, Septembre 2002, P22.

2.5 Les étapes d'une mission d'évaluation d'une entreprise :

Selon Palard & al (2013) 126, l'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe en fonction de la taille de l'entreprise, la valeur finale dégagée par cette dernière se révèle être le résultat de ce processus. Ce dernier est composé de sept (07) étapes que nous présentons successivement.

- **La collecte de l'information :**

C'est la première étape du processus d'évaluation de l'entreprise. Cette étape porte sur la réunion d'informations disponibles sur la société, ses produits, ses marchés et ses concurrents. Celle-ci se fait à partir de données publiques (comptes publiés, rapport de gestion, articles de presse) ou privées (études sectorielles, notes d'analystes financiers). Cette phase de prise de connaissance générale de l'entreprise est généralement complétée par des entrevues avec la direction générale et le management opérationnel ainsi que par des visites de sites sur le terrain.

- **L'élaboration d'un diagnostic financier :**

Elaborer le diagnostic financier constitue la deuxième étape après la prise de connaissance de l'entreprise. A ce titre, l'analyse stratégique permet de porter un regard sur la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités offertes sur son marché et de caractériser ses forces et ses faiblesses. Le diagnostic financier permet d'identifier les déterminants de la performance économique et financière de l'entreprise sur le long terme, d'analyser sa structure de financement et d'évaluer sa solidité financière.

- **Le choix de la bonne méthode d'évaluation**

Le choix de telle ou telle méthode est la troisième étape de ce processus d'évaluation. Le choix de la méthode dépend alors de plusieurs facteurs : les caractéristiques de l'entreprise, l'objectif des repreneurs et l'horizon d'investissement. Mais ce choix dépend également de la disponibilité des données ou des conditions de marché au moment de l'évaluation.

Parmi ces méthodes, nous pouvons citer les plus utilisées comme :

- L'approche patrimoniale : fondée sur la réévaluation des actifs et le calcul de la rente de goodwill.

- La méthode analogique : fondée sur les multiples de sociétés ou de transactions comparables.
- La méthode actuarielle: fondée sur l'actualisation des dividendes au coût des capitaux propres ou l'actualisation des flux de trésorerie disponibles ou de cash-flow au coût du capital.
- L'approche par les options réelles: fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

2.6 L'élaboration d'un Business plan :

Celle-ci constitue la quatrième étape. Théoriquement, la méthode actuarielle est la méthode la plus appropriée car elle suppose que la valeur d'une entreprise est égale à la valeur actualisée de ses cash-flows générés par son activité. En revanche, cette méthode requiert l'élaboration d'un business plan qui s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses liées à l'évolution des cash-flows, à la croissance du BFR ou aux dépenses d'investissement.

- **La détermination des hypothèses et des paramètres de l'évaluation :**

La détermination des hypothèses et des paramètres de l'évaluation constitue la cinquième étape de ce processus. A l'instar d'autres modèles qui cherchent à anticiper l'évolution des marchés ou le comportement des agents économiques, les modèles d'évaluation reposent, quant à eux, sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation obtenue n'a donc pas de sens que par rapport aux hypothèses retenues dont il faut vérifier la robustesse en modifiant certains paramètres (analyses de scénarios) ou en effectuant des simulations (méthodes Monte-Carlo).²⁷

²⁷- La méthode de simulation de Monte-Carlo permet aussi d'introduire une approche statistique probabiliste du risque dans une décision financière. Elle consiste à isoler un certain nombre de variables-clés du projet tel que le chiffre d'affaires ou la marge... et à leur affecter une distribution de probabilités. Pour chacun de ces facteurs, on effectue un grand nombre de tirages aléatoires dans les distributions de probabilité déterminées précédemment, afin de déterminer la probabilité d'occurrence de chacun des résultats.

- **La construction d'une fourchette de valorisation et conclure sur la Valeur :**

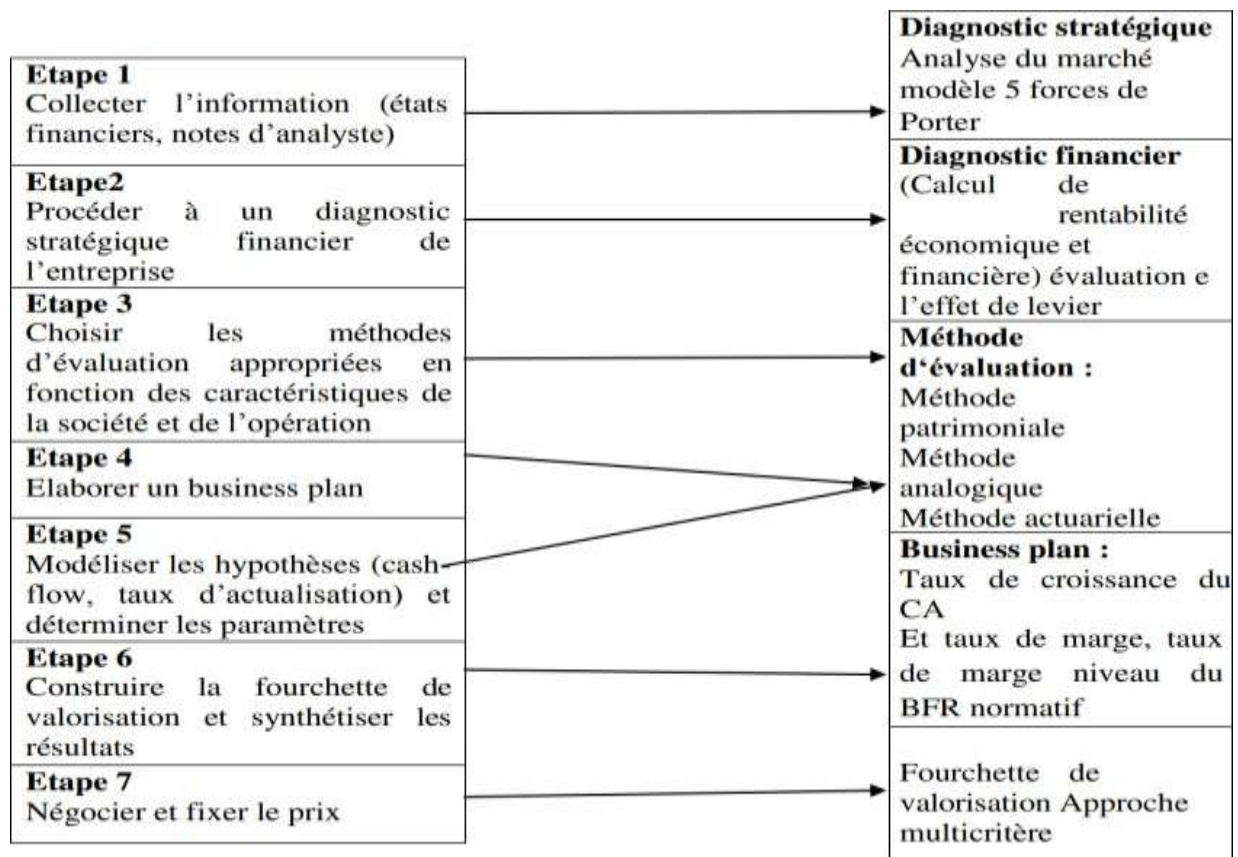
Cette sixième étape d'évaluation de l'entreprise met l'accent sur le fait que l'objectif de toute évaluation d'entreprise n'est pas de donner une valeur unique à une entreprise, car celle-ci n'existe pas. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. À ce niveau, un audit d'acquisition (partie intégrante de l'audit interne) peut être diligenté par les deux parties (acheteur et vendeur) afin de vérifier la valeur de certains éléments de l'actif et du passif ;

- **La négociation et la fixation du prix de cession :**

C'est la dernière étape du processus d'évaluation de l'entreprise. À l'issue de l'audit d'acquisition réalisé, la phase de négociation peut alors débiter. Les deux parties vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions de l'audit. Cette phase fait généralement intervenir les conseils (banquiers, avocats) qui additionneront leur rapport afin de déterminer le prix de cession et d'en négocier les clauses.

