

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Financières et Comptabilité
Option : Finance d'entreprise

THÈME

Contribution de l'audit interne à l'amélioration
de la performance financière de l'entreprise
Cas : ELECTRO-INDUSTRIES

Réalisé par :

BELMELLAT Fares

IOUSSAIDENE Massinissa

Dirigé par :

BELBACHIR Gouraya

Devant le jury composé de :

Président : OUSSAID Aziz, UMMTO

Rapporteur : BELBACHIR Gouraya, UMMTO

Examineur : FERRAT Merzouk, UMMTO

Date de soutenance : 16/06/2025

Promotion 2024/2025



Remerciement

On exprime tout d'abord nos profonds remerciements à notre encadreur de thèse, Madame BELBACHIR Gouraya pour sa grande disponibilité, son écoute, son suivi tout au long de ce travail. Ainsi que pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées. On désire qu'il trouve en ces mots toute notre reconnaissance pour ses précieux conseils.

On exprime également notre gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'examiner ce mémoire.

On adresse nos vifs remerciements, à tous les responsables d'audit interne et les cadres dirigeants de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE AZAZGA pour leur chaleureux accueil.

On ne pourrait terminer sans exprimer notre profonde reconnaissance à nos familles qui n'a cessé de nous soutenir tout au long de ces travaux de recherche, un grand MERCI à nos parents qui ont été les premiers à avoir cru en nous et à nous voir poussé à faire de la recherche. Comme on remercie également toutes nos sœurs et nos frères, pour leurs encouragements.

À tous nos amis, tous nos collègues et tous ceux qui nous entourent, ici ou au loin par leur présence ou par leurs pensées.





Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes parents, source inépuisable d'inspiration, de courage et de patience.

Votre présence discrète, vos conseils éclairés et votre confiance indéfectible ont guidé chacun de mes pas.

À ma famille, merci pour votre chaleur, vos encouragements sincères et vos pensées bienveillantes, qui m'ont porté dans les moments d'incertitude.

À mes amis les plus proches, pour votre écoute, votre soutien fidèle et vos mots qui ont redonné force lorsque le découragement menaçait.

À mes collègues et camarades de route, merci pour l'esprit de solidarité, les échanges stimulants et les moments de partage qui ont enrichi cette aventure académique.

Enfin, à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à ce travail, je vous exprime ma profonde gratitude.

Que Dieu vous comble de succès, de sérénité et de bénédictions.

Fares



Dédicace

À mes parents, véritables piliers de sagesse, de force et de persévérance.

Votre soutien constant, vos conseils avisés et votre confiance ont été des repères précieux tout au long de mon parcours.

À ma famille, pour votre présence rassurante, vos encouragements sincères et vos prières silencieuses qui m'ont porté dans les moments de doute.

À mes amis de cœur, merci pour votre bienveillance, votre écoute et vos mots réconfortants qui ont allégé les difficultés et renforcé ma détermination.

À mes camarades et collègues, je suis reconnaissant pour la collaboration, l'esprit d'équipe et les échanges constructifs qui ont enrichi cette expérience.

Enfin, à toutes celles et ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, je vous adresse ma gratitude la plus profonde.

Puisse Dieu vous accorder réussite, paix et bénédictions.

Massinissa

Liste des tableaux

Tableau 1 : Distinction entre Auditeur interne et Auditeur externe	14
Tableau 2 : Détails financiers de l'offre retenue.....	72
Tableau 3 : Modes de passation des marchés appliqués chez ELECTRO-INDUSTRIES Azazga.....	77
Tableau 4 : Évaluation comparative des offres - Lot 01	82
Tableau 5 : Dossier type d'un soumissionnaire Allemand	83
Tableau 6 : Critères et Observations pour l'évaluation des offres (fournisseur allemand).....	83
Tableau 7 : Analyse financière comparative	84
Tableau 8 : Résultats par lot.....	85
Tableau 9 : Documents exigés vs reçus	87
Tableau 10 : Synthèse des gains sur les coûts d'acquisition	92
Tableau 11 : Indicateurs de performance des délais et fiabilité des livraisons	93

