

Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Science Economiques, Commerciales et des Sciences De Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filières Des Sciences Financières Et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de master
Option : Audit et Contrôle de Gestion*

THEME

**Audit de pilotage de la performance
organisationnelle au sein d'une entreprise
Cas d'Electro-Industrie
(AZAZGA. TIZI OUZOU)**

Réalisé par :

NAIT SLIMANI Boussad
YASSA Nawal

Encadrée par :

MR : GUERCHOUH. Mouloud

Membre de jury :

Présidente: OUAMER-BERKAL Sabrya (MCB, FSECSG/UMMTO)
Rapporteur : GUERCHOUH Mouloud (MCA, FSECSG/UMMTO)
Examineur : MADOUCHE Yacine (MCB, FSECSG/UMMTO)

7^{ème} Promotion
2020- 2021

Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Science Economiques, Commerciales et des Sciences De Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filières Des Sciences Financières Et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de master
Option : Audit et Contrôle de Gestion*

THEME

**Audit de pilotage de la performance
organisationnelle au sein d'une entreprise
Cas d'Electro-Industrie
(AZAZGA. TIZI OUZOU)**

Réalisé par :

NAIT SLIMANI Boussad
YASSA Nawal

Encadrée par :

MR : GUERCHOUH. Mouloud

Membre de jury :

Président : OUAMER-BERKAL Sabrya (MCB, FSECSG/UMMTO)
Rapporteur : GUERCHOUH Mouloud (MCA, FSECSG/UMMTO)
Examineur : MADOUCHE Yacine (MCB, FSECSG/UMMTO)

7^{ème} Promotion
2020-2021

Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir accordé santé, assiduité, volonté et de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail.

Nous tenons tout d'abord à remercier particulièrement nos PARENTS, qui nous ont supportés durant toute cette formation, on les remercie pour les soutiens inconditionnels et toujours encourageants.

Nous tenons à exprimer notre gratitude ainsi que nos remerciements à notre promoteur Mr GUERCHOUH Mouloud pour ses conseils et ses orientations afin de mener à bien notre travail au cours de notre stage pratique à entreprise électro-industrie AZAZGA T.O.

Nous remercions aussi le personnel d'EI plus particulièrement le personnel du service audit TADOUNT Noura de nous avoir aidé, conseiller, diriger pour la préparation de notre stage. et surtout Mr AKOUCHE Belaid qui nous a beaucoup Assistées à la concrétisation de ce travail et qui nous a accueillies.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Nawal et Boussad

Merci

Dédicaces

Je m'incline devant Dieu le tous puissant qui m'a ouvert la porte du savoir et m'a aidé à la franchir.

Je dédie mon travail :

A ma chère et tendre mère, source d'affection, de courage et d'inspiration qui a autant sacrifier pour me voir atteindre ce jour ma réussite est la vôtre.

A mon père source de respect, en témoignage de ma profonde reconnaissance pour tout l'effort et le soutien incessant qui m'a toujours apporté.

A mes frères et belles sœurs pour leur encouragement et accompagnement. Ainsi toute ma famille.

A mon binôme, avec qui j'ai passé une année pleine d'émotions ainsi que sa famille pour laquelle je souhaite une vie pleine de joie et de réussite.

Nawal et Boussad

❖ Liste des abréviations

CEI: Commission Électrotechnique International
CNCC: Compagnie Nationale Des Commissaries Aux Comptes
CSP: Contrat De Sécurisation Professionnelle
DAA: Direction Achat/Approvisionnements
DCM: Direction Commercial Et Marketing
DDIP: Direction Development Industrirl/Partenariat
DFC: Direction Finances Et Comptabilite
DG: Direction General
DIN: Institute Allemande de Normalisation
DRHO: Direction De Ressource Humaine Et Organisationnelle
EI: Electro-Industrie
ELEC: Materiel Électrique-Appareillage Électrique
ENEL: Entreprise National Des Industries Électrotechnique
IFACI: Institute Français D'audit Et De Controle Interne
IIA : The Institute of Internal Auditors
IMF: Fonds Monétaire International
KPI: Indicateur Clé De Performance
KV: Symbol Du Kilovolt
MT: Moyenne Tension
NAA: Nomenclature Algérienne Des Activities
ONAN: Oil Natural Air Natural
QHSE: Qualité, Hygiene, Sécurité, Environnement
RH: Ressource Humaine
UME: Unite Moteurs Electriques
UPT: Unite Préstations Techniques
URSS: Union Des Républiques Socialistes Soviétiques
UTR: Unite Transformateur
VDE: Federation Allemande Des Industries De L'ingéniere De L'information

❖ **Liste des tableaux**

Numéro	Titre	Page
1	les normes de qualification	10
2	les normes de fonctionnement	11
3	Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe	18
4	les différentes formes de la performance et leurs interprétations	24
5	récapitulation des graphes	53

❖ **Liste des figures**

numéro	Désignation	Page
1	le positionnement de la structure d'audit interne au sein de l'organisation	08
2	concepts de base de la performance organisationnelle	26
3	L'organigramme de l'unité Transformateurs (UTR)	36
4	Organigramme Unité Moteurs Electriques	37
5	L'organigramme de l'Unité Prestations Techniques (UPT)	38
6	l'organigramme de la structure organisationnelle	39
7	l'organigramme de chef de département QHSE	40
8	organigramme d'assistant contrôle de gestion	41
9	département moyen commun et logistique	42

10	organigramme de service hygiène et sécurité industrielle	43
11	organigramme de la DRHO	43
12	organigramme de département informatique	44
13	procès-verbal de réunion d'ouverture	47
14	procès-verbal de réunion de clôture	49
15	lettre de président	50
16	répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle	51
17	répartition des effectifs par unités/direction générale	51
18	répartition de l'élément féminin sur l'effectif globale	52

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Typologies de l'audit.....	03
Section 01 : l'audit interne	03
Section 02 : l'audit externe	12
Chapitre 02 : la performance de l'entreprise et sa typologie.....	21
Section 01 : définition et typologie de la performance.....	21
Section 02 : indicateurs de la performance organisationnelle.....	21
Chapitre 3 : la performance organisationnelle au sein d'électro-industrie	34
Section 1 : présentation de l'organisme et service d'accueil électro industrie.....	34
Section02 : la structure organisationnelle.....	55
Section 03 : audit de pilotage de la performance organisationnel d'électro-industrie.....	61
Conclusion générale	55

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, la mondialisation, l'augmentation des incertitudes et des risques, les problèmes d'ordre éthique et plusieurs autres facteurs.

Les managers ont besoin de manière croissante d'un système de contrôle interne performant qui leur fournira une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ainsi un bon pilotage de la performance.

La fonction d'audit, qui est un outil de pilotage du système de contrôle interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc à la réalisation des objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité.

Il convient de souligner à cet effet que la fonction de l'audit interne a fait ses preuves dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur l'efficacité et l'efficience.

L'audit est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis l'évolution que connaît ce métier et la prise de conscience de son intérêt auraient entraîné l'accélération du rythme de création des structures en charge de cette activité.

L'Algérie, comme d'autres pays, a connu ces dernières années une large diffusion du phénomène de corruption et de fraude, à l'image de l'affaire Sonatrach un et Sonatrach deux, a mis sur le devant de la scène la nécessité de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne, ce qui a amené le législateur à légiférer de nouvelles lois, instructions et règlements en matière d'audit, Dans le but de conduire les entreprises à plus de transparence, surtout en matière d'information financière, et de les aider à créer de la valeur.

La raison principale de notre choix de ce thème est d'avoir de plus en plus d'informations sur le rôle de l'audit interne dans le pilotage de la performance au sein d'une entreprise ce qui nous mènes à formuler notre problématique comme suit : **quel est l'apport de l'audit interne dans le pilotage de la performance organisationnelle au sein d'une entreprise ?**

De cette problématique découle les questions suivantes :

- Quels sont les types d'audit au sein de l'entreprise ?
- En quoi consiste l'intérêt de l'audit pour le pilotage de la performance ?

Introduction générale

Hypothèses

Pour mener à termes notre recherche et dans le souci de répondre à notre problématique, on a proposé les deux hypothèses suivantes :

H1 L'audit interne est la fonction principale pour une bonne performance de l'entreprise.

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

Méthodologie et Organisation de la recherche

Pour réaliser notre recherche, nous avons opté pour une approche déductible. Ainsi, notre travail est composé de deux niveaux d'analyse, pour le premier niveau qui est d'un aspect théorique est composé de deux chapitres, le premier consiste à définir les généralités sur l'audit, le deuxième chapitre définit la performance et sa typologies au sein d'une entreprise.

Le deuxième niveau porte sur l'aspect pratique composé d'un seul chapitre définissant l'organisme d'accueil (qui nous permet de déduire des réponses à notre problématique de recherche.

Pour mener à terme cette recherche, nous avons exploité les ouvrages, revues et mémoires ayant déjà traitée. Pour compléter l'étude, nous avons opté pour un stage pratique au niveau de l'entreprise d'Electro-Industrie dans la wilaya de TIZI OUZOU.

Introduction

De nos jours, l'audit est devenu le pilier de toutes les économies internationales et cela définit son rôle de contrôle en premier lieu dans le cas de l'audit interne, et en deuxième par son rôle de gestion au sein des entreprises.

L'audit interne bénéficie de normes professionnelles spécifiques et universelles. De nombreuses normes font objet d'interprétation, paragraphes explicatifs clarifiant les termes et concepts utilisés. Pour l'audit interne se présente en première partie des normes de qualification, et en seconde partie les normes de fonctionnements.

L'audit externe établit des critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit externe et de l'amélioration de processus organisationnels. Il bénéficie des normes internationales selon différentes dispositions obligatoires du cadre de référence internationales de l'audit.

Vue le développement continu que connaît l'activité économique, les entreprises se rendent compte que la structure d'audit au sein de leur organisation devient une nécessité accrue vue le rôle crucial qu'elle joue pour garder son image vis-à-vis du marché ainsi que ses clients, et aussi l'audit actuellement est une affaire de loi car le gouvernement oblige aux entreprises de signer un contrat avec un commissaire aux comptes afin de certifier leur résultat.

Ce chapitre est divisé en deux sections, dont la première traite l'audit interne, pour la deuxième concerne sur l'audit externe.

Section 01 : l'audit interne

La pratique de l'audit a connu au cours des dernières décennies un développement considérable marqué par une triple extension : extension dans son objet qui est passé de la conformité à la performance, extension dans ses objectifs, de la recherche de la fraude à une fonction d'assistance, extension du champ d'application, d'un audit comptable et financier à un audit opérationnel et stratégique.

Il est nécessaire dans cette section de donner un descriptif global de l'audit interne à travers ses définitions, en suite on parlera de l'ensemble de ses objectifs et leurs positionnement, ainsi que ses normes.

1.1. Notion de l'audit interne

L'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée.

C'est dans les années 1930 aux USA que la crise économique a conduit un certain nombre de grandes entreprises à détacher quelques cadres de la finance auprès de leurs auditeurs externes. Ce faisant, ces entreprises ont atteint un double objectif :

- Réduire le montant de la facture des cabinets d'audit puisque ce personnel détaché accomplissait des tâches subalternes (contrôle de compte, inventaire etc.) qui n'avaient plus à être facturées, l'économie particulièrement bienvenues en ces temps de crise financière ;
- Conserver malgré tout des personnels dont on ne se souhaitait pas se séparer en attendant des jours meilleurs.

Ces personnels détachés réalisant des travaux d'audit, on les a nommés « auditeurs ». Comme ils appartenaient toujours à l'entreprise, et pour les distinguer des membres des cabinets, on les a qualifiés d' « *auditeurs internes* » (Renard et Nussbaumer, 2011, p.p.2.3).

1.1.1. Définitions de l'audit interne

Il existe de nombreuses définitions du l'audit interne, mais nous allons citer les définitions qui semblent les plus pertinentes, universelles et qui traitent d'une façon claire le concept et les objectifs du l'audit interne.

❖ **Selon l'IIA** (the Institute of Internal Auditor) « *L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles, méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence...* » (Schick., 2007, p.05).

❖ **Selon l'IFACI** (Institut français de l'audit et du contrôle interne) : « *L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées* » (Ammar. S, 2007, p 03).

❖ **Définition officielle** : l'audit interne bénéficie d'une définition, et d'une seule. Ou plutôt d'une seule qui puisse prétendre être officielle et universelle ; ce qui n'exclut pas les définitions concomitantes et explicatives. C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI) (Ammar, op.cit).

Cette définition accompagne les normes professionnelles et, comme ces dernières, elle est publiée par the TheInsrirute of InternalAuditors IIA, lequel fédère toutes les organisations nationales d'audit interne. La voici en sa traduction française : « *l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajouter. 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* » (Renard, Nussbaumer, 2011, p.06).

Selon cette définition on peut ressortir trois démentions principales.

1.1.1.1. Activité indépendante et objective : on peut définir cette activité indépendante et objective comme suit :

✚ **Activité indépendante :** l'indépendance de l'auditeur est un état d'esprit dépend de ce dernier et est difficile à interpréter. Elle permettra à l'auditeur d'exercer son activité et donner son jugement sur le degré de maîtrise des différents processus ainsi que la fiabilité des information qui circulent au sein de l'entreprise sans biais et sans être influencer par des facteurs soit interne soit externe de l'entreprise, cette indépendance a pour but de maintenir la crédibilité du processus d'audit et par la suite gagner la confiance des utilisateurs de l'information.

D'une autre part l'auditeur doit garder non seulement une attitude d'esprit indépendante mais aussi rendre cette indépendance apparente et remplir certaines conditions afin de susciter la confiance de ses clients. Les atteintes à l'indépendance doivent être présentes à trois niveaux:

- Au niveau de l'audit interne ;
- Au niveau de la conduite de la mission ;
- Au niveau de la fonction d'audit interne et son positionnement dans l'organisation.

✚ **Activité objective :** l'objectivité est un état d'esprit qui implique que les auditeurs internes rendent leurs jugements sans les subordonner à ceux d'autres personnes, ils vont procéder à une évaluation objective afin de formuler en toute objectivité et indépendance leurs jugements et constatations sur la fiabilité de l'information diffusée au sein de l'entreprise ainsi que la maîtrise de ses différentes fonctions.

1.1.1.2. L'audit interne contribue à la création de valeur ajoutée

L'audit interne est une activité d'assistance et de conseil à la gestion, elle évalue l'exécution des différentes procédures à tous les niveaux de l'entreprise afin de renforcer son efficacité et sa maîtrise des risques significatifs à travers une comparaison entre ce qui était et ce qui devrait être en se basant sur un référentiel à fin de formuler des recommandations sur la base de l'écart détecté sous forme d'un rapport périodique à ses clients.

Le but n'est pas seulement de remettre les choses en état, il faut assurer que ces recommandations ne restent pas une lettre morte et que les rapports servent à autre chose qu'enrichir les rayons des bibliothèques. (Renard, 2003, p.30).

1.1.1.3. L'évaluation systématique des processus

Afin de réaliser les objectifs tracés et créer les conditions de succès l'audit interne doit suivre une méthodologie et une démarche bien déterminée pour conduire la mission et faire une évaluation sur les différents processus de l'entreprise et fournir des informations crédibles et fiables à ces clients.

1.2. Les objectifs et le positionnement de l'audit interne

L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise la maîtrise de ses différentes fonctions, il a pour but de : (Renard, op.cit, p.72).

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptable,
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations,
- Garantir l'intégrité du patrimoine,
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information.

Les objectifs de l'audit interne et leur positionnement est caractérisée comme suit :

1.2.1. Les objectifs de l'audit interne

« *L'audit interne a toujours été tributaire de l'influence de multiples phénomènes économiques, sociétaux et culturelles qui affectent le fonctionnement du système de contrôle interne* ». (Helfer, 2016, p.03). Son rôle consiste à mesurer et évaluer l'efficacité des différentes fonctions émises au sein de l'organisation et formuler à la fin des solutions et recommandations.

L'auditeur interne en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne est tenu de : (Renard, op.cit, p.57)

- s'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne efficace qui garantit la bonne maîtrise des fonctions ;

- veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état de contrôle interne.

D'une manière globale on peut dire que l'auditeur a pour but de :

- s'assurer de la bonne application des politiques et directives de la haute hiérarchie ;
- fournir des recommandations et conseils à ses clients ;
- s'assurer de la régularité et la conformité des différentes activités par rapport à un référentiel ;
- détecter les écarts entre ce qui était fait et ce qui devrait être afin d'identifier des pistes d'amélioration et des recommandations et pousser l'entreprise vers le progrès ;
- il vérifie la cohérence des ressources humaines et matériels et que ces derniers sont exploités d'une façon rationnelle ;
- vérifier l'efficacité de l'audit interne c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs soulignés.

1.2.2. Le positionnement de l'audit interne : le positionnement d'audit interne pour objectif d'évaluer correctement sa stratégie afin de voir ses points forts ainsi que ses points faibles.

1.2.2.1. Le rattachement de l'audit interne

La position du service audit dans l'organigramme de l'entreprise peut avoir des conséquences sur la qualité et le contenu des audits réalisés. Il peut être sous la supervision de la direction générale ou bien le comité d'audit ; le conseil d'administration ; ou bien sous la supervision de la direction comptabilité et finance.

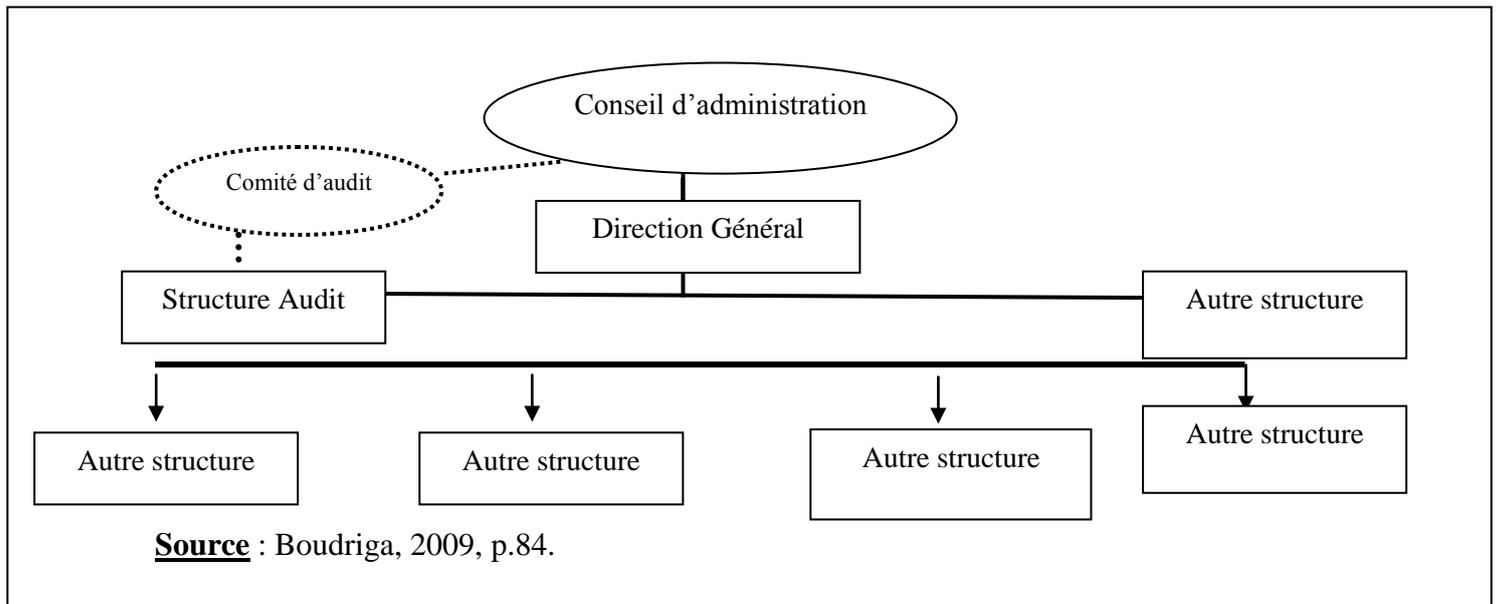
Mais concernant le rattachement l'idéal c'est d'être rattaché à la direction générale ou le conseil d'administration afin de garantir la fiabilité des informations. L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information diffusée de l'audit interne vers la direction générale et dans la réactivité dans les prises de décision grâce à l'indépendance offerte et qui lui permet d'exécuter son rôle en toute objectivité sans être influencé par des facteurs soit internes ou externes de l'entreprise (Bertin, 2007, p.570).