En guise de synthèse, nous présenterons ainsi les étapes clés du processus d'évaluation par la figure n°01 suivante :

Figure n°01 : Les étapes du processus d'évaluation d'entreprise



Source : J.E.Palard et F.Imbert, Op.cit., P80.

Les modèles d'évaluation de la performance financière Il existe une panoplie de modèles pour le présent travail nous procédons à la présentation de deux (02) modèles que nous jugeons pertinents, à savoir :

2.7 Le modèle d'Altman ;

- **Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart.**
- **Le modèle d'Altman**

C'est un instrument de prévision de la défaillance d'une entreprise. Ce modèle datant de 1968²⁸ permet de répondre facilement à la question:

Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ?

Ce modèle est très intéressant dans la mesure où il considère des mesures financières jumelées et non séparées. Altman juge que pour estimer la situation financière d'une entreprise

²⁸ - P.et A. KHOURY, La maitrise des états financiers, Syscoa , Dakar, 1999,P198.

il est essentiel de ne pas négliger l'ensemble de ses aspects à savoir : la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance. La fonction de ce modèle se présente comme suit :

$$Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

Avec :

<p>X1= fond de roulement / actif total. X2= réserves/ actif total. X3= EBE /actif total. X4= capitaux propres/dettes total. X5= chiffre d'affaire/ actif total</p>	<p>Le score ou le résultat obtenu est apprécié comme suit : $Y \geq 2,99$ l'entreprise est saine. $1,81 < Y < 2,99$ zone neutre $Y < 1,81$ zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement endéfaillance (insolvabilité, difficultés financière grave, faillite)</p>
--	--

Source : Elaboré par nous-mêmes en s'inspirant des données de l'ouvrage de Khoury Paul et Associes, La maîtrise des états financiers, Syscoa, Dakar, 1999.

- **Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart**
- **EVA ou VAE**, Valeur Ajoutée Economique en français est un concept qui renvoie à la capacité d'une entreprise à créer de la richesse et à déterminer ses postes de travail créateurs de cette richesse. Conçu au début des années 80, l'EVA mesure la performance de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés et d'évaluer les dirigeants. A mesure que l'EVA soit positive, les dirigeants sont d'autant plus considérés performants et créateurs de richesse d'où mérite de soutien de leurs projets d'investissement. La fonction de ce modèle peut se présenter sous deux formes.

Selon P. Khoury (1999) l'EVA se présente comme suit :

$$EVA = (R - CMPC) * K \text{ ou } EVA = RAO \text{ net d'impôts} - \text{coût des capitaux investis}$$

<p>R : Taux de rendement des capitaux investis = RN/K. K : Total Capitaux investis. CMPC : Coût Moyen Pondérés du Capital. ROA net d'impôt = rentabilité financière nette d'impôt</p>	<p>$EVA > 0$ L'entreprise crée de la richesse au profit des actionnaires $EVA \leq 0$ l'entreprise a détruit de la richesse pour une période considérée. Donc amoindrissement de la valeur de l'entreprise</p>
--	---

Source: Ibid.

Suivant un raisonnement déductif, autrement dit, aller du général au particulier tout au long de ce travail de recherche nous mène particulièrement à la nécessité d'avancer la dernière section de ce chapitre dans laquelle nous démonterons l'impact de l'audit interne sur la performance financière de l'entreprise et ce, en déployant d'abord l'impact de la régularité fiscale sur la performance financière de l'entité économique et enfin, l'impact de

l'efficacité fiscale sur la performance financière de l'entreprise.

Section 03 : L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise :

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

I. Identification et maîtrise du risque de l'entreprise par l'audit interne:

1. Définition du risqué :

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

Aléa : événement, phénomène, danger ou probabilité d'un événement qui peut affecter notre environnement.

Enjeu : personne, bien, équipement, environnement susceptibles de subir les conséquences de l'événement.

Ce concept peut être appliqué au domaine des entreprises où l'aléa par exemple consiste dans la difficulté de prévoir quelle sera l'évolution du marché et des besoins des clients, quelles sont les nouvelles innovations techniques ou matériels. Quant à l'enjeu, celui-ci est la manière d'arriver au gain espéré ou d'éviter la perte soit par l'investissement, par le maintien d'une activité, ...

« La notion du risque est inhérente à la vie des organisations. En conséquence, ces dernières ont cherché à maîtriser la part d'incertitude et à pallier par des contrôles et procédures, notamment afin de protéger le patrimoine de l'entreprise et atteindre les quatre objectifs permanents d'une entreprise : économie, efficacité, efficience et sécurité. ».²⁹

Les risques peuvent être classés selon trois niveaux à savoir :

Niveau 1 : Risques élevés (actions prioritaires). **Niveau 2**

: Risques moyens (actions envisagées) **Niveau 3** :

Risques faibles (situation acceptable).

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

²⁹- THIERY- DUBUISSON Stéphanie, (2004), Op. Cit, p. 26.

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

2. Gestion et maîtrise des risques :

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

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

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

3- L'identification et la caractérisation des risques :

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

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

3-1 L'évaluation des risques :

Cette seconde étape consiste :

A évaluer d'une part dans la mesure du possible, la probabilité d'apparition de chaque risque recensé.

A estimer d'autre part la gravité des conséquences directes et indirectes de ce risque sur l'entreprise.

Une fois les risques évalués, il convient ensuite de les hiérarchiser, de manière à distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour l'entreprise. Le but de cette hiérarchisation est d'apprécier l'impact de chacun des risques détectés et de déterminer globalement le niveau d'exposition aux risques de l'entreprise.

Ainsi, grâce à cette quantification, le chef d'entreprise pourra se concentrer sur les risques prépondérants et définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

3-2 Le traitement des risques :

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

- L'évitement : là le choix consiste à savoir est-ce-que l'entreprise peut éliminer un service ou une activité qu'elle considère trop risqué ?
- La prévention ou la modification : c'est de prendre des mesures pour réduire les probabilités qu'une menace ne survienne. La question qu'il faut se poser est : l'entreprise pourra-t-elle modifier l'activité de manière à contenir dans les limites de l'acceptable un danger donné et les dommages éventuels pouvant en résulter ?
- L'atténuation : quelles mesures mettre en place pour atténuer l'incidence des menaces qui pourraient se produire ?
- La conservation : certains risques sont inhérents aux activités de l'entreprise. Pour cela cette dernière peut accepter ou conserver une partie ou la totalité d'un risque et de ses conséquences.
- Le transfert (partage) : l'entreprise peut décider de transférer un risque à un de ses tiers, comme par exemple mettre le transport d'une marchandise sous la responsabilité du fournisseur pour éviter tous les risques liés à la transportation.

Après l'examen de toutes les options possibles et de tous les risques, l'organisation détermine à partir de ce moment-là quelles techniques de gestion du risque offrent le

meilleur rapport efficacité/amorçabilité. Pour cela, l'entreprise doit mettre en œuvre un plan de gestion des risques et déterminer en termes réels et pratiques la façon dont elle s'y prend pour que l'option choisie produise des résultats probants.

3-3 Le suivi et le contrôle des risques :

Au cours du temps, la liste des risques potentiels doit être réajustée. Certains risques peuvent disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore, considérés initialement comme faibles, peuvent devenir inacceptables pour l'entreprise. C'est pourquoi il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus.

