

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

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et de Gestion



**Thème :**

**L'impact de l'audit interne sur la performance financière d'une entreprise (cas d'Algérie poste)**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion  
Spécialité : Audit et contrôle de gestion (3eme Promotion)**

**Réalisé par :**

**MESLOUB Thinhinane**

**MELLAL Nawal**

**Sous la direction de :**

**Dr: RACHEDI Akila**

**Membres de jury :**

**Président : Dr: BADI Abdelmadjid Maitre de conférences classe A, UMMTO**

**Examineur : Mr: AMIAR Habib Maitre de conférences, UMMTO**

**Rapporteur : Dr: RACHEDI Akila Maitre de conférences classe B, UMMTO**

**Année universitaire : 2016 / 2017**

## *DEDICACES*

Je dédie ce mémoire à vous :

Mes chers parents, ce modeste travail réalisé avec tant d'ambition dans l'unique but de vous satisfaire et vous rendre heureux et fier de votre fille.

Que vos sacrifices ne soient pas vains.

À mes grands-parents, ma grand-mère particulièrement qui a toujours su me remettre debout quel que soit l'échec subi.

À mes oncles et tantes qui ont été les frères et sœurs que je n'ai pas eues

À toute la famille MESLOUB

À tous mes amis (es)

À toute la 3<sup>ème</sup> promotion « Audit et contrôle de gestion » année 2015/2016

*Thinhinane*

## *DEDICACES*

Je remercie d'abord le bon Dieu qui m'a donné le courage et la volonté d'élaborer ce travail

Je dédie ce modeste travail à toute ma famille, qui a été ma source d'encouragement et d'assurances durant mes séjours,

en particulier a :

- Mes chers parents,
- Mes frères Adel, Hicham, Fayçel et ma chère petite sœur Wissam
- Mes chers grands-parents
- Mes Oncles et Tantes maternelles et paternelles
- Mon mari Redouane et toute ma belle-famille
- Toutes mes amies.

**NAWAL**

# Remerciements

On exprime nos sincères remerciements à notre promotrice Madame RACHEDI Akila pour son orientation et pour son aide sans laquelle l'accomplissement de ce travail n'aurait pas été envisageable.

On exprime également notre gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'examiner cette thèse, sans oublier le responsable de spécialité Monsieur AMIAR Habib pour sa compréhension et pour son aide précieuse.

On adresse nos vifs remerciements à tous les responsables d'audit interne au niveau d'Algérie poste pour leur accueil chaleureux et particulièrement notre encadreur qu'on ne remercierais jamais assez Monsieur BELMOUKHTAR Yahia pour sa grande générosité et sa disponibilité malgré ses nombreuses occupations mais aussi son écoute, son suivi tout au long de ce travail, ainsi que pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées.

Par ailleurs on tient à remercier nos parents, nos tantes et oncles pour leur soutien moral et leur encouragement a toujours être d'avantage ambitieuses et voir toujours loin, ainsi que toute notre famille et nos proches.

## **Résumé :**

De nos jours, l'environnement économique dans lequel les entreprises publiques algériennes évoluent est considéré comme étant instable à cause des nombreux changements et des menaces accablantes de la concurrence, ce qui peut porter offense à l'atteinte et la réalisation des objectifs de l'entreprise afin de garantir cela la nécessité de la mise en place d'une fonction d'audit interne, qui est vitale dans toute entreprise pour l'atteinte de ses objectifs mais aussi pour l'amélioration de sa performance financière ce qui est primordial pour la pérennité de chaque entreprise malgré les différentes conversions, cela en détectant l'ensemble des dysfonctionnements et d'y remédier via des recommandations adaptées à chaque situation.

L'objectif de ce mémoire est de démontrer si la fonction d'audit interne demeurante au sein des entreprises publiques algériennes, peut-elle réellement contribuer à l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne et à l'amélioration des processus de management

**Mots clés :** Audit interne, Contrôle interne, Contrôle de gestion, Performance, Performance financière, Indicateurs financiers, Gouvernance, Management, Tableau de bord, Entreprise, Concurrence.

# **SOMMAIRE**

- ❖ Introduction générale

## **Cadre théorique**

### Chapitre I : L'audit interne

- ❖ Introduction du chapitre I
  - Section 1 : Généralités sur l'audit interne
  - Section 2 : L'audit interne et ses outils
  - Section 3 : L'audit interne et les fonctions voisines
- ❖ Conclusion du chapitre I

### Chapitre II : Performance et performance financière

- ❖ Introduction du chapitre II
  - Section 1 : Performance
  - Section 2 : Performance financière
- ❖ Conclusion du chapitre II

## **Cadre pratique**

### Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sein d'Algérie poste.

- ❖ Introduction du chapitre III
  - Section 1 : Présentation d'Algérie poste
  - Section 2 : Application de l'audit interne au niveau d'Algérie poste
- 1/Analyse du bilan d'Algérie poste année 2014
- 2 /Compte rendu d'une mission d'audit au sein d'un bureau de poste
- 3 / Comparaison du chiffre d'affaire de deux bureaux de poste sur deux années  
(Avant la mission d'audit et après la mission d'audit).
- ❖ Conclusion du chapitre III
  - Conclusion générale
  - Bibliographie
  - Annexe

## **LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES :**

**CAFG** : La capacité d'autofinancement globale.

**FR** : Fond de roulement.

**BFR** : Besoin de fond de roulement.

**TRN** : Trésorerie nette.

**RE** : Rentabilité économique.

**RF** : Rentabilité financière.

**P** : Profitabilité.

**CP** : Capitaux propres.

**CCP** : Compte Courant Postal.

**CNEP** : Caisse national d'épargne et de prévoyance.

**DTP** : Direction territoriale de la poste.

**EPIC** : Entreprise publique à caractère industriel et commercial.

**IBP** : Informatisation des bureaux de postes.

**GAB** : Guichet automatiques des billets de banque.

**TIC** : Technologie d'information et de communication.

**SD** : Sous-direction.

**ADE** : Algérienne des eaux.

**MSFP** : Monétique et service financier postaux.

**RHS** (Recette Hors Service).

**RCE** (Recette Classe Exceptionnelle)

**RHC** (Recette Hors Classe)

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion .....	38
Tableau 2 : Les différences entre l'audit interne et l'audit externe .....	410
Tableau 3: Les différences entre l'audit interne et le consultant externe .....	421
Tableau 4: Éléments de calcul de la VA.....	69

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Les dimensions qui composent la performance	48
Figure 2: les quatre piliers de la performance	49
Figure 3: Tableau comparatif des performances interne et externe.	521
Figure 4: Etapes et outils-clés du processus d'évaluation	88

# Introduction Générale

## **Introduction générale :**

Un service public est une activité exercée directement par l'autorité publique ou sous son contrôle, dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt générale. Il existe différentes catégorie de services publics et marchands, parmi lesquelles les services de la poste qui constitue l'objet de notre étude et particulièrement : Algérie poste

L'environnement dans lequel Algérie poste évolue peut être qualifié d'incertain compte tenu de l'aspect concurrentiel que connaît le marché financier et des différents changements perpétuels ; ce qui peut porter préjudice à la performance financière de l'entreprise qui reste une pierre angulaire de la croissance d'une entreprise et qui doit être à la fois efficace et efficiente mais aussi correspondre à l'atteinte des objectifs et plus largement à la création de valeur .

L'entreprise se voit contrainte à mettre en place une fonction d'audit interne qui donne à cet égard l'assurance que la stratégie mise en place pour atteindre les objectifs est raisonnable en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession ; et si tel n'est pas le cas elle apporterait des recommandations pour y remédier.

Pour ce faire l'audit interne, outil indispensable ayant pour mission d'évaluer en permanence l'efficacité des procédures de contrôle interne. L'audit interne permet donc d'une part d'anticiper sur des événements, mais d'autre part de corriger, rectifier et prendre des mesures. Dans ce sens, l'audit interne devient particulièrement important lorsqu'il s'agit d'une activité d'établissement financier à l'instar de l'activité d'Algérie poste.

A cet effet, notre sujet est présenté comme suit : « **L'impact de l'audit interne sur la performance financière de l'entreprise** »

La problématique que nous mettons en avant est la suivante :

« **Comment la fonction d'audit interne favorise l'amélioration de la performance financière au sein d'une entreprise ?** »

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- En quoi consiste l'audit interne ? et quel est son rôle ?
- En quoi consiste une performance financière ?

- Comment évalue-t-on la performance financière ?

### **Hypothèses :**

Pour aborder cette problématique, nous allons analyser les hypothèses suivantes :

- L'audit interne peut accroître la performance financière d'une entreprise en évaluant de manière permanente le contrôle interne, le système management en donnant des recommandations et des conseils par apport aux dysfonctionnements détectés.
- L'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise par la vérification de l'application des normes, règles et lois qui assurent le bon fonctionnement des activités financières.

# Cadre théorique

## Cadre théorique

Tout travail scientifique doit suivre une voie rationnelle et objective appuyée par une théorie spécifique pour aboutir aux faits concluants. En effet, dans le présent travail, nous avons fait recours à la théorie d'agence appelée aussi théorie de mandats, elle représente l'entreprise comme un acteur unique pour mettre l'accent sur les divergences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires (dirigeants, actionnaires et créanciers...).

Le comportement de l'entreprise résulte un processus complexe d'équilibrage qui occasionne un certain nombre de coûts appelés coûts d'agence et qui sont nécessaires pour que les dirigeants, par exemple, adoptent un comportement conforme à l'intérêt des actionnaires qui les ont mandatés.

La théorie de l'agence s'appuie sur la relation **principal-agent** s'applique également à l'analyse de l'entreprise. Elle décrit les relations entre **l'actionnaire (principal)** et le **manager (agent)** dans un contexte d'asymétrie d'information. Ces agents ont des intérêts contradictoires. Les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme tandis que le manager cherche à maximiser son revenu et donc la taille de l'entreprise.

Selon l'article fameux de JENSEN et MECKLING (1976) La définition la plus classique de la relation d'agence est : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

Dans le monde de l'entreprise, il existe plusieurs relations de cette nature :

- Employeur -- Salarié
- Épargnant -- Banque
- Citoyen -- Représentant élu
- Actionnaire -- Gestionnaire

Une telle opposition, établie dans le but de maximiser le profit de l'actionnaire, permet à l'agent d'en tirer en échange des bénéfices. Mais malgré l'accord partagé, il y a une opposition des intérêts :

- L'actionnaire compte rentabiliser son capital.
- L'agent veut tirer des bénéfices de son action, ce qui signifie entamer la part du capital.

D'un point de vue plus général :

- Le principal va mettre en place un système qui poussera l'agent à réaliser l'action tout en dévoilant la totalité des informations.
- L'agent voudra garder le pouvoir décisionnel qu'il peut tirer, notamment, de ses informations.

Par conséquent, une telle relation présente des risques :

- asymétrie de l'information (qu'elle soit volontaire ou non)
- aléa moral (non-respect de l'ensemble des règles et accords passés)
- anti sélection (une asymétrie d'information trop importante peut inciter le principal à choisir par souci de rentabilité un bien ou service de moins bonne qualité, et l'agent à adopter un comportement dit de "passager clandestin" - "free rider").

Mais aussi des coûts :

- coûts liés à la surveillance de l'agent (par exemple, un conseil d'administration), appelés "coûts d'agence"

### **La relation audit interne et gouvernance d'entreprise :**

Suite au nombreux changement que le monde a connu durant ces dernières années dont, la mondialisation, la technologie de l'information, la croissance économiques ainsi que les scandales financiers qui ont frappé les grandes entreprises dans le monde, il y'a eu une

attention accrue à la fonction d'audit interne comme étant un outil de contrôle afin d'assurer la capacité de l'entreprise à atteindre ces objectifs.<sup>1</sup>

La théorie de l'agence [Jensen et Meckling (1976)] a étudié le rôle de la fonction de l'audit interne dans le processus de la gouvernance d'entreprise, vu que cette fonction n'a pas été considérée par cette théorie comme un outil de surveillance au sein de la relation d'agence, elle a conclu après son développement que l'audit interne est l'un des principaux mécanismes de contrôle qui peut réduire les risques des conflits d'intérêts entre managers et actionnaires, car cette fonction joue un rôle important d'une part dans la réduction de l'asymétrie d'information apparaît comme l'une des causes ou conséquences majeures des conflits susceptibles d'opposer les dirigeants non seulement aux actionnaires/ investisseurs, mais aussi aux autres parties prenantes. , d'autre part dans l'équilibre de pouvoir par la présence du **comité d'audit**.

La gouvernance de l'entreprise est définie par la norme ISO 26000<sup>2</sup> comme suite :

« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. », mais la définition de CHARREAUX<sup>3</sup>(1997, p.1652) est celle qui a été unanimement retenue par l'ensemble des auteurs francophones qui se sont penchés sur la question selon laquelle, le gouvernement d'entreprise recouvre « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire »

---

<sup>1</sup> CLAUDE Simon « Comptabilité et contrôle de gestion » Groupe Eyrolles, 2007

<sup>2</sup> La norme ISO 26000 est une norme ISO relative à la responsabilité sociale des organisations, c'est-à-dire qu'elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable. Elle est publiée depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010

<sup>3</sup> CHARREAUX Gérard, né le 25 avril 1950<sup>1</sup>, est un professeur français en sciences de gestion, pionnier de la recherche en gouvernance en France

La gouvernance d'entreprise, repose sur un ensemble de systèmes de contrôles, s'intéresse à renforcer la confiance entre les managers et les actionnaires, c'est-à-dire de protéger l'investissement des actionnaires dans les grandes sociétés. Selon CHARREAUX, " Dans la prolongation de cette version financière de la gouvernance, le conseil d'administration apparaît comme un mécanisme particulier contribuant à atteindre cet objectifs<sup>4</sup>" la gouvernance d'entreprise fait de conseil d'administration un mécanisme essentiel de surveillance de comportement de l'agent.

Ce dernier, doit clairement définir et faire respecter les chaînes de responsabilité ainsi qu'assurer l'intégrité des principaux systèmes d'information. L'audit interne à ce titre est mieux placé pour répondre à ces objectifs.

En effet, selon Piot, "une fonction d'audit interne de qualité devrait logiquement répondre à une demande dans la gestion des conflits d'agence, demande destinée à minimiser les coûts contractuels et à maintenir l'équilibre du système de gouvernance." , le rôle de l'audit interne selon le même auteur, ne doit pas se limiter aux procédures comptables (l'audit comptable et financier). L'audit interne intervient dans tous les domaines de l'entreprise et précisément la gestion des risques.

La gouvernance d'entreprise est aussi considérée comme un processus d'amélioration continué qui va et qui doit se poursuivre dans les années à venir. A cet effet, elle n'est pas seulement l'affaire des grandes sociétés cotées bourse, la gouvernance, c'est l'affaire de toutes les sociétés, quel que soient leur taille et leur statut et leurs domaines d'activité stratégique (DAS).

La relation entre l'audit interne et gouvernance d'entreprise est une relation récente. En effet, avant il y avait l'audit externe « commissaire aux comptes, cabinets d'audit,...etc. » qui, selon la théorie de l'agence, apparaît comme un mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent (dirigeant) c'est-à-dire de vérifier que les dirigeants ont bien respecté toutes ses obligations contractuelles, cela veut dire que l'audit interne n'est pas considéré par cette théorie comme un mécanisme de surveillance au sein de la relation d'agence, mais avec le développement qui a connu la gouvernance ces dernières années l'audit interne lui aussi est devenu un outil important dans cette dernière.

---

<sup>4</sup> CHARREAUX G, 2000, " Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnaire, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°2, p.57-88.

Aujourd'hui l'audit interne a un rôle important à jouer dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise surtout après les nouvelles obligations des lois Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis et la loi sur la sécurité financière (LSF) du 1er août 2003 en France en matière de contrôle interne.<sup>5</sup>

En effet, ces deux lois obligent le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte dans un rapport, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne. A ce titre, l'audit interne doit jouer un rôle fondamental dans le processus de préparation et de production du rapport sur le contrôle interne.

Ceci est confirmé par la norme internationale de l'audit interne : Norme 2130 <sup>6</sup>« l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue<sup>7</sup> ».

L'analyse de la relation audit interne et gouvernance montre que l'audit interne joue un rôle important dans la gouvernance d'entreprise, non seulement il fournit au comité d'audit, s'il existe, ou au conseil d'administration des informations fiables et pertinentes, mais aussi il participe à la stratégie de l'entreprise. L'audit interne est aujourd'hui un partenariat stratégique de l'entreprise. Nous avons constaté que certaines recherches ont donné une grande importance au comité d'audit, et ce dans le but de renforcer le rôle de l'audit interne pour réduire les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, c'est-à-dire en lui donnant plus d'indépendance dans son métier. Selon ces études, le comité d'audit, destinataire du rapport d'audit, considère comme étant un moyen de surveillance des informations financières,

Selon Josée ST PIERRE et Benoit LAVIGNE et Hélène BERGERON<sup>8</sup> l'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur dans les dernières années et sont devenus nécessaires étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants. Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions. Les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leurs organisations.

---

<sup>5</sup> Elisabeth BERLIN "Audit interne : enjeux et pratiques à l'international" 2007 p : 158

<sup>6</sup> 2130 Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne pdf p : 12

<sup>7</sup> The Institute of Internal Auditors. (IIA).2013.

<sup>8</sup> Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Etude exploratoire sur des PME manufacturières Josée ST PIERRE, Benoit LAVIGNE, Hélène BERGERON 2005

Dans cette première partie de notre étude nous allons d'abord aborder la notion de l'audit interne (chapitre 1) et par la suite de la performance et performance financière (chapitre 2)

# Chapitre I :

## L'Audit interne

## **CHAPITRE I : L'AUDIT INTERNE**

### **Introduction**

Ce chapitre traite l'audit interne dans sa globalité, nous allons abordés en premier lieu, des généralités sur l'audit interne en commençant par une brève définition de cette notion selon l'IIA<sup>9</sup> (Institute of Internal Auditors), puis s'enchaîne avec un aperçu historique de la naissance de la fonction d'audit interne au sein des entreprises et ses caractéristiques. Ensuite, il présente les objectifs de la fonction d'audit interne. Aussi, il aborde les différentes formes de l'audit et expose de façon concise les principes de déontologie de l'auditeur interne, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, leur utilité et leurs modalités d'application. En seconde lieu, citer les différents outils utilisés par l'audit interne. En dernier lieu, tente de tracer les limites de la fonction d'audit interne par rapport à d'autres fonctions proches au sein de l'entreprise.

A la fin de ce chapitre descriptif, nous espérons réussir à faire toute la lumière sur la notion de l'audit interne.

## **SECTION 1 : GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE**

### **1.1. Définition de l'audit interne et son évolution :**

#### **1.1.1 Définition :**

En Juin 1999, le conseil d'administration de l'IIA (Institut of Internal Auditors) édita sa définition officielle de l'audit interne comme suit : « L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise

---

<sup>9</sup>Crée en 1941, L'IIA (Institute of Internal Auditors) est le premier organisme d'auditeurs et le plus célèbre, il regroupe aujourd'hui plus de 170000 membres répartis dans 165 pays, cette organisation a pour rôle de :

- Définir les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- Effectuer des travaux et recherches pour la promotion de la fonction ;
- Certifier les auditeurs par des examens, parmi eux le CIA (Certified Internal Auditor).

de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».<sup>10</sup>

### **1.1.2 Naissance de la fonction d'audit interne :**

L'apparition de la fonction d'audit interne remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis. Les entreprises américaines subissaient de plein fouet l'une des récessions économiques des plus importantes de leur histoire et cherchaient activement à réduire leurs charges à travers la revue des comptes sociaux. La plupart des grandes entreprises américaines faisaient appel aux services des grands cabinets d'audit externe, qui assumaient plusieurs tâches : inventaires divers, sondages variés, analyse des comptes...etc., pour aboutir à la certification des états financiers. Par souci d'économie, les entreprises proposèrent que certaines tâches dévolues aux cabinets d'audit externe, soient assumées par le personnel de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe donnèrent leur accord, sous condition d'une certaine supervision. Les entreprises réussirent à alléger leurs charges.

Ainsi sont apparus les premiers auditeurs internes. Le terme «Auditeurs» est utilisé parce que les personnes concernées effectuaient des tâches d'audit, et le terme «internes» car ce sont des membres de l'entreprise. Ces auditeurs internes étaient une sorte de sous-traitants des auditeurs externes. Ils participaient aux travaux des auditeurs externes, sans avoir le droit d'établir les synthèses et les conclusions. Une fois la crise économique passée, les entreprises continuaient d'utiliser leurs « auditeurs internes », puisqu'ils avaient acquis le savoir-faire et la méthodologie de travail des auditeurs externes. Notons que la fonction d'audit interne est toujours considérée comme une fonction récente au sein des entreprises, comparaison faite aux fonctions classiques qui ont toujours existé (fonction de production, fonction commerciale, fonction comptable et financière...etc.).

En ce qui concerne l'Algérie, Il a fallu attendre l'année 1988 pour voir l'audit interne consacré par un texte de lois à travers la loi 88-01 portant réformes économiques qui fait obligation dans son article 40 à l'entreprise publique algérienne de mettre en place et de renforcer l'audit interne.

---

<sup>10</sup> Schick. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p 05.

Cet article énonce ce qui suit : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement ». C'est à partir de cette date que l'audit interne a commencé à connaître un essor dans les entreprises algériennes même si le degré de développement est très différencié d'une entreprise à une autre.<sup>11</sup>

## **1.2. Caractéristique et les objectifs de l'audit interne :**

### **1.2.1 Caractéristique :**

L'audit interne s'occupe de tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de bonne maîtrise de ses activités, il existe trois activités<sup>12</sup> :

#### **1.2.1.1 Activité Indépendante :**

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail.»<sup>13</sup>

L'auditeur interne :

- doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie (avec aucune dépendance ; fussetelle opérationnelle ou fonctionnelle) ;
- ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ;
- ne doit pas exercer un contrôle des (sur) les personnes (contrôle interne ou inspection) ;

#### **1.2.1.2 Activité d'assistance du management :**

L'audit interne assiste le management en vue :

- D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- D'encourager un contrôle efficace à un cout raisonnable ;

Cela est réalisable :

- En menant des enquêtes et analyses ;

---

<sup>11</sup> Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième édition d'Organisations, Paris, 2010. P : 36

<sup>12</sup> Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013, p 04.

<sup>13</sup>Sur le site web, [www.IFACI.com](http://www.IFACI.com), Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p31.

- Procédant à des évaluations ;
- En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
- En émettant des recommandations et avis.

### **1.2.1.3 Activité d'appréciation du contrôle interne :**

L'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne via :

- La détection de dysfonctionnements éventuels ;
- D'analyse critique des procédures.

## **1.2.2 Les objectifs de l'audit interne :**

L'objectif de l'audit interne est de fournir des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées aux membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités

L'auditeur interne est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise qui intéressent la direction. Ceci implique d'aller-au-delà des aspects comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées. Parvenir à cet objectif final implique les activités suivantes <sup>14</sup>:

- Examiner et apprécier la rectitude, la suffisance et l'application des contrôles comptables, financiers et opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à un coût raisonnable ;
- Vérifier la conformité avec les politiques, les plans et les procédures établies ;
- Vérifier à quel point les actifs de la société sont justifiés et préservés des pertes de toutes sortes ;
- Vérifier l'exactitude des informations utilisées par la direction ;
- Evaluer la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées ;

---

<sup>14</sup> CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Tlemcen, 2013, p 23

- Recommander des améliorations opérationnelles.

### 1.3. L'organisation de l'audit interne :

L'audit interne a été organisé grâce à l'Institute of internal auditor (IIA) qui a été fondé aux Etats-Uni en 1942, l'IIA <sup>15</sup>connu comme une association professionnelle internationale de 122000 membres, il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche.