Donc l'audit interne doit être rattaché au plus haut niveau hiérarchique sous la supervision d'un comité d'audit (s'il existe), en même temps cette activité doit garder une distance toute relative entre l'auditeur et l'audité, ce qui lui permet d'évaluer dans quelle mesure le contrôle interne peut atteindre ses objectifs en toute indépendance.

Les conséquences de ce rattachement sont comme suit :

- la fourniture d'une autorité suffisante pour assurer une large couverture en audite ;
- l'accès limité aux informations et ressources de l'organisation ;
- garantir l'indépendance des auditeurs dans l'exécution de leurs missions ;
- éliminer les pressions subies par l'auditeur de la part des audités.

Figure° 01 : le positionnement de la structure d'audit interne au sein de l'organisation



Dans cette figure on déduit le positionnement de la structure audit internes dans l'organigramme de l'entreprise (conseil d'administration, direction général et autre structure d'audit interne à audité).

1.2.2.2. Les principes tâches de l'audit interne

Les principales tâches qui doivent être assignées à la structure d'audit interne consiste à (Boudriga, Z, op cite, p83).

- Audité tous les processus, activités, opérations et entités de l'organisation afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur, régissant les activités et les opérations ainsi que les procédures de gestion définies par l'organisation.
- Réaliser des évaluations du processus de contrôle interne et de gestion des risques de l'organisation visant à promouvoir l'efficacité et l'efficience et à garantir la conformité à la réglementation en vigueur et les procédures internes.
- Réaliser des missions de conseil de différentes natures auprès des entités de l'organisation. Par exemple, aider à la mis en place du système de contrôle interne, analyser une réglementation régissant les activités et les opérations etc.

- réparer des rapports sur les résultats des missions d'audit internes. Ces rapports sont présentés à la haute Direction de l'organisation avec un système à l'attention du Conseil d'administration à travers le comité d'Audit (s'il existe).
- Mener des enquêtes en cas de graves indices ou de problèmes survenus dans l'organisation.
- Collaborer et coordonner ses travaux avec les autorités de contrôle et le commissaire aux comptes de l'organisation.
- Assurer le suivi de mise en œuvre des recommandations retenues dans les rapports des missions d'audit en collaborations avec les parties concernées.
- Etablir des rapports périodiques, sur l'activité de Structure d'Audit Interne et sur le système de contrôle interne de l'organisation à transmettre à la Haute Direction et au Conseil d'Administration à travers le Comité d'Audit (s'il existe).

1.3. Les normes d'audit interne

La création des normes d'audit a pour but de normalisé et unifié la pratique de l'audit interne à l'échelle mondiale, ainsi qu'éviter tout confusion à travers la détermination d'un ensemble de principes essentiels qui vont fournir un cadre de référence pour la réalisation des interventions de l'audit interne.

Ces normes ont pour objet : (Bouita, 2017, p.25).

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

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.

1.3.1. Les normes de qualification

« Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne ».
(IFACI, 2006)

Tableau N°01 : les normes de qualification

Normes	Intitule
1000	Mission, pouvoir et responsabilité
1010	Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne
1100	Indépendance et objectivité
1110	Indépendance dans l'organisation
1111	Relation direct avec le conseil
1112	Rôle du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne
1120	Objectivité individuelle
1130	Atteinte a l'indépendance ou a l'objectivité
1200	Compétence et conscience professionnelle
1210	Compétence
1220	Conscience professionnelle
1230	Formation professionnelle continue
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
1310	Exigence de programme d'assurance et d'amélioration qualité
1311	Evaluation interne
1312	Evaluation externe
1320	Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité
1321	Utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
1322	Indication de non-conformité

Source : adaptée par nos soins (IFACI, 2017, p.04-14)

1.3.2. Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement définissent les critères de qualité permettant à l'auditeur d'exercer son rôle comme évaluateur du système de contrôle interne.

Tableau N° 02 : les normes de fonctionnement

Norme	Intitule
2000	Gestion de l'audit interne
2010	Planification
2020	Communication et approbation
2030	Gestion des ressources
2040	Règles et procédures

2050	Coordination et utilisation d'autres travaux
2060	Communication à la direction générale et au conseil
2070	Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe
2100	Nature de travail
2110	Gouvernement d'entreprise
2120	Management des risques
2130	Contrôle
2200	Planification de la mission
2201	Considérations relatives à la planification
2210	Objectifs de la mission
2220	Champ de la mission
2230	Ressource affectées à la mission
2240	Programme de travail de la mission
2300	Accomplissement de la mission
2310	Identification des informations
2320	Analyse 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	Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».
2431	Indication de non-conformité
2440	Diffusion des résultats
2450	Les opinions globales
2500	Surveillance des actions de progrès
2600	Acceptation des risques par la direction générale

Source : adaptée par nos soins (IFACI, 2017, p15-31).

1.3.3. Les normes de mise en œuvre : les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans une mission d'assurance ou de conseil.

- Une mission d'assurance pour formuler son opinion en toute indépendance concernant les états financiers.

- Une mission de conseil est les plus souvent entreprise à la demande d'un client.

Section 2 : audit externe

Pour que les parties prenantes de l'entreprise puissent obtenir une confirmation concrète de ses informations, ils ont alors recours à l'audit externe.

2.1. Notion d'audit externe

C'est une mission exécutée par une structure extérieure et indépendante de l'entreprise contrôlée. Cette structure peut être un commissaire aux comptes, un cabinet d'audit ou d'expertise comptable (chargé de missions de contrôle opérationnel, d'audit des comptes sociaux) ou aussi d'un cabinet d'avocat (chargé de l'audit de régularité des contrats commerciaux, de conventions,...etc.). (Micheline, 2010,p.439).

2.1.1. Définitions

Il existe de nombreuses définitions du l'audit externe, mais nous allons citer les définitions qui semblent les plus pertinentes, universelles et qui traitent d'une façon claire le concept et les objectifs du l'audit externe.

❖ Définition 1

L'audit externe est mis en œuvre par un organisme indépendant chargé de vérifier la validité des informations communiquées aux parties par les institutions. Ainsi, l'audit externe se définit comme étant un examen indépendant et formel de la situation financière d'un organisme ainsi que de la nature et des résultats de ses activités. Cette étude est mise en œuvre par des commissaires aux comptes professionnels.

❖ Définition 2

L'audit est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et indépendant aboutissant à un jugement par rapport à une norme sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité.

Il s'agit donc d'opérations d'évaluations, d'investigations, de vérifications ou de contrôles, regroupées sous le terme d'audit en raison d'exigences réglementaires ou normatives. En effet, ces exigences imposent que ces opérations correspondent à des procédures écrites avec des responsables identifiés, ce qui explique l'apparition de ce terme en français.

L'audit est perçu comme un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles ou non conformes (suivant les

référentiels d'audit). Ce constat, nécessairement formalisé sous forme de rapport écrit, permet de mener les actions nécessaires pour corriger les écarts et dysfonctionnements relevés.

2.2. Typologie de l'audit externe

Les travaux d'audit externes peuvent varier énormément en fonction des objectifs. En effet, un auditeur externe fait ses travaux d'audit en fonction des objectifs voulus par l'entité à audité, delà on retrouve les deux types suivants : (Yahyaou,Zarrouk, 2005, P.18)

2.2.1. Audit contractuel

Les comptes d'une entreprise doivent être conformes et reflétés une image réelle et juste du patrimoine, du résultat et de la situation financière de l'entreprise. Ainsi, un contrôle externe des comptes par un audit contractuel est important.

« L'audit contractuel a pour objectif d'émettre une opinion sur les comptes d'une société. Il peut avoir lieu pour évaluer une entreprise, lors d'une restructuration de l'entreprise, lors d'une fusion de sociétés... » (Yahyahou, Op. cit, p.19).

Les termes de la mission d'audit contractuel sont libres contrairement aux missions d'audit imposées et définies par la loi. L'auditeur peut intervenir, selon la demande de son client, pour auditer l'entreprise, une de ses filiales ou même une entreprise que son client souhaite acquérir.

Les missions d'audit contractuel étant libres, elles doivent être définies avec l'entreprise dans une lettre de mission. Il faut ainsi préciser l'objet, le périmètre, les moyens mis en œuvre, le planning d'intervention, le budget, etc...

2.2.2. Audit légal

Il est défini comme suit *« Permettre au CAC de formuler une opinion, exprime si ces comptes sont établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable qui leur est applicable. Cette opinion est formulée, selon les dispositions prévues par l'article L.823-9 du code de commerce en terme de "certification de régularité, sincérité et image fidèle " »* (CNCC 2003). (Chatelin, 2017,p37).

Dans le cadre de l'audit légal (ou audit financier) le commissaire aux comptes a pour objectif de certifier la sincérité, la régularité et la fidélité des comptes annuels d'une entreprise.

Pour cela, il contrôle que les procédures réglementaires sont bien respectées en matière de tenue de comptes.

Le commissaire aux comptes a également l'obligation d'évoquer toutes les irrégularités qu'il constate au cours de son examen. Indépendant, il rend compte de ses conclusions dans un rapport présenté en assemblée générale aux dirigeants de l'entreprise. L'audit légal est ensuite publié au greffe. Il permet aux actionnaires de s'assurer que les états financiers présentés décrivent une image fidèle de la santé financière de l'entreprise.

Plus qu'une simple vérification des comptes, l'audit légal permet également de garantir l'égalité des traitements entre tous les actionnaires (notamment dans le cadre du commissariat aux apports) et d'anticiper les difficultés de l'entreprise.

2.3. Les opinions de l'auditeur

L'opinion de l'auditeur est présentée dans un rapport d'audit, qui comprend une section d'introduction, une section qui identifie les états financiers en question, une autre section qui expose l'opinion de l'auditeur sur ces états financiers, et une quatrième section facultative qui peut augmenter les informations ou fournir des informations pertinentes supplémentaires.

- **Une opinion sans réserve** : stipule que les états financiers de l'institution sont représentés de façon transparente et fidèle. C'est-à-dire qu'ils ne comportent aucune anomalie significative.
- **Une opinion avec réserve** : reflète des problèmes de gestion qui ne permettent pas à l'auditeur d'exprimer une opinion sans réserve.
- **Une opinion défavorable** : est émise lorsque les normes comptables ne sont pas respectées et que les états financiers sont biaisés.

Enfin, il est important de savoir que l'audit externe est soumis à des « normes d'audit ».

Les normes d'audit prévoient que l'auditeur réalise un travail contentieux en vue de confirmer concrètement que les états financiers d'une institution ne présentent aucune anomalie significative. Une donnée est qualifiée de significative si son omission ou son inexactitude peut influencer la décision des destinataires des états financiers.

2.4. Les objectifs de l'audit externe

Les objectifs généraux d'une pratique d'audit externe consistent à vérifier que les résultats obtenus correspondent aux résultats prévus. Il s'agit notamment de :

- ✓ vérifier que les procédures comptables ont été respectées ;

- ✓ détecter des dysfonctionnements éventuels, leurs causes et mettre en évidence les améliorations nécessaires ;
- ✓ comprendre, analyser un incident, un écart, un dysfonctionnement spécifique.

Dans le cadre d'un audit financier externe, il s'agira plus précisément de mesurer l'organisation comptable de l'entité afin d'en déceler les insuffisances, de les améliorer, et de prévenir les fraudes et les détournements.

2.5. Les normes d'audit externe

Selon le Conseil National des Commissaires aux Comptes, CNCC l'auditeur algérien s'appuie sur les normes dictées par qui sont les suivantes :

❖ NAA 210 : accord sur les termes des missions d'audit

L'objectif de l'auditeur est d'accepter ou de poursuivre une mission d'audit seulement dans les cas où les conditions sur la base desquelles l'audit sera effectué ont été convenues :

- en s'assurant que les conditions préalables à un audit sont réunies; et
- après confirmation qu'il existe une compréhension réciproque entre l'auditeur et la direction et, le cas échéant, les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, des termes de la mission d'audit.
- L'auditeur doit demander à l'entité de confirmer son accord sur les termes et conditions exposés dans la lettre de mission. Il doit consigner dans son dossier de travail tout désaccord éventuel.

❖ NAA 550 : confirmation externes

Une confirmation externe est un élément probant obtenu par la voie d'une réponse écrite adressée directement à l'auditeur par un tiers, sur support papier, électronique ou autre.

- Une demande de confirmation expresse (confirmation positive) est une demande dans laquelle le tiers est prié de répondre directement à l'auditeur, en indiquant s'il est d'accord ou en désaccord avec l'information présentée dans la demande où en fournissant l'information demandée.
- Une demande de confirmation tacite (confirmation négative) est une demande dans laquelle le tiers est prié de répondre directement à l'auditeur dans le seul cas où il est en désaccord avec l'information présentée dans la demande NAA 550.

❖ NAA560 : événements postérieurs à la clôture

Les objectifs de l'auditeur dans le cadre de cette norme sont de:

- Recueillir des éléments probants suffisants et appropriés indiquant que les événements survenus entre la date des états financiers (date de clôture) et la date de son rapport, nécessitant un ajustement des états financiers ou une information à fournir dans ceux-ci, ont fait l'objet d'un traitement Norme Algérienne d'Audit 560, approprié dans les états financiers conformément au référentiel comptable applicable et ;
 - Traiter de manière appropriée les événements dont il a eu connaissance après la date de son rapport et qui, s'il en avait eu connaissance avant cette date, auraient pu le conduire à amender son rapport.
- ❖ **NAA 580 : déclarations écrites**

Les objectifs de l'auditeur sont les suivants :

- Obtenir des déclarations écrites de la direction confirmant que celle-ci considère avoir satisfait à ses responsabilités relatives à l'établissement des états financiers ainsi qu'à l'exhaustivité de l'information fournie à l'auditeur;
- Conforter d'autres éléments probants relatifs aux états financiers ou à des assertions spécifiques contenues dans ceux-ci au moyen de déclarations écrites si l'auditeur l'estime nécessaire ou si celles-ci sont requises par d'autres Normes NAA; et
- Répondre de manière appropriée aux déclarations écrites fournies par la direction ou à la situation dans laquelle la direction ne fournit pas les déclarations demandées par l'auditeur.

❖ **NAA 520 : procédures analytiques**

L'auditeur doit recueillir des éléments probants pertinents et fiables à partir de la mise en œuvre de procédures analytiques de substance. Il doit également concevoir et réaliser des procédures analytiques à une date proche de la fin des travaux d'audit pour s'assurer de la cohérence d'ensemble entre la connaissance qu'il a acquise de l'entité et ses états financiers.

❖ **NAA 570 : continuité de l'exploitation**

Les objectifs de l'auditeur sont les suivants:

- recueillir des éléments probants suffisants et appropriés relatifs au caractère approprié de l'application par la direction de l'hypothèse de continuité de l'exploitation dans l'établissement des états financiers;
- tirer une conclusion, à partir des éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des conditions

susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation; et

- en déterminer les incidences sur le rapport de l'auditeur

❖ **NAA 610 : utilisation des travaux des auditeurs internes**

Les objectifs de l'auditeur externe, lorsqu'il existe au sein de l'entité une fonction d'audit interne pour laquelle il a conclu qu'elle était susceptible d'être utile pour les besoins de l'audit, sont les suivants:

- déterminer si, et dans quelle mesure, utiliser des travaux spécifiques effectués par les auditeurs internes ;
- si ceux-ci sont utilisés, de déterminer si les travaux spécifiques des auditeurs internes sont adéquats pour les besoins de l'audit.

❖ **NAA 620 : utilisation des travaux d'un expert désigné par l'auditeur**

Les objectifs de l'auditeur sont les suivants:

- Définir les situations où l'auditeur estime nécessaire de faire appel à un expert qu'il désignera ;
- Déterminer, s'il décide d'utiliser les travaux d'un expert qu'il a désigné, si ceux-ci sont adéquats au regard des besoins de l'audit.

❖ **NAA 500 : éléments probants**

L'objectif de l'auditeur est de concevoir et de mettre en œuvre des procédures d'audit de nature à lui permettre d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour pouvoir tirer des conclusions raisonnables à partir desquelles il fonde son opinion

❖ **NAA 300 : planification d'un audit d'état financier**

La planification de la mission d'audit consiste à prévoir

- L'approche générale des travaux;
- Les procédures d'audit à mettre en œuvre par les membres de l'équipe d'audit;
- La nature et l'étendue de la supervision des membres de l'équipe d'audit et la revue de leurs travaux;
- La nature et l'étendue des ressources nécessaires pour réaliser la mission, y compris le recours éventuel à des experts,
- Le cas échéant, la coordination des travaux avec les interventions d'experts ou d'autres professionnels chargés du contrôle des comptes des entités dans le périmètre de consolidation.

❖ **NAA 510 : missions d'audit initiales - Soldes d'ouverture**

Dans les missions initiales d'audit, l'auditeur doit réunir des éléments probants suffisants et appropriés permettant d'obtenir l'assurance que:

- Les soldes de clôture de l'exercice précédent ont été correctement repris en réouverture et ne contiennent pas d'anomalie, ayant une incidence significative sur les états financiers de l'exercice en cours.
- Les méthodes comptables appropriées reflétées dans les soldes d'ouverture ont été appliquées de façon permanente pour l'établissement des états financiers de la période en cours.
- L'impact des changements de méthodes a été comptabilisé de façon appropriée et est correctement présenté et fait l'objet d'une information pertinente dans ces états conformément au référentiel comptable applicable.

❖ **NAA 700 : fondement de l'opinion et rapport d'audit sur des états financiers**

Les objectifs de l'auditeur sont les suivants:

- Se forger une opinion sur les états financiers fondée sur une évaluation des conclusions tirées des éléments probants recueillis; et
- Exprimer clairement cette opinion dans un rapport écrit qui décrit également le fondement de celle-ci.