Ainsi, l'objet de cette quatrième étape est de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les caractéristiques des risques déjà connus, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier leur efficacité et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

II. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques

Depuis quelques années, l'importance de la gestion du risque pour un gouvernement d'entreprise efficace est de plus en plus largement reconnue. Les organisations doivent impérativement identifier tous les risques sociaux, déontologiques, environnementaux, financiers et opérationnels auxquels elles sont exposées et expliquer comment elles les maintiennent à un niveau acceptable. Dans le même temps, l'utilisation de référentiels de gestion intégrée des risques de l'entreprise s'est répandue, car les organisations comprennent que ces cadres sont plus efficaces que les approches moins coordonnées.

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objectifs. 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 fonctionnent correctement.

L'IIA³⁰ précise que les organisations doivent bien comprendre que la direction reste responsable de la gestion des risques. Le travail des auditeurs internes consiste à donner des conseils et à contester ou soutenir les décisions de la direction concernant le risque, mais en aucun cas les auditeurs ne prennent ces décisions eux-mêmes. La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit avalisée par le comité d'audit.

1. L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision :

1-1 Définition de la décision :

La décision est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action.³¹ Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles. ».³²

« 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. ».³³

1-2 Les étapes de la décision :

Une prise de décision passe par différentes étapes que nous essayerons de résumer en cinq étapes principales à savoir : identification des problèmes, recherche des solutions, choix d'une ou plusieurs solutions, mise en œuvre de la solution et enfin le contrôle.

- **Identification des problèmes :**

C'est la phase où on fait appel aux capacités de compréhension pour bien comprendre les problèmes auxquels nous devons faire face ; ce qui nous amène à faire une analyse détaillée de la situation.

- **Recherche des solutions :**

Cette phase consiste à faire une évaluation des risques et les faire comparer aux moyens dont dispose l'entreprise pour faire un classement des solutions possibles

- **Choix d'une ou plusieurs solutions :**

³⁰⁻⁶⁸ Institute of Internal Auditors, 29 septembre 2004. www.iaa.org.uk

³¹⁻⁶⁹ Collection C'est facile, « Economie de l'entreprise », Édition Lasary, Alger, 2001, p.36

³²⁻⁷⁰ BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002, p.87.

³³⁻⁷¹ BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002, p.13.

C'est la phase où les compétences du décideur jouent un grand rôle pour un choix décisif puisque c'est l'étape où on met en place une décision.

- **Mise en œuvre de la solution :**

C'est le moment où on passe l'ordre aux exécuteurs et leur donner tous les moyens nécessaires pour la réalisation de la mission.

- **Contrôle ou phase de suivi :**

Après la prise d'une décision et le passage de l'ordre d'exécution, il y a lieu de suivre le degré d'exécution de l'ordre et d'avancement des travaux pour faire une comparaison des résultats par rapport aux provisions.

Voici la figure N° 02 qui récapitule les étapes d'une décision.

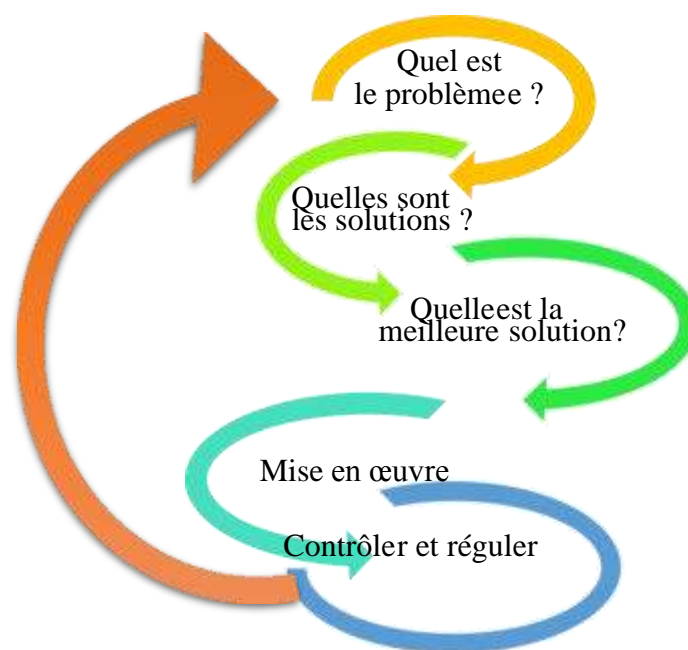


Figure N° 02: Les étapes d'une décision :

Source : ANELKA T., DHENIN J.F., PICO P., POUMEROLIE M., Collectif, « Économie - Droit », Édition Bréal, France, 2004, p.108.

1-3 Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision

Des milliers de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises, chacune d'entre elles se situe à différents niveaux hiérarchiques, en vue d'atteindre des objectifs déterminés.

Compte tenu de la complexification et de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise, les décideurs sont obligés de collecter une multitude d'informations.

Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitent non seulement les données produites par la direction mais également celles qui sont liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes.

A cet effet, l'auditeur interne joue un rôle principal dans l'entreprise dans la mesure où il met à la disposition de l'équipe dirigeante les informations nécessaires à la prise de décision pertinentes, il permet également aux responsables et aux dirigeants de cette entreprise de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des informations fournies. Dans ce cas-là, l'auditeur interne leur donne une assurance sur l'application de leurs décisions.

C'est donc dans ce sens, que l'audit interne aide les responsables d'une entreprise à la prise de décision en mettant à leur disposition des informations fiables et crédibles.

En conclusion de ce chapitre, nous avons développé les différentes manières d'organiser un audit interne et cela pas seulement par l'organisation du service, mais aussi par l'organisation du travail.

Nous avons pu voir aussi que l'auditeur a le choix entre plusieurs outils et techniques mis à sa disposition pour réaliser sa mission et cela en fonction de la nature de celle-ci et du résultat et des objectifs à fixés.

En effet, nous avons essayé de voir en quoi consiste la mission d'audit et les étapes à suivre que l'auditeur doit accomplir de façon minutieuse. Trois phases fondamentales constituent la mission : phase d'étude, phase d'accomplissement et phase de conclusion.

Enfin, nous avons démontré dans la dernière section, la corrélation entre l'audit interne et la performance, et cela en mettant l'accent sur la contribution de l'audit interne à l'analyse et maîtrise des risques et au processus décisionnel. Nous constatons qu'à travers ses différentes activités, l'audit interne joue un rôle majeur.

CHAPITRE III :

Pratique de l'audit interne de

L'entreprise COSIDER

Introduction:

Après dans ce troisième chapitre nous essayerons de mettre en pratique toutes les notions théoriques développées ci-dessus, dans le but de faire ressortir l'importance de l'audit interne à la performance des entreprises.

Ce qui nous amène à s'intéresser essentiellement en premier lieu à la présentation de l'entreprise de cosider, puis en second lieu mesure de la performance financière de l'entreprise COSIDER.

Section 01: Présentation de COSIDER Groupe :

Dans cette section, nous présenterons l'historique du groupe COSIDER, son organigramme, ses filiales, sa stratégie et ses différentes activités.

I Présentation de COSIDER GROUPE:**1. Historique du groupe COSIDER :**

Sous forme de société d'économie mixte, COSIDER a été créé le 1er janvier 1979 par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe danois CHRISTIAN et NIELSON.

En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'industrie lourde.

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action (S.P.A) en octobre 1989.

Elle se lance dès lors dans toutes sortes de grands travaux, surtout dans les secteurs d'hydraulique, du transport des hydrocarbures (par pipeline) ainsi que dans la construction de logements.¹

COSIDER a pu saisir les opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics. En 1996, le groupe COSIDER est né suite à la diversification de ses tâches ainsi que celle de ses domaines d'intervention. A partir de cette année, COSIDER devient un groupe constitué de plusieurs parties dites « filiales » indépendantes les unes des autres et spécialisée dans de différentes activités.