Publie ouvrage et revue organise même des conférences et colloques. D'autres regroupements sont apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, l'exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'audit interne » (ECIAA), « L'union Francophone de L'audit interne »

(UFAI), en Algérie on parle de l'association des auditeurs consultants internes algériens (AACIA) qui a été créé en 1993 dont le but de développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont : formation, séminaires, conférences, rencontres débat et publication.<sup>16</sup>

#### 1.3.1 Les normes de l'audit interne :

Ces normes sont émises par l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) et traduites en langue française par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne)

Selon la traduction de l'IFACI, les normes ont pour objet de <sup>17</sup>:

- Définir les principes fondamentaux;
- Fournir un cadre de références ;
- Etablir les critères d'appréciation;
- Etre facteur d'amélioration.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, on a élaboré un document de cinq parties :

---

<sup>15</sup>Institute of internal auditor op cit

<sup>16</sup> Jacques Renard,op cit, p: 105

<sup>17</sup> Jacques RENARD op cit .p : 106

- 1 -Le code de déontologie ;
- 2 -Les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d’audit interne et les personnes qui en font partie ;
- 3- Les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d’audit interne et définissent des critères de qualité ;
- 4- Les normes de mise en œuvre (NMO) ;
- 5- Les modalités pratiques d’application (MPA).

### **1.3.1.1 Le code de déontologie**

Le code de déontologie<sup>18</sup> est un ensemble de normes de conduite et de comportement que les auditeurs internes doivent respecter pour s’acquitter effectivement de leur fonction et responsabilité; il inclut deux composantes essentielles: des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne; et des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

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

#### **1.3.1.1.1 Intégrité**

L’intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Les auditeurs internes :

- Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession ;
- Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ;
- Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

#### **1.3.1.1.2 Objectivité**

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en

---

<sup>18</sup>Il a été publié en 1968 sous l’autorité du conseil d’administration de l’IIA et a été révisé en 1988 et 2000.

collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

Les auditeurs internes :

- Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement ;
- Déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation ;
- Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation ;
- Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;
- Doivent révéler tous les faits matériels, dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

#### **1.3.1.1.3 Confidentialité**

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire. Les auditeurs internes :

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes du groupe de l'entreprise.

#### **1.3.1.1.4 Compétence**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. Les auditeurs internes :

- Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience ;

- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Standards for the Professional Practise of Internal Auditing) ;
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

### **1.3.1.2 Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne :**

Les normes de l'audit interne émises par l'IIA se composent des : normes de qualification (série 1000), normes de fonctionnement (série 2000) et des normes de mise en œuvre (NMO).

Ces trois séries de normes sont obligatoires. Elles sont accompagnées d'interprétations et de déclarations qui précisent les concepts utilisés et qu'il est indispensable de prendre en considération.

#### **1.3.1.2.1 Les normes de qualification (série 1000)**

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.<sup>19</sup>

Les principales normes sont :

- La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte<sup>20</sup> d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil d'administration. Le caractère obligatoire de la définition de l'audit interne, du code de déontologie ainsi que des normes doit être reconnu dans la charte d'audit interne. Le responsable de l'audit interne présente la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi que les normes à la direction générale et au conseil d'administration ;

---

<sup>19</sup> Jacques RENARD, op cit , p : 110

<sup>20</sup> La charte d'audit est un document important, exigé par la 1ère des normes professionnelle, elle fixe les limites de responsabilité (pouvoirs et devoirs) de l'audit vis-à-vis de l'organisation

- L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. A cet effet, le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités ;
- Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil d'administration de l'organisation ;
- du code de déontologie ainsi que des normes doit être reconnu dans la charte d'audit interne. Le responsable de l'audit interne présente la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi que les normes à la direction générale et au conseil d'administration ;
- L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. A cet effet, le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités ;
- Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil d'administration de l'organisation ;
- Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt ;
- Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance ;
- Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle ;
- Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité ;
- Les évaluations internes doivent comporter : une surveillance continue de la performance de l'audit interne ; des revues périodiques, effectuées par auto évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne. Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation.

### 1.3.1.3 Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis<sup>21</sup>.

- Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. L'activité d'audit interne est gérée efficacement quand : les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ; l'audit interne est exercé conformément à la définition de l'audit interne et aux normes ; les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le code de déontologie et les normes ;
- Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne. Il doit veiller à ce que les ressources affectées soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé ;
- Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au conseil d'administration des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte : de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ; des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ; de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du conseil d'administration ;
- L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique ;
- L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants : promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ; garantir des risques de fraude) et des contrôles correspondants ; des sujets relatifs au gouvernement

---

<sup>21</sup> Jacques RENARD, op cit p : 114

- d'entreprise et ; de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du conseil d'administration ;
- L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique ;
  
  - L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants : promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ; garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ; communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ; fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités ;
  - Les processus de management des risques sont surveillés par des activités de gestion permanente, par des évaluations spécifiques ou par ces deux moyens ;
  - Afin de déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, les auditeurs internes doivent s'assurer que : les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ; les risques significatifs sont identifiés et évalués ; les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ; les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités ;
  - Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées ;
  - Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ils doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées ;

- Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints et le développement professionnel du personnel effectué sont recensés et communiqués en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités ;
- Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées :
- Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ils doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées ;
- Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints et le développement professionnel du personnel effectué ;
- Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés. Il doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

#### **1.3.1.4 Les normes de mise en œuvre « NMO »**

Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées et appliquées à tous les services d'audit, les NMO sont assorties d'une lettre (précédée d'un point) qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent soit<sup>22</sup>, à ce jour :

- « A » pour audit (ou assurance) ; « C » pour conseil. En introduisant la fonction conseil on confirme la parfaite cohérence entre les normes et la définition de l'audit

#### **1.3.1.5 Les modalités pratiques d'application des normes « MPA »**

Il s'agit d'un ensemble d'orientations complémentaires relatives aux modalités d'application des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

---

<sup>22</sup> Jacques RENARD, op cit p : 110-114.

Ces modalités pratiques sont certes des conseils relatifs à l'application effective des normes, mais elles ne sont guère obligatoires. Elles permettent, d'une part d'aider à l'interprétation des normes, et d'autre part à appliquer ces normes à des environnements spécifiques d'audit interne.

Bien qu'étant applicables à tous les auditeurs, certaines de ces modalités d'application concernent des sujets ou des environnements spécifiques.

Aussi, ces modalités qui traitent des sujets qui attirent l'attention des auditeurs de façon récurrente sont publiées par «The professional Issues committee <sup>23</sup>»

#### **1.4. Les formes de l'audit interne :**

Le terme « audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une entreprise, il peut être exercé par une personne issue d'une profession organisée (expert-comptable, commissaire aux comptes, auditeur interne), mais il peut être également exercé par des personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc.).<sup>24</sup>

##### **1.4.1. Audit de la fonction comptable par les auditeurs :**

L'audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer<sup>25</sup> ». Cela signifie, que la mission de l'auditeur interne est orientée vers le bon fonctionnement de la fonction comptable. L'auditeur interne en collaboration avec les auditeurs externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes.

##### **1.4.2. L'audit opérationnel :**

Selon le Dictionnaire de la langue française, 'il s'agit de l'une des études menées dans le cadre d'un audit global d'une entreprise<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> The Professional Issues Committee (PIC) est un organe des conseils d'établissement sous les auspices de l'IIA.

<sup>24</sup> Bouras Boukhalfa.et Skander Naim mémoire de fin d'étude « La contribution de l'audit interne a la performance d'une entreprise » P 27

<sup>25</sup>Renard. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième édition d'Organisations, Paris, 2010 page 60

<sup>26</sup> Sur le site internet, <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperationnel>

Contrairement à l'audit financier, qui vise à certifier la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière ainsi qu'intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, l'information financière publiée par l'entreprise, l'audit opérationnel, s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la préservation des comptes.

Il est en effet défini selon l'IIA comme « l'audit interne examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints ». L'audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations.

#### **1.4.3. L'audit de management :**

L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir:<sup>27</sup>

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

Il ne s'agit pas :

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

---

<sup>27</sup> Jacques Renard, op, cité, 2010, p 50.

#### 1.4.4. L'audit de stratégie :

L'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et Stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur interne ici, se limite à souligner les incohérences.

Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale.

Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audit de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborée de l'audit interne.

#### 1.4.5. Audit social :

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. Cela signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les relations sociales que ce soit interne (relations des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) ou externe (relations de l'entreprise avec les différents parties prenantes telles que les actionnaires, L'Etat, les fournisseurs, etc.).<sup>28</sup>

En effet, selon L'institut international de l'audit social les quatre buts poursuivis par l'audit social sont comme suit :

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

---

<sup>28</sup> Sur le site internet, <http://www.auditsocial.net>

## SECTION 2 : L'AUDIT INTERNE ET SES OUTILS

### 1.2 Les outils de l'audit interne :

L'audit interne à sa disposition tout un ensemble d'outils sur chaque phase de mission : il faut citer aussi les logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques deviennent très importants dans la conduite d'une mission d'audit interne, surtout que nous savons qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent les TIC (technologie de l'information et de communication).

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques:<sup>29</sup>

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif ;
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens,...etc. peuvent employer ces outils ;
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.

On peut distinguer entre deux types d'outils :

#### 1.2.1 Les outils d'interrogation :

##### 1.2.1.1 les sondages statistiques ou échantillonnages :

###### 1.2.1.1.1 La définition du sondage statistique :

Le sondage statistique ou échantillonnages est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon.

Les sondages statistiques sont notamment utilisés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur (valeur monétaire, fréquence, ...) pour une population de taille importante.

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une

---

<sup>29</sup> Jacques Renard, op cité, p 329.

technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales

#### **1.2.1.1.2 Les modalités d'application :**

Les recherches de l'auditeur interne peuvent être de trois natures différentes :

- des sondages de dépistage : ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions dans des mesures de qualité de fabrication, etc. Le sondage de dépistage est donc à considérer comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements ;
- des sondages pour acceptation : dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée ? Est-ce que telle règle de sécurité est ou n'est pas connue ?

Ici le sondage a un rôle mixte : dépistage possible si on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si on a découvert un dysfonctionnement.

- des sondages pour estimation des attributs : ils sont la plupart du temps purement informatifs.

Mais quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et ne pas s'arrêter aux résultats statistiques, mais il faut rechercher plutôt les causes de ce résultat

#### **1.2.1.2 Les Questionnaires :**

##### **1.2.1.2.1 Le questionnaire d'audit :**

L'évaluation du système de contrôle interne nécessite la recherche des informations relatives à l'activité auditée. Pour cela l'auditeur utilise une batterie de questions pour avoir tout ce qu'il faut c'est le questionnaire.

Le questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui reporte les réponses sur le questionnaire. Ce dernier est rempli après l'interview, à partir des notes prises et des documents obtenus.

Le questionnaire d'audit doit être aussi court que possible et les questions doivent être conçus de telle sorte qu'elles évitent toute ambiguïté, l'imprécision ou la confusion.

Par ailleurs, la méthode d'approche par le questionnaire dépend de la crédibilité des réponses données par les audités. A cet effet, il est nécessaire que l'auditeur interne procède à la vérification des données collectées.

#### **1.2.1.2.2 Le questionnaire de contrôle interne :**

Le questionnaire qui porte sur l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction auditée est appelée « questionnaire de contrôle interne (QCI) ». <sup>30</sup>

Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « oui » ou « non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses.

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts. En fait, l'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui ». De plus, l'auditeur interne doit inclure le questionnaire de contrôle interne dans les documents du travail de l'auditeur.

On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire du contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que la Narration et, par voie de conséquence, le questionnaire de contrôle interne est un véritable fil conducteur pour l'auditeur interne.

Le questionnaire de contrôle interne doit être revu par le responsable de mission d'audit avant la réalisation des sondages.

#### **1.2.1.3 L'interview :**

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation parce que l'auditeur interne n'est pas comme un journaliste qui interviewe une star ou un homme politique. Ici l'auditeur c'est celui qui écoute : Auditer c'est écouter, et ce n'est pas un interrogatoire, dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Rappelez bien que l'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer.

<sup>30</sup> DR. KHELASSI Réda « les applications de l'audit interne » Houma éditions, Alger p 132.

L'auditeur est arbitrage de jeux. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative.

▪ **Les sept règles d'une bonne interview :**

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles Principales <sup>31</sup>:

**1ère règle :** il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.

**2ème règle :** L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.

**3ème règle :** Toutes les difficultés, les points fiables et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.

**4ème règle :** Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avec d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doivent pas être communiqués alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.

**5ème règle :** on doit garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.

**6ème règle :** L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.

**7ème règle :** L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

**1.2.1.4 Les outils informatiques :**

De nombreuses fonctions d'audit interne à l'échelle mondiale se sont tournées vers le microordinateur comme outil d'audit nouveau, un outil qui peut être utilisé non seulement par les auditeurs informatiques, mais par tous les auditeurs, à titre d'exemple, l'interrogation des fichiers.

Informatiques qui sont une technique d'audit assistée par ordinateur. Elle consiste à extraire selon certains critères, et éventuellement traiter, des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise, par exemple

---

<sup>31</sup> Jacques Renard, op cit, p 336.337.338.

- La vérification des calculs et additions ;
- Les comparaisons de fichiers et d'extractions d'anomalies ;
- Les extractions d'échantillons;
- Le tri des fichiers selon des critères prédéfinis.

En effet, l'interrogation de fichiers informatiques constitue une des directions les plus prometteuses de l'audit moderne. Elle améliore l'efficacité de l'auditeur, tant directement comme outil performant de recherche et de calcul pour effectuer ses travaux, qu'indirectement comme familiarisation avec l'informatique.

Cet outil permet également à l'auditeur de vérifier la transmission des données brut afin d'établir une plateforme sécurisée permettant une bonne prise de décision. Ainsi, l'interrogation des fichiers informatiques est devenue de plus en plus un outil indispensable dans toute activité et procure un gain du temps considérable pour l'auditeur interne.

#### **1.2.1.5 Les vérifications et rapprochements divers :**

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

Les auditeurs internes n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées. Ainsi, il en existe de multiples techniques qui permettent d'obtenir une assurance raisonnable de la validité des informations fournies<sup>32</sup>.

##### **1.2.1.5.1 Les vérifications :**

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs.

Ces vérifications consistent à vérifier non seulement les additions, multiplications, mais aussi les reports. Bien que les systèmes de l'entreprise soient souvent automatisés, des erreurs ne sont pas totalement exclues. Il s'agit également, sans toutefois tout recalculer dans le détail de faire des estimations sur les calculs de coûts de revient, les amortissements, la rotation des stocks, etc.

Ajoutons à cette rubrique, la vérification de l'existence de documents. L'auditeur doit essayer de rechercher les preuves afin de valider les soldes des comptes. Dans cette recherche, il doit donner la préférence aux documents en provenance des tiers.

---

<sup>32</sup>Jacques RENARD op cit p : 346.347.348

### **1.2.1.5.2 Les rapprochements :**

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes.

Par exemple :

- effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité ;
- stock comptable et stock réel ;
- vente de produits à une filiale et achats de la filiale à la société mère ;

On peut ainsi multiplier les exemples, ces techniques sont souvent riches d'enseignements, toute différence révélant une anomalie.

### **1.2.1.5.3 La confirmation des tiers :**

Comme nous l'avons déjà vu, une des techniques qui a la plus grande force est la confirmation directe des tiers. Les principaux concernés sont : les clients, les fournisseurs, les banques, les avocats... etc.

Les demandes de confirmation sont : une position à une date donnée (le solde du compte à une date donnée), les opérations d'une période, les litiges en cours, les signatures autorisées...etc.

Ces demandes peuvent être fermées ou ouvertes. Par exemple, il est possible de demander à un client le montant dû à l'entreprise à une date donnée en précisant le montant figurant dans la balance client de l'entreprise auditée. Inversement, lors d'une demande " ouverte ", le montant n'est pas précisé. D'une façon générale, les demandes de confirmation demandées aux clients sont fermées, celles aux fournisseurs et aux banques sont ouvertes.

## **1.2.2 Les outils de description :**

### **1.2.2.1 L'observation physique :**

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : Aller « sur le terrain » c'est comme allé dans une usine, visiter un secteur commercial,...etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique <sup>33</sup>:

---

<sup>33</sup> Jacques RENARD, opcit p : 351.352.353.354.355

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.
  
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comme se déroule la sortie des camions. On peut observer les biens comme l'inventaire et les documents comme les lire et regarder les signataires des contrats par exemple.

L'auditeur peut même observer les comportements des gens au travail, c'est-à-dire il observe que personne ne présente sa carte d'identification à l'entrée des bureaux.

### **1.2.2.2 La narration :**

L'auditeur interne utilise deux types de narrations : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite :

#### **1.2.2.2.1 La narration par l'audité :**

C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif, il veut écouter et mentionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview. La narration a pour objet de faire écrire un care général.

#### **1.2.2.2.2 La narration par l'auditeur**

La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances, en général elle est basée sur la bonne écriture. La narration est structurée sur la logique et la fascination de la lecture.

### 1.2.2.3 L'organigramme fonctionnel :

L'organigramme hiérarchique, doit être construit et mis en place par le responsable et qu'il est de première importance pour l'auditeur de se le faire communiquer.

L'organigramme fonctionnel, par contre, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair.<sup>34</sup>

L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations. Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

- une même personne peut avoir plusieurs fonctions ;
- une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes ;
- une fonction peut n'être pas attribuée ;
- une personne peut se trouver sans fonction.

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes.

### 1.2.2.4 La grille d'analyse des tâches :

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure.

### 1.2.2.5 Le diagramme de circulation :

Le diagramme de circulation « Flow Chart » est un outil dynamique, certains le présente comme un cinéma. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à prendre une vision complète du cheminement des informations.

#### 1.2.2.5.1 Avantages et inconvénients

Selon Jacques RENARD les avantages et les inconvénients de diagramme de circulation sont :

<sup>34</sup> <sup>34</sup>Jacques Renard, op cit, 2010, p 355 et 356

**a) les avantages :**

C'est un document facile à lire et à comprendre. Chaque opération a un symbole différent, par exemple : Création de document, archivage,...etc. Concernant la circulation des documents elle est indiquée par des flèches.

C'est un document qui permet à l'auditeur de poser les questions suivantes :

- Combien d'exemplaires ?
- Qui les envoie ?
- Où arrivent-ils ?

**b) Les inconvénients :**

L'utilisation de ce document nécessite des méthodes et des techniques difficiles à utiliser, pour cela, l'auditeur interne doit les pratiquer souvent pour bien les maîtriser.

L'utilisation du diagramme de circulation exige des formations pratiques continues. Mais avec les nouveaux logiciels relatifs au diagramme de circulation existant dans le marché, on peut dire que ces difficultés ont diminué.

**1.2.2.6 L'internet:**

L'auditeur interne pourrait travailler de son bureau, obtenir les informations qui lui sont nécessaires, via l'internet qui lui permet d'accéder et d'utiliser des informations résidant sur le système informatique du siège social; obtenir des journaux et des encyclopédies des universités et des bibliothèques; et lire des bases de données et d'autres sources d'information du monde entier.

Comme l'internet continu à se développer, de nombreux organismes d'audit ont mis en place cet outil précieux. Les auditeurs du monde entier trouvent l'internet ou l'intranet (c'est-à-dire, l'internet qui est physiquement et logiquement limité à la société) un outil utile d'audit et celui qui devient de plus en plus utile chaque jour. En outre, la plupart des auditeurs considèrent la capacité de partager des informations avec d'autres dans le monde entier, par email être un avantage significatif de l'internet. Les auditeurs internes utilisent l'email pour recevoir des

programmes d'audit d'autres auditeurs, obtenir des informations sur l'analyse des risques d'un expert dans le domaine ainsi que pour correspondre avec des auditeurs collègues partout.

Les moteurs de recherche d'internet sont des outils de valeur pour les auditeurs internes tels que Yahoo et Google qui leur permettent de trouver des informations sur presque n'importe quel sujet lié à l'audit, des programmes d'audit et la littérature concernant l'audit actuel. Cet outil permet également de faire des recherches sur des cours de formation et des séminaires. Il est important de noter que les auditeurs internes doivent faire attention aux risques liés aux sites d'internet pouvant détruire les données.<sup>35</sup>

## **SECTION 3 : L'AUDIT INTERNE ET LES FONCTIONS VOISINES**

### **1.3.1 L'audit interne et le contrôle de gestion**

Retenons d'abord la définition du contrôle de gestion : « C'est l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisations conformes aux prévisions »

Avant de dresser un tableau représentant les différences entre les deux fonctions, il y a lieu de retenir les points communs suivants:

- S'intéressant à toutes les activités de l'entreprise, les deux fonctions ont un caractère universel ;
- Afin d'exercer en toute indépendance, les deux fonctions sont rattachées hiérarchiquement au plus haut niveau de l'entreprise ;
- Les deux fonctions ont, historiquement, suivi une ascension comparable, passant d'un rôle simpliste et marginal (contrôle de régularité pour l'un et analyse des coûts pour l'autre) à de véritables pôles incontournables de l'entreprise, participant activement à l'optimisation de celle-ci.

---

<sup>35</sup> Chekroun, Meriem, op cité, p 86,87

**Tableau 1** : Les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Thème	Audit interne	Contrôle de gestion
<b>Objectifs</b>	Donner une assurance sur la maîtrise des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller au maintien des grands équilibres de l'entreprise ;</li> <li>- Signaler les erreurs de prévision ;</li> <li>- Emettre des recommandations pour restaurer la situation.</li> </ul>
<b>Champ d'application</b>	Activités, processus, fonctions, entités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats réels ou prévisionnels, écarts : dimension chiffrée.</li> </ul>
<b>Périodicité</b>	Fonction du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'est pas planifiée ;</li> <li>- Dépendante des résultats de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Méthodologie</b>	Propre à l'auditeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculs, prévisions, analyses, déductions.</li> </ul>

**Source:** Renard J. (2006), *Op cit*, p : 72

Il serait maladroit d'ignorer l'aspect complémentaire entre les deux fonctions. En effet, comme toute autre activité, le contrôle de gestion est susceptible d'être audité pour vérifier si cette activité est bien maîtrisée (pertinence des outils de prévision, qualité de l'analyse des écarts, efficacité des recommandations). Par ailleurs, les missions d'audit peuvent être inspirées par des informations ou clignotants fournis par le contrôleur de gestion.

### 1.3.2 L'audit interne et l'inspection

Là encore, les confusions ne manquent pas. La citation suivante en lèvera certainement quelques-unes : Inspecter les personnes, auditer les systèmes. Le ton est donc donné. L'inspecteur, avec ses visites spontanées et souvent inopinées, réalise des contrôles exhaustifs

en vue de déceler les erreurs, non applications ou malversations. L'inspecteur va ensuite sanctionner le (ou les) responsable(s) de ladite erreur, d'où l'inspection des hommes.

Pour sa part, l'auditeur interne, par ses constats, sa supervision et ses recommandations vise une meilleure maîtrise des opérations, d'où un moindre risque d'erreur ou de malversation.

Les deux fonctions sont complémentaires, néanmoins; elles se distinguent par les différences suivantes :

- L'inspection s'assure de l'application des instructions des directives de la direction, elle ne les apprécie pas ;
- L'inspection va se saisir des révélations de l'audit interne pour inspecter les opérateurs impliqués ;
- L'inspection s'intéresse aux personnes et peut intervenir spontanément ; quant à l'audit interne, il intervient a posteriori et sur mandat ;
- Le rôle de l'audit interne est de mettre en évidence les problèmes et les faire résoudre. L'audit interne évolue les systèmes de contrôle interne, les processus, les opérations et non les hommes.

Compte tenu de ce qui précède on comprend bien que les inspecteurs seront les plus souvent des hommes d'expériences, rigoureux, ayant autorité et talent pour s'imposer et en imposer.