2.6. Distinction entre l'audit interne et l'audit externe

Sur ce point, il convient de faire la comparaison entre audit interne et externe. La principale différence entre auditeur interne et un auditeur externe est que l'auditeur externe n'est pas employé au sein d'une entreprise et travaille au sein d'un cabinet d'audit.

2.6.1. L'audit interne et l'audit externe (comptable et financier)

L'audit externe a donné lieu à l'apparition de l'audit interne afin d'internaliser une partie des travaux de l'auditeur externe financier et par voie de conséquence réduire les coûts des travaux de ce dernier. Le tableau suivant désigne étude comparative entre les deux.

Tableau N°03 : tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit interne	Audit externe
Le statut de l'auditeur	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise.	L'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de service juridiquement indépendant.

Les bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise.	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ce qui en ont besoin (actionnaires, fournisseurs...)
Les objectifs de l'audit	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs du contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer.	Certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, résultats et états financiers.
Le champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs démentions.	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'évolution des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Une fraude touchante, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restriction liée au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
La périodicité des audits	L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifié en fonction des risques.	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes.

Source : Renard, 2017, p80.

A partir de ce tableau ci-dessus, on remarque que les deux fonctions sont différenciées qu'elles existent entre l'audit interne et externe, à travers plusieurs niveaux, à savoir le statut de l'intervenant au terme de chaque type, le bénéficiaire de chacun des deux types ,leurs objectifs, le champs d'application et finalement la périodicité ou la fréquences de leurs réalisations, ces différences relevées permettent de ne pas confondre entre l'audit interne et externe, et d'avoir une vue claire de chacun d'eux .

Par exemple, l'auditeur interne fait partie du personnel de l'entreprise alors que l'auditeur externe est indépendant de l'entreprise. L'audit interne vise à apprécier la bonne maîtrise des

activités de l'entreprise et les améliorer, en revanche l'audit externe cherche à certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle et les états financiers.

La complémentarité entre l'audit interne et le consultant externe réside dans le fait que le premier a une connaissance approfondie de son entreprise, alors que le second a une expérience accumulée notamment dans le domaine technique. C'est à ce niveau que l'auditeur interne peut collaborer avec l'auditeur externe.

Conclusion

Globalement, l'audit est un examen auquel procède un professionnel compétent, selon des normes préalablement établies, en vue de vérifier les informations données par l'entreprise et apprécier les opérations et les systèmes mis en place.

Cependant ce chapitre, nous a permis de définir et mieux comprendre les concepts de base de l'audit et sa typologie. Notre recherche nous a permis d'atteindre les objectifs fixés préalablement.

Nous avons exploré le concept de l'audit en deux sections dont la première est consacrée à l'audit interne, la seconde porte sur l'audit externe. Pour conclure on a fait ressortir un tableau comparatif résumant les différences entre l'audit interne et externe.

D'après la première section, 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. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles orientations stratégiques.

Dans la deuxième section, l'audit externe représente un examen au quel procède un commissaire au compte ou un expert comptable indépendant qui n'est pas fonctionnaire de l'entreprise, afin de certifier les comptes de l'entreprise.

Enfin, on a procédé à la comparaison des deux types d'audit. On a constaté que l'auditeur interne fait partie du personnel de l'entreprise et rémunéré par un salaire alors que l'auditeur externe est indépendant de l'entreprise et rémunéré par des honoraires. L'audit interne vise à apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise et les améliorer, en revanche l'audit externe cherche à certifier la régularité, la sincérité, l'image crédible et les états financiers.

Introduction

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des indicateurs, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs.

La performance peut être, également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Elle est alors, évaluée à travers la construction d'outils de mesure adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même.

Dans ce chapitre nous allons traiter la notion de la performance en présentant ses différentes interprétations, définitions et sa typologie en première section, et expliquer les indicateurs de la performance organisationnelle dans la deuxième section.

Section 01 : définition et typologie de la performance

Pour éclaircir ce concept nous allons d'abord proposer quelques définitions sur la performance, citer ces indicateurs et ces objectifs, comment le piloter, ainsi leurs typologies ; et enfin compter ces typologies.

1.1.La performance

Etymologiquement, performance vient de verbe français « *performer* » qui signifiait « *accomplir, exécuter* », au 13^{ème} siècle. Le verbe anglais « *to perform* » apparaît au 15^{ème} siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.

(Jacquet, 2012, p .02)

La performance peut être définie comme « *le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation* ». (Guenon,2009, p.187)

Une autre définition de la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

Toutefois, les managers n'ont jamais de carte blanche pour réaliser la performance qui leur est demandée. En effet ils sont toujours « sous contrainte des coûts ». En conséquence, un

manager n'est nullement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût, la plupart du temps matérialisé par une enveloppe budgétaire qui est l'efficience.

Efficience et efficacité recouvrent bien deux aspects distincts de la performance. Ainsi, dans une entreprise, la performance peut être définie « *comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la coulpe valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur* ». (Selmer, 2003, p.287)

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

1.1.1. Les concepts de base de la performance

Les concepts de base de la performance se sont comme suivants :

1.1.1.1. L'efficacité

Elle se définit par rapport à un objet donné, elle indique à quel point l'objectif est atteint, elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

Elle détermine la capacité d'une entité à réaliser les objectifs fixés. Elle est représentée par le rapport entre les résultats réalisés par une entité et les objectifs visés.

A cet égard, plus les résultats sont proches des objectifs visés, plus l'entité est considérée efficace de ce fait, « *l'efficacité peut être déterminée par la capacité d'une entité à réaliser les objectifs sociaux qu'elle s'est fixé comme il peut s'agir, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel* ». (Vatier, 1988, p.186)

1.1.1.2. L'efficience

Peut se définir comme la capacité à réaliser le maximum d'objectif en utilisant un minimum de ressource, elle se réfère au fait de maîtriser le coût de processus. Autrement dit, « c'est aussi la capacité d'un individu ou d'un système de travail à obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné » (Charreaux, 1998, p.07).

La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle et considère que cette dernière « *diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se*

différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non » (Tucotte,2000, p .22).

1.1.1.3. Qualité : la norme ISO 8402 définit la qualité comme suit : c'est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.(ISO8402)

1.1.1.4. Pertinence : toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer.

1.1.1.5. Viabilité (financière) : la capacité d'une entreprise à mobiliser et à utiliser de manière efficiente les ressources de ladite entreprise et les ressources externes supplémentaires sur une base fiable afin d'atteindre des niveaux actuels et futurs de performance.

1.1.2. Les indicateurs de la performance

Pour avoir une notion précise des indicateurs de performance, nous devons tout d'abord définir ce qu'est un indicateur.

Un indicateur peut être défini comme « *une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur* ». (Fernandez,2008, p.27)

Un indicateur de performance Key Performance Indicator (KPI) « *est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation* » (Fernandez, Opt.Cit, p.31).

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un l'objectif donné ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

L'indicateur n'est pas une mesure objective mais il est construit par l'auteur, en relation avec les objectifs qu'il poursuit et avec les plans d'actions qu'il conduit. L'indicateur de performance n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualitatif, un signe binaire, un graphe etc...

1.1.3. Les objectifs de la performance : la mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit : (Allat, 2008, p38)

- Améliorer les processus de fabrication ; et le traitement des réclamations.
- Développer des produits innovants ; et lancer de nouveaux produits

- Développer la créativité du personnel, et les parts du marché.
- Réduire les coûts de fabrications, ainsi que les respects des délais de livraison.
- Récompenser les compétences individuelles, et évaluer les compétences clés.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.

1.1.4. Pilotage de la performance

Piloter la performance signifie bien « *mesurer l'évolution d'un indicateur dans le temps (résultat chiffré) que mesurer l'écart d'un indicateur par rapport à une valeur optimale (potentiel, capacité). Or améliorer la performance désigne donc accroître la valeur d'un indicateur (résultat chiffré) qu'augmenter la valeur maximale possible* ». (Bouras, Skender, 2014, p.50).

La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soit la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle à l'image des bits organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.

1.2. Typologies de la performance

La notion de la performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères différents d'évaluation. Il est question de la performance globale courante, on peut résumer les différents types de la performance dans le tableau suivant :

Tableau N°04 : les différentes formes de la performance et leurs interprétations

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
Organisationnelle	D'efficacité comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, la flexibilité de la structure...
Financière	De rentabilité, de profitabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes...
Commerciale	D'évolution des ventes, de marges réalisées, de satisfaction des clients et de part de marché...
Sociale	De condition de travail, de climat social, de gestion des carrières, d'absentéisme...
Environnementale	De réduction des risques environnementaux, de maîtrise de pollution...

Source : Bunes, 2013, p.18.

D'après l'interprétation de tableaux, on distingue qu'il existe quatre types de la performance lesquels :

1.2.1. La performance organisationnelle

Cette performance concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et façon dont elle y parvient. Autrement dit qui « *il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique* ». (Lusthaus, Melene, 2003, p.37)

Cette performance repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance.

1.2.2. La performance sociale

Cette performance concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires. C'est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ces ressources humaines. (J.Igalens et J-P.Gond, 2003, p25).

Cette performance mesure :

- La nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, duré...)
- Le niveau de satisfaction des salariés, le turne over (taux de roulement du personnel d'une entreprise), qui es un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise,
- L'absentéisme et les retards au travail,
- Le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, ainsi que le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

1.2.3. La performance économique et financière

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.

1.2.4. La performance commerciale

La performance commerciale est un sujet qui touche toutes les entreprises dans tous les secteurs d'activité. Aujourd'hui, au vu de la concurrence qui est de plus en plus vive, les

entreprises doivent exercer plus d'influence et avoir une meilleure stratégie à longue échéance.

Cette performance appelée aussi performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

Section 02 : indicateurs de la performance organisationnelle

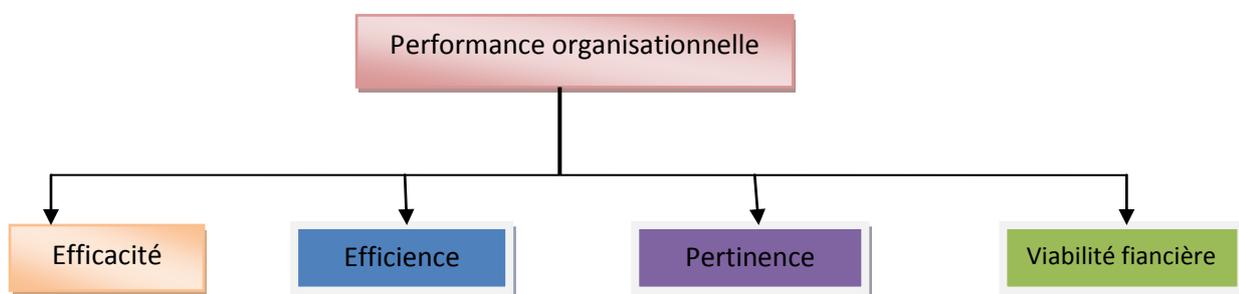
Une entreprise, pour perdurer, a besoin d'être performante pour délivrer la qualité attendue dans les temps et pour le prix fixé, pour dégager des ressources financières afin de payer son personnel, investir et dégager un bénéfice qui viendra rémunérer les apporteurs de fonds.

2.1. La mesure de la performance organisationnelle

« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes ». (Saulquin, Schier, 2007, p17)

En effet la mesure de la performance est toujours étroitement liée à la stratégie de l'organisation, elle est destinée à contribuer à la prise de décision ainsi que les progrès réalisés vers l'obtention des résultats :

Figure n°02 : concepts de base de la performance organisationnelle



Source : Elaboré par nos soins.

2.1.1. L'efficacité organisationnelle

« L'efficacité organisationnelle est la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts ». (Lusthaus, Melene, 2003, p154).

L'efficacité peut être définie comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mis en œuvre par l'organisation.

2.1.2. L'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle est relation économique qui met en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens c'est en fait une productivité et une rentabilité. En effet revue l'efficacité organisationnelle est le ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs.

2.1.3. La pertinence

« *La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir* ». (Lusthaus, Melene, op, cit, p167)

Néanmoins, cette approche présente des limites car en générale ces intervenants ont des attentes contradictoires. Ce que nous conduit à une dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra une viabilité à long terme et de s'adapter aux nouvelles exigences grâce à l'apprentissage organisationnelle.

2.1.4. La viabilité financière

La viabilité financière comporte trois dimensions. La première est « *la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable* » (Op.cit, p173). Pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement, donc cette deuxième dimension de la viabilité financière est liée aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que cette dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière.

2.2. Les types d'indicateurs de la performance organisationnelle

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

2.2.1. Les indicateurs financiers : ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité.

+ Taux de rentabilité

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer des associés ou actionnaires (Burnes, 2013, p242). Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propres.}$$

+ Taux de profitabilité

Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permis de le réaliser. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire.}$$

2.2.2. Les indicateurs commerciaux

Un indicateur de vente ou indicateur commercial est un outil d'appréciation et d'aide à la décision (évaluation, pilotage et ajustements). L'indicateur vous permet, grâce à des coefficients, de mesurer méthodiquement un résultat, une évolution ou une situation.

+ Chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise c'est-à-dire le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise. Il calcule comme suit :

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{prix de vente} \times \text{quantités vendues (totales des ventes)}$$

+ Part de marché

La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents.

+ Fidélité de la clientèle

Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.

+ Image de l'organisation

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

2.2.3. Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques uns que l'on classera par famille voir la suite.

2.2.4 Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

+ Taux d'encadrement

Il mesure le nombre d'effectifs cadres par rapport à la totalité de l'effectif. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Taux d'encadrement} = \text{effectifs cadres} / \text{effectif total}$$

+ Taux d'effectif productif direct

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Taux d'effectif productif} = \text{effectif productif direct} / \text{effectif total}$$

2.2.5. Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH.

La formation permet pour entreprise l'adaptation aux changements, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation, on peut retenir les suivants : (Amimer. A, 2005-2006, p18)

+ Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salariale consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suit :

$$\text{Le montant à la formation} / \text{masse salariale totale}$$

+ Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Sa formule de calcul est la suivante :

Taux de participation à la formation = nombre de salariés formés / effectif

2.2.6. Indicateur de la rémunération

Cet indicateur mesure, en pourcentage, les écarts de **rémunération** totale d'une année à l'autre, il est subdivisé en trois :

+ Indicateur de politique de rémunération

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

+ Indicateur de la masse salarial

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

+ Indicateur de système de paie

Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

2.2.7. Indicateur de climat social

On mesure la qualité du climat social de l'entreprise par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs que l'on récapitule à travers le bilan social et le tableau de bord. On peut définir le climat social comme l'ambiance, l'atmosphère, le moral qui règne dans l'entreprise.

D'après la définition de climat social on distingue les indicateurs suivants :

+ **Taux d'absentéisme** : Ce taux est un indicateur de climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, des salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail ; ils s'absentent moins et plus productif. (MARTINE Burnes, op cit, p242)

Sa formule de calcul est la suivante :

Taux d'absentéisme = jours d'absence (hors congés payés) / jour du travail prévue

+ Nombre d'accident du travail

C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé a plus de chance d'avoir un accident.

+ Le turnover

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne la non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :

Nombre de départ durant l'année / effectif

+ Taux de démission

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

Total de démission / total de départ

2.2.8. Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

+ La qualité de recrutement

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste. Son mode de calcul est le suivant :

Nombre de candidat restant au bout d'un an / nombre de recrutement

+ Délai d'embauche

C'est le délai qui d'écoule entre la demande effectuer par le service et l'entré en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

2.2.9. Les indicateurs fonction RH

La fonction ressource humaine subdivise en plusieurs indicateurs qu'on a traité comme suit :

+ Dépenses RH par employé

Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coût d'impartition, dépenses en consultation et sous traitant, et les coûts reliés à la technologie RH).

+ **Ratio RH par employé** : c'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employé dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employé RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

+ Satisfaction par rapport aux RH

C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

2.2.10. Les indicateurs de mouvement

Les indicateurs de mouvements Il s'agit d'indicateurs de performance, relevant de la dynamique des ressources humaines. Exemples : taux de croissance des effectifs, taux de rotation, taux de promotion. L'information sociale couvre donc un champ très large.

+ Taux de promotion

Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

+ Taux de mobilité interne

C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.

+ Ratio de cheminement de carrière

Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotion+ rétrogradation + transfert).

Conclusion

La performance peut se définir comme l'optimisation du rapport valeur/coût donc c'est la réalisation d'un chiffre d'affaire élevé au moindre coût, elle est mesurée avec des indicateurs.

Cependant, ce chapitre nous a permis de définir et mieux comprendre les aspects de base de la performance, ses différents types et indicateurs. La performance est toujours liée à la stratégie de l'organisation.

A travers ce deuxième chapitre, structuré en deux sections, nous avons traité la performance de l'entreprise et sa typologie. Dans la première section, nous avons évoqué la performance et sa typologie, et dans la seconde, nous avons touché aux indicateurs de la performance organisationnelle.

Globalement, le deuxième chapitre nous a permis de conclure que la performance est fondée sur des concepts de base qui sont l'efficacité et l'efficience.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés ; elle est efficiente lorsqu'elle réalise ses objectifs avec une utilisation optimale des ressources dont elle dispose.

La mesure de la performance organisationnelle se fait par les différents types d'indicateurs qu'on a développés avec leur fonction de calcul dans la deuxième section.

CHAPITRE II LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET SA TYPOLOGIE

L'aspect théorique des deux premiers chapitres est complété par l'aspect pratique de la performance de l'entreprise qui fait l'objet du troisième chapitre.

Introduction

Electro-Industries est le fruit de diverses opérations de restructuration, de cessions des entreprises (mère) dans le domaine de l'industrie électronique.

L'Electro-Industrie d'AZAZGA est une entreprise industrielle publique algérienne spécialisée dans la fabrication des transformateurs (de haute et basse tension) et des moteurs, au sein de laquelle on a pu effectuer notre stage pratique.

Nous allons consacrer ce troisième chapitre à la présentation de cette entreprise puis on présentera les résultats de notre enquête.

Pour ce faire, nous avons aménagé ce chapitre en trois sections, dans la première on présentera cette entreprise et son domaine d'activité. Ensuite dans la deuxième section on exposera la structure organisationnelle et son évolution (fonctionnement). Au final, la troisième section portera sur l'audit de la structure organisationnelle et son impacte sur la performance organisationnelle d'Electro-Industrie.

Section 1: présentation de l'organisme et service d'accueil

Dans cette section, nous présentons l'entreprise Electro-Industries commençant par son historique, sa situation géographique pour passer en suite à la présentation de son domaine d'activité, te enfin par ses unités.

1.1. Historique d'électro-industries

L'entreprise Electro-Industries a été créée en fin d'année 1998 avec la restructuration de l'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques (ENEL).

Electro-Industries est une entreprise publique économique « Société par Actions » dont le capital social est détenu à 100% par le Groupe ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'Etat. Elle est constituée d'un complexe intégré, réalisé avec des partenaires allemands (SIEMENS), qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs, transformateurs depuis 1985, date de son démarrage.

Electro-Industries est dotée d'un capital social de 4.753 millions de dinars, elle emploie actuellement 867 personnes réparties entre la Direction Générale, les deux unités de production et l'unité de prestations techniques.

La production d'électro-industries est écoulée sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 Milliards de Dinars.