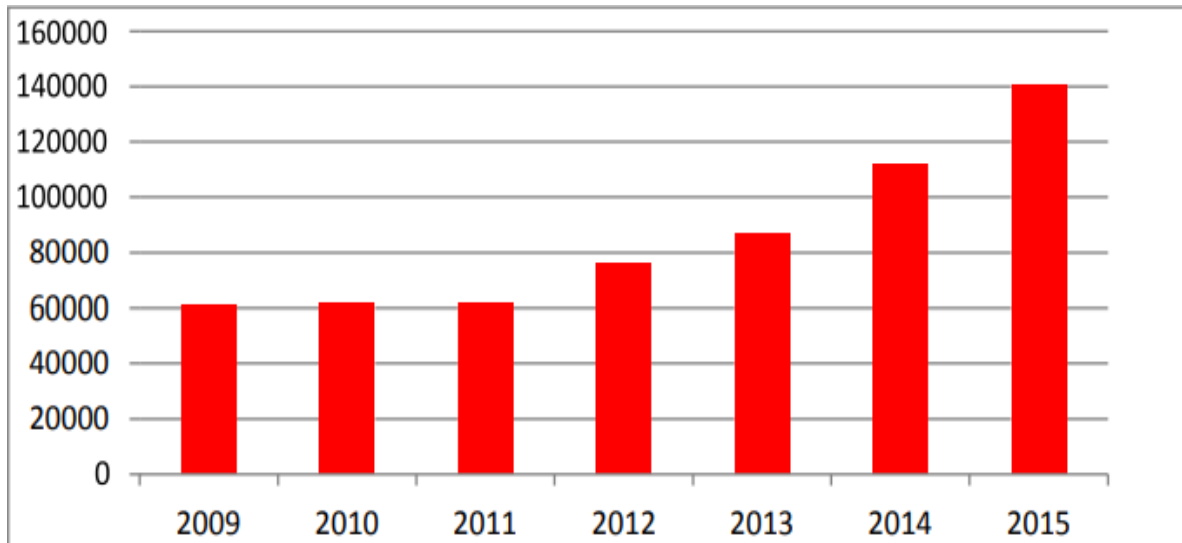
La filialisation du groupe COSIDER nécessite un capital social assez important, pour cela la banque extérieure d'Algérie (B.E.A) a participé de plus de 55% dans le capital social du groupe en 1998.

¹- www.cosider-groupe.dz

En 2010, COSIDER est transformé en groupe industriel non affilié dont le capital social est détenu par le fond national d'investissement.

2015, une année de défis et de grandes réalisations. Le groupe COSIDER a pu par la mobilisation de tous, obtenir des résultats financiers satisfaisants et de bonnes performances opérationnelles dans un contexte particulièrement marqué par la consolidation de sa position dans un environnement de forte concurrence dans le secteur du BTPH.²

Figure N° 03 : Evolution du chiffre d'affaires du Groupe COSIDER



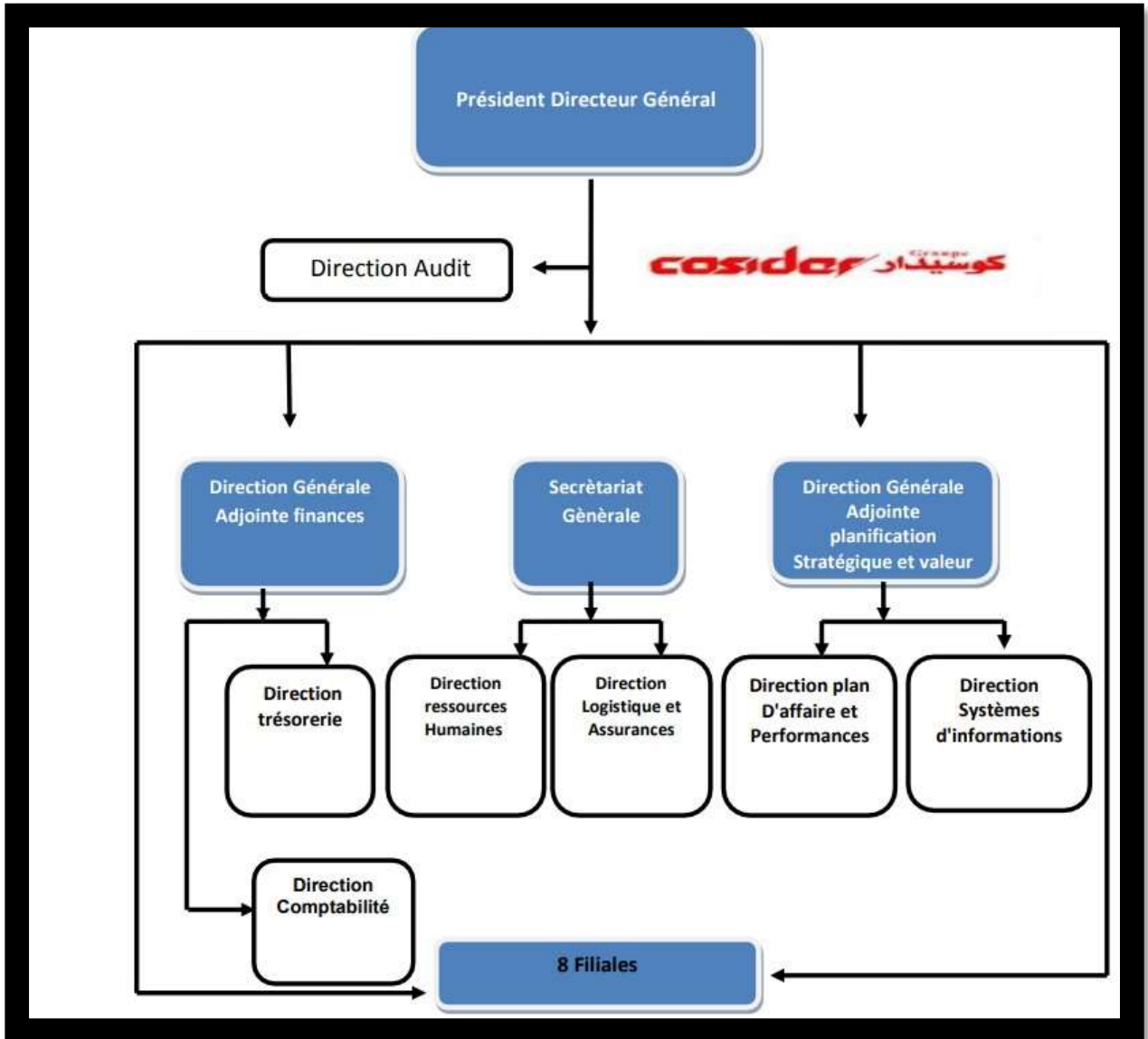
Source: document interne de l'entreprise

²- www.cosider-groupe.dz

Tout cela concourt à faire de COSIDER un groupe puissant, diversifié, solidement intégré autour de ses huit filiales

2. Organigramme du groupe COSIDER

Figure N° 04 : Organigramme du groupe COSIDER



- **Filiales du groupe COSIDER :**

En 1996, COSIDER est réorganisée en dix (10) filiales, spécialisées chacune dans un domaine précis