C'est également la raison pour laquelle on leur donne très généralement un grade élevé dans la hiérarchie.

### **1.3.3 L'audit interne et l'audit externe**

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise, pratiqué par des commissaires aux comptes dont la principale mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultat et état financiers.

**Tableau 2** : Les différences entre l'audit interne et l'audit externe

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
<b>Statut</b>	Appartient à l'entreprise	Prestataire de service indépendant
<b>Bénéficiaires</b>	Managers, Direction Générale, Comité d'audit	Actionnaires, banquiers, clients, fournisseurs
<b>Objectifs</b>	Apprécier la maîtrise des activités de l'entreprise Recommander des actions pour les améliorer	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers
<b>Contrôle interne</b>	Objectif	Moyen
<b>Périodicité des audits</b>	Périodique, en fonction des risques recensés	Généralement en fin d'année ou de trimestre ; période de certification des comptes
<b>Méthode</b>	Spécifique et inédite	A base de rapprochements, inventaires, analyses

**Source:** Renard J. (2006), *Op cit*, p : 57.

Il faut noter enfin qu'audit interne et audit externe ont deux points en commun :

- L'utilisation dans l'une et l'autre fonction d'outils identiques, même si la méthodologie diffère ;
- L'interdiction de toute immixtion dans la gestion.

### 1.3.4 L'audit interne et le consultant externe

Le consultant externe est un professionnel indépendant dont les services sont sollicités pour des missions spécifiques. Il présente l'avantage de la spécialisation dans la mesure où ces consultants, qui constituent généralement des cabinets, regroupent un ensemble

varié de compétences (fiscalité, audit, informatique,...etc.) qui peuvent être d'un apport non négligeable à l'entreprise.

En outre ce prestataire peut être sollicité par un responsable déterminé qui exploitera à lui seul le rapport, contrairement à l'auditeur qui travaille au service de la Direction Générale.

**Tableau 3:** Les différences entre l'audit interne et le consultant externe

Consultant externe	Audit interne
-Fonction exercée par des spécialistes, généralement des cabinets d'audit;	- Fonction exercée par des généralistes du domaine de la banque;
- Indépendant de l'entreprise de par son statut;	- Indépendant dans l'exercice de sa fonction
- Il travaille pour un responsable déterminé;	- Il travaille pour la Direction Générale;
- Ses missions sont ponctuelles et limitées.	- Ses missions sont périodiques.

**Source:** Renard J. (2006), *Op cit*, p : 68.

### 1.3.5 L'audit interne et le risk management :

Seules les grandes organisations disposent d'un gestionnaire de risque (*risk manager*). La fonction de gestion de risque <sup>36</sup>(*risk management*) est alors exercée par un professionnel du sujet, appartenant à AMRAE<sup>37</sup> (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise).

Comme l'audit interne, la fonction du gestionnaire de risque :

- Est au service du management et plus particulièrement de la direction générale ;
- Est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- Est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels ;

<sup>36</sup> Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne » 2006

<sup>37</sup> L'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise), association française régie par la loi 1901, a pour mission d'apporter aux entreprises les moyens de réussir leur mutation dans le domaine de la gestion des risques, de par leur appréhension et contrôle, la maîtrise de leurs coûts dont les dépenses

- Concerne toutes les activités de l'organisation ;
- On assigne traditionnellement au gestionnaire de risque quatre missions, lesquelles exigent une bonne définition des objectifs de l'organisation.

### **1<sup>ère</sup> mission**

- ✓ Identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal, le gestionnaire de risque est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux...

### **2<sup>ème</sup> mission**

- ✓ À partir de cette identification élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au niveau opérationnel. En l'absence du gestionnaire de risque c'est l'audit interne qui élabore la cartographie des risques de l'organisation mais le plus souvent sans utiliser les outils statistiques, souvent très élaborés, qui sont la spécificité de la gestion de risque.

### **3<sup>ème</sup> mission**

Définir une stratégie de risques et la proposer à la direction générale. Cette stratégie offre quatre options pour chaque risque identifié :

- ✓ Accepter le risque, donc ne rien faire : c'est ce que les Anglo-Saxons nomment le «Risk appetite» ;
- ✓ Eviter le risque en suggérant d'autres procédés ou procédures ou organisations ;
- ✓ Eliminer ou réduire le risque en diminuant la fréquence par une meilleure politique de prévention ou en minimisant l'impact par une meilleure politique de protection ;
- ✓ Transférer le risque, très généralement par l'utilisation de l'assurance.

### **4<sup>ème</sup> mission**

Sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale et, si besoin est, leur prêter

assistance dans la réalisation. Dans cette rubrique se situent toutes les informations à fournir à l'audit interne pour qu'il les prenne en compte dans l'organisation de ses missions.

On perçoit bien à quel point les deux fonctions : gestion de risque et audit interne sont voisines, la définition d'une stratégie et les propositions de solutions sont autant de préconisations pour améliorer le contrôle interne, en cela, le gestionnaire de risque prépare le terrain pour l'auditeur interne. Elles vont même jusqu'à se confondre lorsqu'il n'y a pas de gestionnaire de risque, même si l'auditeur n'a pas tout à fait la compétence requise<sup>38</sup> Mais :

- Le rôle de l'audit interne ne saurait se confondre avec celui du gestionnaire de risque;
- C'est au management qu'incombe la responsabilité majeure de la gestion des risques, laquelle ne peut être déléguée.

L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne.

### **1.3.6 L'audit interne et le contrôle interne :**

On ne répétera donc jamais assez que le contrôle interne n'est pas une fonction, que c'est un ensemble de dispositions, donc un état et qu'on ne saurait parler de « Service de contrôle interne », sauf à faire un contresens.

On trouve néanmoins dans certaines entreprises des contrôleurs internes et éventuellement un service de contrôle interne. En 2009, les contrôleurs internes représentent 15% de la population totale auditeurs internes : contrôleurs internes.

Ces contrôleurs internes ne sont pas les propriétaires du contrôle interne : ce sont les managers de l'entreprise et sa direction qui assument cette fonction. Les contrôleurs internes, lorsqu'ils existent, sont là pour faciliter les travaux et en particulier :

- Gérer le changement du contrôle interne ;
- Servir de support méthodologique à tous les acteurs ;
- Assurer le bon fonctionnement du processus de mise en conformité des activités ;
- Veiller à la cohérence des différents dispositifs de contrôle interne mis en place par les managers ou préconisés par les auditeurs internes.

---

<sup>38</sup>La norme 2100 précise bien que dans ce cas l'audit interne doit jouer un rôle proactif en participant à la mise en place d'un processus de management des risques dans le cadre d'une mission de conseil

## **Conclusion :**

Aujourd'hui, le regard de l'audit interne, regard particulier mais professionnel, est apprécié comme un examen salubre, l'équivalent de la maintenance préventive sur les outils industriels ou de l'assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée. Profession créatrice de valeur ajoutée, l'audit interne est un partenaire de la direction générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'entreprise. Celui-ci intervient de nos jours dans tous les domaines de l'organisation, toute entité, activité, fonctions et tout processus sont concernés par les investigations de l'audit ; il décèle les problèmes en utilisant les différents outils et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution ce qui ne peut qu'être favorable pour la performance de l'entreprise.

# Chapitre II :

Performance et  
performance financière

## **CHAPITRE II : PERFORMANCE ET PERFORMANCE FINANCIERE.**

### **Introduction :**

De nos jours, l'environnement économique et entrepreneurial se caractérise par une réalité concurrentielle de plus en plus acharnée, ce qui a imposé aux entreprises d'importants enjeux de survie et de pérennité. Ceci nous renvoie à dire que l'entreprise est en quête permanente de l'efficacité et de l'efficience. Cette nouvelle conception axée sur la création de la valeur et la pérennisation de l'entreprise est appelée communément : la performance.

L'objet de ce chapitre est de traiter la performance et performance financière ainsi que les différents déterminants et indicateurs qui leurs sont attribuées.

### **Section1 : Performance**

#### **2.1.1 Définition de la performance :**

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19eme siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua et au cours du 20émé siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit<sup>39</sup>.

LORINO (2003) définit la performance comme « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation »<sup>40</sup>

<sup>39</sup> FALL Aminata mémoire de fin d'étude « Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR » 2011

<sup>40</sup> Marcel Guenoun, thèse doctorat, le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Marseille, p187.

Et selon BOURGUIGNON (1995) Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »  
41

Pour indiquer la performance, cette définition regroupe les trois sens recensés ci-dessous et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient 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) ... »<sup>42</sup>

Dans les définitions de la performance on trouve ce que LEBAS<sup>43</sup> a appelé les caractères communs de la performance :

- Accomplir, réaliser une activité dans le but déterminé ;
- Réalisation d'un résultat ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ;
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;
- Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition ;
- Mesurer par chiffre ou une expression communicable.

Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités.

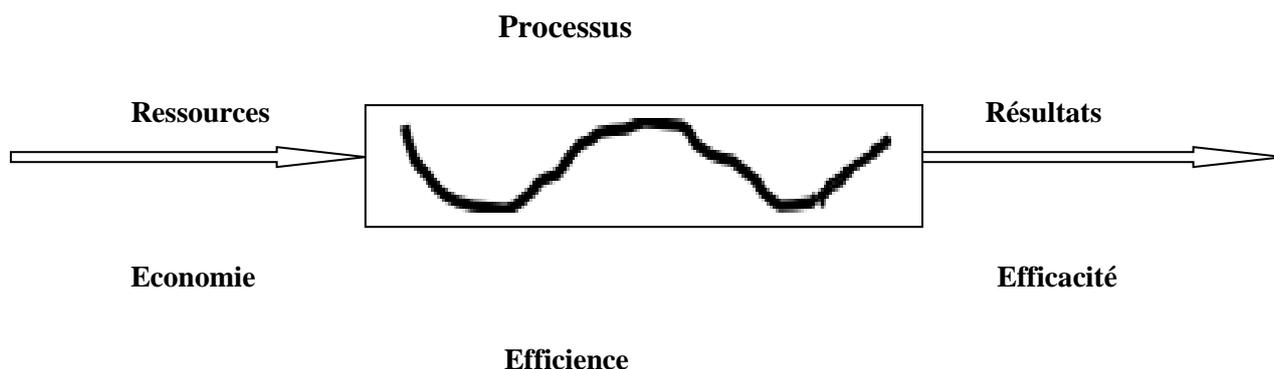
BOUQUIN<sup>44</sup> (2008): représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

<sup>41</sup> Dictionnaire de l'académie française, 8<sup>ème</sup> édition, 1932-1935

<sup>42</sup> BOURGUIGNON A. (1995). «Peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité, juillet- août pp 91-66

<sup>43</sup> LEBAS.M, « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de comptabilité, juillet 1995 P : 62

<sup>44</sup> BOUQUIN H « Le contrôle de gestion » 8<sup>ème</sup> édition 2008 P : 76.

**Figure 1 : Les dimensions qui composent la performance**

Source : BOUQUIN (2008 : 79)

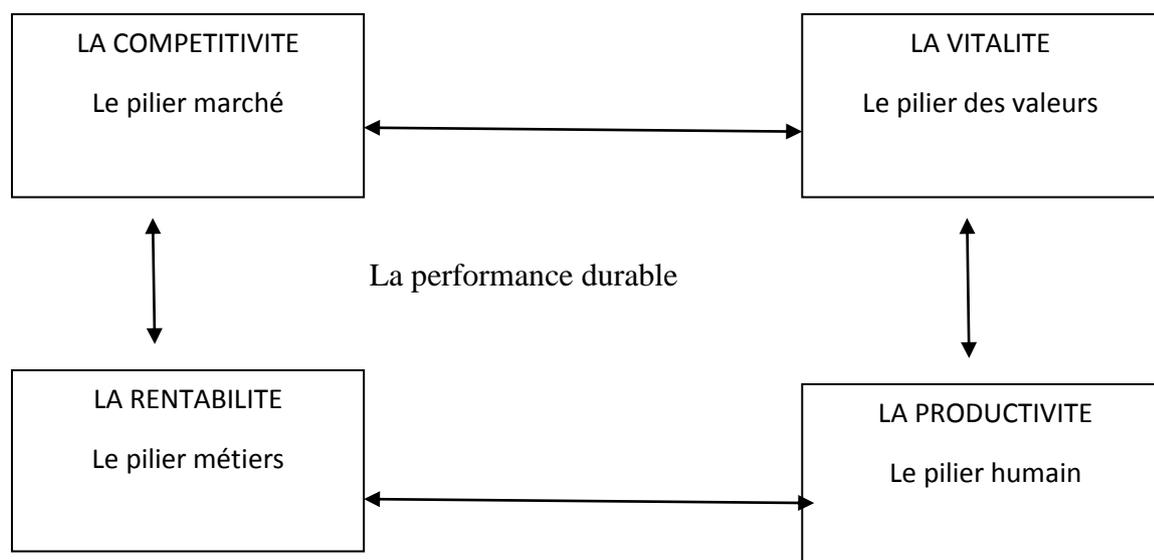
Selon cet auteur mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficacité et efficience.

### **Les piliers ou déterminants de la performance d'une entreprise**

Les déterminants de la performance constituent la base de la performance d'une entreprise. Selon PINTO « la performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leurs entreprise au niveau des meilleurs pratiques sur chacun de ces territoires ». Quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes <sup>45</sup>:

Les valeurs, les marchés, les hommes, et les métiers.

<sup>45</sup> Paul PINTO « La performance durable » Dunod, Paris, 2003 P 12

**Figure 2:** les quatre piliers de la performance

Source : PINTO (2003 : 11)

➤ **La compétitivité pour pilier du marché** : la compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs.<sup>46</sup>

➤ **La vitalité pour pilier des valeurs** : la vitalité d'une entreprise est en rapport avec ses valeurs. Car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. « Le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement »<sup>47</sup>

➤ **La productivité pour pilier du personnel** : les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel. Pour que le personnel soit productif, il suffit de le motiver en instaurant un système de communication permanent avec les collaborateurs. Les dirigeants doivent fournir à leurs collaborateurs une vision stratégique claire qui exprime à la fois l'ambition de l'entreprise sa politique et ses objectifs.

<sup>46</sup> Paul PINTO opcit P : 13

<sup>47</sup> Paul PINTO opcit p : 13

➤ **La rentabilité pour pilier du métier :** le territoire métier est un enjeu majeur de la performance stratégique, la rentabilité. C'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance.

### **2.1.3 Performance externe, performance interne :**

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne de la performance externe.

#### **2.1.3.1 Performance externe**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

#### **2.1.3.2 Performance interne**

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

L'information financière qui favorise une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise demeure l'information privilégiée en termes de performance en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

**Figure 3:** Tableau comparatif des performances interne et externe.

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

**Sources :** Doriath B., Goujet C

## 2.1.4 Les indicateurs de la performance :

### 2.1.4.1 Définition d'un indicateur :

Pour pouvoir avoir précisément les indicateurs de performance, nous devons en premier lieu donner la définition d'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 »<sup>48</sup>

Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide, ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations ;
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client ;
- Ils fournissent des informations sur la qualité de services ;
- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production ;
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise.

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles.

### 2.1.4.2 Les différents indicateurs de la performance :

La mise en place de ces indicateurs concerne toutes les entreprises, à différentes échelles bien sûr une petite entreprise ne nécessitera pas forcément un outil de suivi de sa production et de rendement de l'actif (tout se passant sur des logiciels de type Excel), alors que pour une PME ou pour une plus grande entreprise, il s'agit d'un véritable facteur clé de succès, qui nécessite l'utilisation de logiciels parfois complexes, et donc un investissement humain et financier en conséquence.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition eyrolles, 2008, p 27.

<sup>49</sup> <sup>49</sup> Alain Fernandez opcit

Dans ce sens, il existe des indicateurs de performance pour tout, l'idéal étant de les avoir tous au vert, de manière générale, on trouvera des indicateurs financiers, de marché, organisationnel et, éventuellement, sur les ressources humaines.

#### **2.1.4.2.1 Les indicateurs financiers :**

Il s'agit d'un ensemble de ratios utilisés pour connaître la santé financière de l'entreprise. Ils concernent la solvabilité ou encore la croissance de l'activité. Ces indicateurs financiers permettent ainsi de comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité, et ainsi de déceler les opportunités d'investissements.

On trouvera notamment des indicateurs du type :

- croissance des ventes ;
- calcul des coûts ;
- rendement de l'actif ;
- besoins en fonds de roulement, gestion de trésorerie...

#### **2.1.4.2.1 Les indicateurs de marché :**

Ces indicateurs sont utilisés pour déterminer l'origine du chiffre d'affaires. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Ces indicateurs de marché permettent à l'analyste de déterminer les performances de ses actions commerciales et marketing par rapport à son secteur d'activité, et ainsi de déterminer sa part de marché sur le secteur ou le segment visé.

On trouvera notamment des indicateurs du type :

- part des ventes des clients fidèles ;
- part des ventes des clients nouveaux ;
- étude de la concurrence ;
- satisfaction clientèle ;
- rentabilité des campagnes de fidélisation et re-fidélisation...

### 2.1.4.2.2 Les indicateurs organisationnels :

Il s'agit d'un ensemble de ratios utilisés pour l'étude de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. On peut notamment citer l'étude de la production, le service après-vente (SAV), la recherche et développement, la gouvernance et les compétences des salariés. Ces indicateurs permettront de déterminer les coûts de production et la marge d'économies, le niveau de la qualité (du bien ou du service), ou encore les mécanismes d'incitation aux résultats pour les salariés.

On pourra trouver les indicateurs suivants :

- les coûts de production ;
- l'évolution des dépenses dans l'innovation ;
- le volume d'appels ou de consultations du SAV ;
- le niveau de formation ;
- la satisfaction des salariés.

### 2.1.1.4.2 Caractéristique d'un bon indicateur :

Les caractéristique d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après Voyer (1999) nous cherchons à respecter plusieurs critères regrouper en quatre volets que sont :<sup>50</sup>

- **La pertinence** : c'est à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- **La qualité et la précision** : L'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

<sup>50</sup> <sup>50</sup> Voyer « le tableau de bord de gestion et indicateurs de Performance » édition Pug 1999 P : 68

- **La faisabilité ou disponibilité des données** : Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, clair et bien illustré.

## SECTION 2 : LA PERFORMANCE FINANCIERE

### 2.2.1 Définition de la performance financière :

La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une organisation. On la considère souvent comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investissement ; ces données permettent aussi aux autorités publiques d'évaluer le respect de la réglementation et la santé générale du secteur financier.

Une assise financière saine et un bon rendement sont d'importants indicateurs de réussite

### 2.2.2. Les critères de la performance financière :

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

#### 2.2.2.1 L'efficacité

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

D'après BOUQUIN <sup>51</sup> (2008) « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ». Cependant pour VOYER, <sup>52</sup> (2002) « l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurer par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminer par les bons

<sup>51</sup> Bouquin H. (2008), Le contrôle de gestion, 8e édition, PUF P : 75

<sup>52</sup> VOYER 2002 opcit P : 113

résultats obtenus l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

En effet, VOYER (2002) propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

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

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Cependant, selon MARMUSE<sup>53</sup> (1997) « efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis eux de manière volontariste »

### 2.2.2.2 L'efficience

Le concept de performance intégré ensuit la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

BOUQUIN<sup>54</sup>(2008) définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donnée de ressources »

C'est pourquoi VOYER<sup>55</sup>(2002) souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produit ou de service et les facteurs de production, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre. Et pour l'efficience, VOYER propose le ratio suivant :

<sup>53</sup> MARMUSE Christian, Performance encyclopédie de gestion 2<sup>e</sup> édition, Economica Paris 1997

<sup>54</sup> BOUQUIN 2008 opcit P : 75

<sup>55</sup> VOYER 2002 opcit p : 110

**Résultat atteints** (outputs produits)

**Efficiences** =  $\frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Ressources utilisées}}$

**Ressources utilisées** (effort fourni)

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

En somme la manière dont les entreprises utilisent ses ressources financière peut être une source de performance financière. En ce sens que par l'utilisation des ressources elles peuvent effectuer des gains énormes.

**2.2.2.3 L'économie des ressources**

D'après BOUQUIN<sup>56</sup> (2008) l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût. En effet le terme économie fait référence à l'acquisition des ressources.

Selon VOYER<sup>57</sup> (1999) l'économie est : « l'acquisition de ressources financière, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre »

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

En effet, une meilleur économie des ressources nécessite également la réduction des coûts liées à la réalisation d'une relation avec un autrui et à l'intérieure même de l'entrepris. Autrement dit, une réduction des couts de transaction. Il s'agit entre autre des coûts d'acquisition d'information, des coûts relatifs aux procédures de contrôle, des coûts de renégociation.

<sup>56</sup> BOUQUIN 2008 opcit p : 75

<sup>57</sup> VOYER 1999 opcit p : 110-113

#### 2.2.2.4 La qualité :

La qualité est définie selon la norme ISO 9000<sup>58</sup>(2005) comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences. La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise, car elle participe à l'objectif de rentabilité sur le long terme, à bonifier les investissements humains et financiers et à reconnaître l'outil de travail, l'image de l'entreprise.

### 2.2.3 Les indicateurs de la performance financière :

#### 2.2.3.1 La rentabilité :

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre <sup>59</sup>

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

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

➤ **La rentabilité économique** : elle est mesurée par le ratio suivant

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique ou capital investi}}$$

<sup>58</sup> ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives au management de la qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO)

<sup>59</sup> Christian HOARAU « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes » librairie Vuibert 2008

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

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

HOUARAU<sup>60</sup> (2008) estime que la rentabilité économique exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propre car un niveau élevé de taux de rentabilité économique peut être obtenu par un taux de rentabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux investis ou l'inverse

En effet la rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif : elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. c'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

### ➤ La rentabilité financière et l'effet de levier financier :

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaire .Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propre de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « return on equity » ou encore « ROE » <sup>61</sup>

Selon HOUARAU(2008) « le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires »

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

<sup>60</sup> HOUARAU 2008 opcit p : 90

<sup>61</sup> HOUARAU 2008 opcit p : 190 - 194

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

L'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres qui sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du coût du financement par capitaux propres empruntés et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

L'effet de levier s'exprime ainsi :

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

RF : résultat financier

RE : résultat économique

i : taux d'intérêt

D : dettes

- **Si le RE est supérieur à i** : l'effet de levier positif

L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires ; la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement

- **Si RE est égale à i** : l'effet de levier est nul

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

- **Si RE économique est inférieur à i** : l'effet de levier est négatif

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

### 2.2.3.2 La profitabilité :

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

**Taux de profitabilité** = (résultat net comptable / chiffre d'affaire) \* 100

Selon HOARAU (2008) la profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné.

### 2.2.3.3 L'autofinancement :

Les dirigeants sont en attente d'autofinancement. En effet, celui-ci représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêts) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires).

La décision d'affectation des bénéfices devra donc permettre un équilibre entre le financement futur de l'entreprise et la volonté de rassurer le propriétaire de l'organisation.

## 2.2.4 Les déterminants de la performance financière :

### 2.2.4.1 La politique de la performance financière :

La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse.<sup>62</sup>

- Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés

---

<sup>62</sup> FALL Aminata opcit P :19

- Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires
- Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'information et les relais de mise en œuvre

En effet la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs. La stratégie est communément considérée comme le privilège du dirigeant d'entreprise, engage l'entreprise sur le moyen et le long terme. La finalité de cette stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de cette génération de profiter. En effet la politique financière constitue un déterminant de la performance car elle permet d'apprécier l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

#### **2.2.4.2 La compétitivité :**

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Elle désigne la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur un marché.

Selon SAUVIN<sup>63</sup> « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ».