Liste des figures

Figure 1 : Rôle de l'audit interne dans l'entreprise	8
Figure 2 : Les étapes d'une opération d'audit interne	9
Figure 3 : Les principales étapes de la phase de préparation	9
Figure 4 : Les objectifs de l'audit interne	15

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : L'audit interne : Définition, rôle et principes fondamentaux.....	5
Introduction	5
Section 1 : Généralités sur l'audit interne	6
Section 2 : Objectifs et missions de l'audit interne	14
Section 3 : Les Normes internationales d'audit interne.....	20
Section 4 : Relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise	29
Conclusion.....	33
Chapitre 2 : La performance financière de l'entreprise : Concepts et indicateurs.....	34
Introduction	34
Section 1 : Définition et objectifs de la performance financière	34
Section 2 : Indicateurs de mesure de la performance financière	39
Section 3 : Facteurs influençant la performance financière.....	49
Section 4 : Le rôle du contrôle interne et de l'audit dans l'amélioration de la performance.....	55
Conclusion.....	60
Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries	61
Introduction	61
Section 1 : Présentation de l'entreprise publique Electro Industries	61
Section 2 : Méthodologie de l'audit interne	69
Section 3 : L'audit de la fonction achat au sein de l'entreprise Electro-Industries.....	89
Conclusion.....	98
Conclusion générale	99
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement économique en constante mutation, caractérisé par une instabilité chronique des marchés financiers, une intensification de la concurrence mondiale et une prolifération des exigences réglementaires, les entreprises évoluent dans un climat d'incertitude permanent. Ce contexte complexe les contraint à renforcer leur résilience organisationnelle, à optimiser l'allocation de leurs ressources, et à démontrer une transparence accrue dans leur gestion. Les crises économiques, sanitaires ou géopolitiques récentes ont d'ailleurs mis en lumière la nécessité d'une gouvernance rigoureuse et proactive, capable de prévenir les risques et de maintenir la performance en période de turbulence.

Dans ce cadre, la performance financière s'impose comme un indicateur central de pilotage stratégique. Elle ne se limite pas à la simple mesure des bénéfices générés : elle traduit la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs économiques, à générer un excédent durablement exploitable, à rembourser ses dettes, à rémunérer ses actionnaires, et à investir pour assurer sa pérennité. Elle constitue également un signal fort adressé aux parties prenantes – investisseurs, institutions financières, autorités de régulation, clients – sur la solidité et la viabilité du modèle économique de l'entreprise. Dès lors, la performance financière devient un véritable levier de compétitivité, dans un environnement où la confiance, la transparence et l'efficacité conditionnent l'accès au financement et la croissance.

Face à ces exigences croissantes, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'une approche purement réactive de la gestion. Elles doivent s'appuyer sur des outils internes de pilotage et de contrôle, capables non seulement de sécuriser les opérations, mais aussi d'accompagner les orientations stratégiques. Parmi ces outils, l'audit interne occupe une place de plus en plus centrale. Longtemps considéré comme un simple mécanisme de surveillance ou de conformité, il a profondément évolué au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, l'audit interne s'inscrit dans une dynamique de création de valeur, en fournissant à la direction générale et aux instances de gouvernance des analyses objectives, des recommandations ciblées et une vision transversale des risques et opportunités.

L'audit interne ne se limite plus à la détection des anomalies ou à la vérification des procédures. Il adopte désormais une approche systémique, basée sur l'identification proactive des dysfonctionnements, la proposition d'améliorations opérationnelles, l'évaluation des dispositifs de contrôle et la contribution à la performance globale de l'entreprise. Sa finalité est double : fournir une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise des processus internes,

Introduction générale

tout en agissant comme un partenaire stratégique des dirigeants dans l'atteinte des objectifs organisationnels. L'émergence de normes internationales exigeantes, comme celles de l'Institute of Internal Auditors (IIA), a contribué à professionnaliser cette fonction et à l'aligner sur les standards de la gouvernance moderne.