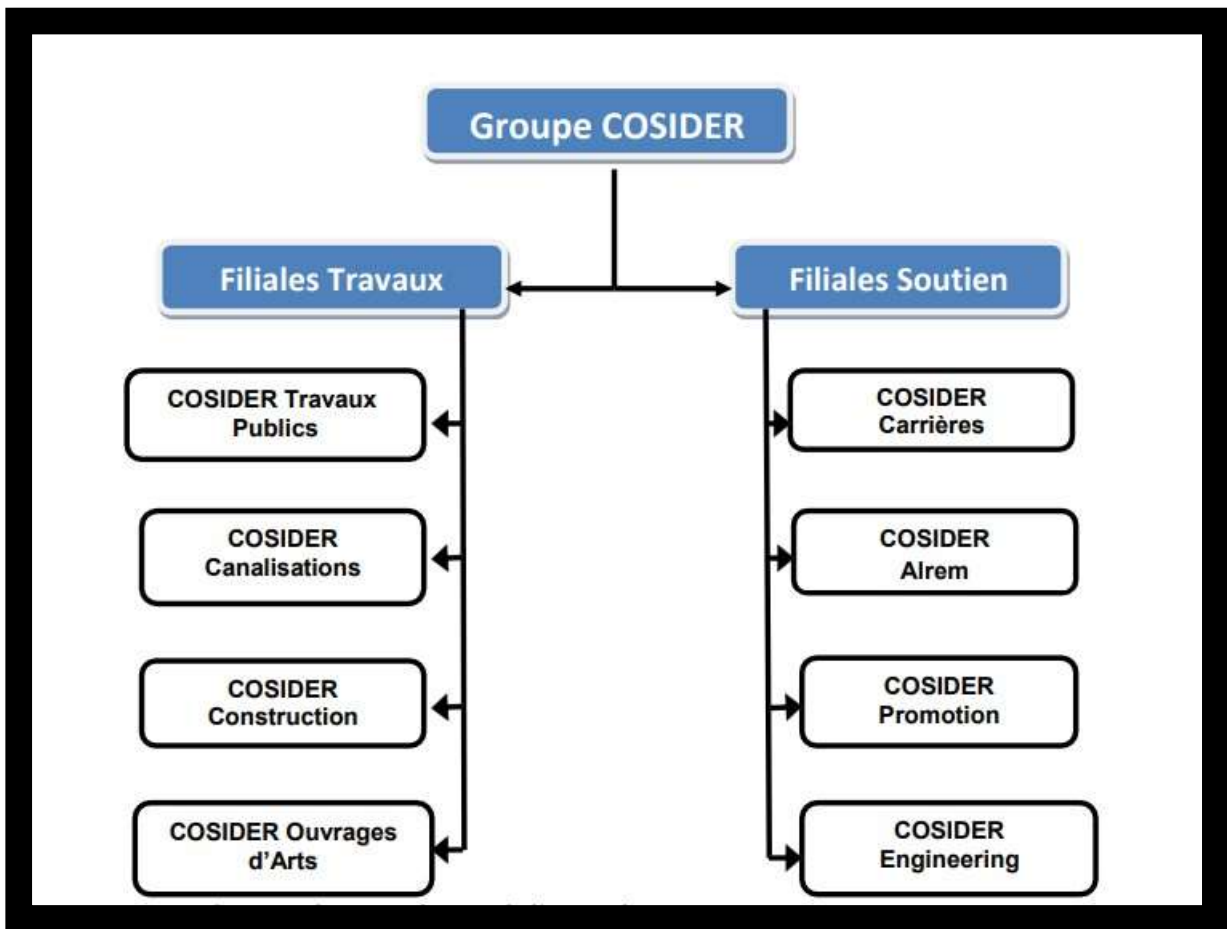
C'est la naissance du groupe COSIDER actuel, qui est constitué des sociétés suivantes :

- COSIDER Construction.
- COSIDER Travaux publics.
- COSIDER Carrières.
- COSIDER Alrem.
- COSIDER Alsim.
- COSIDER Cométal.
- COSIDER Promotion.
- COSIDER Agral.
- COSIDER Ouvrages d'Art.

L'année 2010 constitue le premier exercice pour la mise en œuvre du programme quinquennal de modernisation du Groupe COSIDER, valide par le CPE en novembre 2009, durant lequel il a été opéré la transformation de l'actionnariat, la reconfiguration du portefeuille, par la fusion absorption des filiales ALSIM et COMETAL par la filiale Construction, le transfert de la filiale AGRAL à la SGP SGDA et la création d'une nouvelle société d'engineering

COSIDER est désormais composé de 4 filiales de travaux et 4 filiales de soutien activant en priorité au profit des filiales travaux (figure N0 08)

Figure N° 05 : Structure du groupe COSIDER



Source: document interne de l'entreprise

- **Filiales de travaux**

- COSIDER travaux Publics : intervient dans les travaux d'ouvrages souterrains et maritimes, routes et autoroutes, aérodromes ;
- COSIDER Construction : intervient quant à elle dans le bâtiment, le génie civil industriel;
- COSIDER Canalisation : assure la construction de pipeline, de constructions et installations hydrauliques ;
- COSIDER ouvrage d'art : intervient dans la réalisation des ouvrages d'art et des fondations spéciales

• Filiales de soutien

- COSIDER Carrières : active pour la production, la transformation et la commercialisation des matériaux de carrières dont les agrégats pour le béton (sable, ciment, gravier...)
- COSIDER Alrem : spécialisée dans la maintenance et la rénovation des matériels des travaux publics ;
- COSIDER Promotion : se spécialise dans la conception, la réalisation et la vente de logements ;
- COSIDER Engineering : conception (APS, ADP) études d'exécution, suivi de projets expertises.

En 2016, le Groupe COSIDER vient de s'enrichir d'une nouvelle filiale, la neuvième, chargée de « la géotechnique » qui consiste à étudier la nature géologique de certains terrains de mauvaise qualité nécessite des traitements minutieux de forage, d'injection et de soutènement par tirants d'ancrage, entre autres. De même, la construction en sous œuvre ainsi que la réalisation de parkings en souterrains, la protection d'ouvrages contre inondations et autres phénomènes naturels, exigent de travaux de fondations spéciales appelant des techniques de construction adaptées. Ces travaux requièrent au préalable l'élaboration d'études géotechniques poussées.

3. Stratégie du Groupe COSIDER :

La stratégie du développement adoptée et mise en œuvre par le Groupe va requérir de tous davantage d'effort, de sacrifice, de mobilisation des compétences, d'anticipation, de cohésion et de solidarité, car l'environnement international en situation de crise évolue très vite et les attentes du pays à l'égard de toutes potentialités et ses capacités sont importantes. Tout le collectif du Groupe, chacun à son niveau de contribution sera d'avantage sollicité pour mener avec plus d'engagement les tâches qui lui sont confiées afin de garantir l'atteinte des objectifs que le groupe s'est fixé.

Le groupe devient un partenaire solide et pérenne pour le secteur économique, la situation économique que le groupe espère conjoncturelle, force à plus de rigueur dans la conduite des Operations. Le parvenait un axe stratégique important sur lequel le groupe COSIDER s'est appuyé depuis quelques années afin de diversifier son activité et sur tout d'acquérir de nouveaux savoir-faire. Permettant au personnel d'exploitation de maîtriser les

différents procédés technologiques de compagnies internationales expérimentées.

- La mise en valeur des terres agricoles et la production de cultures intensives ou la céréaliculture ;
- Le concessionnaire dans différents domaines notamment les immeubles de services, parkings et même les autoroutes.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur, c'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivées.

3.1 Différentes activités de COSIDER :

Détenteur à 100% du capital de ses huit (08) filiales, le Groupe COSIDER a la particularité d'intervenir dans des domaines aussi nombreux que diversifiés.