En effet, l'auteur pense que c'est l'intensité de la concurrence qui amène les entreprises à construire une compétitivité globale qui composée de la compétitivité cout et de la compétitivité hors cout

#### **➤ La compétitivité coût :**

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

---

<sup>63</sup> SAUVIN Thierry « LA compétitive de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée » édition Ellipses 2005 Paris P : 18

Selon SAUVIN (2005), le renforcement de la compétitivité coût résulte de la présence d'économie de dimension. En effet une entreprise de grande taille doit être en mesure d'enregistrer des rendements croissants.

Les économies de dimension sont composées des économies réelles qui résultent de la réduction de la quantité de facteurs de production par bien produit et des économies monétaires qui naissent de possibilité de négociation que l'entreprise a envers ses partenaires. Ces économies entraînent une diminution des coûts unitaires de production ou coût moyen.

#### ➤ **La compétitivité hors coût :**

La différenciation doit prendre en compte aussi les aspects qualitatifs de l'entreprise qui sont à l'origine d'un avantage compétitif hors coût. L'entreprise se distingue par la qualité de ses prestations. Selon SAUVIN (2005) la qualité, est aussi et surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients.

La compétitivité hors coût concerne également le temps ; l'entreprise doit être réactive, produire et vendre à contre cycle. Elle doit éviter tout décalage temporel entre l'offre et la demande, elle participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financière.

#### **2.2.4.2 La création de valeur :**

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée d'après CABY Jérôme <sup>64</sup>(2001)

En effet la création de valeur est la finalité de toute entreprise, les orientations stratégiques, et les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cette finalité selon BOGLIOLO<sup>65</sup> (2000) « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir : la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur »

<sup>64</sup> GABY Jérôme « La création de valeur de l'entreprise » 2ème édition, Economica Paris P : 15

<sup>65</sup> Félix BOGLIOLO « La création de valeur » édition d'organisation 2000 P : 30

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

## **SECTION 3 : LES OUTILS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE :**

### **2.3.1 Mesure de la performance par Le budget :**

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de faciliter l'estimation des risques présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée (année, semestre ...)<sup>66</sup>

Selon SELMER<sup>67</sup> (2001) « le budget constitue avant tout un objectif, qui peut être atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. Celles-ci peuvent du manque de contrôle du département concerné. L'importance est d'identifier les écarts et de prendre les décisions correctrices nécessaires».

Le budget est un système d'appréciation de la performance dans la mesure où il intègre à la fois l'économie, l'efficience, et l'activité avec les objectifs fixés au départ. L'analyse périodique des écarts entre les réalisations et les prévisions de trésorerie permet de prendre certaines décisions opérationnelles.

Par exemple, le retard répété de règlement de certains clients devrait conduire à revoir la politique de recouvrement.

### **2.3.2 Mesure de la performance par Les États financiers :**

Les états financiers du SYSCOA<sup>68</sup> sont composés : du bilan, du compte de résultat, du Tableau Financier des Ressources (TAFIRE), et de l'état annexé. Ces documents décrivent de

<sup>66</sup> FALL Aminata opcit p 21, 22, 23, 24,25

<sup>67</sup> SELMER Caroline « Construire et définir son budget » Les éditions Dunod Paris 2001 P : 175

<sup>68</sup> SYSCOA : Système comptable Ouest Africain

façon régulière et sincère les événements, opérations et situations de l'entreprise pour donner une image fidèle, de la situation financière, du résultat de l'exercice et de l'évolution de cette situation financière durant l'exercice.

#### **a/ Le bilan :**

Le bilan est un document qui fait partie des états financiers de synthèse. Selon KHOURY<sup>69</sup> (1999) le bilan décrit séparément les éléments actifs et les éléments passifs.

Pour DAFFAINS<sup>70</sup> (2009) « le bilan est défini comme une photographie de la situation de l'entreprise à un instant donné ». Il apparaît comme le résultat de toutes les décisions et de tous les événements qui ont eu un impact financier sur l'entreprise.

En effet il permet d'apprécier le patrimoine économique de l'entreprise qu'il décrit, à une date donnée. Ce patrimoine est tout ce que l'entreprise possède (actif) et tout ce qu'elle doit (passif) avec pour solde la richesse des propriétaires des ressources de l'entreprise (situation nette).

Le classement des postes à l'actif du bilan respecte plus ou moins le critère de liquidité des biens. Les biens les plus liquides sont ceux dont la vitesse de transformation en monnaie est la plus rapide. Le classement des postes du passif lui respecte le critère d'exigibilité.

#### **b/ Le compte résultat :**

Il permet de faire un diagnostic de la rentabilité de l'entreprise. En présentant l'ensemble des charges et des produits, il aide à comprendre la formation de résultat et de mesurer la variation du patrimoine de l'entreprise.

Selon DEFFAINS<sup>71</sup> « le compte de résultat est un document de synthèse qui permet de faire une analyse par nature des charges et des produits de l'entreprise pendant une période donnée »

---

<sup>69</sup> KHOURY Paul « La maîtrise des états financiers syscoa » Dakar 1999 P : 20

<sup>70</sup> DAFFAINS Catherine « Comptabilité générale » 5<sup>e</sup> éditions 2009 P : 224

<sup>71</sup> DEFFAINS Catherine opcit P : 30

Il fait ressortir 8 soldes significatifs de gestion final appelé résultat net. En effet ces soldes significatifs appelés soldes intermédiaire de gestion (SIG), sont des indicateurs permettant d'apprécier la performance de l'entreprise qui sont :

➤ **La marge brute sur marchandises :**

La marge commerciale est la différence entre le montant des ventes de marchandises et leur cout d'achat. Elle mesure la performance commerciale de l'entreprise.

Marge commerciale = vente de marchandise

(Achat de marchandises – variation de stock)

➤ **Marge brute sur matière :**

La marge brute sur matières correspond à la différence entre la production de la période et les achats de matières corrigés de la variation de stock de matières et fournitures liées.

La marge brute sur matière = production de la période – (achat de matière première et fournitures liées) + (variation de stock)

➤ **Valeur ajoutée (VA) :**

Elle correspond à l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance des tiers dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes.

C'est l'apport réel de l'entreprise à l'économie. La valeur ajoutée est un concept qui permet aux financiers de l'entreprise de mener une analyse financière plus affinée. Les raisons qui militent pour une telle option sont :

- La VA est un indicateur de la taille de l'entreprise
- La VA est un indicateur de la croissance de l'entreprise, c'est pourquoi le taux de croissance de VA est reconnu comme étant l'un des meilleurs indicateurs de la croissance de l'entreprise.

VA = production de bien et service – consommation intermédiaires

**Tableau 4:** Éléments de calcul de la VA

<b>Production</b>	<b>Consommation intermédiaires</b>
Chiffre d'affaire	Achat de biens et services
+ ou – variation de stock de biens	-variation des stocks de biens
+ production immobilisée	+ transport
+ production accessoires	+ service extérieurs
+ subvention d'exploitation	+ impôts et taxes
+ autres produits	+ autre charges

Source : FALL Aminata op cit p : 28

➤ **L'excédent brut d'exploitation(EBE) :**

C'est un solde de gestion qui permet d'exprimer la rentabilité d'exploitation de l'entreprise. Il correspond à une performance économique de l'entreprise.

L'EBE apparait en fait comme la capacité d'autofinancement de l'entreprise au sens large généré par l'exploitation avant impôt. Ainsi il se déduit de la valeur ajoutée diminuée des charges de personnel.

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{Charges de personnels}$$

➤ **Résultat d'exploitation(RE) :**

Il mesure le résultat dégagé par l'activité d'exploitation de l'entreprise. Le RE est égale à l'EBE amputé des dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation, et augmenté des reprises correspondantes ainsi que des transferts de charges d'exploitation :

$$\text{RE} = \text{EBE} - \text{dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation} + \text{reprise correspondantes} + \text{transferts de charges d'exploitation}$$

➤ **Résultat financier (RF) :**

Il est composé de l'ensemble des opérations financières de l'entreprise. Le RF est la différence entre les produits financiers et les charges financières. Il permet de mesurer l'efficacité de l'activité financière de l'entreprise.

$$\text{RF} = \text{produit financier} - \text{charges financier}$$

➤ **Résultat hors exploitation (RHE) :**

Il mesure les opérations inhabituelles, qui ne sont pas censées se reproduire d'un exercice à l'autre.

Il se définit par la différence entre les produits hors activité ordinaire et les charges hors activité ordinaire

$$\text{RHE} = \text{produit hors activité ordinaire} - \text{charges hors activité ordinaire}$$

➤ **Résultat net (RN) :**

Il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré.

Selon VIZZAVONA <sup>72</sup>1996 « le calcul du résultat net met en évidence la répartition qui est faite du profit entre les principaux, à savoir : l'état, le personnel et les actionnaires

$$\mathbf{RN = RE + RHE - participation\ des\ salariés - imp\hat{o}t\ sur\ les\ b\acute{e}n\acute{e}fices}$$

Ces soldes intermédiaires permettent de déterminer d'autres indicateurs de flux monétaires comme l'excédent de trésorerie d'exploitation utile pour la présentation du tarif (les ressources et les emplois).

➤ **La capacité d'autofinancement globale (CAFG) :**

Elle est l'excédent monétaire engendré par l'activité de l'entreprise disponible pour financer des investissements elle est définie comme étant « l'expression de l'aptitude de l'entreprise à maintenir et accroître son capital technique c'est-à-dire des investissements de remplacement et de croissance ».

$$\mathbf{CAFG = EBE + produits\ encaissables\ restant - charges\ d\acute{e}caissables\ restants}$$

➤ **L'autofinancement (AF) :**

Il est définie comme la différence entre la CAFG et les dividendes disponibles distribués durant l'exercice.

$$\mathbf{AF = CAFG - Dividende}$$

➤ **La variation du BFRE :**

La variation du BFRE est la somme algébrique des variations globales nettes entre l'exercice N et (N-1) : des stocks, des créances et des dettes circulantes à l'exception des éléments HAO.

---

<sup>72</sup> VIZZAVONA Patrice « Gestion financière et marchés financiers » ATOL édition 1996 P : 44

➤ **L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) :**

Il représente la trésorerie gagnée (ou perdue) par l'entreprise, au cours de l'exercice du seul fait de ses opérations d'exploitation. Plus ETE est important, plus la rentabilité d'exploitation et le potentiel d'autofinancement sont grands.

$$\text{ETE} = \text{EBE} - (\text{variation BFR}) - \text{production immobilisée}$$

### 2.3.3 Les ratios de mesure de la performance :

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculées entre deux masses fonctionnelles du bilan ou de compte résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier,<sup>73</sup>...

Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de la comparer à des entreprises du même secteur. Selon VIZZAVONA<sup>74</sup> les ratios donneront une information utile à l'analyse financière sur un des nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : rentabilité, indépendance financière...

L'analyse financière par les ratios permet au responsable financier de suivre l'amélioration de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux personnes intéressées telle que les banques, les clients et les fournisseurs.

Les ratios ne doivent pas être isolés, ils doivent être utilisés pour comparer la situation actuelle de l'entreprise étudiée

- Soit avec les situations passées de la même entreprise
- Soit avec la situation actuelle d'autres entreprises

<sup>73</sup> FALL aminata op cit p : 27

<sup>74</sup> VIZZAVONA Patrice P : 51

Étant donné que l'Etat préconise une rentabilité sociale, les décideurs d'entreprises quant à eux préconisent la croissance de l'entreprise dans son ensemble. La croissance ici est perçue en terme de rentabilité, solvabilité et liquidité de l'entreprise.

Pour apprécier quantitativement les déterminants de la performance, la technique des ratios semble appropriée. Ainsi nous distinguons : les ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité

#### a/ Les ratios de rentabilité :

La création d'une entreprise sous-entend une renonciation à une fortune présente en attendant d'un flux monétaire future plus élevé. Pour pouvoir atteindre cet objectif, l'entreprise créée doit être rentable

La rentabilité d'une entreprise dans la réalité se subdivise en rentabilité économique, rentabilité financière, rentabilité commerciale et ratios de marge définissant ainsi les ratios de rentabilité. Les deux premiers on les a déjà présentés et la rentabilité commerciale (RC) se évaluee par rapport :

$$\mathbf{RC} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

Il permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale.

Le ratio de taux de marge brut est égale à

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

Il indique la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir du chiffre d'affaire.

**b/ Les ratios de solvabilité** La solvabilité d'une entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à honorer ses engagements de moyens et long terme. Deux ratios principaux sont couramment utilisés pour apprécier la solvabilité des entreprises.

$$- \quad \textbf{Ratios de solvabilité général} = \frac{\text{Total actif}}{\text{Dettes à moyen et long terme}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Il devrait naturellement être supérieur à 1.

$$- \quad \textbf{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}}$$

Il indique la capacité de l'entreprise à s'endetter

### c/ Les ratios de liquidité :

Le ratio de liquidité évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à très court terme par la mise en œuvre de son fond de roulement et / ou transformation des éléments de son actif circulant en disponibilité financière dans le cadre de son fonctionnement normal

Deux ratios permettent d'apprécier la liquidité d'une entreprise à savoir : le ratio de liquidité générale (RLG) évalué par :

$$- \quad \textbf{RLG} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant son actif à court terme.

Le ratio de liquidité réduite (RLR) évalué par :

$$\text{RLR} = \frac{\text{Créances et disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer des dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités.

Tous ces ratios évoqués permettent d'apprécier la croissance de l'entreprise. Il est cependant important de rappeler qu'avant la comparaison des ratios ; l'analyse des données comptables utilisées pour élaborer ces ratios, doit être pondérée par les différences observées.

Toutefois ; la performance économique ou financière peut également être perçue sous l'angle d'une réduction du cout ainsi qu'une augmentation de la clientèle généralement perceptible au niveau du chiffre d'affaire.

### 2.3.3 La mesure de la performance par le tableau de bord :

Au fil du temps les budgets sont devenus insuffisants pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise durant cours d'année, car ils sont considérés comme étant trop financiers et qu'ils ne prennent pas en compte les multiples aspects de la performance qui sont autant de facteurs critiques à surveiller pour que l'entreprise parvienne à ses fins.

Les managers ont également besoin d'indicateurs synthétiques pour piloter et régulièrement faire le point. Ces indicateurs sont regroupés sous forme de tableaux de bord dans une analogie évidente avec le tableau de bord de la voiture ou de l'avion<sup>75</sup>.

<sup>75</sup> Nicolas Berland « Mesurer et piloter la performance » 2009

### 3.3.1.1 Définition du tableau de bord :

Pour bien comprendre la notion de tableau de bord en gestion, on va développer un rapport avec le tableau de bord de l'avion et de la voiture présentant deux niveaux de complexité bien différents. A observer ces tableaux de bord, plusieurs remarques peuvent être faites.

Il n'existe pas un modèle de tableau de bord unique, car un tableau de bord doit être adapté aux conditions dans lesquelles il va être utilisé.

Le tableau de bord doit réunir un ensemble d'indicateur pour former un tout cohérent dont les différents éléments s'imbrique les uns dans les autres pour finaliser le tableau de bord qui dépend de plusieurs facteurs :

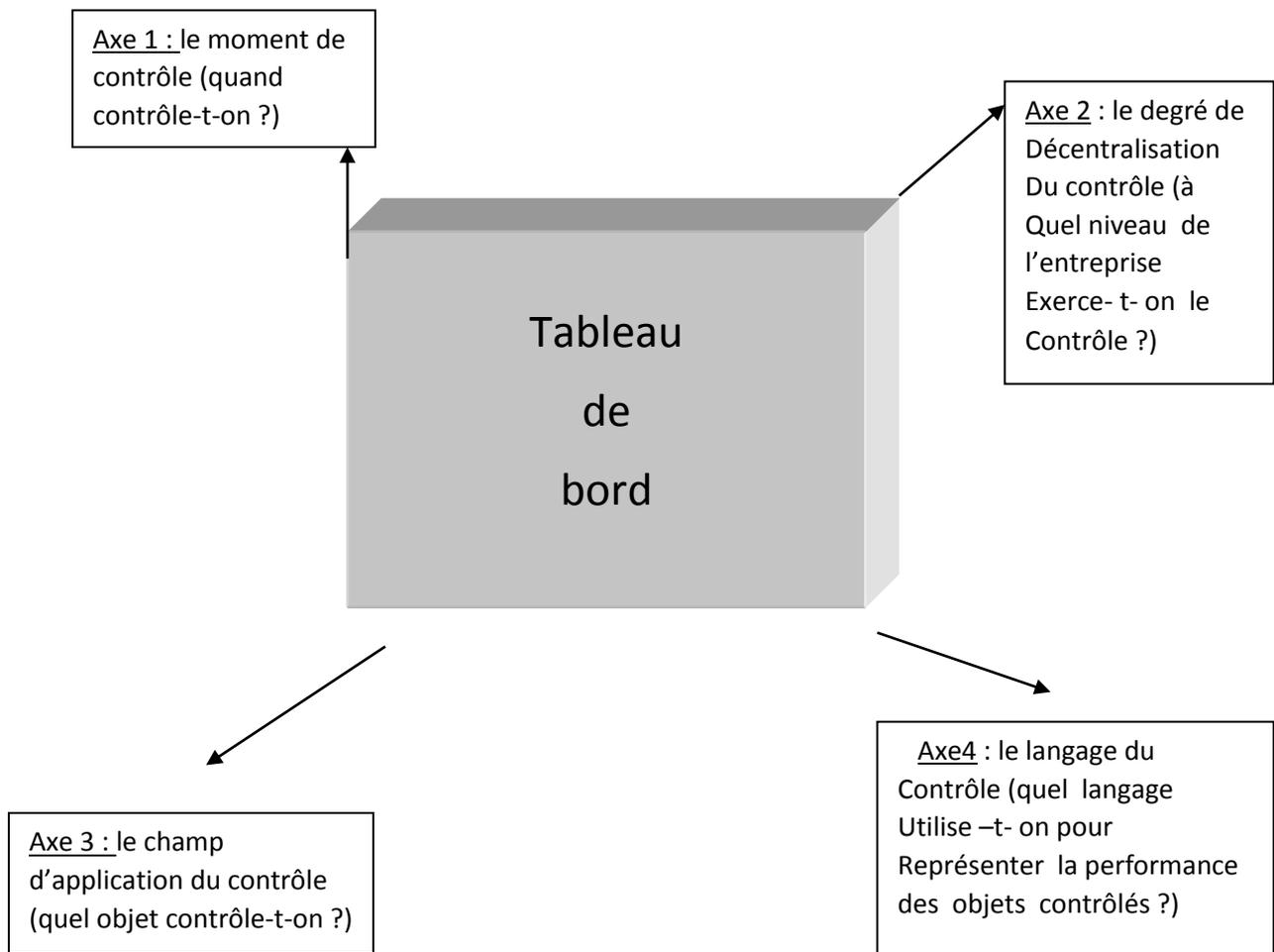
- Degré de complexité du système à piloter.
- Possibilité de traitement de l'information.
- Coûts des dispositifs.
- Finalités du système à piloter.
- Stratégie mise en œuvre pour parvenir à ces fins.

Le tableau de bord est devenu un instrument de gestion incontournable et aucune entreprise ne peut s'en passer. Il répond à des besoins d'information et de décision, de contrôle et d'anticipation. Le tableau de bord est conçu de façon différente selon les critères cités plus haut. Il n'est donc pas astreint à un cadre normatif précis. Le schéma suivant nous présente les axes de définition du tableau de bord<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> « Outils de pilotage de la performance » élaboré par : Dr SADAoui Farid maitre de conférence :  
Faculté des Sciences Economiques, commerciales et sciences de Gestion

## Schéma n° 1 : Les axes de définition du tableau de bord



Source : Christophe Germain, e – thèse 2002, page 7

Le tableau de bord peut recouvrir des formes différentes car il répond à différents besoins c'est pour cette raison qu'on a identifié les quatre axes d'analyse figurant dans le schéma ci-dessus :

- **Le degré de réactivité :** cela détermine la mesure dans laquelle les instruments utilisés favorisent une action rapide sur les événements de la part des managers: délai clients, rotation des stocks, absentéisme, etc...

- **Le degré de décentralisation** : cet axe d'investigation du tableau de bord indique les niveaux hiérarchiques et de responsabilité utilisant au sein de l'entreprise (Direction, responsables fonctionnels, etc...), et auxquels les instruments sont implantés. L'intérêt apparaît dès lors que le tableau de bord est conçu pour chaque niveau hiérarchique de façon à les impliquer davantage dans les différentes décisions stratégiques ou opérationnelles.
  
- **Le champ d'application** : en fait, le tableau de bord, selon la personne qui le conçoit, peut avoir un champ d'application plus ou moins large. Il répond également aux exigences de la hiérarchie et du niveau de responsabilité du concepteur. Toutefois, il dépend grandement de la nature des objets couverts qui peuvent avoir un caractère financiers. Souvent, ces objets s'étendent à d'autres éléments qui peuvent concerner la production, le commercial, les actifs immatériels, etc. peuvent avoir un caractère financier. Souvent, ces objets s'étendent à d'autres éléments qui peuvent concerner la production, le commercial, les actifs immatériels, etc.
  
- **La nature des données** : pour représenter la performance, le tableau de bord fournit des données de plusieurs natures. Les indicateurs de performance peuvent être comptables et financiers, physiques, des indicateurs quantitatifs non financiers ou des indicateurs qualitatifs.

#### 2.4.3.1 le tableau de bord et le système d'information :

D'après notre démarche précédente, nous pouvons conclure que le tableau de bord est un outil indispensable au manager pour prendre des décisions. Il est donc un moyen d'information incontournable<sup>77</sup>. Ceci correspond à la définition donnée par M. Gervais<sup>78</sup> « le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître le plus

<sup>77</sup> Dr SADAOUI farid op cit

<sup>78</sup> M. Gervais, Contrôle de Gestion, édition economica 2009, p 665

rapidement possible des données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».

Et Cela n'a aucun impacte pour que le manager sélectionne rapidement un nombre réduit d'informations importantes pour sa gestion. Ces informations lui permettent soit d'agir directement soit de contrôler l'action de ses collaborateurs qui se sont vus déléguer une partie de l'autorité. Le tableau de bord est donc un outil qui précise les pistes à traverser. Il est de nature différente du MSI (Management de Système d'Information).

Le tableau de bord ne reprend que les informations importantes du MSI, informations utiles pour la prise de décision très rapidement ainsi qu'il se charge du filtrage et de la réorganisation des informations pertinentes et devient l'interface entre le gestionnaire et le MSI. Dans le cas où le besoin d'informations complémentaires se fait sentir, le tableau de bord oriente la recherche de l'information détaillée dans la base de données.

En outre pour M. Gervais que le tableau de bord se compose de deux éléments : un système de pilotage et un système de reporting.

- **Le système de pilotage** : demande au responsable la voie de trouver les éléments nécessaires pour guider son action en cours, C'est une sorte d'assistance permanente pour maîtriser le déroulement des activités ainsi qui se compose d'indicateurs d'actions ou de fonctionnement
- **Le système de reporting** : installé rend compte des situations périodiques des actions accomplies dont Les informations nécessaires à la mesure de la performance des centres de décisions sont remontées via ce canal. Le reporting, financier principalement, devient alors un outil de contrôle à postériori des responsabilités déléguées, mais par contre, il recourt aux éléments financiers en dépit de sa situation à l'aval du processus de contrôle qui s'effectue à postériori.

D'une manière générale, le tableau de bord peut avoir deux vocations soit d'information ou de pilotage ou les deux au même temps. Il doit, en principe contribuer largement au pilotage de

la performance. Quand il a la vocation d'information, il montre le degré de réalisation des objectifs assignés aux responsables des niveaux hiérarchiques. L'évaluation des résultats se fera ultérieurement et sa diffusion sera plutôt mensuelle. Il comporte en majorité des indicateurs financiers et comptables. Ces indicateurs portent généralement sur le chiffre d'affaires, la situation de la trésorerie, les charges, le résultat d'exploitation.