Chapitre III La performance organisationnelle au sein d'Electro-Industrie

Le siège social de l'Entreprise est situé sur la Route Nationale N°12 à AZAZGA BP.17 à 35 km à l'Est du chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et à 08KM de chef lieu de la daïra d'AZAZGA.

L'Entreprise dispose de deux unités de production et une unité de prestations techniques toutes situées sur un même site à AZAZGA.

1.1.1. L'organigramme de l'entreprise électro-industrie (annexe 1)

1.2. Domaine d'activité

Electro-Industries est la principale Entreprise dans le domaine de l'Industrie Electrotechnique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements à savoir :

1.2.1 Activité Principale : conception, fabrication et commercialisation de matériels électriques (Transformateurs de distribution, moteurs Electriques asynchrones et groupe électrogène)

1.2.2 Activité secondaire : sous-traitance (Fabrication, maintenance, contrôle....)

1.3. présentation des unités

Electro-industrie subdivise en trois unités lesquels

- unité Transformateurs (U.T.R)
- Unité moteurs électriques (U.M.E)
- Unité Prestations Techniques (U.P.T)

1.3.1. L'unité Transformateurs (U.T.R)

Elle est dotée d'une capacité de production de 4.000 à 5.000 Transformateurs /An (le nombre est en fonction de la puissance). La puissance des transformateurs va de 50 KVA jusqu'à 2000 KVA.

- La tension usuelle en MT est de 5,5 – 10 et 30 KV
- La tension usuelle en BT est de 400 V.

1.3.1.1 Moyens matériels

L'unité Transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis. Les Transformateurs sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les Entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité. Pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Travaux de chaudronnerie
- Usinage mécanique
- Traitement de surface

Chapitre III La performance organisationnelle au sein d'Electro-Industrie

- Bobinage BT/MT et isolation électrique
- Découpage de tôle magnétique
- Essais électriques en BT et MT

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la norme CEI 60076. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total (hermétique) avec bornes embrochables ou en porcelaine.

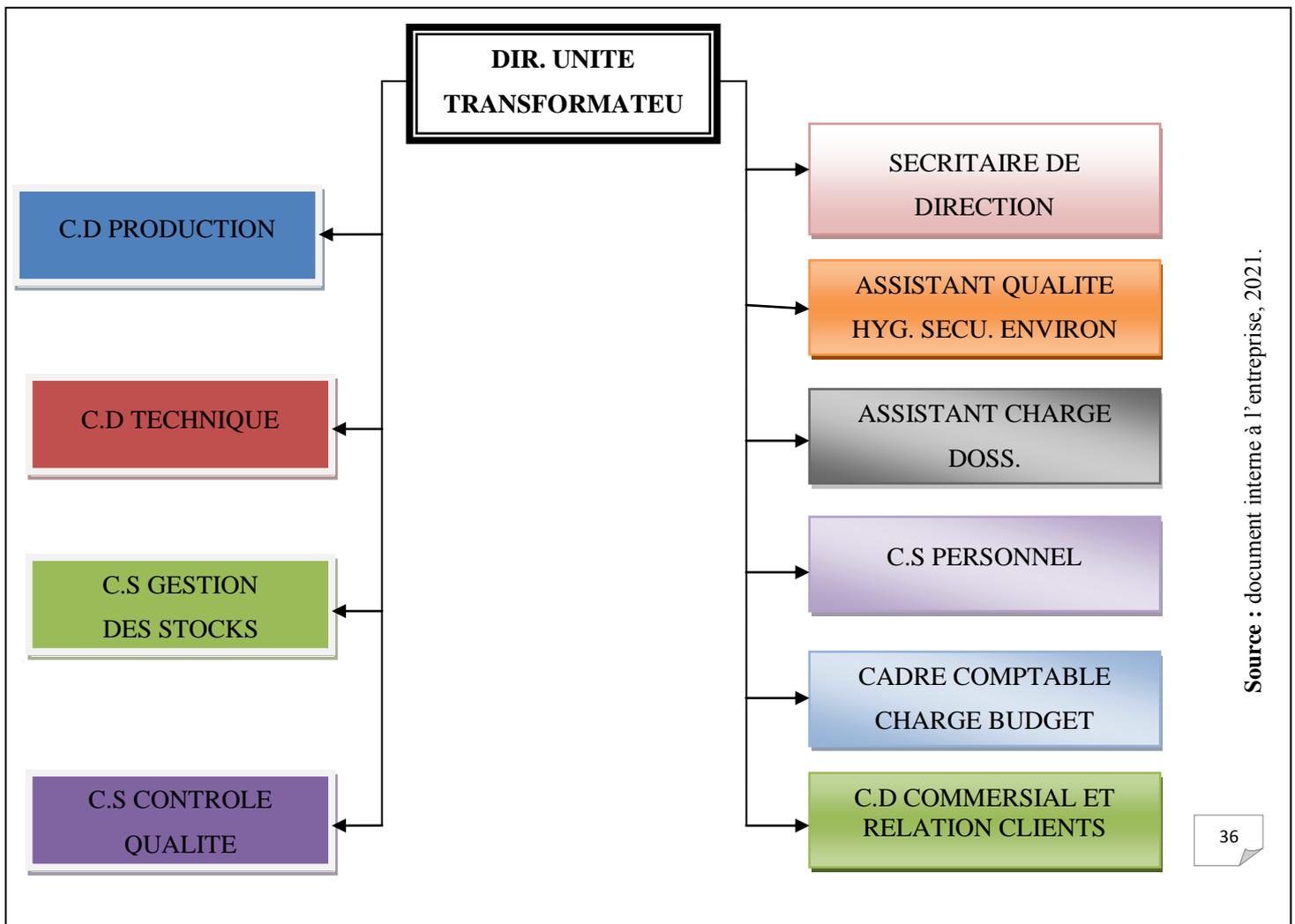
Les transformateurs de leur gamme sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral et isolant (huile) régi par la norme EN CEI 60 296 à refroidissement de type ONAN (Oïl Natural Air Natural).

1.3.1.2. Références

Les Transformateurs sont conformes aux normes suivantes :

- Normes d'essais : CEI 60076, VDE 0532
- Normes de conception : CEI 60076, DIN 42503, 42511,
- Spécifications Sonelgaz : STS 160 XDE édition Décembre 2000.
- Normes d'achats matières : DIN, CEI et AZ/TUN

Figure N°03 : L'organigramme de l'unité Transformateurs (UTR)



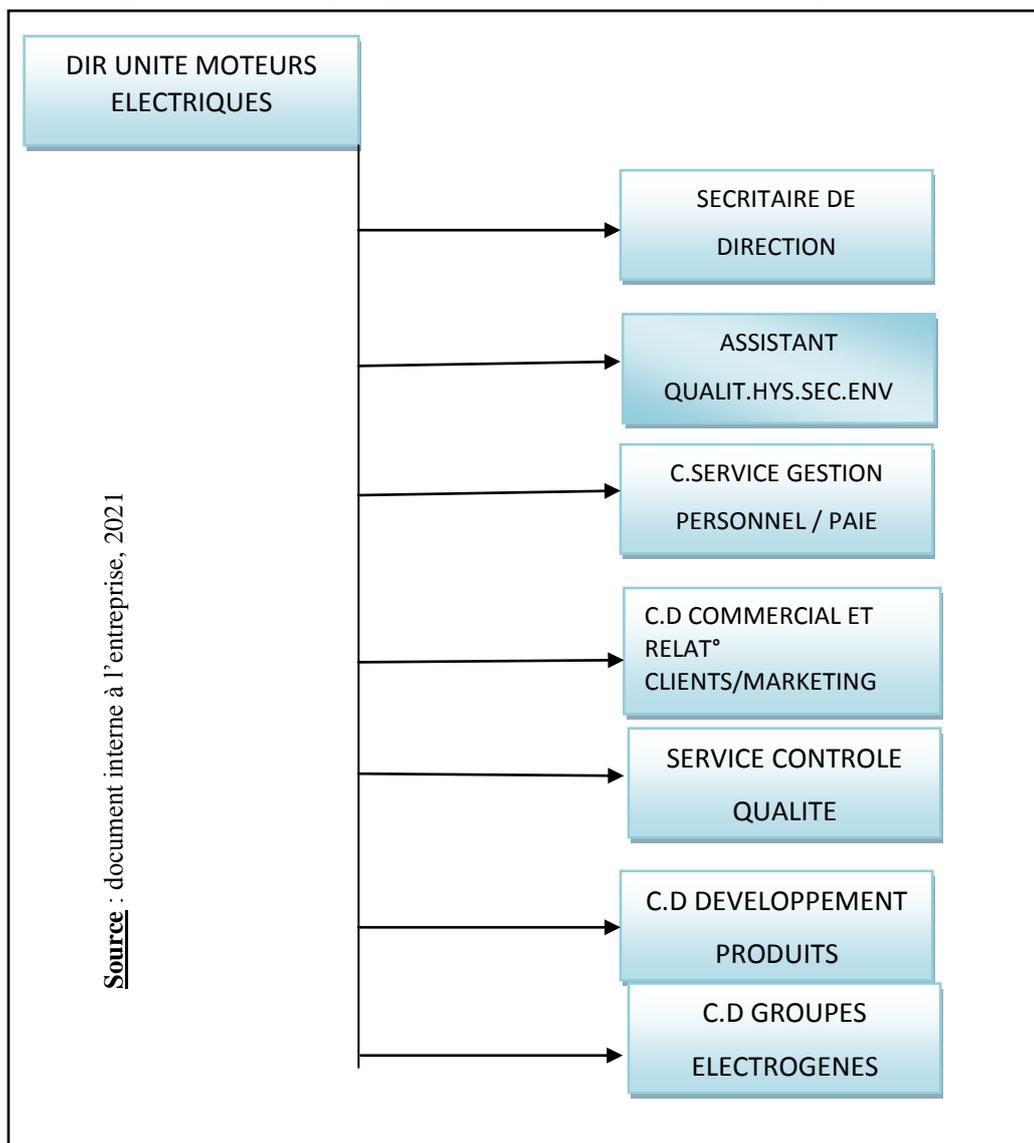
1.3.2. Unité moteurs électriques (U.M.E)

La capacité de production annuelle est de 50 000 Moteurs de 0,25 à 400 KW. L'unité motrice électrique est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis. Pour la fabrication des moteurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Usinage mécanique de précision
- Bobinage et isolation
- Découpage de tôle magnétique
- Traitement de surface
- Coulée sous pression d'aluminium
- Essais électriques

Les Moteurs produits dans cette unité sont similaires à ceux du Donneur de Licence des Années 1980 (SIEMENS) et sont conformes aux normes CEI 60034, CEI 60072, VDE 0530. Le niveau de qualité des moteurs a été prouvé par les clients nationaux et les clients étrangers lors des opérations d'exportation en vers l'Ex URSS, la France, le Maroc.

Figure N°04 : Organigramme Unité Moteurs Electriques



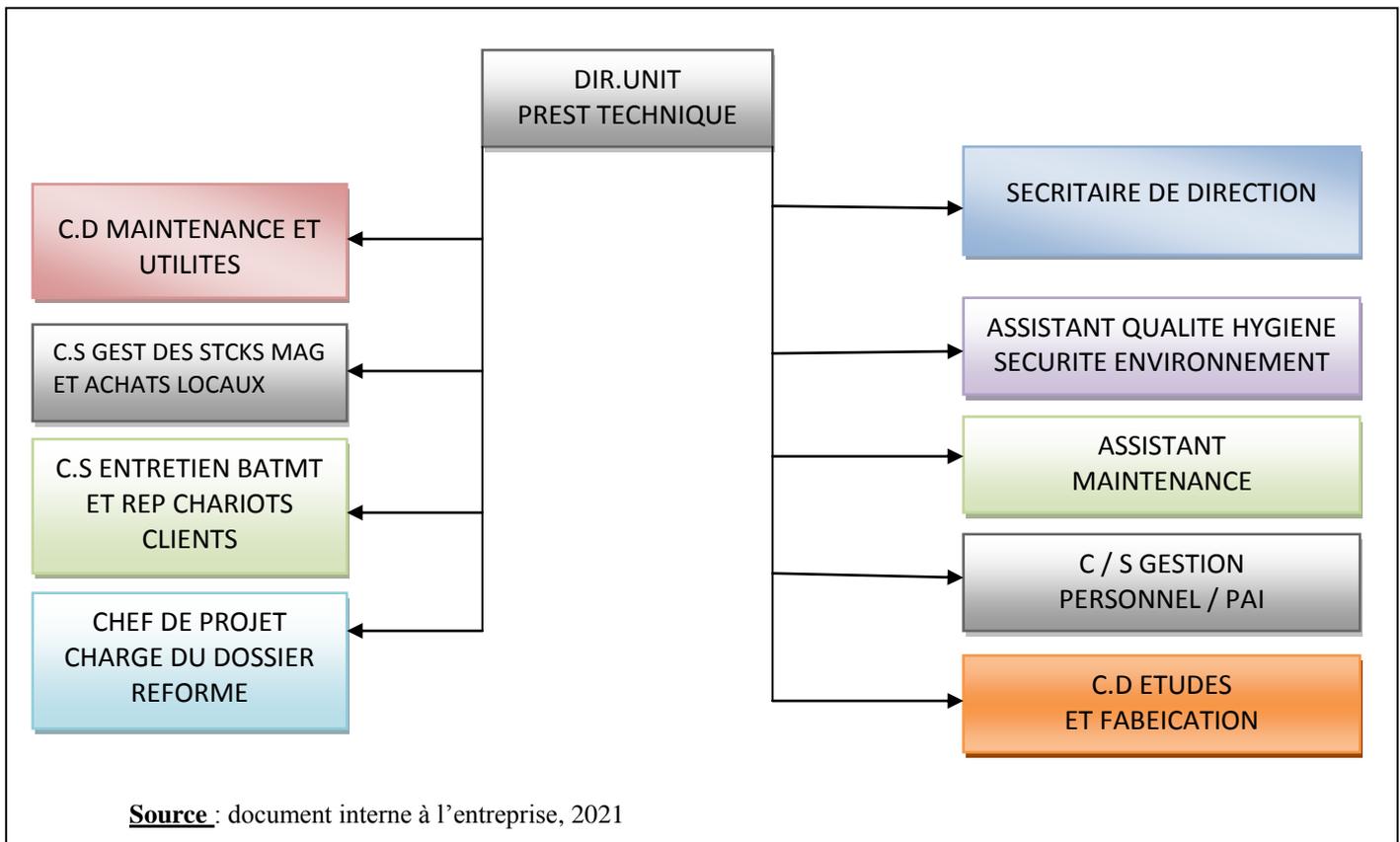
1.3.3. Unité Prestations Techniques (U.P.T)

Cette unité dispose de moyens humains et matériels pour la prise en charge de :

- La maintenance des équipements des deux unités de production UME et UTR
- L'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluide.
- L'entretien des bâtiments et VRD de toute l'entreprise.
- L'étude et la réalisation des outillages, dispositifs, moules et diverses pièces mécaniques.
- La vérification des équipements de mesure et d'essais.

Elle est aussi dotée d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des transformateurs et moteurs avec une possibilité d'effectuer des essais pour d'autres clients.

Figure N°05 : L'organigramme de l'Unité Prestations Techniques (UPT)



Chapitre III La performance organisationnelle au sein d'Electro-Industrie

Section 02 : l'organisation et le fonctionnement d'électro-industrie

Les structures organisationnelles se définissent comme l'ensemble des procédures guidant les directions et les unités de fabrications pour un bon fonctionnement visant la continuité et la pérennité de l'entreprise.

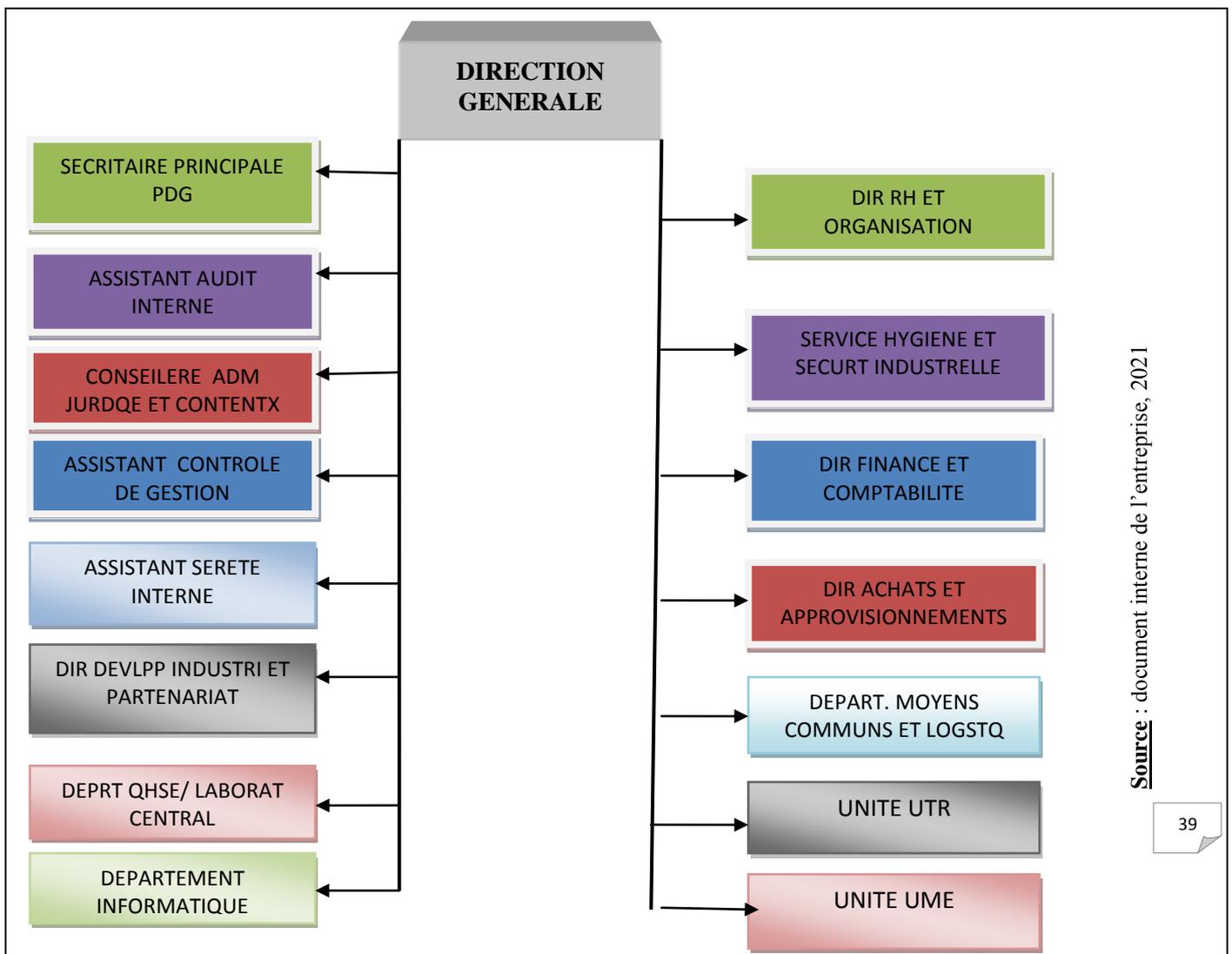
2.1. Présentation de la structure organisationnelle d'Electro-Industrie

Electro-Industrie est composée de plusieurs structures organisationnelles, la direction générale définit pour chaque structure des objectifs précis qu'on présentera avec leur organigramme

2.1.1. La direction générale

- Rentabiliser les investissements de l'entreprise, valoriser ses potentialités, assurer sa pérennité et sa prospérité, en application des orientations données par le propriétaire et en respect de la législation et de la réglementation en vigueur ;
- Définir les politiques et stratégies de l'entreprise en relation avec l'ensemble des collaborateurs, approuver les différents plans et programmes, fixer les objectifs annuels et pluriannuels de l'entreprise, veiller à leur mise en œuvre, en suivre l'application selon les objectifs fixés.