- **Canalisation:** assure la construction de pipelines, de canalisation et installations hydrauliques, transport d'hydrocarbures (oléoducs, gazoducs).
- **Infrastructures:** autoroutes, pose de voies ferrées, aérodromes, travaux maritimes, grand ouvrage d'art.
- **Hydrauliques:** barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement
- **Géotechnique :** étude géologique des terrains et réalisation de parkings en souterrains, de travaux de pieux de différents diamètres (de 800 à 1200 mm) et de battage de palplanches.
- **Logement/Promotion :** grands ensembles d'habitations programmes promotionnels.
- Construction intervient quant à elle dans le bâtiment, le génie civil industriel et dans les stations d'épuration et de traitement des eaux, industrielles et bureaux.
- **Infrastructures sociales :** hôtels, hôpitaux, universités, complexes sportifs.
- Production et exploitation de carrières d'agrégats.
- Maintenance d'engins de travaux publics.
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics.
- **Fabrication de coffrage:** pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie
- Financement de programmes promotionnels, vente de logements.

C'est à cette diversité de ses activités que le groupe doit en réalité sa renommée. En effet, il a su exploiter diverses opportunités importantes lui permettant, contrairement à ses concurrents, d'intervenir dans des activités autres que le bâtiment et les travaux publics, mais ce succès découle aussi du contrôle et du suivi continu du personnel, Cadres, ingénieurs et techniciens de toutes branches sont sujet à une formation continuellement renouvelable.

Ce groupe est impliqué dans la majorité des grands projets de génie civil du pays que ce soit dans le domaine aéroportuaire civil et militaire, dans les travaux ferroviaires, dans la réalisation de souterrains, dans les travaux routiers, les travaux maritimes, les travaux hydrauliques, la pose de gazoducs et d'oléoducs, la construction d'ensembles immobiliers pour le logement, le commerce et les bureaux.

3-2 Les réalisations sont significatives :

- Le plus grand nombre de barrages réalisés à ce jour de tous types de terres (compacité ; béton voûte...).
- Le plus grand palmarès dans la pose de pipelines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures.
- Le plus grand nombre de tunnels routiers, ferroviaires et hydrauliques.
- La plus grande de piste d'aérodromes de classe internationale.
- La réalisation de grands chantiers de génie civil industriel et d'ouvrages d'art.
- L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage, tunnel)

Section 02 : Mesure de la performance financière au niveau de l'entreprise cosider :

D'une part, en raison de l'environnement économique actuel plus concurrentiel, la mesure de la performance financière au niveau de l'entreprise devient cruciale, d'autre part, il existe une obligation d'assurer la possibilité d'atteindre les objectifs stratégiques fixés. Pour ce faire, les entreprises doivent disposer d'un système fiable de mesure de la performance financière prenant en compte les évolutions environnementales susceptibles de mettre en péril leur compétitivité et leur pérennité. Cette mesure de la performance financière repose sur un ensemble d'indicateurs financiers calculés à partir des documents comptables et financiers de l'entreprise. Par conséquent, le but de cette section est de mesurer et d'analyser la performance

financière d'une entreprise en analysant les différents états et indicateurs financiers utilisés au niveau de l'entreprise.

Les tableaux suivants représentent respectivement bilan et comptes résultat de l'entreprise cosider pour l'année 2018 et 2019 sur cette base l'analyse de la performance s'est faite.

1- Le bilan de l'entreprise cosider :

Tableau n°7: Actif du bilan comptable de l'entreprise cosider au 2019 et au2020 :

Désignations	Réalisations 2019	Réalisations 2020
Actif immobilisé courant :	1198055836.35	2008946867.33
Immobilisations incorporelles	321400.00	321400
Immobilisations corporelles	177934781,48	181376900,77
Immobilisations financières	1019799654,87	1827248566,56
Actif courant :	32927957790.02	33355806963.99
Stock et encours	18526570983.71	22962254177.16
Créances et emplois assimilés	5968796802,51	1948093313,57
Disponibilités et assimilés	8432590003.80	8445459473,26
Total Actif :	34126013626.37	35364753831.32

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise cosider

Tableau n°8 : Passif du bilan comptable de l'entreprise cosider 2019 au 2020

Désignations	Réalisations 2019	Réalisations 2020
Fonds propres :	3864550384.32	424917174.19
Capital émis	600000000	600000000
Primes et réserves	2340633326.89	2962326855.32
Résultat net	923917057.43	686844318.87
Passif non courant :	10024139571.67	11895859205.08
Emprunt et dettes financières	9971007874.11	11791049856.49
Prov.et pdts compt. d'avance	53131697.56	104809348,59
Passif courant :	20134327624.39	19105750734.77
Fournisseurs et comptes rattachés	2499349167.79	2769610992.31

Impôts	428083327.46	214053656.88
Autres dettes	17206895129.14	16122086085.58
Total Passif :	34023017580.38	35250781114.04

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise cosider

Tableau n°9: Tableau du Compte de Résultat de l'entreprise cosider au 2019 au 2020.

Pour analyser le compte de résultat de l'entreprise EI, nous procédons à sa présentation comme suit :

Rubrique	Réalisations 2019	Réalisations 2020
Ventes et produits annexes	12294734018.44	1673735408.27
Variations stocks produits finis et encours	-275889582.13	4589509204.4
Production de l'exercice :	9535838736.31	6263244612.75
Achats consommés	-64146643699.56	-4053787753.09
Services extérieurs et autres consommations	-481087326.06	-372866223.58
Consommation de l'exercice	-6897731025.62	-4426653976.67
Valeur ajoutée d'exploitation	2638107710.69	1836590636.08
Charge de personnel	-186101219.23	-166751861.28
Impôts et taxes assimilées	-547563507.67	-37089758.52
Excédent Brut d'Exploitation	1904442983.79	1632749016.28
Autres produits opérationnels	4583681.53	8341634.45
Autres charges opérationnelles	-2302146.81	-63359712.55
Dotations aux amortis et provisions	-29489632.37	-19944254.63
Résultat d'exploitation	1877234886.14	1557786683.55
Produits financiers	57500000	261601976.56
Charges financières	-735502930.87	-924763016.29
Résultat financier	-678002930.87	-663161039.73
Résultat courant avant impôts	1199231955.27	894625643.82
Impôts exigible/résulta	-265025017	-149635991
Personnel participation au bénéfice	-15551927.03	-18600791.03
Impôts différés/résultats ordinaires	5262046.19	-39544542.92
Total du produit des activités	9597922417.84	6533188223.76

Total des charges des activités	-8674005360.41	-5846343904.89
Résultat net des actives	923917057.43	686844318.87
Résultat Net de l'Exercice	923917057.43	686844318.87

Source : Etabli par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise cosider .

Ainsi, nous procédons au calcul des indicateurs de l'équilibre financier de l'entreprise comme suit :

2- Calcul du Fonds de Roulement Net Global :

Tableau n°10 : Calcul du Fonds de Roulement Net Global

Indicateurs	2019	2020
Ressources stables FP :	3864550384.32	4249171174.19
Passif non courant :	10024139571.67	11895859205.08
Actif stables :	(1198055836.35)	(2008946867.33)
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	12690634119.64	10311829511.94
Actif circulant		
Stock et encours	18526570983.71	22962254177.16
Créances et emplois assimilés	5968796802,51	1948093313,57
Passif courant	(20134327624.39)	(19105750734.77)
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	4361040161.83	5804596755.96
FRNG	12690634119.64	10311829511.94
BFR	(4361040161.83)	(5804596755.96)
Ou bien : Trésorerie actif – Trésorerie passif		
Trésorerie Nette (TN)	8329593957.81	4507232755.98

Source : Etabli par nous-mêmes.

L'entreprise présente un $FR > 0$, un $BFR > 0$ avec $FR > BFR$ d'où une $TN > 0$. Ceci traduit tout simplement que l'entreprise dégage un surplus de ressources stables capable de faire face au besoin en fonds de roulement engendré par l'exploitation de l'entreprise cosider .