Certains travaux soulignent l'impact positif de l'audit interne sur la qualité de l'information financière, la réduction des fraudes, et la maîtrise des coûts. D'un autre côté, des limites subsistent quant à sa capacité à être pleinement intégré dans les processus décisionnels stratégiques, notamment en raison de contraintes organisationnelles, de résistances internes ou de cloisonnements fonctionnels.

Ainsi, il convient d'analyser en profondeur la relation entre les missions de l'audit interne (évaluation, conseil, assurance) et les dimensions mesurables de la performance financière (rentabilité des capitaux propres, retour sur investissement, capacité d'autofinancement, etc.). Une meilleure compréhension de cette articulation permettrait non seulement de valoriser le rôle de l'audit dans les organisations, mais aussi de renforcer son efficacité opérationnelle et stratégique.

Dans le cadre de ce mémoire, une étude de cas a été réalisée au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, située à Azazga (Tizi-Ouzou), spécialisée dans la fabrication et la distribution d'équipements électroménagers. Cette structure, filiale industrielle d'un groupe public, constitue un terrain d'analyse pertinent du fait de la complexité de ses circuits d'achat, de la diversité de ses produits et de l'importance des engagements financiers liés à ses approvisionnements. Comme dans de nombreuses entreprises publiques à vocation industrielle, la fonction achat représente un enjeu stratégique majeur, tant en termes de rationalisation des coûts que de sécurisation des flux logistiques. Le chiffre d'affaires annuel d'ELECTRO-INDUSTRIES s'élève à plusieurs centaines de millions de dinars, traduisant une activité significative sur le marché national, mais aussi une exposition à des risques opérationnels et financiers non négligeables. L'analyse de la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière de cette entreprise permettra ainsi de mieux cerner les mécanismes d'impact de l'audit sur la rentabilité, la conformité et l'efficacité globale dans un contexte réel et opérationnel.

Problématique de la recherche

À partir de ce constat, une problématique centrale se pose :

« Dans quelle mesure l'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, et à travers quels mécanismes cette influence s'exerce-t-elle ? »

Cette interrogation conduit à formuler plusieurs sous questions de recherche :

- Quels sont les objectifs et les missions actuelles de l'audit interne dans les organisations ?
- Comment l'audit interne est-il perçu comme un outil d'évaluation et d'amélioration des processus financiers ?
- Quelles sont les interactions entre les résultats des audits et les décisions financières prises par la direction ?
- Dans le cas de l'Electro-Industries, quels sont les effets mesurables de l'audit interne sur la performance financière ?

Hypothèses de recherche

À la lumière de la problématique posée et des enjeux soulevés, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- **Hypothèse 1** : L'audit interne contribue de manière significative à l'amélioration de la performance financière en renforçant la fiabilité des processus comptables, budgétaires et de contrôle des coûts.
- **Hypothèse 2** : L'efficacité de l'audit interne dépend fortement de son intégration dans la stratégie globale de l'entreprise et de la coopération avec les autres fonctions managériales.
- **Hypothèse 3** : Dans le cas de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, les missions d'audit interne, notamment dans la fonction achat, ont un impact mesurable sur la rentabilité, la maîtrise des risques financiers et l'efficacité opérationnelle.

Objectifs de l'étude

Ce travail de recherche vise à :

- Analyser le rôle et les missions fondamentales de l'audit interne à travers le cadre théorique et normatif ;

Introduction générale

- Évaluer la performance financière à partir de ses concepts, indicateurs et déterminants;
- Identifier les apports spécifiques de l'audit interne dans le pilotage de la performance financière ;
- Mettre en lumière, à travers une étude de cas réelle, les mécanismes d'interaction entre les pratiques d'audit interne et les résultats financiers de l'entreprise étudiée.

Méthodologie de recherche

Pour répondre à cette problématique, une approche qualitative et exploratoire a été adoptée, fondée sur une étude de cas approfondie menée au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. Cette méthode repose sur l'observation directe du processus d'audit interne appliqué à une fonction spécifique de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES – en l'occurrence, la fonction achat – afin de mesurer les effets de l'audit sur la maîtrise des coûts, l'efficacité des processus et la rentabilité globale. Des documents internes, entretiens, rapports d'audit est une approche quantitative ont été mobilisés pour cette analyse.