Figure N°06 : l'organigramme de la structure organisationnelle



Source : document interne de l'entreprise, 2021

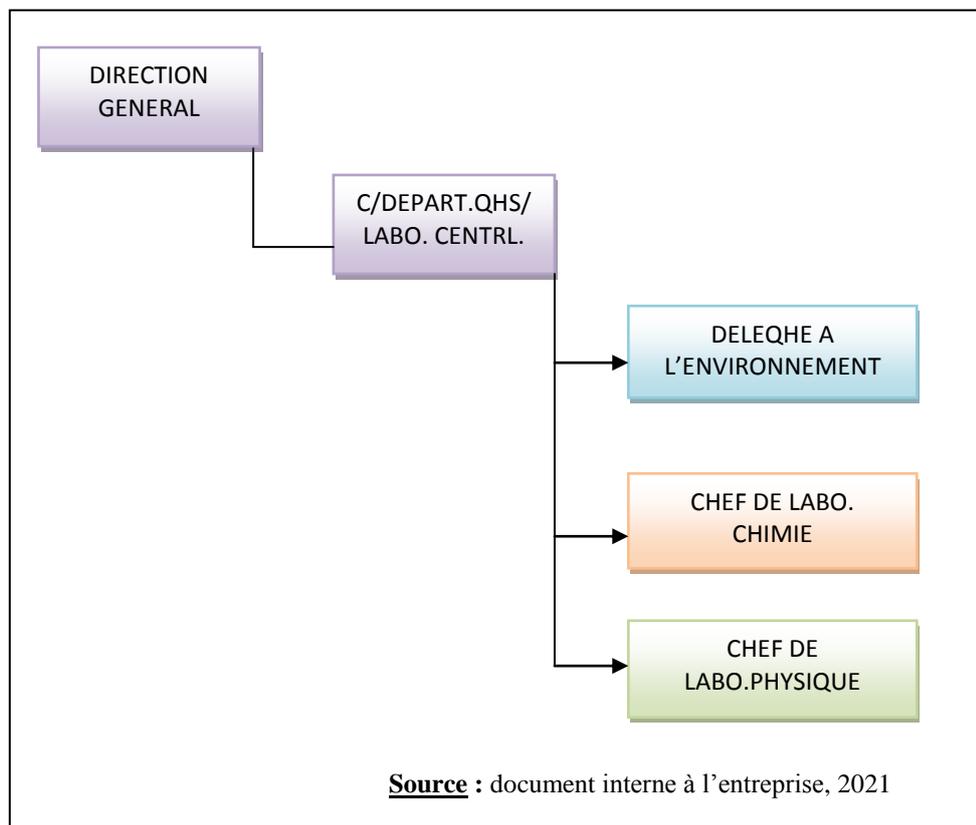
2.2. Evolution de la structure organisationnel

Cette structure subdiviser en plusieurs départements ; unité ainsi que les assistants assister dans Electro-Industrie.

2.2.1. Chef de département QHSE et laboratoire central

- Assurer le pilotage et l'entretien du SMI et d'accréditation de laboratoire en s'assurant de leurs conformités par rapport aux normes 150 9001, 45001, 14001 et 17025;
- Assurer le bon fonctionnement du laboratoire et veiller aux contrôles et essais des matériaux (essais physico-chimiques) ;
- Veiller sur toute modification apportée à toute documentation originale technique (dessins, normes, fiches techniques, etc.). Dans le domaine de la normalisation d'entreprise ainsi que la standardisation des composants tel que pièces d'achats, matière auxiliaires et consommables, pièces de rechange /d'usure et outillages.

Figure N07 : l'organigramme de chef de département QHSE



2.2.2. Assistant Contrôle de gestion

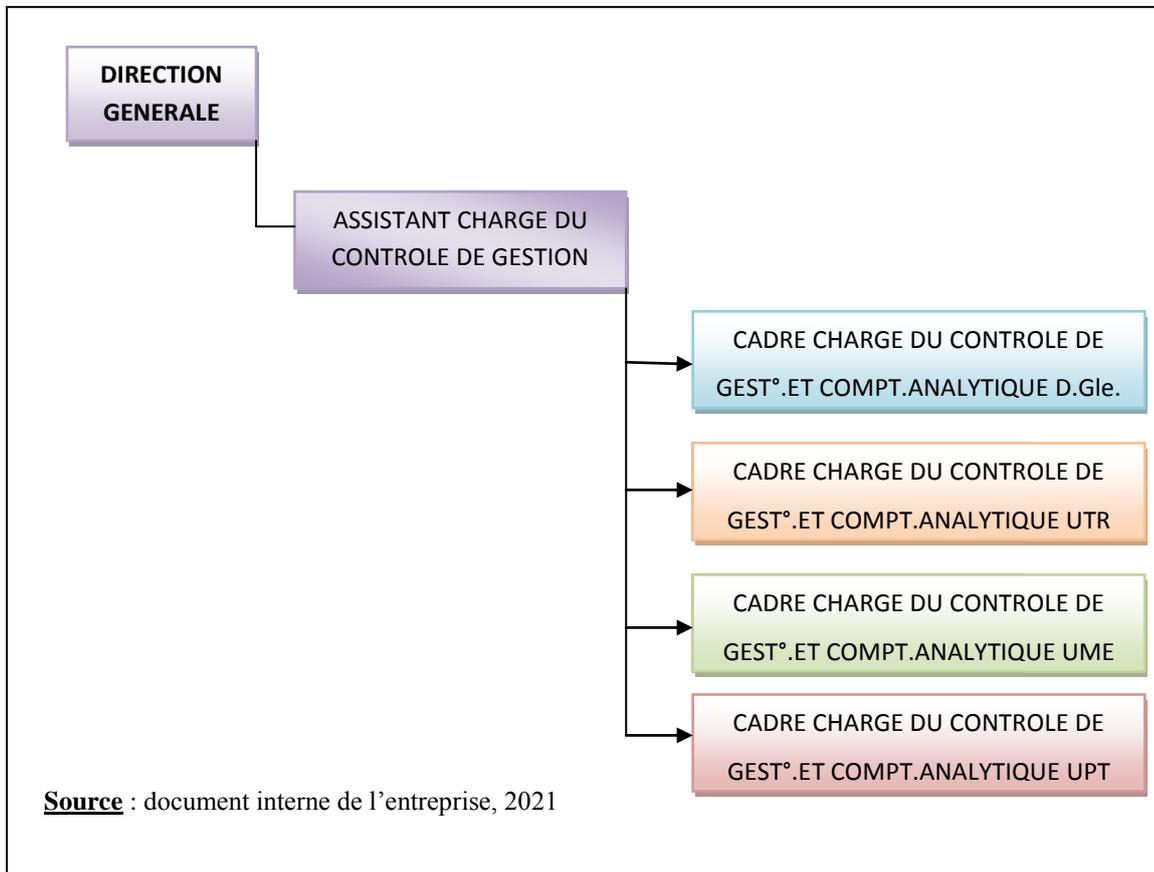
Participer activement à la définition et à la traduction en terme économique de la stratégie de l'entreprise notamment à travers:

- La mise en place des prévisions à court et moyen terme;

Chapitre III La performance organisationnelle au sein d'Electro-Industrie

- La définition du budget annuel (consolidation des budgets);
- Le choix, la mise en place et la surveillance des indicateurs de tableaux de bord

Figure N8 : organigramme d'assistant contrôle de gestion

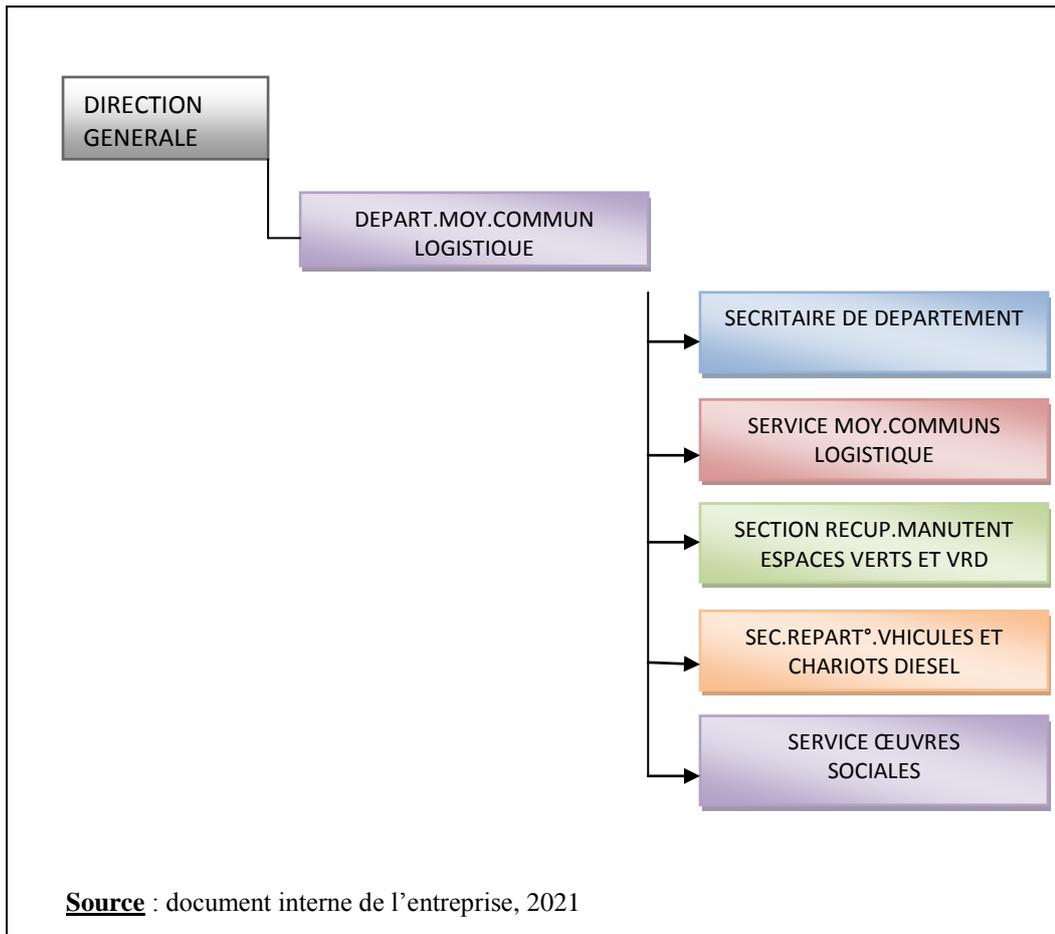


2.2.3. Département moyen commun et logistique

Directeur Logistique, qui peut exercer :

- les fonctions de chef du département des transports, traite de la direction générale,
- contrôle de l'application des objectifs, la recherche des schémas.

Figure N09 : département moyen commun et logistique



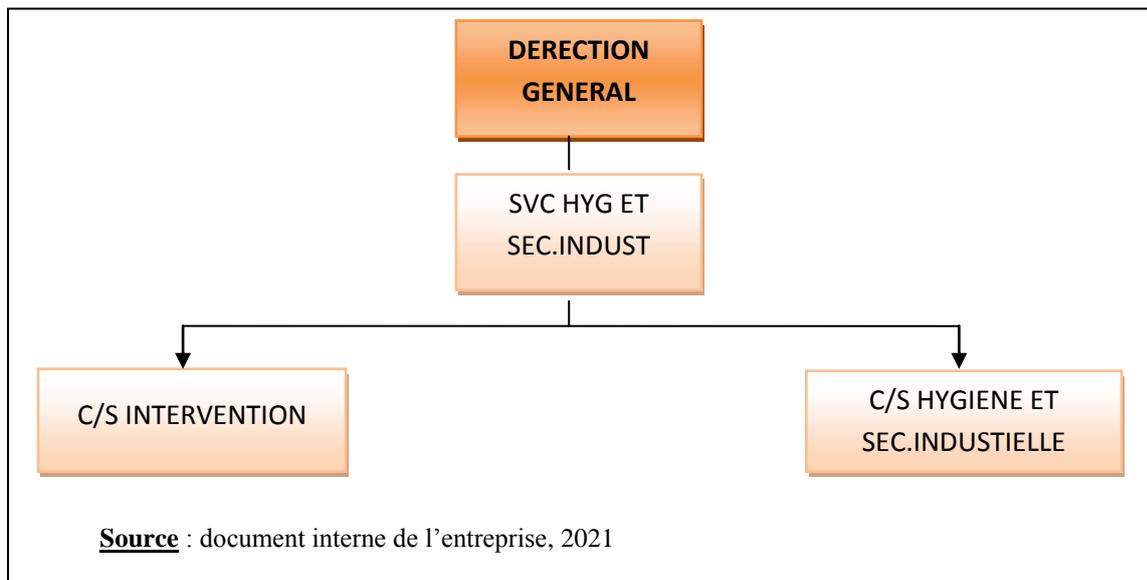
2.2.4. Assistant sureté interne (voire annexe 2)

- Veiller à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise en matière de Sûreté Interne et suivre son application;
- Veiller à l'application des prescriptions et consignes légales et réglementaires édictées en matière de sureté interne;

2.2.5. Chef de service Hygiène et sécurité industrielle

- Veiller à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise en matière de Qualité, hygiène, Sécurité et Environnement et suivre son application ;
- Veiller à l'application des prescriptions et consignes légales et réglementaires édictées en matière de Qualité Hygiène Sécurité et Environnement;

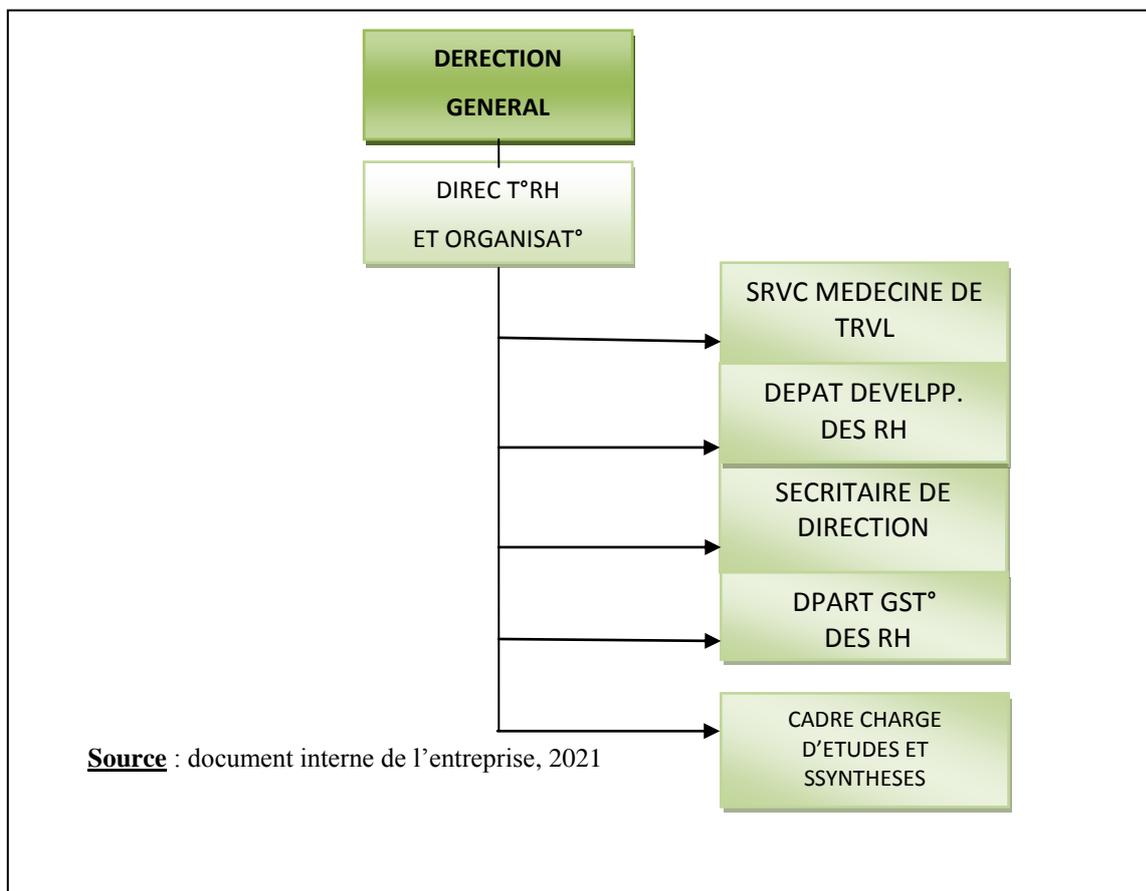
Figure N10 : organigramme de service hygiène et sécurité industrielle



2.2.6. Direction ressource humain et organisationnelle

- Contribuer à la définition des politiques et stratégies de l'entreprise en matière de la gestion des ressources humaines ;
- Assurer une meilleure adéquation Homme/Poste ;

Figure N 11: organigramme de la DRHO

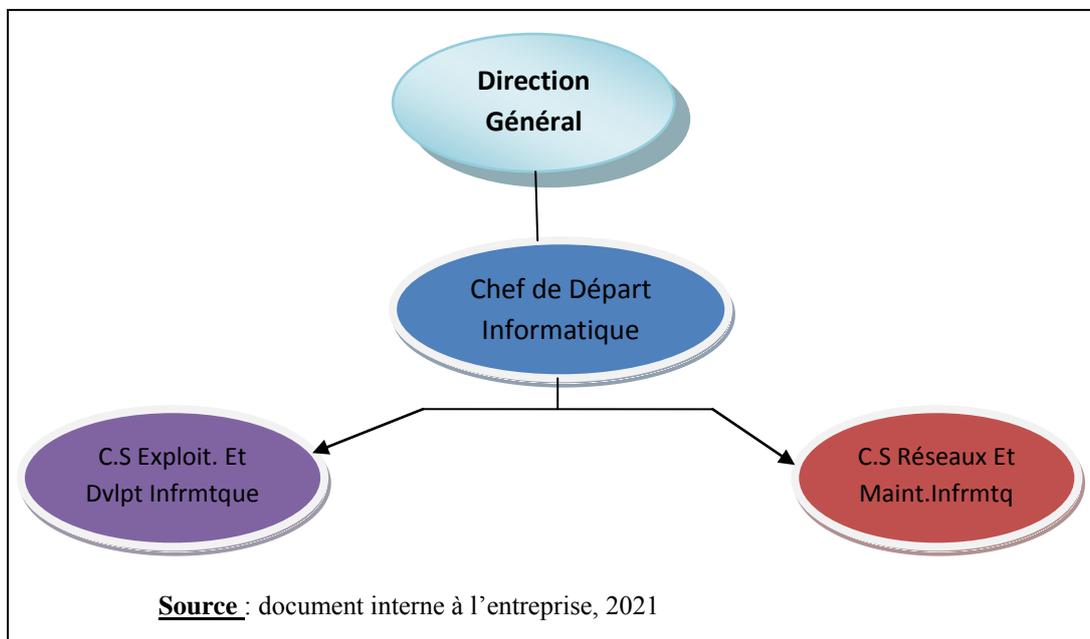


2.1.7. Département informatique

Valoriser et impulser l'effort de réflexion du management de l'entreprise visant à promouvoir une prise de décisions fondée sur des données fiables et disponibles en temps réel

- Définir le plan directeur informatique de l'entreprise (objectifs, moyens, étapes + réseaux, matériels et applications) en tenant compte des politiques et stratégies de la direction générale, le mettre en œuvre dans les meilleures conditions d'exploitation et d'efficacité ;
- Adapter les systèmes d'information et de gestion ; les intégrer pour une efficacité de plus en plus grande.