Toutefois, si l'on calcule le taux d'évolution des indicateurs sus calculés, nous constatons ce qui suit :

Tableau n°11 : calcule le taux d'évolution des indicateurs

Désignations	Calcul
Evolution du FRNG	$\text{FRNG}_{2020}-\text{FRNG}_{2019}/\text{FRNG}_{2019}=-18.74\%$
Evolution du BFR	$\text{BFR}_{2020}-\text{BFR}_{2019}/\text{BFR}_{2019}=33.10\%$
Evolution de la TN	$\text{TN}_{2020}-\text{TN}_{2019}/\text{TN}_{2019}=-45.88\%$

- La baisse du taux d'évolution du FR s'explique par le fait de l'augmentation du BFR. En effet, les besoins d'exploitation ont augmenté sans pour autant que les ressources stables n'augmentent pour y faire face.
- Le BFR a connu une augmentation de 33.10% due à la baisse des ressources d'exploitation exprimées par le compte « fournisseurs et comptes rattachés ». De ce fait, l'entreprise CODIDER se doit de revoir sa politique de négociation auprès de ses fournisseurs afin de s'accorder des délais plus longs, assurer une meilleure rotation de ses stocks, accorder des délais moindre à ses clients. Par ailleurs, pour faire face au problème d'augmentation du prix des matières premières importées par l'entreprise face à la dévaluation du dinar algérien, il y a lieu de constitution une provision pour perte de change.
- La TN connaît une dégradation drastique de 45.88 % due d'une part, à l'augmentation du BFR, à la baisse du FRNG et d'autre part, à la perte du client potentiel de l'entreprise.

3- Analyse du TCR de l'entreprise COSIDER :

En matière de performance économique de l'entreprise cosider , l'analyse des soldes du compte de résultat révèle :

- C'est un solde difficilement exploitable du fait de sa composition très hétérogène, celui-ci est composé de la production vendue, de la production stockée et de la production immobilisée. L'objectif est de repérer certaines anomalies liées aux stocks et à l'évaluation des éléments qui composent la production de l'exercice.
- La VA est un solde qui d'apprécier la capacité de l'entreprise à créer de la richesse, sa baisse durant l'année N est expliqué par l'augmentation des achats consommés, de la consommation de l'exercice et par la baisse des ventes de l'entreprise.
- Une baisse de l'EBE. Ce dernier représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise EI et à ses apporteurs de capital sans prendre compte la manière dont est financée l'activité ou sa politique d'amortissement. Il indique la ressource générée par

l'exploitation de l'entreprise indépendamment de sa politique d'amortissements (dotations) et du mode de financement (charge Financières).

L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise a baissé au niveau de l'entreprise COSIDER en raison de la diminution de la VA et aux faibles subventions d'exploitation octroyés par la société.

- Une baisse du résultat d'exploitation qui traduit la baisse de la performance économique de l'entreprise et ce toujours dû par la baisse des produits de l'entreprise à savoir son CA.
- Un résultat financier qui semble faire revivre la situation financière de l'entreprise COSIDER Cette situation s'explique par les placements financiers qu'a effectués l'entreprise durant l'année 2020.
- Des résultats nets positifs. Ces derniers traduisent l'enrichissement de l'entreprise COSIDER au cours des exercices considérés malgré la perte d'un client important. Toutefois, pour améliorer ses indicateurs financiers et sa performance financière par extension, l'entreprise COSIDER est tenue de mettre en place des moyens lui permettant de fidéliser ses clients et d'attirer de nouveaux clients potentiels.

Pour une étude plus précise de la performance financière de l'entreprise cosider , nous procédons à l'analyse par les ratios :

4- Analyse par les ratios de la performance financière de l'entreprise COSEDAR :

Les ratios sont des formules mathématiques acceptant de mettre en relation deux grandeurs, ce qui permet d'apprécier la santé financière de l'entreprise COSIDER. Pour ce faire, nous présentons les ratios dont nous avons pu avoir les données essentielles à leur calcul :

- **Les ratios de structure financière :**

Ces ratios permettent de comprendre la composition de la structure financière de l'entreprise et de savoir comment celle-ci se finance-t-elle. On trouve à cet effet :

- **Le ratio de couverture des immobilisations :**

$$2019 = \text{RESSOURCES STABLES} / \text{EMPLOIS STABLES} = \\ 4500633212 / 1198055836.35 = 3.75 > 1$$

Ce résultat signifie que l'entreprise couvre largement ses emplois stables

$$2020 = \text{RESSOURCES STABLES} / \text{EMPLOIS STABLES} = \\ 4558220135 / 2008946867.33 = 2.26 > 1$$

Ces résultats signifient que l'entreprise COSIDER dispose d'un fonds de roulement qui couvre largement ses besoins stables et dégagent un supplément qui devra financer ses besoins en fonds de roulement.

- **Ratios de rentabilité :**

Ces ratios sont non seulement utilisés pour calculer la viabilité financière de l'entreprise. Mais ils sont également importants pour évaluer l'entreprise sur une période donnée.

Le tableau suivant vient pour résumer le calcul des ratios de rentabilité, dont la rentabilité économique, la rentabilité financière.

Tableau n°12 : résumé du calcul des ratios de rentabilité

Élément	Formule	2019	2020
La rentabilité économique	Résultat d'exploitation / Capitaux permanents	0.135%	0.25%
La rentabilité financière	Résultat net/Capitaux propres	0.017%	0.027%

- **La rentabilité économique (RE) :**

La RE exprime la capacité des capitaux investis (capitaux permanents) à créer un certain niveau de bénéfice. Elle mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif. Le taux de rentabilité doit inévitablement être supérieur à 1, Et même si possible supérieur à 2. Et dans notre cas on a le taux de rentabilité inférieure à 1 alors l'entreprise n'est pas rentable sur le plan économique. Pour cela on va proposer trois principales recommandations pour que cosider puisse augmenter sa rentabilité économique qui est :

L'augmentation des marges.

L'augmentation des volumes de vente.

En combinant augmentation des marges et augmentation des volumes de vente.

La rentabilité financière (RF) :

RF = résultat net / capitaux propre *100

On va calculer d'abord le résultat net :

Résultat net 2020 = résultat d'exploitation - résultat hors exploitation - (IBS*résultat brut de l'exercice)

Résultat net2020 =1557786683.55+2056573- (4699473*25%)

Résultat net2020= 686844318.87

La RF mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires. Nous constatant que pour cosider sa RF est 0.027 % ce qui est inférieur à 1 donc la rentabilité financière est défavorable.

Ratio de profitabilité :

Profitabilité = résultat net /chiffre d'affaire *100

Profitabilité =686844318.87/160000*100

Profitabilité =42.65%

La profitabilité d'une entreprise est un critère important pour les investisseurs. En effet, elle exprime sa capacité à dégager un revenu à partir des ressources financières qu'elle emploie.

L'entreprise cosider affichant un taux de profitabilité de 42.65% donc elle assure une sécurité financière.

Conclusion :

Pour conclure le chapitre III après l'analyse du bilan cosider utilisé pour déterminer la performance de cette entreprise et la mission d'audit au sein d'un entreprise de cosider , nous avons pu mettre en application les étapes d'un audit propre à cosider et comprendre son impact de façon directe sur le chiffre d'affaire de l'entreprise cela en détectant l'ensemble des dysfonctionnements liées à la non applications des règles et normes, mais aussi liées à la négligence de certains chefs d'établissement, par les recommandations des auditeurs internes déjà évoquées qui permettent aux audités d'être évolutifs. ,et permettent aussi d'améliorer le fonctionnement de cette entreprise dans la mesure où il aide ses directions à mieux faire leur travail en corrigeant les lacunes relevés et en mettant en place des action d'amélioration.