### 2.4.3.2 Les rôles et finalités du tableau de bord

En réalité, les tableaux de bord construits sont souvent en distance par rapport aux recommandations faites par les auteurs. Non seulement, les missions du tableau de bord varient en fonction de la forme de l'outil, mais aussi des problèmes majeurs peuvent surgir, notamment ceux relatifs à la collection d'indicateurs.

En effet, souvent, l'information est réunie en fonction de sa disponibilité dans l'entreprise. Malgré le fait que l'informatique, avec ses solutions et ses progiciels, permet le traitement facile et l'obtention de l'information en un temps record, il se trouve qu'il existe encore certains blocages à l'obtention de l'information.

Le tableau de bord est donc systématiquement enrichi par l'outil informatique. Cependant, il n'est plus construit en fonction des finalités et de la stratégie mise œuvre mais en fonction des possibilités techniques de sa réalisation. Ainsi, parmi les rôles essentiels du tableau de bord, c'est qu'il est considéré comme un instrument clef de la prise de décision. En fournissant l'information nécessaire au décideur, ce dernier peut agir au moment opportun.

Donc, le tableau de bord ne doit pas être seulement un instrument d'information mais aussi de pilotage stratégique. Dans un contexte d'incertitude et d'imprévisibilité, l'activité de l'entreprise ne doit pas reposer exclusivement sur des procédures préalables. Les principes stratégiques classiques, fondés essentiellement sur la planification, sont remis en cause par la turbulence des marchés et de l'environnement socio-économique dynamique et changeant. Le dirigeant doit apprendre à naviguer à vue et se tenir prêt à effectuer les bons choix. C'est en ces termes qu'A. Fernandez cite cinq rôles principaux du tableau de bord <sup>79</sup>:

---

<sup>79</sup> A. Fernandez, l'essentiel du Tableau de Bord, édition d'organisation 2011

- **Réduction de l'incertitude** : car le tableau de bord offre une meilleure perception de l'environnement interne et externe. Il contribue donc à la réduction de l'incertitude mais pas à son anéantissement total.
- **Stabiliser l'information** : la roue ne s'arrête pas à l'instar de l'entreprise, « comme certains disent ». L'information change constamment de nature et de volume. Le décideur doit, outre ce fait, stabiliser l'information par le biais du tableau de bord afin d'agir au moment opportun.
- **Faciliter la communication** : la communication est nécessaire quand il s'agit d'un groupe de travail ou même quand l'information circule de façon ascendante (Bottom up), ou descendante (top down). C'est à ce titre que le tableau de bord devient un référentiel commun à tous les éléments du groupe.

Ceci permet, d'ailleurs, une perception unifiée des situations tout en facilitant les échanges à l'intérieur du groupe et entre le groupe et le reste de l'entreprise.

- **Dynamiser la réflexion** : l'utilité du tableau de bord ne se réduit pas à la gestion des alertes en fonction des données nouvelles. C'est un outil qui présente des instruments d'analyse et d'études des situations souvent compliquées et complexes. Il permet dans ce sens de suggérer des éléments de réflexion.
- **Maitriser le risque** : L'activité de l'entreprise au même titre que le système managérial et décisionnel présente des risques. Chaque décision prise comporte des risques. Seulement, avec un tableau de bord bien conçu, le décideur dispose d'une vision plus stable et plus structurée de son environnement. Ainsi, le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque.

Donc après avoir parlé du tableau de bord et ses fonctions, et du budget en tant que des outils de mesure de la performance arrivé à ce stade une question se présente à nous qui est la suivante : quel est l'apport des tableaux de bord par rapport aux budgets ?

Les deux concepts sont des outils du contrôle de gestion, contrôle stratégique et contrôle opérationnel selon Bouquin<sup>80</sup> l'ensemble de ces trois éléments forme le contrôle organisationnel qui constitue à son tour le processus de management de l'organisation qui se base sur la finalisation, le pilotage et la poste évaluation, dont les décisions ou les actions de l'entreprise passent par ces différentes étapes qui constitue son processus managérial.

Selon Bouquin<sup>81</sup>, on peut ainsi distinguer trois types de décision ou d'action :

- **les décisions stratégiques** (définir les missions de l'entreprise, ses domaines d'activité, ses facteurs clé de succès...)
- **les décisions de gestion** ou tactiques (faire en sorte que les actions courantes aillent dans le sens de la stratégie)
- **les décisions opérationnelles** (les tâches et les opérations courantes)

Ces types de décision correspondent à trois modes de contrôle :

- le contrôle stratégique
- le contrôle de gestion
- le contrôle opérationnel ou d'exécution

### 2.4.3.3 Le tableau de bord et le contrôle stratégique :

Le tableau de bord stratégique appelé aussi prospectif ou balanced scorecard (BS) est le plus discuté aujourd'hui. Il consiste en fait, à assurer la cohérence entre la stratégie mise en œuvre et les différentes opérations à réaliser afin d'atteindre les objectifs, les différentes approches du contrôle de gestion stratégique se présentent comme suit<sup>82</sup> :

- le tableau de bord est un outil permettant de formuler la stratégie. Or, citer la stratégie, ou même la définition par l'entreprise des domaines d'activité stratégique ne signifie nullement

<sup>80</sup> Bouquin. H, le contrôle de gestion, édition puf 2001

<sup>81</sup> Bouquin op cit

<sup>82</sup> <sup>82</sup> Dr SADAoui Farid pdf P : 18

de se référer au SWOT<sup>83</sup>, donc déterminer les opportunités et menaces ni les forces et faiblesses de l'entreprise. Il faut également déterminer de façon concise son positionnement stratégique. C'est à travers cela qu'on peut déterminer l'avantage concurrentiel<sup>84</sup>.

- dans une seconde étape, le tableau de bord joue un rôle principal ; celui de participer à la déclinaison de la stratégie au sein de l'entreprise. C'est en ce sens qu'il y a établissement de plans glissants incorporant progressivement les objectifs tracés dans le plan stratégique. Cette méthode permet de suivre la performance des « variables clefs de gestion » ou même « variables clefs de succès » qui ont été préalablement identifiés.

- Le tableau de bord selon la version « élargie » du contrôle de gestion stratégique en dehors des deux versions (minimale et médiane) s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des compétences. Ce processus repose sur l'apprentissage organisationnel ou tout un chacun s'implique dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

#### **2.4.3.4 Tableau de bord et contrôle de gestion**

Comme il a été signalé préalablement, le tableau de bord est devenu l'instrument de référence du contrôle de gestion. Il occupe une place spécifique car il offre des perspectives de contrôle différentes de celles proposées par la comptabilité de gestion, les budgets et le reporting financier. Ces outils constatent le résultat et produisent des informations financières de type « rétroviseur » ou les responsables des services de contrôle de gestion se chargent d'analyser ces données en déterminant les écarts avec une démarche orientée vers le passé.

En dehors de ces éléments typiquement financiers, le tableau de bord s'ouvre à des éléments de performance non financiers (fréquence des données, facteur humain, etc....). Ces éléments permettent de suivre les événements en cours et de guider les actions correctives lorsque la situation l'impose. En Outre ce fait, la démarche du tableau de bord n'est pas restrictive comparativement aux outils classiques dans la mesure où il introduit des indicateurs non financiers dans sa grille de lecture. Par ailleurs, cette grille de lecture lui permet de couvrir plusieurs aspects de la performance notamment les éléments susceptibles de création de la valeur.

<sup>83</sup> Strength, weakness, opportunities and threats

<sup>84</sup> M. Porter, l'avantage concurrentiel, 1986

Enfin, les auteurs considèrent le tableau de bord comme instrument de contrôle de gestion qui offre plus de souplesse et par conséquent, moins de lourdeur que les autres instruments (comptabilité de gestion et contrôle budgétaire). Par ailleurs, par sa capacité d'adaptation à toutes les formes d'organisation, il présente un aspect flexible.

### 2.3.3.5 Tableau de bord et contrôle organisationnel

Le tableau de bord qui apparaît comme un outil de contrôle de gestion efficace, présente malgré tous des zones de recouvrement avec les autres outils de contrôle tel que le reporting ou le contrôle budgétaire.

Parfois, il utilise des données issues de ces outils. Cela crée une certaine complémentarité. Cependant, en ce qui concerne le contrôle organisationnel, chaque outil de contrôle peut entrer en concurrence avec l'autre dès lors que surgissent des influences pouvant affecter le comportement des individus au sein de l'organisation.

Si nous nous référons à H. Bouquin (2008), le contrôle organisationnel peut être défini comme : « l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les processus qui organisent et relient les décisions, les actions, les résultats affectant l'organisation ». <sup>85</sup>Le contrôle de gestion est l'une de ces références établies par les dirigeants afin d'opérer le contrôle organisationnel bien que certaines conditions soient réunies. Autrement dit, le degré du développement du contrôle organisationnel est lié à l'interaction avec les autres modes de coordination, qu'ils soient formels ou non.

Le tableau de bord est un outil utilisé par l'entreprise dans le but d'accroître la performance globale. Il a plusieurs rôles et finalités dont l'aide à la prise de décision. Il est lié à la stratégie et sa mise en œuvre car il devient un outil incontournable du suivi de cette stratégie. Par conséquent, le tableau de bord est relié au contrôle organisationnel et au contrôle de gestion.

---

<sup>85</sup> Bouquin, opcit, p 98

### 2.3.4 Les étapes d'une mission d'évaluation :

Selon PALARD et AL 2003<sup>86</sup>, l'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du mode de consolidation des filiales au sein d'un groupe. La valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. Malgré tout, les principes et la méthodologie générale restent assez similaires. On peut identifier sept étapes- clés nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation.

#### ➤ **Etapes 1** : collecter l'information

La première étape consiste à réunir l'ensemble de l'information disponible sur la société, ses produits, ses marchés et ses concurrents, à partir des données publiques comme les comptes publiés, rapports de gestion, article de presse ... ou à partir des données privées comme études sectorielles et notes d'analyse financière.

Cette phase de prise de connaissance générale de l'entreprise est généralement complétée par des entrevues avec la direction générale et le management opérationnel, ainsi que par des visites de sites sur terrain.

#### ➤ **Etape 2** : effectuer un diagnostic économique

Le diagnostic économique sert avant tout à comprendre le business model d'une entreprise ou d'un groupe d'un point de vue stratégique et financier. L'analyse stratégique permet de porter un regard sur la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités offertes sur son marché et de caractériser ses forces et ses faiblesses. Le diagnostic financier permet d'identifier les déterminants de la performance économique et financière de l'entreprise sur le long terme, d'analyser sa structure de financement et d'évaluer sa solidité financière.

#### ➤ **Etape 3** : choisir la bonne méthode d'évaluation

Ce double diagnostic, préalable à toute évaluation, est d'autant plus important qu'il conditionne le choix de la méthode d'évaluation. Il existe quatre méthodes qui sont les plus couramment utilisées :

- **L'approche patrimoniale** : fondée sur la réévaluation des actifs et le calcul de la rente de goodwill.
- **La méthode analogique** : fondée sur les multiples de sociétés ou de transactions comparable.
- **La méthode actuarielle** : fondée sur l'actualisation des dividendes au coût de capitaux propre ou l'actualisation des flux de trésorerie disponible ou cash-flow au coût du capital.
- **L'approche par les options réelles** : fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente put dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

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

➤ **Etape 4** : élaborer un business plan

Sur le plan théorique, les méthodes actuarielles sont généralement les plus appropriées car elles supposent que la valeur d'une entreprise est égale à la valeur actualisée des flux de trésorerie générés par son activité. Or, ce type de méthode nécessite d'élaborer un business plan et d'évaluer le montant des synergies potentielles en cas de rapprochement avec un autre groupe. Le business plan s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses liées à l'évolution du cash-flow, à la croissance de BFR (besoin de fond de roulement) ou aux dépenses d'investissement.

➤ **Etape 5** : déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation

A l'instar d'autre model qui cherchent à anticiper l'évolution des marchés ou le comportement des agents économiques. Les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation obtenue n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues d'où l'importance de tester la robustesse des hypothèses en modifiant certains paramètres ou en effectuant des simulations.

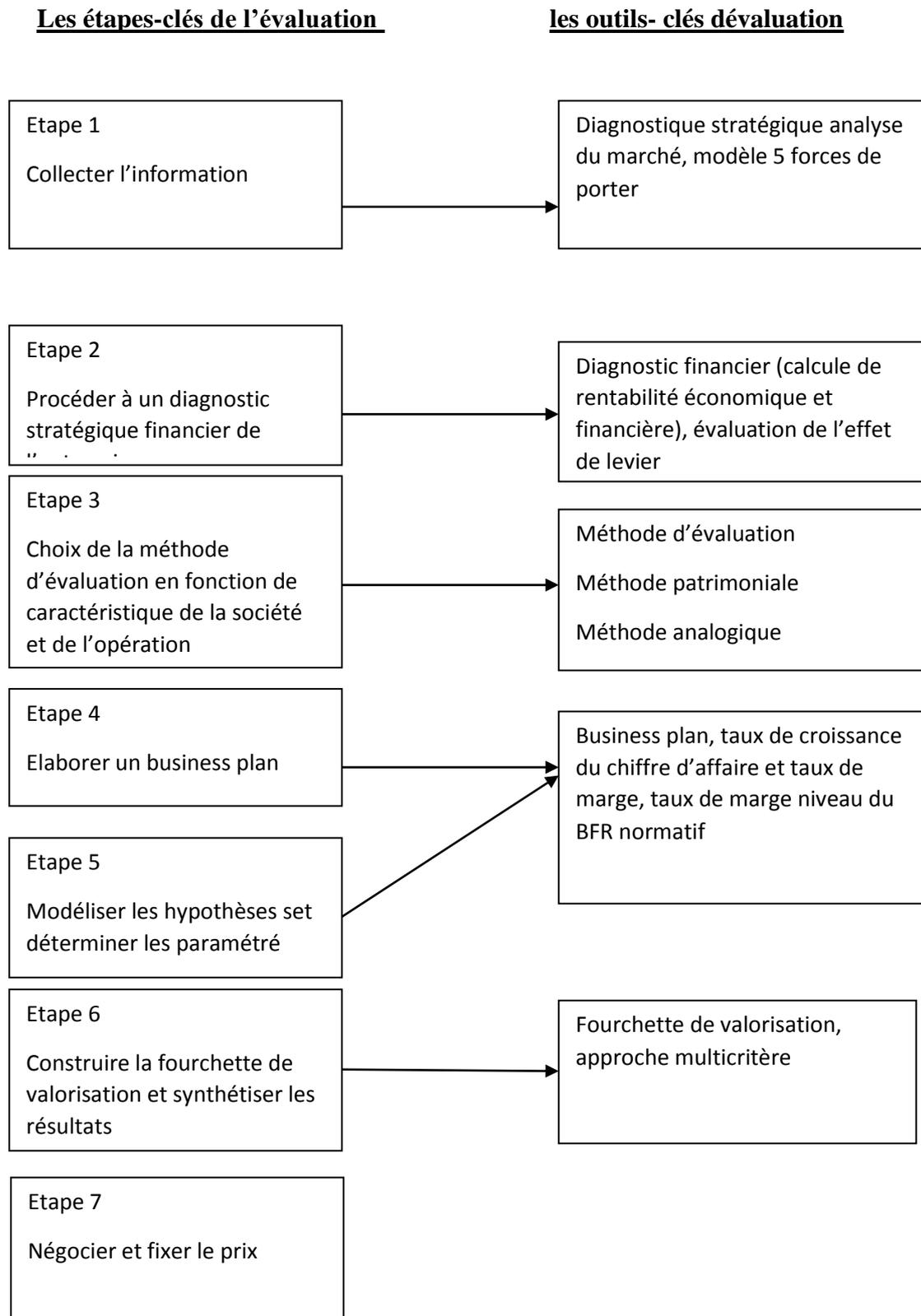
➤ **Etape 6** : construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur

Selon Jean-Etienne PALARD 2013 « l'évaluateur ou l'analyste doit chercher à construire une fourchette de valeur en identifiant les valeurs minimale et maximales »

L'objectif de toute évaluation d'entreprise n'est pas de donner une valeur unique à une entreprise, car celle-ci n'existe pas. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher à construire une fourchette de valeur en identifiant les valeurs minimales et maximales. Les méthodes d'évaluation des dirigeants et des investisseurs. A ce stade, des audits d'acquisition peuvent être diligentés par les deux parties (acheteurs et vendeurs) afin de vérifier la valeur de certains éléments de l'actif et du passif.

➤ **Etape 7** : négocier et fixer un prix de cession

A l'issue des audits d'acquisition réalisés, la phase de négociation peut alors débuter. Les deux parties vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions des audits. Cette phase fait généralement intervenir les conseils (banquiers, avocats) qui vont aider vendeurs et acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession

**Figure 4:** étapes et outils-clés du processus d'évaluation

## **Conclusion :**

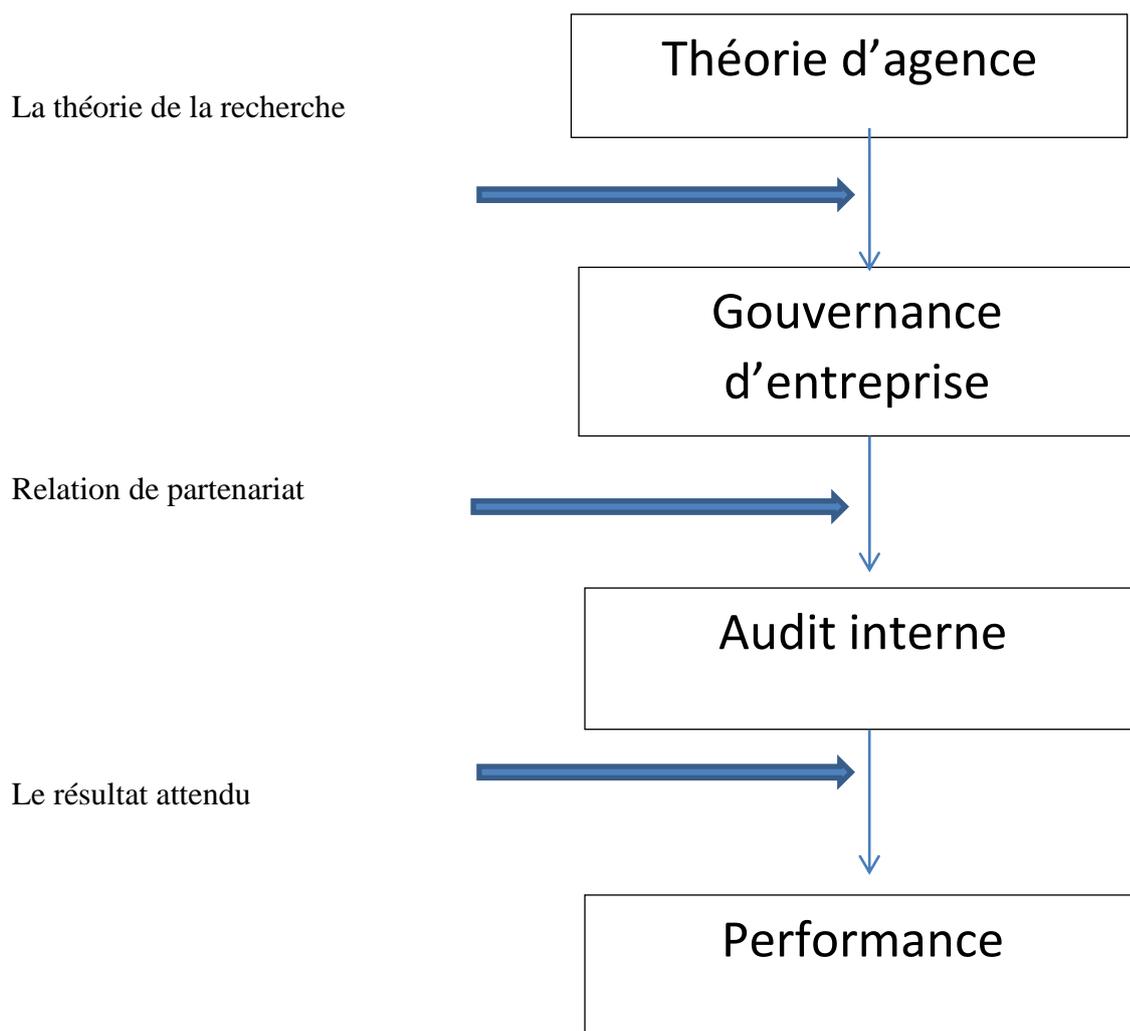
La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations, d'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, au niveau d'une entreprise, elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

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.

La performance se mesure avec des indicateurs qui permettent de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise. C'est un véritable tableau de bord qui parcourt tous les champs d'application de l'entreprise indispensable au bon déroulement de ses activités.

Avant d'entamer la partie pratique de notre travail on va conclure la partie théorique par une récapitulation des principaux points traités et leur enchaînement, ce qui est expliqué dans le schéma suivant :

**Schéma** : présentation de la méthodologie de recherche



Source : nous même

# Chapitre III :

Pratique de l'Audit  
Interne au sein  
d'Algérie poste

## **CADRE PRATIQUE**

### **CHAPITRE III : PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SIEN D'ALGERIE POSTE**

L'objet de ce dernier chapitre est en premier lieu, de faire une présentation générale qui va porter sur l'histoire, la mission, les activités et la structure de l'entreprise Algérie poste, ce qui nous permettra de comprendre et mieux cerner les mécanismes de son fonctionnement. Puis en second lieu, faire un compte rendu des missions d'audits traité au sein d'Algérie poste afin de voir réellement l'impact de l'audit interne sur le chiffre d'affaire (la performance financière)

#### **Section 1 : généralités sur Algérie poste**

##### **3.1 Historique d'Algérie poste :**

Durant la colonisation française, la mission de la poste était de maintenir le lien avec la métropole à travers la réception de mandats, les chèques postaux, les abonnements aux journaux, la vente de timbres, les dépôts d'argent à la caisse d'épargne, le paiement de pensions, le traitement des instituteurs, des employés municipaux de même que les administrations publiques.

A l'époque on l'appelait poste, télégraphe & téléphone (PTT) ces trois initiales seront maintenues bien au-delà de l'indépendance. En 1962, le rapatriement en masse des postiers pies noir et métropolitain laisse un vide obligeant le personnel algérien à relever le défi maintenant ainsi plus de 800 bureaux de postes à l'état opérationnel.

Le premier timbre de poste de la république algérienne a été émis le 1<sup>er</sup> novembre 1962 marquant par la même occasion une nouvelle page dans l'histoire de la poste algérienne.