Figure N 12: organigramme de département informatique



Section03 : audit du pilotage de la performance organisationnelle

Au cours de cette section, nous allons assister à une démarche d'audit interne au sein de l'entreprise Electro-Industrie, ainsi que leurs impact sur la performance organisationnelle.

3.1. La démarche de l'audit interne

Dans la démarche d'audit interne, nous retrouverons le déroulement d'une mission d'audit qui se caractérise comme suit : tout d'abord la phase de préparation dont il y a lieu de réaliser les travaux préparatoires. Puis la phase de réalisation qui se résume par le travail sur le terrain, et terminant par la phase de conclusion ou on présentera le rapport final.

3.1.1. La phase de préparation

Pendant cette phase l'auditeur a réalisé tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, après la réception d'un ordre de mission, procéder à la prise de connaissance de l'unité à auditer, et identifier les points de contrôles et risques associés. Avant d'entamer sa mission au sein de l'entreprise Electro-Industrie, il a reçu le monda donné par la direction générale.

3.1.1.1. Objectifs

- Formalisation des objectifs, du champ d'action (scope) de la mission, programme de travail et planning d'intervention.
- Définir le referential d'audit.
- La note d'orientation consacre l'essentiel des résultats des travaux de préparation de la mission.

3.1.1.2. Caractéristiques

- Vision d'ensemble de l'organisation
- Identification des risques et des contrôles internes spécifiques à la fonction ou processus à auditer
- Mise en évidence des problèmes essentiels et questions importantes pour le management
- Organisation de la mission d'audit (Equipe d'audit, Planning...)
- Travaux réalisés principalement aux bureaux et visite des lieux.

3.1.1.3. Travaux

Ses travaux sont composés en trois.

A. La prise de connaissance : l'auditeur commence d'abord par l'acquisition d'une culture et des connaissances dans le domaine qu'il va auditer dans le but de :

- Avoir dès le départ une bonne vision du processus à auditer ;

- Identifier les risques associés ;
- Définir les objectifs de la mission, afin de l'organiser et de la planifier

B. Identification et évaluation des risques

Afin de mieux identifier les risques, l'auditeur procède à un découpage du processus audité pour cerner les zones qui présentent des risques. Ces derniers deviendront par la suite des objectifs d'audit.

Caractéristiques

Les risques sont appréciés tâche par tâche (Norme 2210) : Les risques sont formalisés dans un Tableau (**voire anexe03**)

Tableau d'identification des risques (les étapes)

- Découper l'activité en tâches ou opérations élémentaires
- Indiquer les objectifs de chaque tâche ou opération
- Identifier les risques liés aux tâches et objectifs assignés
- Evaluation sommaire des risques (IMF)
- Dispositif de contrôle interne que l'on doit trouver
- Constat (le dispositif existe ou non)

C. Définition des objectifs d'audit (programme de travail)

Les objectifs d'audit découlent des résultats issus du tableau des risques. Il permet de décrire pour chaque objectif d'audit et donc chaque risque retenu, la nature des tests à mettre en œuvre pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

Caractéristiques

- Les objectifs sont définis dans un document
- Le document va constituer un contrat avec l'audité, porté à sa connaissance dans la note d'orientation.

3.1.2. Phase de réalisation

Après avoir finalisé la phase de préparation, l'auditeur entamer la phase de réalisation, en tenant d'abord une réunion d'ouverture chez l'audité, ensuite de tester les documents dans le but de détecter les anomalies qui le conduiront à constituer des FRAP (Feuille de révélation et d'analyse de problème).

3.1.2.1. La réunion d'ouverture : la réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit. Elle est la première relation entre les audités et

l'auditeur. Elle fait tomber la plupart des appréhensions en se basant sur une transparence totale.

La réunion d'ouverture se tient chez l'auditeur, sur le lieu de mission.

Figure N°13 : procès-verbal de réunion d'ouverture

Mission d'audit de la fonction X	TIZI OUZOU le 10/03/2021
Procès-verbal	
<u>Objet</u> : Réunion d'ouverture	
<u>Ordre du jour</u> : « Examen du rapport d'orientation »	
<u>Participants</u> :	
• Les auditeurs : les noms des auditeurs	
<u>Les audités</u> :	
• Directeur des approvisionnements,	
• Le responsable des achats,	
• Les responsable gestion des stocks.	
<u>La réunion d'ouverture a eu lieu le</u>	
• La date :	
• L'heure :	
Les auditeurs : signature	Les audités : signature

Source : élaboré par nos soins

Objectifs

- S'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme
- S'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel, ainsi que l'évaluation postérieure de la formation effectuer
- Collecter et réunir les preuves d'audit conformément au planning et programme d'intervention et au référentiel d'audit, afin d'établir les constats et formuler les recommandations.

Caractéristiques : se caractérisé comme suit

- Travaux sur le terrain

- Mise en œuvre des tests
- Validation des constats
- Supervision des travaux

3.1.3. Phase de conclusion

L'objectifs de cette phase est de faire valider par le responsable du domaine audité la cohérence et la formation définitive de l'ensemble des observations, et cela au cours de la réunion de clôture. Enfin, la rédaction du rapport d'audit contenant des recommandations portées sur les écarts rencontrés et les points à améliorer.

Cette phase contient les étapes suivantes :

- Le projet de rapport d'audit ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit final ;
- La lettre de président.

3.1.3.1. Le projet de rapport

Le projet de rapport n'est pas un rapport final pour trois raisons :

- l'absence de validation générale,
- il ne contient pas de réponse des audités aux recommandations et son plan d'action est transparent
- Il est recommandé que l'essentiel voire la totalité du projet de rapport soit rédigé en cours de mission et avant la tenue de la réunion de clôture.

L'auditeur se base sur deux choses les FRAP et les papiers de travail pour conclure sa mission d'audit.

3.1.3.2. La réunion de clôture

La réunion de clôture permet d'informer les responsables, de valider les principaux constats et d'inciter les responsables de l'entité à mettre en œuvre les premières mesures correctives. Le contrôleur de l'organisation audité y est associés.

Figure N°14 : procès-verbal de réunion de clôture

Mission d'audit de la fonction achat	TIZI-OUZOU, le ../03/ 2021
PROCES VERBAL	
<u>Objet :</u> réunion de clôture.	
<u>Ordre du jour :</u>	
<ul style="list-style-type: none">• Présenter et valider les constants ;• Explication des recommandations ;• Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de mission.	
<u>Participants :</u>	
Les auditeurs :	
<ul style="list-style-type: none">• Les noms des auditeurs	
Les audités :	
<ul style="list-style-type: none">• Le directeur des approvisionnements• Le responsable des achats• Le responsable gestion des stocks	
Au cours de la réunion de clôture les présents vont procéder à l'examen du projet de rapport d'audit interne et sa validation générale par les audités.	
Les recommandations sont adressées à la direction générale les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour réaliser le rapport d'audit dans son état final.	
Les auditeurs : signature	les audités : signature
Source : élaboré par nos-soin	

3.1.3.3. Le rapport d'audit final : le rapport définitif intégrant les réponses de l'audité et les dernières observations de l'auditeur après supervision remis aux commanditaires de l'audit Le rapport doit être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible.

3.1.3.4. La lettre de président

La lettre du président présente une conclusion de la mission d'audit, effectuée par les auditeurs, adressée à la direction générale.

Figure N° 15 : lettre de président

LETTRE DE PRESIDENT

Monsieur le directeur,

Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction, nous avons procédé à l'évaluation de la fonction X et sa mission entre le 10/03/2021 Et 02/04/2021 notre évaluation a été effectuée en observant les procédures appliquées à ce service. Elle compte toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires. Sur la base de cette évaluation, on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle mis en place. Des tests ont été effectués pour les services concernés.

Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :

- Absence du manuel des procédures au sein de certains services ;
- Le service demandeur n'est pas organisé ;
- Aucune explication n'est exigée dans le cas du non-respect de la procédure de l'appel d'offre.

Ce rapport est exclusivement destiné à informer et à être utilisé par la direction et d'autres structures internes de l'entreprise.

Signature de chef de mission

3.2. Impact de l'audit interne sur la performance organisationnelle au sien d'Electro-Industrie

Au cours de notre stage nous avons pu faire des investigations sur une mission d'audit déjà réaliser, vison le pilotage de la performance organisationnelle au sien d'Electro-Industrie, ce stage nous a permis de connaitre les différentes étapes d'une mission ainsi son résultat sur le volet organisationnelle de l'entreprise.

La mission avait pour objectif l'assurance sur une bonne répartition des effectifs et l'intégration de la femme au sein de l'entreprise.

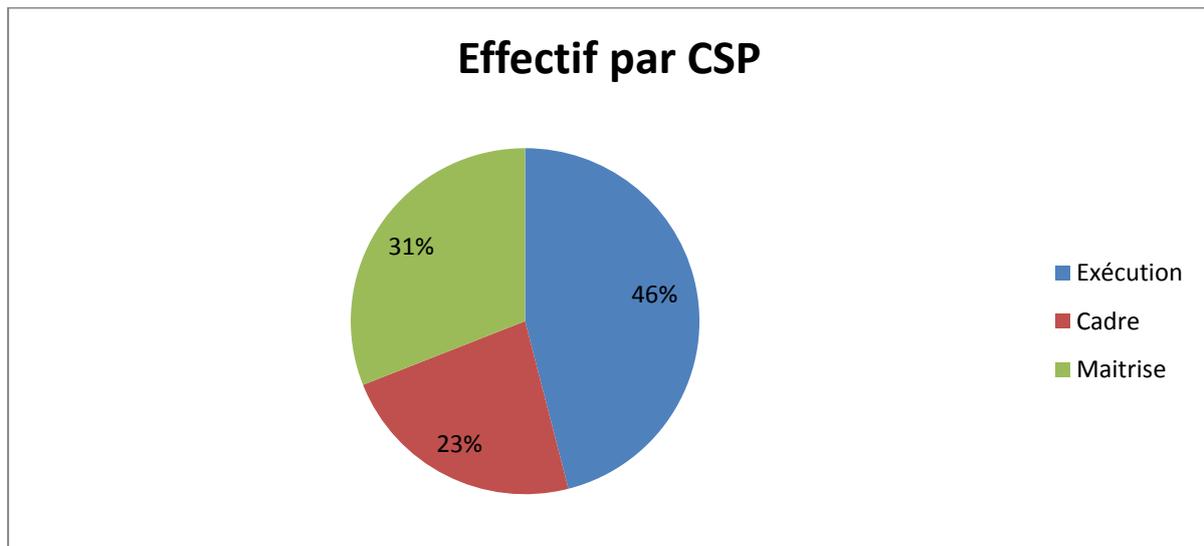
3.2.1. Phase de préparation

Après avoir reçues l'ordre de mission par la direction général nous avons commencé nos recherches.

3.2.2. Prise de connaissance

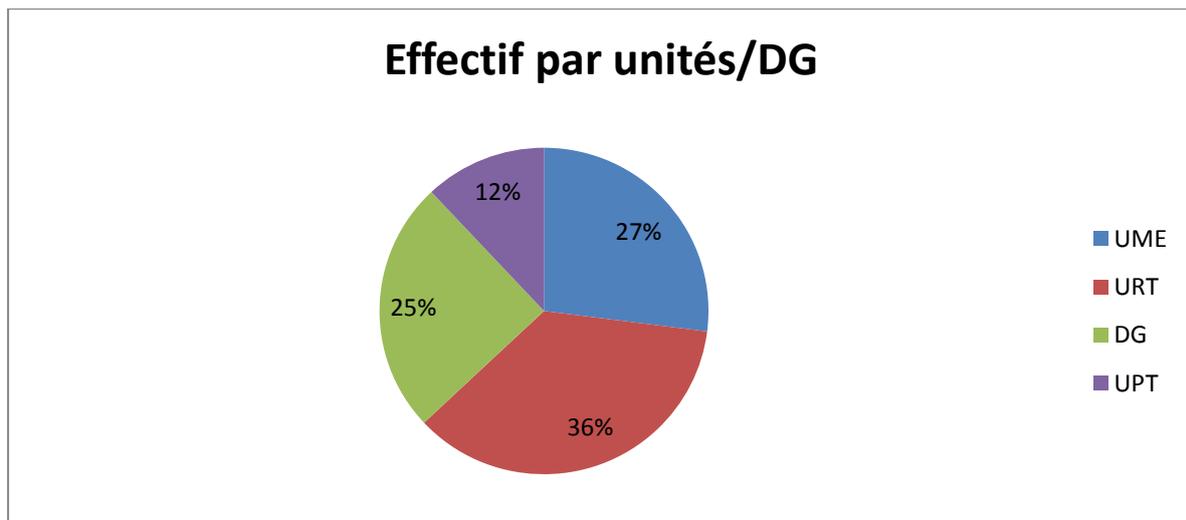
Pour notre premier contact avec la DRHO nous avons reçue plusieurs documents descriptifs de la direction

Figure N°16 : répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle



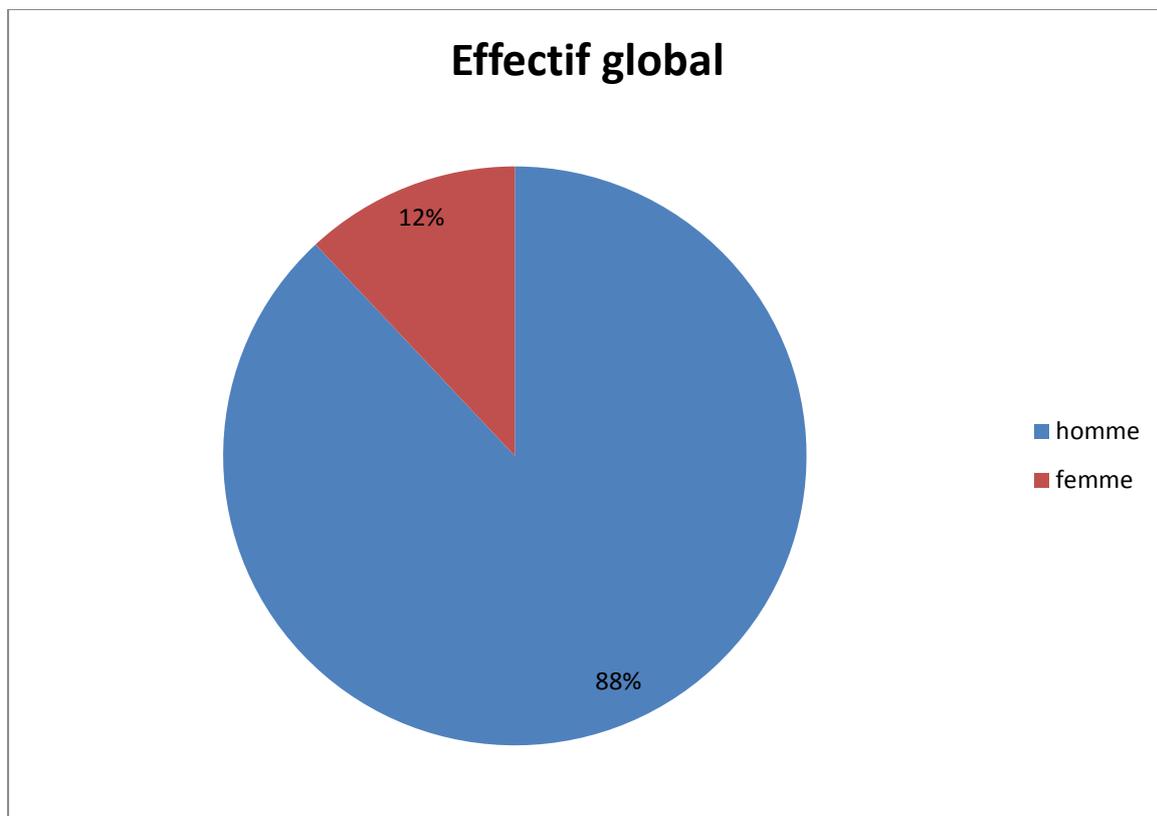
Source : document interne à l'entrepris, 2021

Figure N°17 : répartition des effectifs par unités/direction générale



Source : document interne à l'entreprise, 2021

Figure N°18 : répartition de l'élément féminin sur l'effectif globale



Source : élaboré par nos soins, 2021

3.2.3. Phase de réalisation

Dans cette phase on procède à l'étude des données présentés par la direction auditée ainsi on construit notre point de vue à emmener à la direction générale.

Après une aide précieuse par notre encadreur au sein d'EI on a pu enrichir notre bagage théorique par des connaissances pratiques ce qui nous a permis de faire des recommandations pour une bonne organisation des effectifs.

3.2.4. Phase finale

C'est dans cette phase qu'apparaît le résultat de la mission d'audit qui est sous forme d'un rapport qu'on n'a pas pu consulter pour des raisons de confidentialité.

De notre part, on a jugé qu'il serait plus explicatif de synthétiser les données traitées précédemment dans le tableau suivant :

Chapitre III La performance organisationnelle au sein d'Electro-Industrie

Tableau N°05 : récapitulation des graphes

Résultat	Commentaire	Recommandation
<ul style="list-style-type: none"> • Cadre : représente 23% de l'effectif global • Maitrise : représente 31% de l'effectif global • Exécution : représente 46% de l'effectif global 	On compare avec les normes et les lois algériennes il y'a un écart remarquable.	Augmenter le nombre d'effectif de la catégorie exécution.
<ul style="list-style-type: none"> • UME : représente 27% de l'effectif global • URT : représente 36% de l'effectif global • DG : représente 25% de l'effectif global • UPT : représente 12% de l'effectif global 	Il y'a un déséquilibre de répartition d'effectifs en comparaison avec les normes de travail qui exigent seulement 20% de l'effectifs global appartenant à la direction générale dans une entreprise de production	Réduire l'effectif de la DG ou augmenter l'effectif de production.
<ul style="list-style-type: none"> • Femme : 12% de l'effectif global • Homme : 88% de l'effectif global 	Manque d'intégration des femmes au sein d'EI	Augmenter la participation féminine dans l'entreprise.