Enfin par la comparaison du chiffre d'affaire l'entreprise cosider avant et après l'application des recommandations de l'auditeur peuvent affirmer que le rôle joué par la fonction l'audit interne au niveau de l'entreprise est primordial d'une part, pour l'atteinte des objectifs fixés et d'autre part pour la réalisation de la performance financière.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit se soumettre à des inspections permanentes, allant du simple contrôle des petites entreprises aux audits des grandes entreprises, dans le but de s'assurer de la qualité de l'organisation et de l'information par la performance de l'entreprise.

Ces travaux permettent de vérifier l'importance de l'audit interne, notamment dans l'appréciation des systèmes de contrôle interne, en vérifiant la bonne application des procédures établies et l'efficacité de ces procédures, ou par sa contribution au contrôle interne. Faire des remarques et suggestions sur l'efficacité des systèmes. Ainsi, on constate que l'audit interne joue un rôle important dans la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise par l'étude, l'identification et l'évaluation permanente des risques importants susceptibles d'être lésés ou prévenus. Réalisation des objectifs.

Un autre point à retenir de ce travail est que l'audit interne est un outil essentiel pour toute organisation. Elle leur confère une meilleure organisation ainsi que le bon fonctionnement de leurs services et la bonne application des procédures établies par la direction générale, il est donc vital que cette dernière pratique ne puisse être ignorée par toute organisation cherchant à devenir plus performante et efficiente.

En effet, à travers notre stage, nous avons constaté que la cellule d'audit mise en place au sein du cosider est devenue un outil important de pilotage et de contrôle de ses activités, ce qui illustre l'importance des préconisations et des solutions proposées par les managers à ce service.

Cependant, nous remarquons que malgré la place occupée par ce service au sein de l'entreprise, cette cellule d'audit est une structure installée récemment. Cela rend difficile la maîtrise et la détection de tous les dysfonctionnements auxquels est confrontée l'entreprise. Sur la base du travail réalisé nous sommes en mesure dès à présent de confirmer les hypothèses de notre recherche à savoir :

La performance et la réalisation des objectifs tracés par les dirigeants de l'entreprise.
«Première hypothèse confirmée».

L'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer, puis élaborer des solutions et convaincre les responsables. **« Seconde hypothèse confirmée »**

L'audit interne permet à l'entreprise de garantir la qualité de l'information permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus décisionnel. «**Troisième hypothèse confirmée** »

La fonction de l'audit interne veille sur l'efficacité du système du contrôle interne en formulant des recommandations qui peuvent servir de base pour l'identification et la correction des anomalies et défaillances ainsi que l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation. En effet, un bon système de contrôle interne joue un rôle important dans le maintien voire l'amélioration des performances financières d'une entreprise ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur solide et durable.

Par ailleurs à l'issue de notre travail nous présentons quelques recommandations pouvant être appliquées au futur dans le but d'améliorer la fonction d'audit des entreprises algériennes qui sont les suivantes :

- L'application obligatoire de la fonction audit interne dans toutes les entreprises surtout les entreprises de petite taille.
- La nécessité pour les entreprises de faire des formations interne et externe pour ces auditeurs afin de les permettre de rester en contact avec toutes nouvelle en matière d'audit interne.
- Donner plus d'indépendance aux auditeurs internes dans leur mission et surtout en ce qui concerne leur rattachement hiérarchique afin qu'ils puissent exercer leur activité avec plus d'efficacité et d'efficience.
- Le suivi des évolutions des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Le renforcement du rôle de comité d'audit au sein des entreprises afin d'assurer la fiabilité et la sincérité des informations financière fournis aux -conseil d'administrât.
- L'étude par une modélisation mathématique de l'impact des pressions fiscales sur la performance des entreprises algériennes.

Références bibliographiques

Références bibliographiques :

- A.Jolibert et Y.Giodrdano, Pourquoi je préfère la recherche quantitative et pourquoi je préfère la recherche qualitative, Revue internationale PME : Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol N°29,1 Juin2016.
- Article 40, Journal officiel, 27 ième, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988.
- BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002.
- BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002.
- Brink V.Z, Witt, H.N., 1982, "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Coderre, D., 2009, "Internal Audit- Efficiency through Automation", Wiley, New Jersey.
- Collection C'est facile, « Economie de l'entreprise », Édition Lasary, Alger, 2001.
- Fondée en 1887, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) est l'organisation professionnelle nationale des Certified Public Accountants (CPA) dans le Etats-Unis, avec les membres de l'APC de plus de 370 000 dans 128 pays dans le commerce et l'industrie, Il établit des normes éthiques pour la profession et des normes de vérification américaines pour les audits d'entreprises privées, à but non lucratif.
- Idem.
- IIA.2007. "L'Audit Interne d'Hier à Aujourd'hui : Les besoins pour le 21e siècle", Disponible sur l'adresse suivante: www.theiia.org
- Institute of Internal Auditors , 29 septembre 2004. www.iaa.org.uk
- Institute of Internal Auditors., 4002, "Standards for the Profesional Practice of Internal Auditing. AltamonteSprings, FL: The Institute of Internal Auditors.
- L'explication donnée concernant la méthodologie de travail est le fruit de l'interprétation des deux articles suivants ;
- L'IIA, institute of internal auditors cree en 1941, est une association professionnelle internationale de 122000 membres dont le siège est à montvale aux Etats-Unis. L'IIA est connu comme la principale association d'audit interne leader en certification, formation, recherche et conseil.
- La Commission a été organisée par cinq organisations de comptabilité sations-IIA, l'AICPA, American Accounting Association (AAA), Institute of Management Comptables (IMA) et de Financial Executives International (FEI)-connue comme le Comité des Sponsoring Organizations (COSO)

- Laminick H.V., 1979. "Histoire de la comptabilité", Pragmons, Paris.
- Le 29 août 2002 le congrès américain a adopté le Sarbane-Oxley du nom du représentant Michael Oxley et du sénateur Paul Sarbanes.
- Marie A., 2008, "La contribution de L'audit interne à la Performance des Organisations : Défis D'aujourd'hui, Enjeux De Demain", 8^{ème} Conférence Internationale de l'Union Francophone de l'Audit Interne, Revue de L'audit interne, N° 2.
- Mikol A., 2000, "forme d'audit : L'audit interne » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit", Economica, Paris..
- Mikol A., Op. cite.
- Moeller R., Witt, H.N., 1999, "Brink's Modern Internal Auditing", 5th, John Wiley & Sons, Inc, New York,
- PWC., 2006, "Continuous auditing gains momentum". Disponible sur l'adresse suivante : www.pwc.com/us
- Raffeveau J, Dubois F, Menoville, D., 1984, "L'audit opérationnel". Colloque sais-je? PUF. p.7. . voir l'histoire du scandale du sud Sea Bubble (krach de 1720) sur l'adresse suivante: <http://www.desjardins.com/ressources/pdf/crise01-f.pdf?resVer=1385155688000> - et http://fr.wikipedia.org/wiki/Krach_de_1720
- Renard J, Op.Cite.
- Renard J., 2003, "Théorie et pratique de L'audit interne" 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris,
- Renard J., 2010 "Théorie et pratique de L'audit interne", 7^{ème} édition, Eyrolles, Paris.
- THIERY- DUBUISSON Stéphanie, (2004), Op. Cit.
- Weber C.P, Kagermann H, Küting K, Kinney W., 2008, "Internal Audit Handbook", Springer, Berlin, p.2¹⁵ Bécour J.C, Bouquin H., 2008, "Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance", 3^{ed}, Economica, Paris, p.12.
- Weill M, 2007, "l'audit stratégique: Qualité et efficacité des organisations" Anfor, Paris.
- www.cosider-groupe.dz