Le 14 janvier 2002, suite à la réforme du secteur de la poste et des télécommunications, Algérie poste voit le jour conformément au décret N°02/43. Elle a désormais pour mission

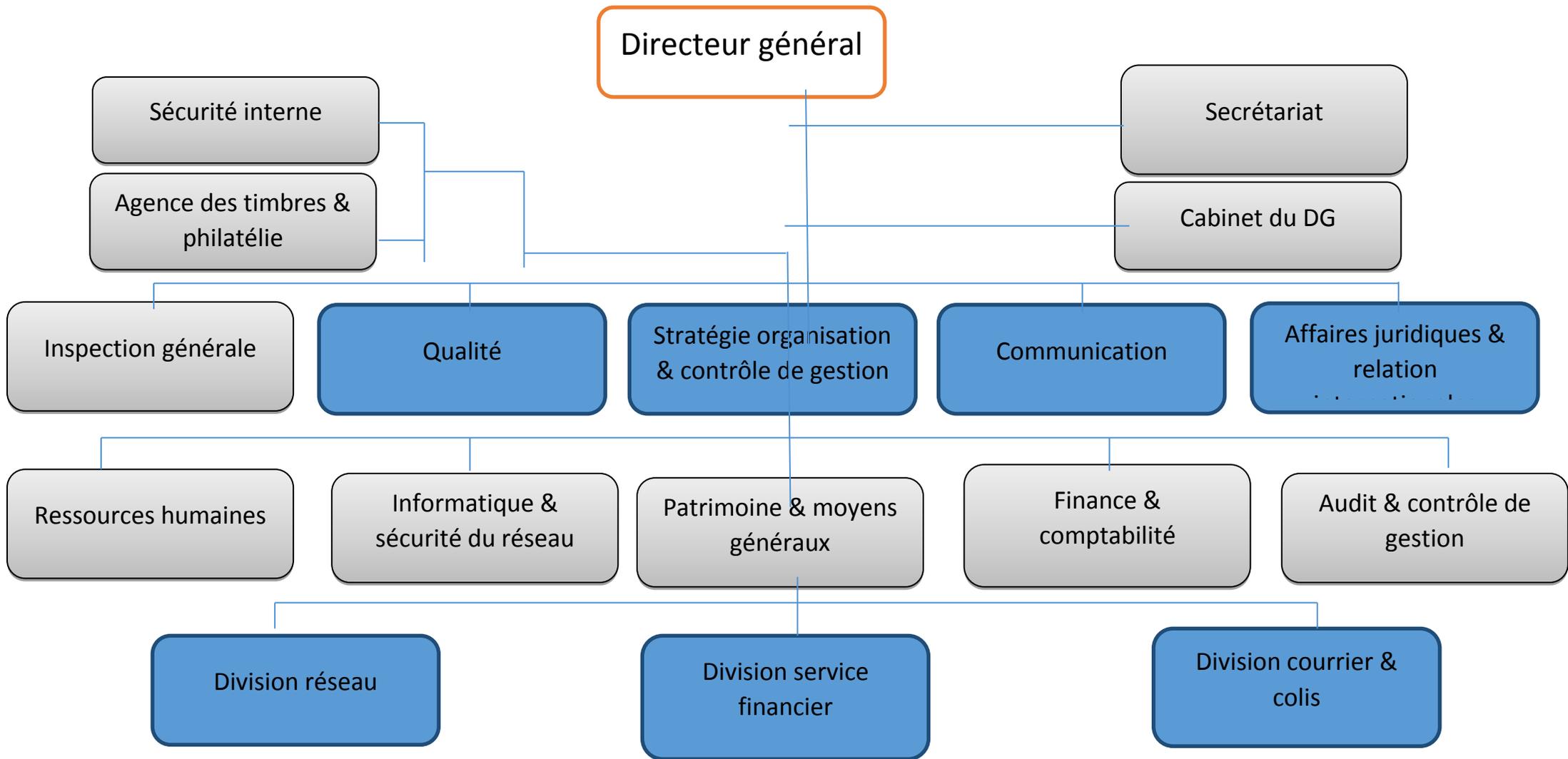
principale d'assurer le service public à travers deux principaux axes d'activités soient les services postaux (courrier/colis, courrier exprès et philatélie) et les services financier postaux (CCP, CNEP, mandats, monétique (GAB) et le transfert électronique de fonds)

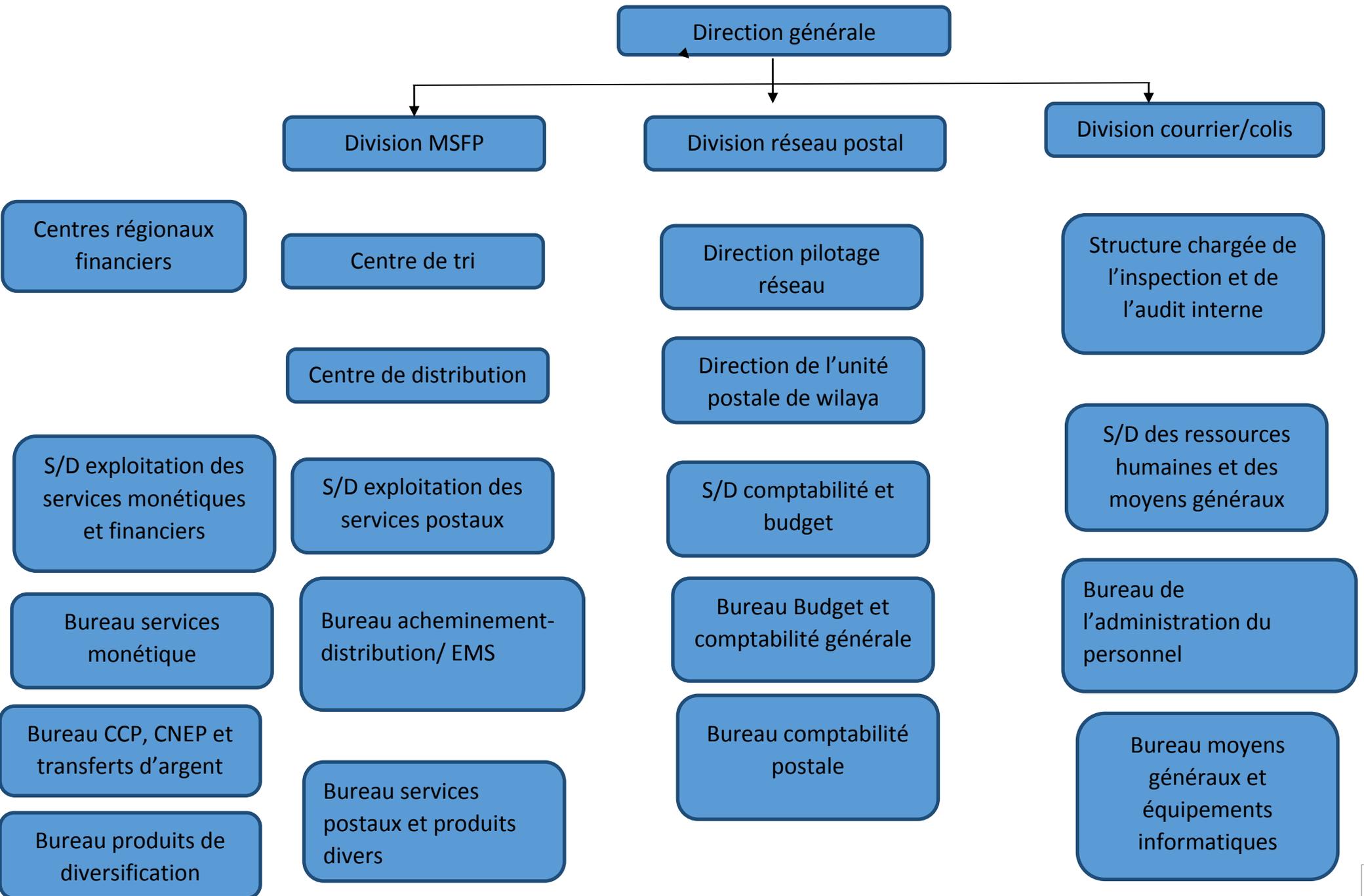
### **3.2 Présentation d'Algérie poste :**

Algérie poste C'est une entreprises avec 27 000 employés, 3668 bureaux de postes, 10703 guichets et réalisent 1.500.000 transactions avec des pointes de 2.000.000 transactions les jours fériés avec un montant de retrait allant d'un minimum de 10 milliards de dinars par jour à plus de 27 milliards en période de fête, 1160 guichets automatique de billet, 18.5 millions de comptes courants postaux , 242 millions d'opérations, 49 000 milliards de fonds manipulés, 8 millions de cartes électroniques, 1160 GAB installés, 4,1 millions de comptes CNEP, 01 centre national des chèques postaux , 06 centres régionaux de chèques postaux , 320 millions d'objets traités par an, 450 000 colis traités par an, 63 centres spécialisés, 04 centres de colis postaux, 05 centres EMS, 4667 tournées de distribution par jour, 01 centre national de courrier hybride, 2166 boites aux lettres sur la voie publique, 17 millions d'opérations mandat par an, 01 centre national de contrôle de mandats et 05 divisions « mandats », 04 millions d'opérations épargne par an, 07 centres d'épargne et 01 centre national de traitement des réclamations. Algérie Poste est composée :

- D'une direction générale ;
- Direction de la division réseau ;
- Direction de la division courriers et colis ;
- Direction de la division monétique et des services financiers postaux ;
- Direction de l'audit.

### **3.3 Organigramme d'Algérie poste :**





### 3.4 Les différentes prestations d'Algérie poste :

Algérie poste dispose de plusieurs prestations qui se distinguent en trois catégories principales :

#### a/ Les Prestations financières :

Algérie poste offre à sa clientèle plusieurs prestations dans le domaine financier (produit financiers postaux) tels que le CCP, mandat électronique, CNEP banque en temps réel.

#### b/ Les Prestations postales :

Entre autre elle fournit d'autres prestations telles que la collecte, l'acheminement et la distribution du courrier, Le courrier accéléré (EMS) et Les colis postaux au profil de sa clientèle physique et morale.

#### c/ Les produits à valeur ajoutée :

Algérie poste met à son profit et au profit d'autres organismes la vente de quelques produits qu'elle met à la disposition de la clientèle.

- **Pour son profit:** La vente de timbre-poste, les timbres fiscaux et les timbres amendes
- **Au profit d'autres organismes :**
  - **Ministère des finances :** vente de timbres fiscaux, timbres amendes et vignettes auto
  - **Le publipostage:** un service que rend Algérie Poste aux entreprises, aux administrations et aux particuliers. C'est un moyen de communication qui consiste en l'insertion dans les enveloppes CCP des supports publicitaires, messages et leurs distributions à domicile dans les meilleurs délais. Avec le publipostage l'entreprise va toucher 19 millions de titulaires de comptes postaux et ainsi développer ses ventes.
- **Le mailing non adressé:** Algérie poste fait la distribution de documents publicitaires, ces envoies sont envoyés en même temps que le courrier adressé

avec une plus grande attention sous différents conditions comme : le poids, papier utilisé...

- **ALGERIE TELECOM:** Algérie Poste fait la vente de cartes prépayées pour la téléphonie fixe nationale et internationale avec les valeurs suivantes: 50, 100 et 200 DA.
  
- **ATM MOBILIS:** vente de cartes prépayées pour la téléphonie mobile :
  - a) Sim: Gosto, Mobilis la carte, Mobiposte
  - b) Recharges : les recharges nationales et les recharges internationales
  - c) Mobilink: vente cartes Oria
  - d) Saad Net: vente de cartes VOIP EL ALAMIA
  - e) Anwar Net: vente de cartes VOIP SALAM
  - f) Icosnet: vente de cartes vaziibipili
  - g) EepadTisp: vente de cartes d'abonnement internet
  - h) Les pages Maghreb: vente d'annuaires professionnel
  
- **Direction commerciale:** Encaissement des factures au profit de:
  - a) **Algérie Télécom:** Algérie Poste assure ce service dans un cadre d'une convention commerciale conclue entre les deux entreprises. Elle assure l'encaissement des factures téléphoniques des lignes fixes à partir de décembre 2004
  
  - b) **Sonelgaz:** suite à l'accord signé entre la société national d'électricité et de gaz avec Algérie Poste le 19.01.2009 le paiement des quittances d'électricité et de gaz peut se faire dans les guichets des bureaux de poste, ce règlement ne concerne que les

ménages et le secteur Tertiaire (les commerces). La rémunération de cette prestation est à la charge de la sonelgaz.

**c) Mobilis:**

- ✓ Encaissement des factures: Algérie Poste encaisse les factures des clients de l'opérateur Mobilis. Cette opération se fait sur présentation ou non de la facture, le paiement se fait par chèque postal, chèque bancaire certifié ou en numéraire.
- ✓ Mobiposte: Algérie Poste en partenariat avec Mobilis assure le recouvrement par les prélèvements d'office effectués sur les comptes CCP des abonnés de la puce mobiposte et seront versés automatiquement par le système au compte CCP d'AT Mobilis.

Les clients qui demandent ce service doivent se présenter au bureau de poste pour conclure un contrat, pour chaque contrat conclu une remise de 50 DA est offerte au receveur et inscrite à la ligne 428.58.

**D) ADE (Algérie Des Eaux) :**

Algérie poste accueillera ses clients qui auront désormais la possibilité de régler leurs factures de consommation d'eau potable auprès des guichets de l'agence postale.

### **3.5 Algérie poste et l'IBP (informatisation des bureaux de poste)**

Vu le changement radicale du statut du service public au statut d'EPIC, Algérie Poste était dans l'obligation de recourir aux nouvelles technologies pour accompagner le développement économique et social du pays.

De ce fait, notre entreprise a consacré des moyens humains et financiers considérables, pour atteindre ses objectifs

La modernisation d'Algérie poste passera certainement par la mise en œuvre de nouvelles technologies qui permettront sa mise à niveau par-apport aux normes universelle.

Ainsi Algérie poste a multiplié les initiatives d'investissement dans le domaine des TICS (Technologie d'Information et de la Communication) pour moderniser toutes les prestations financières et postales et de se mettre à niveau par-apport aux organismes financiers des pays développés. Et l'un des projets d'Algérie poste en ce qui concerne les TIC on cite l'IBP.

### **3.5.1 PRESENTATION DU PROJET IBP :**

L'informatisation des bureaux de poste, consiste à l'informatisation de toutes les prestations. Aussi la création du guichet unique qui est la généralisation de toutes les prestations en un seul guichet. C'est un grand pas que vient de faire Algérie Poste dans sa politique de modernisation de ses prestations de service.

Ce programme consiste à l'informatisation de toutes les prestations financières et postales et que chaque guichet fourni toutes les prestations que ce soit CNEP, CCP, MANDAT...Un avantage pour le client qui pourra se diriger vers n'importe quel guichet

Cette solution offre la possibilité d'assurance et permet de sécuriser le traitement de l'information à tous les niveaux.

### **3.5.2 PRINCIPAUX OBJECTIFS DU PROJET**

#### **a) A courte terme :**

- ✓ Parmi les objectifs immédiats c'est d'arriver à une grande maîtrise des opérations fournis aussi une certaine polyvalence et ainsi assurer la fonction du guichet unique ;
- ✓ Améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyens, notamment par Une diminution des délais de traitement des opérations qui se traduira par la réduction des files d'attentes ;
- ✓ Facilite la transition dans l'exécution des tâches accomplies ;
- ✓ Gain de temps et rapidité sur les différentes tâches ;
- ✓ Réduire au maximum les tâches manuelles par leurs informatisations.

#### **b) A moyen terme :**

- ✓ Augmenter la productivité et le rendement des bureaux de poste ;

- ✓ Faciliter la gestion des effectifs et du personnel ;
- ✓ Faciliter les opérations de contrôle ;
- ✓ Sécuriser les opérations financières et leurs traçabilités ;
- ✓ Développer la gestion client en modernisant les modes opératoires fournis par Algérie poste ;
- ✓ Faire du receveur un manager, qui se préoccupera d'avantage sur la qualité de service que des taches comptables classiques ;
- ✓ Délimitation des responsabilités de chacun ainsi éliminer la fraude ou bien la réduire ;
- ✓ Amélioration des conditions de travail par la mise en place d'un programme interactif et simple des taches exécutées ;
- ✓ Satisfaction des besoins et attentes des clients.

### **3) Along terme :**

- ✓ Suppression totale des supports classiques qui seront remplacés par des supports informatiques ;
- ✓ Utilisation adéquate du personnel, ainsi réduire le nombre important de travailleurs utilisés par Algérie poste ;
- ✓ Augmentation et création de prestations qui seront dispensées par les bureaux de poste dans le but de diversifier leurs ressources ;
- ✓ Développer la circulation de l'information à un niveau très approfondi, qui englobera tout le système informatique de l'entreprise ;
- ✓ Traitement et archivage de la comptabilité des bureaux de poste sur des supports informatiques ;
- ✓ l'IBP, permettra à l'entreprise de réaliser la transition d'une entreprise à caractère financier à la création de la banque postale.

### 3.6 Présentation de l'établissement postal :

L'établissement postal qui est le bureau de poste est considéré comme l'unité de production d'Algérie poste vue son importance dans la réalisation des objectifs de cette dernière. C'est le lieu où ce fait la rencontre avec le client qui sera servi par les différentes prestations d'Algérie poste.

#### 3.6.1 Classification des bureaux de poste

Algérie poste à fait une classification pour ses bureaux de poste, elle les a divisés en plusieurs classes principales et ça selon l'importance (le trafic dans le bureau de poste (statistique 539), la disposition (le plan architectural de bureau de poste) et le lieu (chef-lieu de daïra, de commune ou agglomération) Où se situe le bureau de poste. ces classes sont :

**RHS** (Recette Hors Service)

**RCE** (Recette Classe Exceptionnelle)

**RHC** (Recette Hors Classe)

**R1** (Recette première classe)

**R2** (Recette deuxième classe)

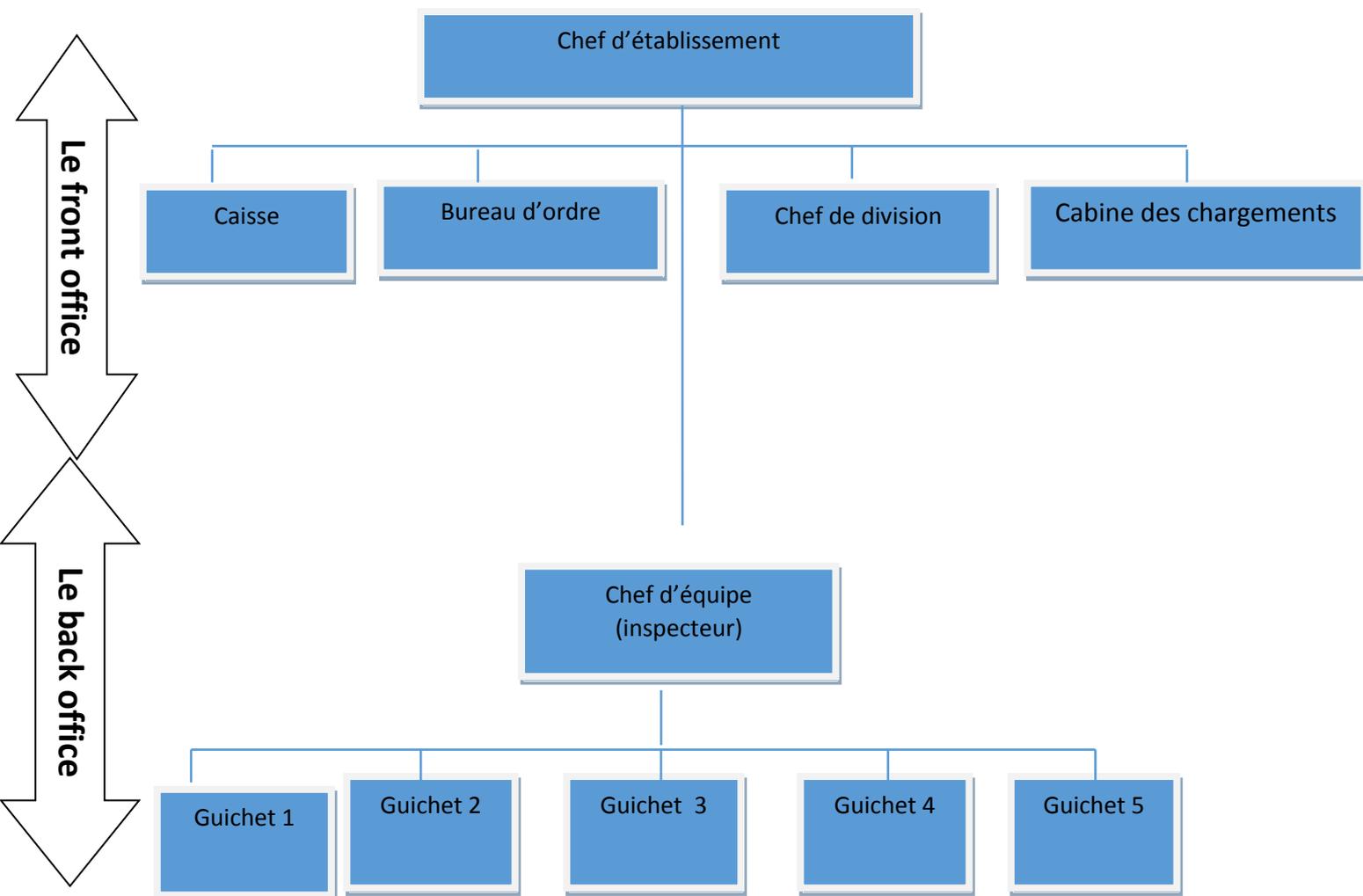
**R3** (Recette troisième classe)

**R4** (Recette quatrième classe)

Dans la wilaya de Tizi Ouzou La classe RCE est la plus importante par rapport aux autres classes car elle génère plus de chiffre d'affaire, généralement elle se situe dans les villes où il y a plus de trafic, par contre la R4 est la moins importante car elle se trouve dans les zones retirées et les petits villages dont le chiffre d'affaire est relativement faible mais non négligeable.

### 3.6.2 Organigramme des bureaux de poste :

Chaque bureau de poste détient son propre organigramme qui est différent aux autres, selon la classe du bureau. A Titre indicatif et comme suite à la visite effectuée dans un bureau de première classe R1 ayant comme objet l'organisation, le fonctionnement et le control interne (la réglementation régissant l'ensemble des parties de services) dans les établissements postaux l'organigramme de ce bureau se presente comme suit :



### 3.6.3 Commentaires sur l'organigramme :

Le bureau de poste de la première classe est organiser en brigade c'est-à-dire l'équipe qui travaille le matin (de 08 :00h à 12 : 00 ) ce n'est pas la même qui travaille l'après-midi ce qui concerne uniquement les guichetiers (généralement pas moins de 5 guichets) et l'inspecteur.

Comme tout établissement postal de la classe R1 ce bureau de poste est divisé en deux parties qui sont :

**a/Le back office** : Absence de contact avec la clientèle il est composé de :

- **Bureau du chef d'établissement** : c'est le bureau du receveur principal qui est le gérant ou le manager du bureau de poste, c'est lui le responsable du bureau.
- **Le bureau d'ordre** : c'est le bureau qui s'occupe du traitement de la comptabilité du bureau de poste
- **Bureau de chef de division** : il est considéré comme étant l'adjoint du receveur, il est chargé de faire la main courante donc la consolidation des chiffres de matin et de soir pour aboutir aux chiffres journaliers.
- **Cabine de chargement** : c'est un bureau spécifique aux courriers (Traitement, réception, et envoi)
- **Bureau de caisse** : c'est la manipulation des fonds, par exemple en cas de besoin de fonds les guichetiers adresse une demande à ce niveau.

**b/Le front office** : l'agent est en contact permanent avec les clientèles qui est composé de :

- **Inspecteur de guichet** : il est chargé de faire la vérification des guichets afin qu'il puisse faire la validation des opérations traitées dans la journée, mais aussi il s'occupe des réclamations des clients et de les régler et c'est la raison pour laquelle il se trouve dans le front office (car il est en contact avec le client).
- **Les guichets** : leurs missions se limitent à la satisfaction des clients par la réalisation de toutes les opérations demandées (prestation des différents services d'Algérie poste)

**3.7 Tableau comparatif des organigrammes par classe de bureau :**

	RHS	RCE	RHC	R1	R2	R3	R4
Chef d'établissement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
caisse centrale	✓	✓					
Caisse				✓	✓		
Bureau d'ordre				✓	✓		
Chef de division				✓			
Cabine de chargement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inspecteur	✓	✓	✓	✓	✓		
Secrétariat	✓	✓	✓				
Guichets	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**3.8 Conduite d'une mission d'audit dans un établissement postal**

Dans cette partie se définit d'une manière appropriée la conduite d'une mission d'audit d'un établissement postal.

Il est retenu un seul type d'audit général, qui consiste au contrôle et à l'examen approfondi et appliqué de l'ensemble des activités d'un établissement postal.

L'audit d'un établissement postal n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui touchent à toutes les activités, à sérier et à définir préalablement, dans un programme.