Source : élaboré par nos soins

D'après le rapport de l'auditeur au sein d'Electro-Industrie il y a eu un bon pilotage de la performance organisationnelle selon ses travaux durant ces dernières années.

Néanmoins, quelques déséquilibres sont relevés à travers le tableau N°5 où on constate les deux remarques suivantes :

- L'effectif au niveau de l'exécutif doit être revu vers la hausse et pour renforcer la performance de l'entreprise, ce dernier doit représenter au minimum 80% de l'effectif globale
- On constate également que l'élément féminin a une faible présence au niveau de l'EI, et l'augmentation du rôle féminin nécessite une formation et une parfaite maitrise des tâches exigées.

Chapitre III La performance organisationnelle au sein d'Electro-Industrie

Conclusion

Electro-Industrie est une entreprise publique de fabrication de moteurs électriques, transformateurs et groupe électrogène, c'est une filiale du géant groupe ELEC EL DJAZAIR.

Cependant, ce chapitre devisé en trois sections, Tout d'abord, la première section présente l'organisme d'accueil, ensuite, on a présenté les différentes structures organisationnelles d'Electro-Industrie dans la deuxième section.

Dans la dernière section, Pour des réponses à notre problématique, on a réalisé des travaux d'investigation sur l'audit de la performance organisationnelle, d'après une analyse des écarts pour lesquels l'auditeur avait proposé des recommandations afin de réduire les dysfonctionnements, tels que :

Le déséquilibre de répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et le manque d'intégration de l'élément féminin dans l'entreprise. A cet égard, il incombe à la Direction Générale et les organes dirigeants de promouvoir des changements organisationnelle afin de répondre aux normes et exigences de travail.

Enfin on peut dire que la fonction de l'audit interne joue un rôle important dans la détection des risques liés au pilotage de la performance organisationnelle. Ainsi, elle permet d'améliorer le fonctionnement de cette entreprise, dans mesure où elle aide ses directions à mieux faire leur travail en corrigeant les lacunes relevées et en mettant en place des recommandations d'amélioration.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de notre travail, il convient à présent de nous livrer à une réflexion sur sa contribution théorique et pratique.

Le développement organisationnel et technique des entreprises au temps actuel incite à des efforts de performance toujours plus grands. Mais ceci ne suffit pas pour autant, sans une gestion dont l'efficacité ne peut être acquise, que par la mise en œuvre et la conjonction de plusieurs mécanismes de contrôle de l'environnement de l'entreprise.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance, à travers un système de contrôle interne, pilote et assiste par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Tout au long de notre travail, notre objectif était de démontrer que l'audit de pilotage de la performance organisationnelle de l'entreprise, partant du principe que la performance de l'entreprise qui lié efficacité et efficience. C'est-à-dire, que lorsque les opérations de l'entreprise deviennent plus efficaces et efficientes, du fait que la direction générale mette davantage l'accent sur la conception du contrôle tout en réduisant ses coûts, qui entraine des impacts positifs sur la performance de l'entreprise.

Dans notre travail, nous avons essayé de démontrer dans la théorie que la fonction de l'audit interne à une incidence sur l'efficacité et l'efficience du système du contrôle interne, elle intervient à réduire les risques liés aux activités de l'entreprise.

A cet effet, notre intégration au sein de l'entreprise Electro-Industrie AZAZGA pendant 30 jours du stage pratique nous as permet de comprendre son fonctionnement effectif, on a constaté que Electro-Industrie pourrait bien être un exemple de l'entreprise type en Algérie, cet argument peut être illustré par :

- La disponibilité d'un effectif dynamique, organisé et qualifié.
- Stabilité des ressources humaines, existence des périodes de formation et de recyclage
- Capacité nominal de production importante, meilleure qualité sur le marché, produit au niveau des unités de production.

En effet, nous avons pu avoir une idée sur la fonction de la performance organisationnelle, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci.

Conclusion générale

Pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans cette entreprise, nous avons opté pour une démarche qualitative comme méthode de recherche, pour tester si le pilotage d'audit interne contribue vraiment à la maîtrise de la performance liés aux directions auditées, c'est dans cette perspective que nous avons tenté de montrer si la structure organisationnelle applique les procédures et directives de la direction générale afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

La mission de l'audit interne commence par la préparation d'un plan d'audit élaboré par la cellule d'audit, le déroulement de cette mission se base sur trois phases :

La phase de préparation qui consiste à collecter les informations sur l'entité à auditer en utilisant des outils de recueil de l'information tel que le questionnaire du contrôle interne, l'observation et l'entretien avec les audités.

La phase de réalisation consiste à vérifier et comparer les informations recueillies avec la réalité du terrain, de relever les dysfonctionnements existants et faire des recommandations qui permettent d'y remédier, en fin, la phase de conclusion consiste à rédiger un rapport d'audit interne contenant les résultats de l'intervention de l'auditeur.

Ce qu'on a pu constater d'après notre investigation menée au niveau de cette entreprise, que l'audit interne apporte une vraie performance en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne. **(Hypothèse 01 confirmé)**

Nous avons constaté également que l'audit interne aide cette entreprise à atteindre ses objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. Ainsi il met à la disposition de l'équipe dirigeante d'électro-industrie les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixé. **(Hypothèse 02 confirmé)**

Ce qui nous amène *a priori* de confirmer nos hypothèses de recherche précédemment proposées. Il en résulte que :

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 du système de contrôle ainsi que l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation.

Conclusion générale

En effet, un bon système de contrôle interne joue un rôle important dans le maintien voire l'amélioration des performances d'une entreprise ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur solide et durable.

Par ailleurs ce travail a été entaché par certaines contraintes soit au niveau de l'université ou au lieu de notre stage et ce pour divers raisons ;

- La confidentialité des documents internes de l'entreprise, Il se pose donc le problème de la volonté des auditeurs de collaborer et de divulguer les informations concernant leur entreprise, en effet, plusieurs auditeurs internes considèrent ce sujet comme étant une source de conflit avec la direction générale.
- la mise en place de la fonction d'audit interne. Les structures de l'audit interne ont été installées récemment.
- la difficulté d'étendre notre travail, car nous aurions aimé faire des interviews auprès des commissaires aux comptes, afin de comprendre la démarche et les contrôles qui leur permettent d'évaluer le système de contrôle interne en matière d'efficience, ainsi que les obstacles rencontrés lors de cette étape de mission. Mais, l'absence de moyens et le manque de temps nous ont empêchés de les réaliser.
- Insuffisance de temps « durée de stage » ;
- manque de documentations et ouvrages récents au niveau de la bibliothèque.

Les recommandations que nous pouvons apporter sont :

- ✚ Il est nécessaire de faire des séminaires pour tout le personnel de l'entreprise pour illustrer le rôle de l'audit interne dans les esprits ;
- ✚ La fonction d'audit interne doit occuper une place importante au sein de l'organisation, car elle est considérée comme instrument de gestion qui vient à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.
- ✚ Il est nécessaire que les auditeurs internes entretiennent de plus en plus des relations étroites avec le conseil d'administration et de bénéficier du soutien de la D G et de l'assemblée générale afin de favoriser de plus en plus l'indépendance des auditeurs internes. Ceci permet la création d'un environnement favorable à la promotion de l'Audit Interne susceptible de promouvoir la valeur ajoutée apportée par les auditeurs internes.
- ✚ l'approvisionnement des bibliothèques doit être de façon régulières ;

Conclusion générale

- ✚ signature de convention entre les universités et les entreprises afin d'augmenter les périodes de stages et améliorer les conditions d'encadrement des étudiants.

Pour que demain les mots « *efficacité, sincérité, régularité* » soient le langage unique et exceptionnel des chefs d'entreprise, et qu'on parlera d'une économie moderne et développée, l'état doit renforcer les mécanismes de contrôle sur les pôles économiques et financiers, mettre en place pour les auditeurs interne, une formation obligatoire pour qu'ils puissent pratiquer cette mission.

Perspectives et futures pistes de recherche

Certaines de ces limites précitées peuvent nous renvoyer à des besoins d'études et recherches futures. En fait, plusieurs recherches peuvent être envisagées pour compléter notre étude. Sur ce, nous proposons **quelques pistes de recherches** :

- Etude de l'intervention de l'auditeur interne en matière d'efficience du système de contrôle interne.
- L'apport de l'audit interne en matière de gouvernance de l'entreprise.

Bibliographie

❖ Ouvrages

- Allat. Allain, « *management des entreprises* », édition hachette livre, France 2008.
- Bertin. Elisabeth, « *Audit interne, enjeux et pratiques à l'international* », édition Eyrolles, 2007.
- Boudriga. Zied, « *L'audit interne ; organisation et pratique* », édition Azurtie, 2009.
- Burnes. Martine, « *science de gestion* », édition Hachette, Paris, 2013.
- Fernandez. Alain, « *les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition Eyrolles, 2008.
- Génard. Charreaux, « *Le point sur la mesure de performance des entreprises* », édition Economica, Paris 1998.
- Harles. L, Adrine. M, « *Evaluation organisationnelle* », édition padie, Canada, 2003.
- Jacquet. Stéphane, « *Management de la performance : des concepts aux outils* », CREG, 2012.
- Lasthaus.c, Melene. M, « *care pour l'amélioration de la performance* », évaluation organisationnelle, Canada, 2003.
- Micheline. F, « *Comptabilité et Audit* », édition Foucher, Malakoff, 2012.
- Renard. J, Nussbaumer. S, « *Audit interne et contrôle de gestion* », édition d'organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240, Paris cedex05,
- Renard. Jaques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition d'organisation, Paris, 2017.
- Schick. Patrik, « *Mémento d'audit interne* », édition Dunod, Paris, 2007.
- Selmer Caroline, « *concevoir le tableau de bord* », édition Dunod, Paris, 2003.
- Vatier. Raymond, « *Audit de la gestion social* », édition des organisations, Allemagne 1988.
- Vlaminick .Josephe H, « *histoire de la comptabilité* », édition Pragmos, Paris, 1979.

❖ Mémoires et thèses et revue

- Amimer. A, « *la mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion* », management des organisations, 2005-2006.
- Benhayoun. S, « *L'audit interne levier de performance dans les organisations publiques* », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001.
- Yahyaoui. Y. Zarrouk R, « *l'utilité du rapport de l'auditeur externe* », Institue supérieure de gestion ,2005.
- Guenoun. M, « *le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales* », thèse doctorat, Marseille, 2009.
- Bouras. B, Skender. N, « *la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise* », Universite Akli Mohe Nd Oulhadj Bouira, 2014-2015.
- Ammar. S, « *Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne* », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007.

Bibliographie

- Saulquin. G, Schier, « *responsabilité sociale des entreprises et performance* », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 1n°223/2007.

❖ Article et texte de lois

- IFACI, « *Diplôme professionnelle ; de l'audit interne : épreuve normes, contrôle interne, comptabilité* », Juin 2010.
- IFACI, « *Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence* », Paris, 2017. Disponible sur le lien suivant : [CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf \(ifaci.com\)](#)
- IFACI, « *Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence* », Paris, 9 mai 2006.
- IFACI, « *Norme Internationales Pour La Pratique Professionnelle De L'audit Interne*», édition Eyrolles, Paris, 2012
- IIA (The Institute of Internal Auditors), « *Normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit interne* », Florida 32701-4201, USA, 2004.

❖ Site internet

- [\(PDF\) Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles -Edition 2017 - NORMES - -- INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE \(LES NORMES | Mehdi BOUITA - Academia.edu](#)
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Audit#:~:text=voir%20%3A%20Audit%20interne.,L'audit%20externe,autres%20personnes%20en%20>
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/performance>
- <https://uptoo.fr/blog/les-indicateurs-de-performance-commerciale-indispensables/>
- <https://www.bing.com/search?q=norme+ISO+8402&go=Rechercher&qs=ds&form=QBRE>
- www.ifaci.com www.compta-online.com/management/la-performance-de-lentreprise/
- www.ifaci.com/



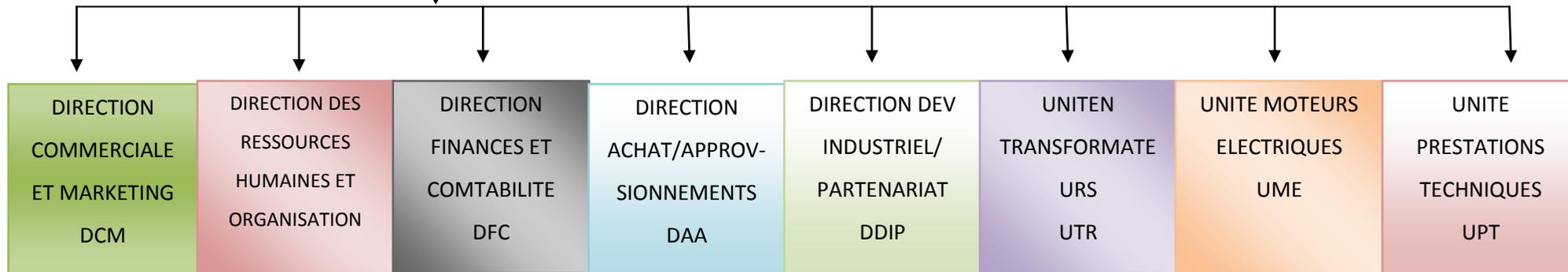
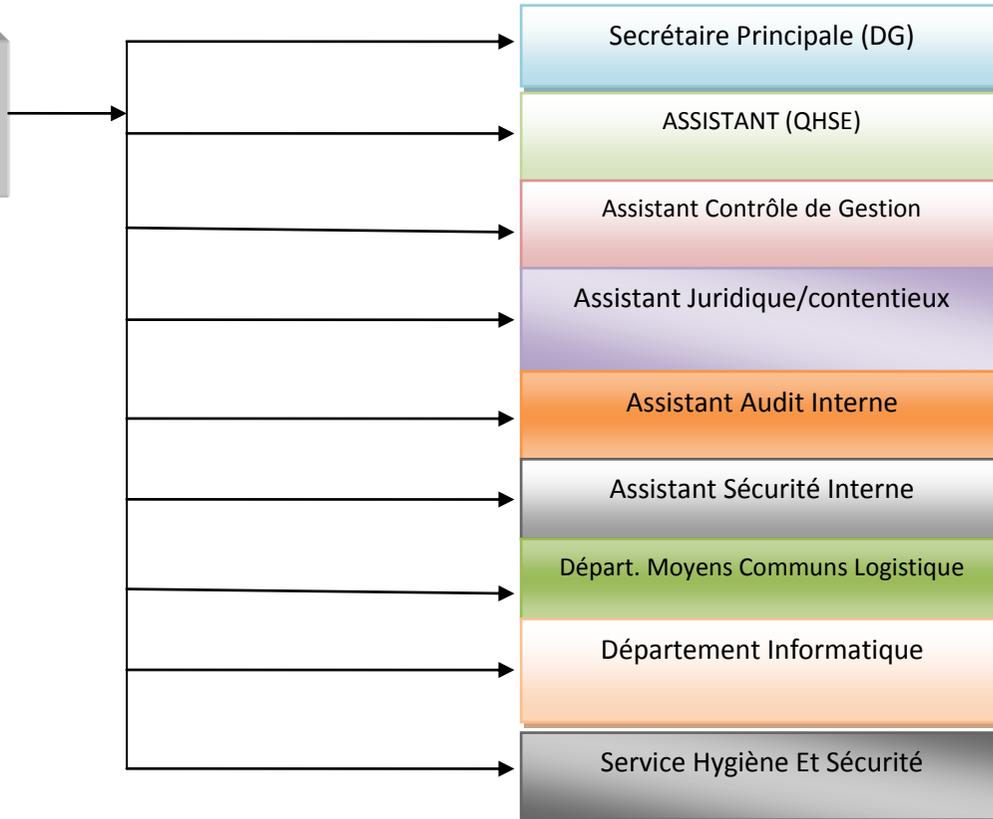
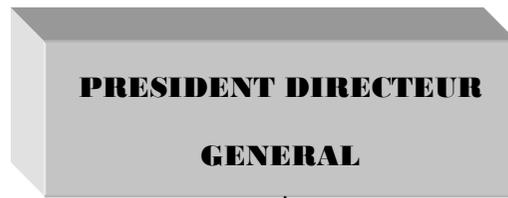
ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

EPE/ ELECTRO-INDUSTRIES / SPA

Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

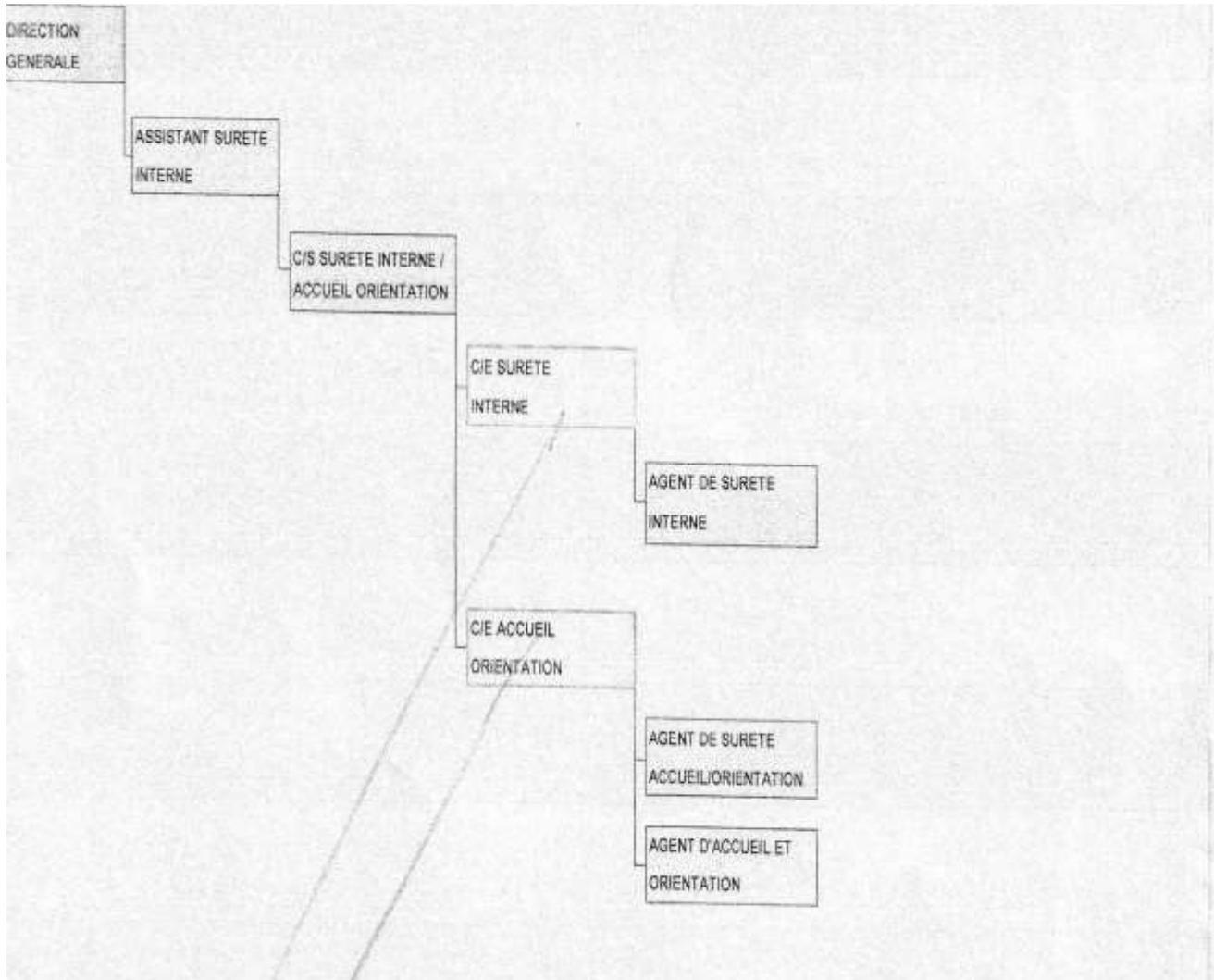


Source : document interne à l'entreprise



ANNEXES

Annexe 02



PRÉPARATION DE LA MISSION D'AUDIT

□ Tableau d'identification des risques (les étapes) :

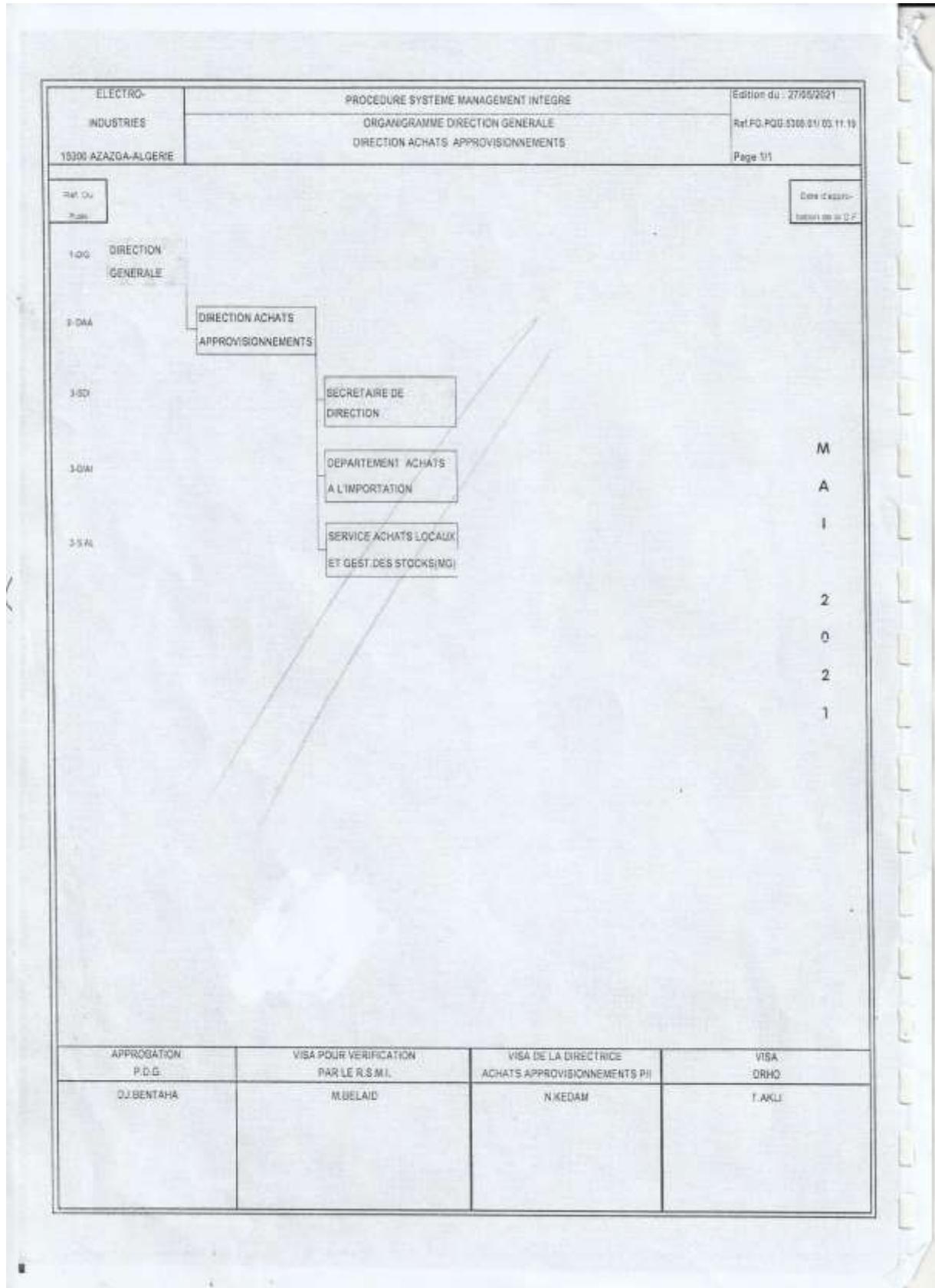
Tache	Objectif	Risque	Evaluation	Dispositif du CI	Constat

Le Tableau des risques va nous permettre de préciser les objectifs de la mission

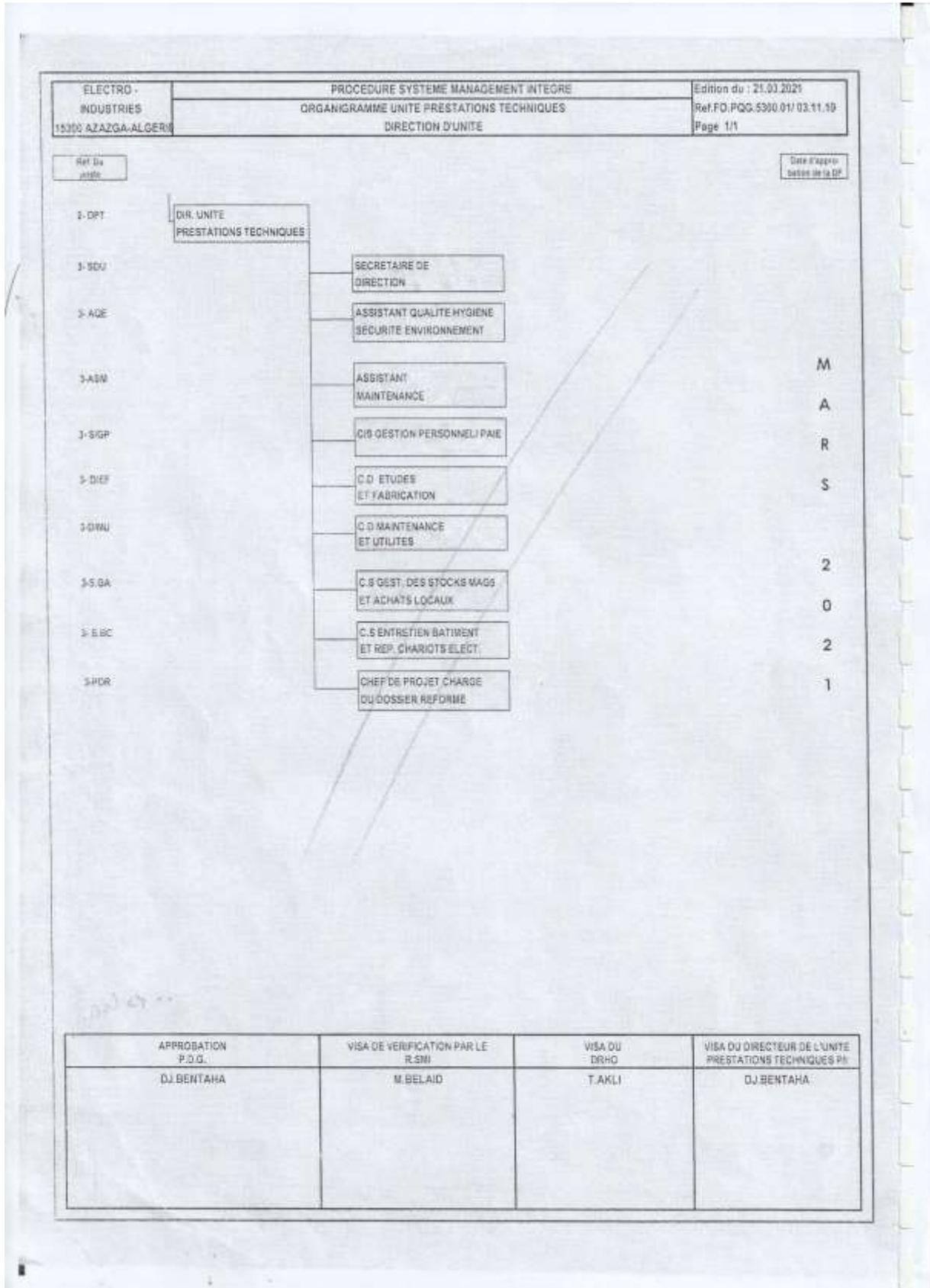


ANNEXES

Annexe 04



ANNEXES



ANNEXES

Annexe 06

ELECTRO - INDUSTRIES 15300 AZAZGA-ALGERIE	PROCEDURE SYSTEME QUALITE ORGANIGRAMME UNITE MOTEURS ELECTRIQUES DIRECTION UNITE	Edition du : 01/09/2021 Ref: FQ-PQG.5300.01 (03.11.15) Page: 1/1	
2- DME 3- DMV 3- AGE 3- X.DF 3- DMN 3- L.CC 3- DPH 3- DDP 3- DDE	DIRECTEUR UNITE MOTEURS ELECTRIQUES SECRETAIRE DE DIRECTION ASSISTANT QUALHYG SEC ENV C.D SERVICE GESTION PERSONNEL/PAB C.D COMMERCIAL & RELAT CLIENTS / MARKETING SERVICE CONTRÔLE QUALITE C.D PRODUCTION C.D DEVELOPEMENT PRODUITS C.D GROUPES ELECTROGENES	S E P T E M B R E 2 0 2 1	
APPROBATION P.Q.D.	VISA DE VERIFICATION PAR R.S.M.	VISA O.R.H.C.	VISA DIRECTEUR DE UNITE
OJ BENTAMA	M.BELAD	TAKLI	KALIME

Table des matières

Table des matières

Remerciements	a
Dédicaces	b
Liste des abréviations	c
Liste des tableaux	d
Liste des figures.....	d
Sommaire.....	f
Introduction général	01
Chapitre I : typologie de l'audit.....	03
Introduction.....	03
Section 01 : l'audit interne.....	03
1.1. Notion de l'audit interne	03
1.1.1. Définitions de l'audit interne	04
1.1.1.1. Activité indépendante et objective	05
1.1.1.2. L'audit interne contribue à la création de valeur ajoutée	06
1.1.1.3. L'évaluation systématique des processus.....	06
1.2. Les objectifs et le positionnement de l'audit interne.....	06
1.2.1. Les objectifs de l'audit interne.	06
1.2.1.1. Le positionnement de l'audit interne.....	07
1.2.1.2. Le rattachement de l'audit interne.....	07
1.2.1.3. Les principes tâches de l'audit interne.....	08
1.3. Les normes d'audit interne.....	09
1.3.1. Les normes de qualification.....	09
1.3.2. Les normes de fonctionnement.....	10
1.3.3. Les normes de mise en œuvre	11
Section 2 : audit externe	12
2.1. Notion d'audit externe	12
2.1.1. Définitions	12
2.2. Typologie de l'audit externe	13
2.2.1. Audit contractuel	13
2.2.2. Audit légal	13
2.3. Les opinions de l'auditeur	14
2.4. Les objectifs de l'audit externe	14
2.5. Les normes d'audit externe.....	15

Table des matières

2.6.	Distinction entre l’audit interne et l’audit externe	18
2.6.1.	L’audit interne et l’audit externe (comptable et financier).....	18
	Conclusion.....	20
	Chapitre II : la performance de l’entreprise et sa typologie.....	21
	Introduction.....	21
	Section 01 : définition et typologie de la performance	21
1.1.	La performance	21
1.1.1.	Les concepts de base de la performance.....	22
1.1.1.1.	L’efficacité.....	22
1.1.1.2.	L’efficience	22
1.1.1.3.	Qualité	23
1.1.1.4.	Pertinence	23
1.1.1.5.	Viabilité (financière)	23
1.1.2.	Les indicateurs de la performance	23
1.1.3.	Les objectifs de la performance.....	23
1.1.4.	Pilotage de la performance.....	24
1.2.	Typologies de la performance.....	24
1.2.1.	La performance organisationnelle	25
1.2.2.	La performance sociale	25
1.2.3.	La performance économique et financière	25
1.2.4.	La performance commerciale.....	25
	Section 02 : indicateurs de la performance organisationnelle.....	26
2.1.	La mesure de la performance organisationnelle.....	26
2.1.1.	L’efficacité organisationnelle.....	26
2.1.2.	L’efficience organisationnelle.....	27
2.1.3.	La pertinence.....	27
2.1.4.	La viabilité financière.....	27
2.2.	Les types d’indicateurs de la performance organisationnelle.....	27
2.2.1.	Les indicateurs financiers	27
2.2.2.	Les indicateurs commerciaux.....	28
2.2.3.	Les indicateurs sociaux.....	29
2.2.4.	Les indicateurs structurels.....	29
2.2.5.	Les indicateurs de formation	29

Table des matières

2.2.6. Indicateur de la rémunération.....	30
2.2.7. Indicateur de climat social	30
2.2.8. Les indicateurs de recrutement.....	31
2.2.9. Les indicateurs fonction RH.....	31
2.2.10. Les indicateurs de mouvement.....	32
Conclusion.....	32
Chapitres III : la performance organisationnelle au sein d'électro-industrie	34
Introduction.....	34
Section 1: présentation de l'organisme et service d'accueil.....	34
1.1. Historique d'électro-industries.....	34
1.1.1. L'organigramme de l'entreprise électro-industrie	35
1.2. Domaine d'activité.....	35
1.2.1 Activité Principale.....	35
1.2.2 Activité secondaire.....	35
1.3. présentation des unités	35
1.3.1. L'unité Transformateurs (U.T.R).....	35
1.3.1.1 Moyens matériels.....	35
1.3.1.2. Références.....	36
1.3.2. Unité moteurs électriques (U.M.E).....	37
1.3.3. Unité Prestations Techniques (U.P.T).....	38
Section 02 : l'organisation et le fonctionnement d'électro-industrie.....	39
2.1. Présentation de la structure organisationnelle d'Electro-Industrie.....	39
2.1.1. La direction générale.....	39
2.2. Evolution de la structure organisationnelle.....	40
2.2.1. Chef de département QHSE et laboratoire central.....	40
2.2.2. Assistant Contrôle de gestion.....	40
2.2.3. Département moyen commun et logistique.....	41
2.2.4. Assistant sureté interne.....	42
2.2.5. Chef de service Hygiène et sécurité industrielle.....	42
2.2.6. Direction ressource humain et organisationnelle.....	43
2.1.7. Département informatique.....	44
Section03 : audit de pilotage de la performance organisationnelle	45
3.1. La démarche de l'audit interne.....	45

Table des matières

3.1.1. La phase de préparation.....	45
3.1.1.1. Objectifs	45
3.1.1.2. Caractéristiques	45
3.1.1.3. Travaux	45
A. La prise de connaissance.....	45
B. Identification et évaluation des risques.....	46
C. Définition des objectifs d’audit (programme de travail)	46
3.1.2. Phase de réalisation.....	46
3.1.2.1. La réunion d’ouverture	46
3.1.3. Phase de conclusion	48
3.1.3.1. Le projet de rapport.....	48
3.1.3.2. La réunion de clôture	48
3.1.3.3. Le rapport d’audit final	49
3.1.3.4. La lettre de président.....	50
3.2. Impact de l’audit interne sur la performance organisationnelle au sien d’Electro-Industrie.....	50
3.2.1. Phase de préparation	51
3.2.2. Prise de connaissance	51
3.2.3. Phase de réalisation.....	52
3.2.4. Phase finale.....	52
Conclusion.....	54
Conclusion générale	55
Bibliographie.....	59
Les annexes	61
Table des matières.....	67

Table des matières

Résumer

La fonction de l'audit interne n'est pas adoptée par toutes les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, contrairement à ce qu'on croyait. Néanmoins, il s'agit d'une fonction que toute entreprise devrait la prendre en compte. En effet, cette fonction joue un rôle fondamental dans l'application des politiques et directives de la direction, ainsi que l'assurance de l'existence d'un bon système de contrôle interne.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance, à travers un système de contrôle interne, piloté et assisté par l'audit interne.

Un système de contrôle interne performant joue un rôle clé et représente un facteur de succès dans le maintien, voire l'amélioration des performances d'une entreprise ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur durable.

L'objectif de notre travail de recherche est de démontrer, au travers du cas d'Electro-Industrie, qui est une entreprise publique, que l'audit de pilotage de la performance organisationnelle contribue à l'efficacité et l'efficience de cette dernière.

Mots clés : audit interne, contrôle interne, efficacité, efficience, performance organisationnelle.

Abstract

The function of internal audit is not adopted by all companies, whether public or private, contrary to what was believed. Nevertheless, it is a function that any company should take into account. Indeed, this function plays a fundamental role in the application of the policies and directives of the management, as well as the assurance of the existence of a good system of internal control.

Achieving the objectives set by the company depends above all on managing and controlling the operation of its activities. In other words, the functioning of the company must necessarily and constantly be under surveillance, through an internal control system, piloted and assisted by the internal audit.

An effective internal control system plays a key role and represents a success factor in maintaining or even improving the performance of a company as well as in the success of a sustainable value creation process.

The objective of our research work is to demonstrate, through the case of Electro-

Industry, which is a public company, that the organizational performance management audit contributes to its effectiveness and efficiency.

Keywords: internal audit, internal control, effectiveness, efficiency, organizational performance.

ملخص

لا يتم اعتماد وظيفة التدقيق الداخلي من قبل جميع الشركات سواء كانت عامة أو خاصة خلافا لما كان يعتقد. ومع ذلك ، فهي وظيفة يجب أن تأخذها أي شركة في الاعتبار. وبالفعل تلعب هذه الوظيفة دوراً أساسياً في تطبيق سياسات وتوجيهات الإدارة ، فضلاً عن ضمان وجود نظام جيد للرقابة الداخلية يعتمد تحقيق الأهداف التي تحددها الشركة قبل كل شيء على إدارة ومراقبة تشغيل أنشطتها. بعبارة أخرى ، يجب أن يكون عمل الشركة تحت المراقبة بالضرورة وبشكل مستمر ، من خلال نظام رقابة داخلي ، يتم توجيهه ومساعدته من قبل التدقيق الداخلي يلعب نظام الرقابة الداخلية الفعال دوراً رئيسياً ويمثل عامل نجاح في الحفاظ على أداء الشركة أو حتى تحسينه وكذلك في نجاح عملية خلق القيمة المستدامة.

الصناعة ، وهي شركة عامة ، أن تدقيق إدارة الأداء التنظيمي يساهم في فعاليتها وكفاء-Electro الهدف من عملنا البحثي هو إثبات ، من خلال حالة

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي ، الرقابة الداخلية ، الفعالية ، الكفاءة ، الأداء التنظيمي.