Certains compartiments peuvent faire l'objet d'un examen particulier, afin de porter un jugement objectif sur l'efficacité et la qualité de la gestion du chef d'établissement et de mesurer :

- Leur vulnérabilité ;
- L'évolution du trafic ;
- L'atteinte des objectifs fixés ;
- La qualité du contrôle interne ;

La qualité de service, rentabilité.

Le déroulement d'une mission d'audit d'un établissement postal se fait alors en trois étapes, définies chronologiquement comme suit :

**a/ Préparation de la mission d'audit.**

- **Documentation** : consiste à collecter les informations nécessaires pour la réalisation de la mission qui sont les suivants :

- Ordre de mission ;

- Rapport de l'audit ;

- Fiches de Contrôle & Annexes ;

- Fiches synthétiques se rapportant à l'activité comptable et commerciale de l'établissement à auditer (Personnels, Commande de Fonds, statistiques financières fournies par SF, fréquences des vérifications durant les 02 exercices précédents, etc.) ;

- Procédures inhérentes aux différentes activités ;

- Dossier permanent de l'établissement à auditer ;

- Tableau de suivi du précédent audit.

- **Logistique & Ressources Humaines** : consiste à la mise à disposition de ressources matérielles et immatérielles pour l'auditeur donc c'est ;

- Disponibilité d'un véhicule (la réservation du moyen de transport devra s'effectuer avec toute la confidentialité nécessaire sur l'objet et le lieu de la mission) ;

- Pour les missions importantes, l'auditeur puisera ses besoins en ressources humaines parmi les cadres de l'UPW (unité postale de wilaya), en fonction de l'importance de l'établissement à auditer, du programme de sa mission, et des compétences qu'elle requière (autres auditeurs, organisateur courrier, organisateur guichet, juriste, cadre des services financiers, qualité de service, délégué commercial, etc.). Dans ce cas de figure, l'auditeur titulaire de la circonscription délimitera pour chaque intervenant le ou les compartiments à

examiner. Les modalités pratiques d'adéquation de timing seront coordonnées par ce dernier et communiquées aux participants.

#### **b/ Exécution de l'audit.**

- L'exécution de l'audit doit être conforme à la procédure relative au plan type de l'audit ;
- Toute mission d'audit d'un établissement doit impérativement inclure dans son programme le contrôle des compartiments de **caisse, comptabilité, CNEP, CCP, automates, monétique & dispositifs de sécurité** ;
- Sauf circonstances particulières, l'audit est entamée avant l'ouverture de l'établissement postal aux clients, d'au moins (1) une heure. Elle peut éventuellement avoir lieu après la fermeture lorsque l'établissement à auditer se distingue par un trafic important, notamment les recettes principales. Il va de soi qu'une mission d'audit ne doit en aucun cas perturber le fonctionnement d'un établissement ;
- L'auditeur a faculté d'intervenir, à tout moment, même les jours fériés ;
- L'audit doit impérativement s'effectuer, sauf situations particulières, en présence physique du chef d'établissement ou de son représentant légal ;
- La reconnaissance des fonds et valeurs doit s'effectuer exhaustivement et en détail. Aucune reconnaissance partielle n'est autorisée ;
- Les fonds et valeurs reconnus ne sont remis au responsable vérifié qu'après la matérialisation effective de la reconnaissance ;
- Une fois la reconnaissance des fonds et valeurs effectuée, l'auditeur entamera un examen minutieux des écritures comptables des recettes et des dépenses. Cet examen consistera au rapprochement de l'ensemble des recettes et dépenses transcrites respectivement sur les sommiers 1101 et 1102 avec celles portées sur les registres auxiliaires et les documents réservés à cet effet ;

- Les écritures comptables constatées, nécessitant une validation par les services concernés seront transcrites systématiquement sur les tableaux de contrôle et transmis sans délais pour certification.
- Le montant de l'excédent comptable déterminé sera comparé à celui de l'encaisse qui devra faire ressortir une égalité parfaite. Tout écart fera l'objet de recherches approfondies pour déterminer l'origine de l'écart et procéder éventuellement au réajustement relatif.

En cas de désaccord, les montants reconnus par l'auditeur font autorité ;

- Tout écart réel dégagé, sera porté sur les lignes comptables correspondantes : R-4157 excédent, 4021.0 déficit, D 4021.8 détournement.
- L'audit du compartiment « Sécurité » doit porter sur :

La fonctionnalité du système d'alarme existant et son emplacement ;

Sécurisation des accès (barreaudage) ;

La capacité de conservation des fonds (Coffre-fort) ;

Le mouvement interne des fonds et valeurs ;

La constitution et conservation des « groups » ;

La disponibilité des moyens de lutte contre l'incendie.

- A l'issue de la mission d'audit, tous les registres et documents comptables ou autres, ayant fait l'objet d'un examen doivent obligatoirement recueillir la griffe et la signature de l'auditeur, attestant son passage, ainsi que la date.
- La mission doit être parachevée par un entretien particulier avec le chef d'établissement, le personnel de maîtrise et celui de l'exécution, ou seront abordées :

Les incohérences constatées et les commentaires sur les dysfonctionnements majeurs préjudiciables à l'entreprise ;

Prendre connaissance des doléances et suggestions de tout ordre formulées par le personnel, en vue de leur proposition à la hiérarchie.

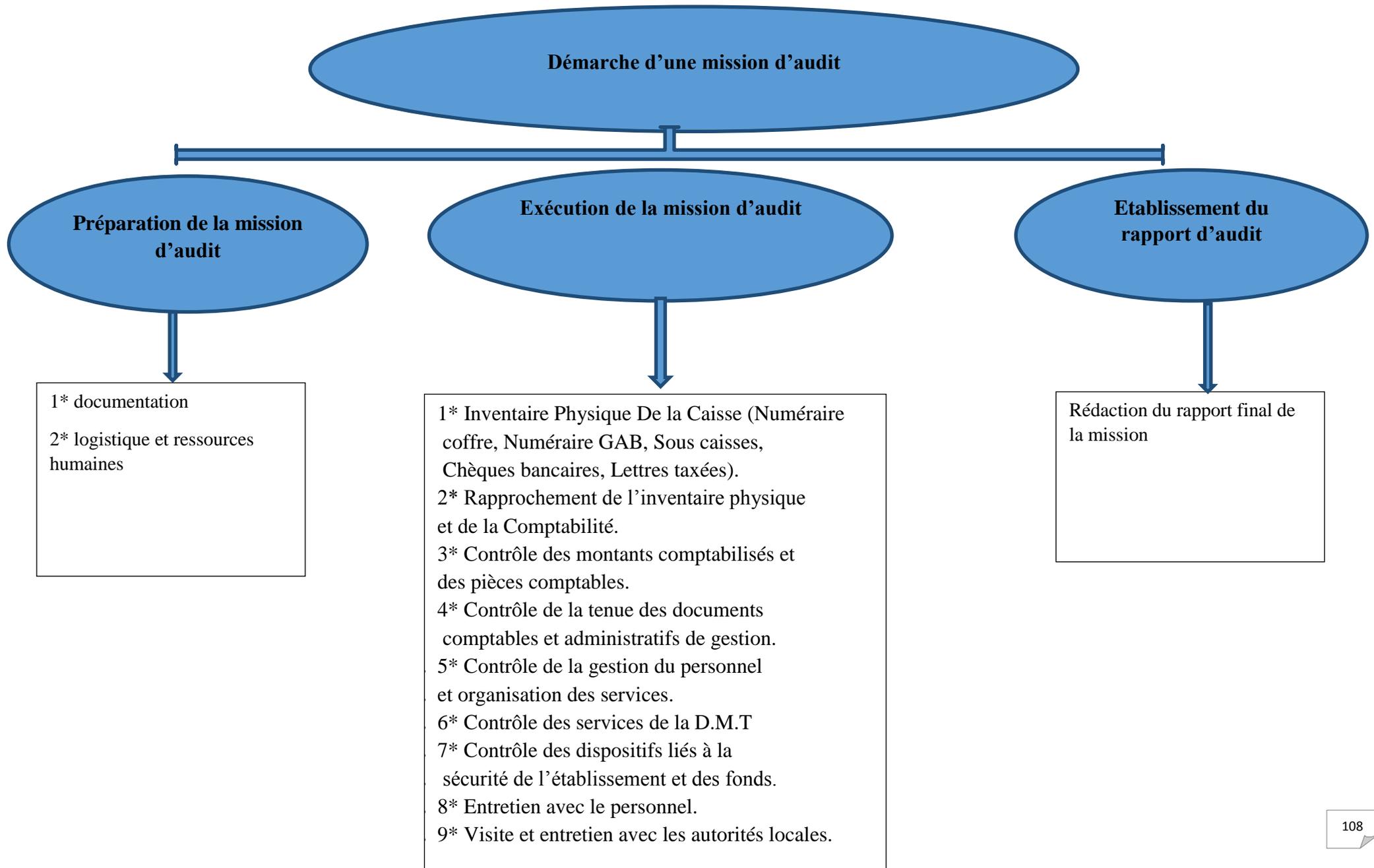
**c/ Etablissement du rapport d'audit.**

- Toute Mission d'audit doit être impérativement sanctionnée par un rapport d'audit exhaustivement renseigné avec les pièces de contrôles et annexes.
  
- La rédaction du rapport d'audit est amorcée régulièrement en même temps que l'audit de la gestion d'un établissement postal. Cette rédaction s'effectuera selon la contexture du rapport d'audit et renseignera toutes les rubriques indiqués avec soin, application et sans surcharge ou ratures.

Il demeure entendu qu'il est laissé place à toutes initiatives de l'auditeur pour la transcription de toutes informations qu'il jugera utiles ou nécessaires d'y porter.

- Tout Rapport d'audit établi, y compris les fiches de contrôles et annexes, fera l'objet d'un suivi rigoureux par l'auditeur dans ses différentes phases chronologiques de traitement jusqu'à sa conclusion finale.

Présentation du rapport d'audit en annexe



## Section 2 : Application de l'audit interne au niveau d'Algérie poste :

### 3.2.1 Détermination de la performance d'Algérie poste sur la base du bilan de l'entreprise année N :

La mesure de la performance nécessite des données qui s'inscrivent dans une dynamique de gestion, elle peut se faire suivant une série chronologique. Elle permettra d'obtenir une synthèse des états financiers et une série d'indicateur dit de performance financière nécessaire pour une évaluation de la performance financière de la société.

Les tableaux suivants représentent respectivement bilan et comptes résultat de l'EPIC Algérie poste pour l'année N, sur cette base l'analyse de la performance c'est faite.

#### Le bilan de l'entreprise Algérie poste

##### Le bilan (actif)

Exercice de l'année 01/01/N au 31/12/N :

Actif	Montant brut	Amortissement provision	Manant net
<b><u>Investissement</u></b>			
<b>Frais préliminaires</b>	<b>49 345 700.02</b>	<b>44 912 135 .20</b>	<b>4 433 564.82</b>
<b>Valeur incorporelles</b>	285400151.78	128102146.48	157298005.30
<b>Terrains</b>	12213379290.76		12213379290.76
<b>Equipements de production</b>	26775936677.28	7559350088.81	19216586588.47
<b>Equipement sociaux</b>	9071955.04	1007095.44	8064859.60
<b>Investissement en cours</b>	1901546115.47		1901546115.47
<b>Total</b>	<b>41234679890.35</b>	<b>7733371465.93</b>	<b>33501308424.42</b>

<b><u>Stocks</u></b>			
<b>Stocks produit de poste</b>			843409697.65
<b>Matières et fournitures</b>	565192677.40	356401850.00	208790827.40
<b>Timbre fisc ama taxe</b>	4609013154.64	3765603457.00	843409697.65
<b>Stocks à l'extérieur</b>	3963360.21		3963360.21
<b>Achat</b>			
<b>Total</b>	<b>5178169192.26</b>	<b>4122005307.00</b>	<b>1056163885.26</b>
<b><u>Créances</u></b>			
<b>Créances</b>	496156793.46		49615793.48
<b>Créance de stocks</b>	900472.07		900472.07
<b>Créances sur assoc</b>	3936874242.14	6873479329.43	32495263091.71
<b>Avances pour compte</b>	5876235228.04	350000000.00	5526235228.04
<b>Avance d'exploitation</b>	13106504205.70	7143359339.78	5963144865.92
<b>Créance sur client</b>	425698898567.91		425968898567.91
<b>Disponibilité</b>	35876036.28		358796036.28
<b>Comptes débiteurs du passif</b>			
<b>Total</b>	<b>484906233724.62</b>	<b>470539395055.41</b>	<b>470539395055.41</b>
<b>Total général</b>	<b>531319082807.23</b>	<b>26222215442.14</b>	<b>505096067365.09</b>

**Bilan (Passif)**

Exercice du 01/01/N au 31/12/N

Passif	Montant net
<b><u>Fonds propres</u></b>	
Fonds social	500000000,00
Primes d'apport	34472534563,89
Réserves	
Subventions d'Investissements	
Ecart de réévaluation	
Titres participatifs	
Liaisons inter-unités	
Résultat instance d'affectation	2375893183,62
Provision pour pertes et charges	7648941245,80
<b><u>Total</u></b>	44997368993.31
<b><u>Dettes</u></b>	
Dettes d'investissement	5511614618,26
Dettes de stocks	160777269,99
Détention pour compte	437066506618,38
Dettes envers ass et soc.app	
Dettes d'exploitation	9321149256,03
Avances commerciales	3698051936,78
Dettes financières	
Comptes créditeurs de l'actif	229359956,94
<b><u>Total</u></b>	455987459656,38

Résultat de l'exercice	4112038715.40
<b><u>Total général</u></b>	505096067365.09

**Le compte de résultat**

UNITE=KDA

Année	N
Prestations fournies + Figurines	19310036
Transfert de charges de production (T.C.P)	192117
Matières et fournitures consommées	-946284
Services	-3068629
<b>Valeur ajoutée</b>	15487239
Produits divers	6467917
Transfert de charges d'exploitations (T.C.E)	2562461
Frais de personnel	-14282353
Impôts et taxes	-513973
Frais financiers	-101912
Frais divers	-61559
Dotations aux amortissements et provisions	-2801775
<b>Résultat d'exploitation</b>	6756045
Produits hors exploitation	14299316
Charges hors exploitation	-16355888
<b>Résultat hors exploitation</b>	-2056573

Résultat d'exploitation	6756045
Résultat hors exploitation	-2056573
<b>Résultat brute de l'exercice</b>	4699473

### 3.2.2 Présentation des résultats de l'évaluation :

#### 3.2.2.1 Les indicateurs de l'équilibre financier :

Donc pour apprécier la situation financière d'Algérie poste d'abord on doit calculer les indicateurs de l'équilibre financier qui sont : le fond de roulement, le besoin de fond de roulement et la trésorerie nette, qui seront englobés dans le tableau suivant :

Élément	Formule	Exercice N
Fond de roulement	Capitaux permanant – actif fixe	500984828650
Besoin de fond de roulement	(Actif circulant-valeur disponible) – passif circulant (DCT)	489488768081
Trésorerie nette	Fond de roulement – besoin de fond de roulement	11496060569

Source : nous-mêmes à partir des états financiers d'Algérie poste.

#### ➤ Le fond de roulement (FR) :

C'est l'indicateur essentiel de la règle de l'équilibre financier qui dit que : les emplois à long terme soient financés par les ressources à long termes. Nous avons constaté que le FR d'Algérie poste est positif pour l'année N ce qui signifie que l'ensemble de l'actif immobilisé net est financé par les ressources durables.

➤ **Le besoin de fond de roulement (BFR) :**

Le BFR est un indicateur très important pour les entreprises qui est lié directement au cycle d'exploitation. Il représente les **besoins de financement à court terme** d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle.

Dans le cas d'Algérie poste le **BFR** est supérieur à 0, les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même alors elle doit financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

➤ **La trésorerie nette (TN) :**

La trésorerie de l'entreprise Algérie poste pour l'année N est positive, cela signifie que l'excédent de financement permet de financer la totalité du besoin nécessité par l'activité, et qu'il y a une part inemployée qu'on va retrouver sous forme disponibilité ou de liquidité. En d'autre terme le fond de roulement d'Algérie poste est supérieur au BFR.

En plus de calculer des équilibres financier et Pour bien analyser la performance de l'entreprise Algérie on va calculer des ratios qu'on a déjà expliqué dans le précédent chapitre qui concerne la performance et la performance financière (chapitre II) et qui sont les suivants :

### **3.2.2.2 Ratios de rentabilité :**

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

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

Elément	Formule	Exercice N
La rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux permanant}}$	0.135%
La rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	0.017%

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

La RE exprime la capacité des capitaux investis (capitaux permanant) à créer un certain niveau de bénéfice. Elle mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif.

Le taux de rentabilité doit inévitablement être supérieur à 1, Et même si possible supérieur à 2. Et dans notre cas on a le taux de rentabilité inférieure à 1 alors l'entreprise n'est pas rentable sur le plan économique. Pour cela on va proposer trois principale recommandations pour que Algérie poste puisse augmenter sa rentabilité économique qui sont :

L'augmentation des marges

L'augmentation des volumes de vente

En combinant augmentation des marges et augmentation des volumes de vente

➤ **La rentabilité financière (RF) :**

$RF = \text{résultat net} / \text{capitaux propre} * 100$

On va calculer d'abord le résultat net :

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

**Résultat net** = 6756045 +2056573- (4699473\*25%)

**Résultat net** = 7637749.75

La RF mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires. Nous constatant que pour Algérie poste sa RF est 0.017% ce qui est inférieur à 1 donc la rentabilité financière est défavorable.

### 3.2.2.3 Ratio de profitabilité :

**Profitabilité** = résultat net /chiffre d'affaire \*100

**Profitabilité** = 7637749.75 / 25778000 \*100

**Profitabilité** = 29.63%

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

L'entreprise Algérie poste affichant un taux de profitabilité de 29.63% donc elle assure une sécurité financière.

### 3.2.2 Compte rendu de la mission d'audit faite le 20/06/2017 :

#### a/ Phase de préparation de la mission :

**Cette phase comporte :**

Documentation

Logistique et ressources humaines

**Ordre de mission :** (Voir l'annexe n° 01)

**b/Phase d'exécution :**

- ✓ Inventaire Physique De la Caisse (Numéraire coffre, Numéraire GAB, Sous caisses, Chèques bancaires, Lettres taxées).

<b>CAISSE</b>														
Designation	Montant comptabilisé					Montant reconnu					Ecart			
Numéraire coffre			555	776	,97			552	907	,97		5	802	,00
Numéraire GAB														
Sous caisses														
Chèques bancaires														
Lettres taxées														
(1)Total caisse			555	776	,97			552	907	,97		5	802	,00
<b>AVOIR DU COMPTE CCP</b>														
(2)Montant comptabilisé					Montant reconnu					Ecart				
	4	301	998	,91			-6	491	,09		4	317	470	,00
<b>PORTEFEUILLE</b>														
Designation	Montant comptabilisé					Montant reconnu					Ecart			
Timbres Poste														
Timbres Taxes														
Timbres Fiscaux														
Timbres Amendes														
(3)Total			110	480	,00									

<b>TOTAL GÉNÉRAL DE L'ENCAISSE</b>															
Designation	Montant comptabilisé					Montant reconnu					Ecart				
Total caisse			555	776	,97			552	908	,97		2	868	,00	
Solde créditeur		4	310	998	,91			-6	461	,09		4	317	470	,00
Total portefeuille			110	480	,00			110	480	,00			00	,00	

Total general réel (1)+(2)+(3)		4	968	255	,88			546	416	,88		4	323	272	,00
Bilan des erreurs de caisse (en instance)			1	948	,01			1	948	,00				00	,00
(4) Total général		4	970	203	,89			548	364	,88		4	323	272	00

➤ Vérification de la comptabilité :

### SITUATION COMPTABLE

RECETTES	MONTANT				
<b>Excédent comptable validé au 31/12/2015</b> ...		2	647	654	,36
<b>Recettes validées du 02 Janvier</b> au 30/09/2015		94	711	737	,81
<small>Selon le dernier bordereau 1104 certifié.</small>					
<b>Recettes en cours de validation :</b>					
Mois d'OCT/NOV/DEC/JAN 2015		326	426	552	,07
<b>Recettes du mois courant :</b>					
du 01/02/2016		22	317	958	,06
au 08/02/2016					
<b>Recettes de la journée.</b>					
<small>Dans le cas où la vérification ne commencerait pas avant le début des opérations.</small>					
(5) Total Général Des Recettes		376	083	261	,31

DEPENSES	MONTANT				
<b>Dépenses validées du 02/01/2015</b> au 30/04/2015		91	612	246	,11
<small>Selon le dernier bordereau 1104 certifié.</small>					
<b>Dépenses en cours de validation :</b>					
Mois de OCT/NOV/DEC/JAN 2015		343	553	757	,61
<b>Dépenses du mois courant :</b>					
du 01/09/2015					

.....au.....21/09/2016.....					
<b>Dépenses de la journée.</b>		27	841	533	,91
Dans le cas où la vérification ne commencerait pas avant le début des opérations.					
<b>(6) Total General Des Dépenses</b>		371	395	291	,52

<b>RESULTAT</b>					
Excédent des recettes sur les dépenses [(5) – (6)]		4	887	969	,79
Report du total général de l'encaisse (4)		4	971	203	,89
Ecart déterminé	Plus (+)		91	234	,10
	Moins (-)				

**Commentaire :**

L'écart dégagé suite au rapprochement physico-comptable qui s'estime a un montant de : 91234,10 exécuté sur la base du bordereau mensuel rectifié a été analysé, expliqué et justifié par le chef de l'établissement car il s'agit de certain bilan des rejets antérieur non encore régulariser. Le chef d'établissement a été sommé (mis en demeure) de procédé aux travaux nécessaires à la régularisation de ses écarts

- Contrôle de la tenue des documents comptables et administratifs de gestion : (exemple voir l'annexe 02, 03, 04) : Après analyse on a constaté que les documents ne sont pas misent à jour
  
- Sécurité :

Le bureau travail par une fenêtre ;(pour des raisons de sécurité bureau ayant connu des antécédents dans ce sens) ;

Absence de barreaudage satisfaisant ;

La combinaison du coffre est détériorée qui nécessite une réparation ;

Absence de systèmes d'alarme qui doit être relié à l'autorité a proximité ;(service de sécurité).

➤ **Les remarques :**

Prise en charge de la clientèle insuffisante ;

Réclamations fréquentes de la clientèle sur les conditions de la réalisation de la prestation ;

Manque de formation du chef d'établissement (ignorance de beaucoup de détails concernant le management) ;

Les conditions de travail sont peu favorables ;

Manque flagrant d'hygiène ;

Présence de vieux billet non utilisés d'une valeur de 30000 DA (thésaurisation) ;

Mauvaise organisation dans l'exécution des tâches ;

Absence d'agent de guichet .seul le receveur qui s'occupe du front office et du backoffice ;

L'accueil exercé par le chef d'établissement est nettement insuffisant ;

Un manque d'ordre et d'organisation avéré dans ce bureau ;

Demande de fond d'une somme deux fois inférieur à la limite maximum autorisé d'un bureau de la 4<sup>ème</sup> classe .et ce pour des raisons injustifiées et peu convaincante ;

Retard dans la réception des fonds ;

Il a été remarqué l'absence de certains produits à valeur ajoutée ;

Absence de la sous caisse ;

Absence de registre de doléances compte tenu des conditions de travail (travail par la fenêtre) ;

**c/ Phase d'établissement du rapport :**

Recommandations :

Réhabilitation du bureau de poste pour améliorer les conditions de travail et d'accueil des clients ;

Prévoir une mise à niveau en termes de formation du receveur ;

Réouverture du bureau au client après avoir réglé le problème sécuritaire ;

Prévoir une unité supplémentaire qui s'occupera du front office ;

Mettre en place les mesures nécessaires au niveau de la sécurité ;

Augmentation des fonds renversés au bureau et inciter le receveur à faire les commandes suffisante pour faire face au trafic du bureau .

Mettre à la disposition du receveur les outils indispensable au bon déroulement de son activité (exemple la conteuse de billet ...) ;

Amélioration des conditions de travail en général.

Engager un facteur qui s'occupera du courrier pour éviter la fermeture de l'établissement à 13h ce qui va forcément augmenté le nombre d'opération par conséquent le chiffre d'affaire.

**NB :** Toutes missions d'audit sur les bureaux de poste se fait avant l'ouverture du bureau et de façon anonyme, aucune personne ne doit connaitre le lieu et la date de la mission mis à part l'auditeur

### **Conclusion de la mission :**

Après analyse de tous les aspects de ce bureau de poste. On conclut qu'il mérite d'être reclasser en R2 d'une part pour son emplacement géographique favorable qui assure une distribution à 5000 habitants d'autre part, son potentiel important qui est sous exploité, cela en améliorant la qualité de gestion et en aménageant le bureau afin qu'il puisse être ré ouvert aux clients, mais aussi par l'application des recommandations faites au préalable. Par la suite le chiffre d'affaire sera affecté d'une façon directe et positive

### **3.2.3 Comparaison du chiffre d'affaire avant et après la mission de l'audit interne sur deux bureaux de poste :**

Suite à une mission d'audit interne au niveau de deux bureaux de poste (Bureau X, Bureau Y) l'auditeur après vérification de la comptabilité et le contrôle globale de ces bureaux a recommandé de faire un changement des chefs de l'établissement jugés non performants (Changement de gestionnaire (exemple) voir l'annexe 1)

C'est deux tableau représente le chiffre d'affaire mensuel des deux bureaux l'année avant le changement du chef d'établissement et l'année suivante après le changement.

#### **Bureau X :**

<b>Bureau</b>	<b>Année</b>		<b>Evolution</b>
	<b>N-1</b>	<b>N</b>	

Janvier	1115920,00	1155321,00	3,53
Février	876179,00	1053731,00	20,27
Mars	855065,00	952906,00	11,44
Avril	871947,00	1042724,00	19,59
Mai	893507,00	1032240,00	15,53
Juin	731330,00	877620,00	20,00
Juillet	792817,00	828976,00	4,56
Aout	814271,00	852492,00	4,69
Septembre	883908,00	976281,00	10,45
Octobre	948655,00	1220646,00	28,67
Novembre	1021441,00	1189535,00	16,46
Décembre	909568,00	1138608,00	25,18
Total	10714608,00	12321140,00	15,03

**Bureau Y :**

<b>Bureau</b>	<b>Année</b>		<b>Evolution</b>
	N-1	N	
Janvier	683278,90	1004953,80	47,08
Février	557406,80	788771,90	41,51
Mars	625812,05	926428,90	48,04
Avril	566729,30	741784,70	30,89
Mai	581251,60	891223,30	53,33
Juin	505407,45	891610,80	76,41
Juillet	569726,55	918771,20	61,27

Aout	630451,65	873163,50	38,50
Septembre	629886,50	937116,60	48,78
Octobre	590231,60	1073053,70	81,80
Novembre	523207,65	999822,25	91,09
Décembre	559451,00	961938,80	71,94
Total	7022841,05	11008639,45	57,55

Formule de calcul de l'évolution :

Année de référence (N-1)  $\longrightarrow$  100%

Année comparée (N)  $\longrightarrow$  X

$$X = ((N * 100) / N-1) - 100$$

L'évolution moyenne mensuelle se calcule comme suite : Total des évolutions / 12

Commentaire :

- Pour le bureau X on remarque une augmentation du chiffre d'affaire pour chaque mois de l'année N-1 a l'année N qui s'estime au montant de :

- ✓ 39401,00 DA pour le mois de janvier
- ✓ 177612,00 DA pour le mois de février
- ✓ 97841,00 DA pour le mois de mars
- ✓ 170777,00 DA pour le mois d'avril
- ✓ 138733,00 DA pour le mois de mai
- ✓ 146290,00 DA pour le mois de juin
- ✓ 36159,00 DA pour le mois de juillet

- ✓ 38221,00 DA pour le mois d'aout
- ✓ 92373,00 DA pour le mois de septembre
- ✓ 271991,00 DA pour le mois d'octobre
- ✓ 168094,00 DA pour le mois de novembre
- ✓ 229040,00 DA pour le mois de décembre

D'où l'évolution moyen mensuel de 15.03 %

- Pour le bureau Y on remarque également une augmentation du chiffre d'affaire pour chaque mois de l'année N-1 a l'année N qui s'estime au montant de :

- ✓ 321675,9 DA pour le mois de janvier
- ✓ 231365,1 DA pour le mois de février
- ✓ 300616,85 DA pour le mois de mars
- ✓ 175055,4 DA pour le mois d'avril
- ✓ 309971,7 DA pour le mois de mai
- ✓ 386203,35 DA pour le mois de juin
- ✓ 349044,65 DA pour le mois de juillet
- ✓ 242711,85 DA pour le mois d'aout
- ✓ 30723,1 DA pour le mois de septembre
- ✓ 482822,1 DA pour le mois d'octobre
- ✓ 476614,6 DA pour le mois de novembre
- ✓ 402487,8 DA pour le mois de décembre

D'où l'évolution moyen mensuel de 57,55%

Pour conclure le chef d'établissement qui applique à la lettre les recommandations faite par l'auditeur a apporté une augmentation assez important du chiffre d'affaire donc l'audit interne contribue bel est bien à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

**Conclusion de la 2eme partie (pratique) :**

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

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

## **Conclusion générale :**

Au terme de notre travail, il convient à présent de faire une conclusion portant sur le travail de recherche réalisé dans sa globalité.

Au niveau des entreprises algériennes, pour parvenir à un développement et une croissance économique notamment avec la mondialisation, il est nécessaire qu'elles engagent plusieurs réformes afin de promouvoir leur compétitivité et de garantir leurs performances. Parmi ces réformes la mise en place d'une fonction d'audit interne susceptible de piloter le système de contrôle interne afin de s'assurer de la bonne application des règles et du respect de l'ensemble des normes de l'entreprise.

A cet égard, l'audit interne ne doit pas être considérés comme étant une contrainte sur les employés, les contrôles doivent être naturels et devraient être intégrés dans toutes les fonctions.

Tout au long de ce travail, notre objectif était de démontrer l'impact de l'audit interne sur la performance financière de l'entreprise, partant du principe de la théorie d'agence qui, situe bien la place de la fonction d'audit interne dans la gouvernance d'entreprise « évalue les processus de management des risques d'une organisation, de contrôles et de gouvernement d'entreprise. Il offre ainsi à une organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer » ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance financière de l'entreprise en question.

A cet effet, durant notre stage au sein d'Algérie poste Tizi-Ouzou, nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance financière. Pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans cette entreprise, nous avons opté d'abord pour l'analyse du bilan de l'entreprise pour pouvoir la situer et dire si elle est performante financièrement, ensuite pour la réalisation d'une mission d'audit sur un bureau de poste qui s'est déroulé en trois phase :

- Phase de préparation : qui consiste a préparé les documents nécessaire à la mission (Ordre de mission, Fiches de contrôle & annexes.....) et préparation de la logistique et des ressources humaines (Le véhicule, le chauffeur...)

- Phase d'exécution : qui consiste à la vérification de la comptabilité, le contrôle des compartiments (mandat, CCP, CNEP...), l'analyse de l'état des lieux (Sécurité, accueil...), entretien avec le chef d'établissement et des employés.
- Phase d'établissement du rapport de la mission : qui consiste à faire un rapport exhaustivement renseigné avec les pièces de contrôles et annexes, mentionnant aussi les remarques et suggestions de l'auditeur suite à la mission réalisée.

Pour finir, l'établissement d'une comparaison du chiffre d'affaire de deux bureaux de poste entre l'année avant l'audit et une année après l'audit les chiffres parlent d'eux même on peut remarquer une augmentation importante au niveau du résultat des deux bureaux.

Sur la base du travail réalisé nous sommes en mesure dès à présent de confirmer les hypothèses de notre recherche à savoir :

L'audit interne peut accroître la performance financière d'une entreprise en évaluant de manière permanente le contrôle interne, le système management en donnant des recommandations et des conseils par apport aux dysfonctionnements détectés. « **Première hypothèse confirmée** »

Mais également qu'elle peut contribuer à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise par la vérification de l'application des normes, règles et lois qui assurent le bon fonctionnement des activités financières. « **Seconde hypothèse confirmée** »

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

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

- ✓ La nécessité de renforcer le rôle de la fonction d'audit interne afin qu'il puisse améliorer la gouvernance d'entreprise ;
- ✓ L'application obligatoire de la fonction audit interne dans toutes les entreprises surtout les entreprises de petite taille
- ✓ La nécessité pour les entreprises de faire des formations interne et externe pour ces auditeurs afin de les permettre de rester en contact avec toutes nouvelle en matière d'audit interne ;
- ✓ Donner plus d'indépendance aux auditeurs internes dans leur mission et surtout en ce qui concerne leur rattachement hiérarchique afin qu'ils puissent exercer leur activité avec plus d'efficacité et d'efficience ;
- ✓ Le suivi des évolutions des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne
- ✓ Le renforcement du rôle de comité d'audit au sein des entreprises afin d'assurer la fiabilité et la sincérité des informations financière fournis aux -conseil d'administrât

# ANNEXE



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE LA POSTE ET DES TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

EPIC ALGERIE POSTE  
Direction de l'Unité Postale de la Wilaya  
de TIZI-OUZOU

**ORDRE DE** } **DEPLACEMENT  
MISSION**

N°: 144 /2017

M: .....BELMOKHTAR YAHIA .....

Grade ou fonction : ..... SOUS DIRECTEUR .....

Résidence administrative: ..... UNITE POSTALE DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU .....

Se rendra à (1) ..... Travers la wilaya de TIZI-OUZOU .....

Motif du déplacement ..... MISSION ADMINISTRATIVE .....

Durée prévue (2) .....

Moyen de transport utilisé ..... Véhicule d'Entreprise...-RENAULT SYMBOL .....

Date de départ ..... 20/06/2017 .....

Date de retour ..... 20/06/2017 .....

Fait à...TIZI-OUZOU le ...18/06/2017

المدير الفرعي لاستغلال الخدمات  
والمنتجات البريدية والمتنوعة  
ف. فضيل



(Voir au verso)

(1) énumérer les localités où le déplacement doit être effectué  
(2) Si la durée réelle excède la durée prévue une attestation complémentaire autorisant la prolongation  
devra être produite à l'appui de l'état de remboursement de frais n° 1202.



1104 - RP

# BORDEREAU MENSUEL DES RECETTES ET DES DEPENSES

effectuées pendant le mois d' OCTOBRE 19 2007

Code Bureau :

16100

Bureau : الجزائر م.د Classe .....

Code Gestion : { 1ère gestion - 1 }  (.)  
 { 2ème gestion - 2 }

Exécution des articles 347 à 355  
 Fascicule XA  
 de l'Instruction Générale

Nom du Receveur principal M... BENYAMIN TAYEB

Date de coupure de gestion : 31 / 10 / 2007

C/C POSTAL - RECETTES du mois : 29 15 16 91 534 31

- DEPENSES du mois : 20 21 3 8 39 62 70

Timbre  
 sec  
 de la  
 Direction

	SITUATION d'après les écritures du receveur principal				RECTIFICATIONS		SITUATION RECTIFIEE (1)
	1				à ajouter (1)	à diminuer (1)	
TOTAL DES RECETTES .....	612	156	964	947	61	1993/19	612 156 964 947 61
TOTAL DES DEPENSES .....	610	901	446	978	144	2085/143	610 901 446 978 144
EXCEDENT COMPTABLE DES RECETTES (2) .....	1	255	517	969	177	13385/106 27	1 255 517 969 177
EXCEDENT COMPTABLE DES DEPENSES .....							

CERTIFIE le présent bordereau mensuel par le Receveur principal des Postes soussigné.

A الجزائر م.د le 31 OCT 2007 19  
ALGER-R.P.  
القبض الرئيسي  
للبريد والمواصلات  
امضاء: ب. بن يامين

VERIFIE le présent bordereau par le soussigné,

Chief du centre Régional de comptabilité  
 A الجزائر, le 11.6.2007 19

NOTA. — Bordereau à établir en double expédition, sur l'exemplaire du bordereau n° 1104 destiné

à la Direction, tous les tableaux sont servis à l'exception du tableau L.  
 au chef du centre Régional de Comptabilité, ne pas remplir les tableaux A.B.D.

**B JUSTIFICATION DES FONDS RESERVES POUR DEPENSES**

Natures des dépenses	Origine des mandats ou numéros des livrets de C.N.E.P.	Numéros des mandats ou des autorisations	Date	Montant	Observations (Indiquer, le cas échéant, les motifs pour lesquels l'excédent de numéraire, non justifié par les dépenses avisées ou prévues, n'a pas été versé).

**A APPROVISIONNEMENT EN NUMERAIRE ET VALEURS MOBILISABLES**

	Maximum	Minimum
Solde créditeur du c/c postal .....	XXXXXXXXXXXX	XXXX
Bons d'équipement .....		
Figurines postales .....		
Timbres-taxes .....		
Timbres fiscaux .....		
Papier timbré .....		

## Annexe 03 :



EPIC ALGERIE POSTE UNITE POSTALE D'ALGER

**STATISTIQUES DES SERVICES FINANCIERS**CODE :  
BUREAU :

MOIS DE :

CHEQUE POSTAUX	NOMBRE	MONTANT	DUREE
OUVERTURE CCP			
PAV PAYES			
RAV PAYES			
OPERATIONS POSTALES			
CHEQUES SANS PROVISIONS			
CHEQUES REGULARISES			
CHEQUE 1437			
PANNES VISUS			

MANDATS	NOMBRE	MONTANT
MANDATS INTERIEUR EMIS		
MANDATS INTERNATIONAL EMIS		
VAC EFFECTUE		
MANDATS INTERIEUR PAYES		
MANDATS INTERNATIONAL PAYES		
WESTERN UNION		
IFS/IMO		
MANDATS 1437		
MANDATS TREF		

CNEP	NOMBRE	MONTANT
PREMIERS VERSEMENTS		
VERSEMENTS ULTERIEURS		
REMBORSEMENTS PARTIELS		
REMBORSEMENTS INTEGRAUX		
LIVRES CNEP DEPOSES POUR INTERETS		

PENSIONS	NOMBRE	MONTANT
PENSIONS ALG PAYEES		
PENSIONS FRA PAYEES		
LIVRES DE PENSIONS DEPOSES		
FICHE DE PENSIONS RECUS OU RENVOYES		
MDPES PAYES		
VEE PAYES		

Annexe 04 :

The image shows the front cover of a document titled 'Carnet CH. 60 bis'. The cover is made of light brown paper. At the top left, there is a small logo and the text 'CH.60<sup>bis</sup>'. At the top center, the text 'البريد والمواصلات' (Post and Telecommunications) is written in Arabic, with 'POSTES ET TELECOMMUNICATIONS' written below it in French. Below this, there are two lines for identifying the office: 'BUREAU DE \_\_\_\_\_' and 'WILAYA DE \_\_\_\_\_'. In the center, a rectangular box contains the title '**Carnet CH. 60 bis**' and 'SITUATION DU COMPTE COURANT POSTAL'. At the bottom, there are two lines for dates: 'COMMENCE LE \_\_\_\_\_' and 'TERMINE LE \_\_\_\_\_'. The number '25' is visible in the bottom right corner of the cover.

# Bibliographie

## La bibliographie:

- BARBIER Etienne « L'audit interne : permanence actualité » 1996.
- BERLIN Elisabeth « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international » 2007.
- BOURGUIGNON A. « Peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité 1995.
- BOUQUIN H « Le contrôle de gestion » 8<sup>ème</sup> édition 2008.
- BOGLIOLO Félix « La création de valeur » édition d'organisation 2000.
- CHARREAUX G, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnaire, Finance Contrôle Stratégie » Vol1. 2000.
- CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes » Tlemcen, 2013.
- DAFFAINS Catherine « Comptabilité générale » 5<sup>e</sup> éditions 2009.
- De kervier I. et De kervier L « le contrôle de gestion à la portée de tous » Economica, Paris.2000.
- Eustache EBONDO WA MANDZILA THESE en vue de l'obtention du grade de docteur en science de gestion « LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE. » Paris 2004.
- FALL Aminata mémoire de fin d'étude « Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR » 2011.
- FERNANDEZ Alain « les nouveaux tableaux de bord des managers » édition eyrolles, 2008.
- GABY Jérôme « La création de valeur de l'entreprise » 2<sup>ème</sup> édition, Economica Paris 2007.
- GUENOUN Marcel, thèse doctorat « le management de la performance publique locale » : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Marseille.
- GERVAIS.M « Contrôle de Gestion » édition economica 2009.
- HOARAU Christian « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes » librairie Vuibert 2008.
- KHOURY Paul « La maîtrise des états financiers syscoa » Dakar 1999.
- DR. KHELASSI Réda « les applications de l'audit interne » Houma éditions, Alger 2010
- KREBS Geneviève : Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne 2005.
- LEBAS M, « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de comptabilité 2002.
- LORINO Philippe « Méthodes et pratiques de la performance » 2001.
- MARMUSE Christian, Performance encyclopédie de gestion 2<sup>e</sup> édition, Economica Paris 1997.
- MEDJOUBI Abdesselam, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013.
- PINTO Paul « La performance durable» Dunod,Paris, 2003.

PORTER.M « l'avantage concurrentiel » 1986.

Renard. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième édition d'Organisations, Paris, 2010.

SADAoui Farid MAITRE DE CONFERENCES « OUTILS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE » Faculté des Sciences Economiques, commerciales et sciences de Gestion.

SAUVIN Thierry « LA compétitive de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée » édition Ellipses 2005 Paris.

SCHICK Pierre « Audit interne et référentiels de risques » 2014.

SELMER Caroline « Construire et définir son budget » Les éditions Dunod Paris 2001.

ST-PIERRE Josée, LAVIGNE Benoit, BERGERON Hélène « LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE ET NON FINANCIERE : ` COMPLEMENTARITEE OU SUBSTITUTION » ETUDE ` EXPLORATOIRE SUR DES PME MANUFACTURIERES 2005.

VOYER « le tableau de bord de gestion et indicateurs de Performance » édition Pug 1999.

VIZZAVONA Patrice « Gestion financière et marchés financiers » ATOL édition 1996.

# Table Des Matières

## TABLE DES MATIERES

<b>Sommaire</b> .....	ii
<b>Liste Des tableaux</b> .....	2
<b>Liste Des Figures</b> .....	2
Introduction générale :.....	4
Hypothèses : .....	5
<b>Cadre théorique</b> .....	7
<b>Chapitre I : L’audit interne</b> .....	14
Introduction .....	14
<b>Section 1 : Généralités sur l’audit interne</b> .....	14
1.1. Définition de l’audit interne et son évolution :.....	14
1.1.1 Définition : .....	14
1.1.2 Naissance de la fonction d’audit interne : .....	15
1.2. Caractéristique et les objectifs de l’audit interne : .....	16
1.2.1 Caractéristique :.....	16
<b>1.2.1.1 Activité Indépendante</b> :.....	16
<b>1.2.1.2 Activité d’assistance du management</b> :.....	16
<b>1.2.1.3 Activité d’appréciation du contrôle interne</b> :.....	17
1.2.2 Les objectifs de l’audit interne : .....	17
1.3. L’organisation de l’audit interne : .....	18
<b>1.3.1 Les normes de l’audit interne</b> :.....	18
1.4. Les formes de l’audit interne :.....	26
1.4.1. Audit de la fonction comptable par les auditeurs : .....	26
1.4.2. L’audit opérationnel : .....	26
1.4.3. L’audit de management : .....	27
1.4.4. L’audit de stratégie : .....	28
1.4.5. Audit social : .....	28
<b>Section 2 : L’audit interne et ses outils</b> .....	29
<b>1.2 Les outils de l’audit interne</b> : .....	29
<b>1.2.1 Les outils d’interrogation</b> :.....	29
<b>1.2.1.1 les sondages statistiques ou échantillonnages</b> : .....	29
<b>1.2.1.2 Les Questionnaires</b> :.....	30
<b>1.2.1.3 L’interview</b> : .....	31

<b>1.2.1.4 Les outils informatiques :</b> .....	32
<b>1.2.2 Les outils de description :</b> .....	34
<b>1.2.2.1 L'observation physique :</b> .....	34
<b>1.2.2.2 La narration :</b> .....	35
<b>1.2.2.3 L'organigramme fonctionnel :</b> .....	36
<b>1.2.2.4 La grille d'analyse des tâches :</b> .....	36
<b>1.2.2.5 Le diagramme de circulation :</b> .....	36
<b>1.2.2.6 L'internet:</b> .....	37
<b>Section 3 : L'audit interne et les fonctions voisines</b> .....	38
1.3.1 L'audit interne et le contrôle de gestion .....	38
1.3.2 L'audit interne et l'inspection .....	39
1.3.3 L'audit interne et l'audit externe .....	40
1.3.4 L'audit interne et le consultant externe .....	41
1.3.6 L'audit interne et le contrôle interne : .....	44
Conclusion : .....	45
<b>Chapitre II : Performance et performance financière.</b> .....	47
Introduction : .....	47
<b>Section1 : Performance</b> .....	47
2.1.1 Définition de la performance : .....	47
Les piliers ou déterminants de la performance d'une entreprise .....	49
2.1.3 Performance externe, performance interne : .....	51
2.1.4 Les indicateurs de la performance : .....	53
2.1.4.1 Définition d'un indicateur : .....	53
<b>Section 2 : la performance financière</b> .....	56
2.2.1 Définition de la performance financière : .....	56
2.2.3 Les indicateurs de la performance financière : .....	59
2.2.3.1 La rentabilité : .....	59
2.2.3.2 La profitabilité : .....	62
2.2.3.3 L'autofinancement : .....	62
2.2.4.1 La politique de la performance financière : .....	62
2.2.4.2 La compétitivité : .....	63
2.2.4.2 La création de valeur : .....	64
<b>Section 3 : Les outils de pilotage de la performance financière :</b> .....	65
2.3.1 Mesure de la performance par Le budget : .....	65
2.3.2 Mesure de la performance par Les États financiers : .....	65
2.3.3 Les ratios de mesure de la performance : .....	71

2.3.3	La mesure de la performance par le tableau de bord :.....	74
3.3.1.1	Définition du tableau de bord :.....	75
2.4.3.1	le tableau de bord et le système d'information :.....	77
2.3.4	Les étapes d'une mission d'évaluation :.....	84
	Conclusion :.....	88
	Chapitre III : Pratique de l'Audit Interne au sein d'Algérie poste .....	90
	<b>Cadre pratique</b> .....	91
	<b>Chapitre III</b> : Pratique de l'audit interne au sien d'Algérie poste .....	91
	<b>Section 1 : généralités sur Algérie poste</b> .....	91
3.1	Historique d'Algérie poste : .....	91
3.2	Présentation d'Algérie poste : .....	92
3.3	Organigramme d'Algérie poste : .....	92
3.4	Les différentes prestations d'Algérie poste : .....	95
3.5	Algérie poste et l'IBP (informatisation des bureaux de poste).....	97
3.5.1	PRESENTATION DU PROJET IBP : .....	98
3.5.2	PRINCIPAUX OBJECTIFS DU PROJET .....	98
	<b>Section 2 : Application de l'audit interne au niveau d'Algérie poste</b> : .....	109
3.2.1	Détermination de la performance d'Algérie poste sur la base du bilan de l'entreprise année N : .....	109
	Conclusion de la mission :.....	121
	Conclusion de la 2eme partie (pratique) :.....	125
	Conclusion générale : .....	126
	Bibliographie .....	134
	La bibliographie: .....	135
	Table Des Matières.....	137