Structure de la recherche

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres principaux :

- **Le premier chapitre** pose les bases théoriques de l'audit interne, en abordant ses définitions, ses missions, ses normes internationales et sa contribution à la gouvernance.
- **Le deuxième chapitre** s'intéresse à la notion de performance financière, à ses indicateurs, ses facteurs déterminants, et au rôle du contrôle et de l'audit dans son amélioration.
- **Le troisième chapitre**, à visée empirique, présente une étude de cas portant sur l'audit interne de la fonction achat au sein de l'entreprise Electro-Industries, et analyse ses impacts concrets sur la performance financière.

Chapitre 1

L'audit interne : Définition, rôle et principes fondamentaux

Introduction

Dans un contexte économique marqué par l'intensification des risques, l'exigence accrue de transparence et la quête permanente de performance, les entreprises sont de plus en plus amenées à renforcer leurs dispositifs de contrôle. L'audit interne s'impose alors comme un levier incontournable du pilotage et de la gouvernance.

Fonction indépendante et objective, l'audit interne ne se limite pas à la vérification des procédures ; il vise également à fournir une assurance raisonnable quant à la maîtrise des opérations, à améliorer les processus et à accompagner la direction dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

Ce chapitre propose une exploration des fondements de l'audit interne, en abordant successivement sa définition, ses méthodologies, ses finalités ainsi que sa relation avec l'audit externe. L'objectif est de mieux comprendre le rôle structurant de cette fonction dans la dynamique du contrôle, de la gestion des risques et de la création de valeur au sein des organisations.

Section 1 : Généralités sur l'audit interne

Le contrôle interne occupe une place centrale dans les dispositifs de contrôle et de gouvernance des organisations. Il s'est progressivement professionnalisé pour devenir un outil stratégique de maîtrise des risques, d'amélioration des performances et de soutien à la prise de décision.

1.1. Définition de l'audit interne

Plusieurs définitions sont données au concept d'audit interne. Pour en donner une vue d'ensemble sans être exhaustif, voici quelques-unes des définitions les plus significatives :

1.1.1. Selon l'IFACI¹

L'audit interne consiste en une évaluation périodique des outils de contrôle et de gestion utilisés par une direction pour superviser l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service qui dépend directement de la direction tout en restant indépendant des autres services. Les principaux objectifs des auditeurs internes incluent la vérification de la suffisance des mesures de sécurité dans les procédures, la véracité des informations, la régularité des opérations, l'efficacité des organisations, et la clarté et l'actualité des structures. (Chaouch, A. 2005, p.10)

1.1.2. Selon l'IIA²

En 1990, l'IIA a défini l'audit interne comme une fonction indépendante d'évaluation au sein d'une organisation, visant à examiner et évaluer ses activités. Son but est d'aider les membres de l'organisation à remplir efficacement leurs responsabilités, en fournissant des analyses, des appréciations, des conseils et des informations sur les activités examinées. L'objectif inclut également la promotion d'un contrôle efficace à un coût raisonnable. (Boudrigha, Z. 2012, p.134)

1.1.3. Définition officielle par l'IIA (traduite par l'IFACI en 2000)

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet à une organisation de garantir le degré de maîtrise de ses opérations, lui donne des recommandations d'amélioration et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne aide les entreprises à

¹IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

²IIA : Institute of Internal Auditors

atteindre leurs objectifs en évaluant de manière systémique les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise et en proposant des recommandations pour améliorer leur efficacité. (Faiz, S. 2014, p.21)

1.1.4. Définition l'audit interne selon Olivier Lemont

L'audit interne est une activité indépendante, objective et impartiale exercée en équipe au sein d'une organisation (entreprise, institution, etc.) par du personnel formé (généralement des membres de l'organisation). Il vise à générer de la valeur ajoutée en fournissant une assurance de performance à l'organisation et des recommandations sur la manière d'améliorer les performances. L'audit aide les organisations à atteindre leurs objectifs en adoptant une approche structurée et systématique pour évaluer et améliorer les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. (Lemont, O. 2003, p.03).

1.1.5. Définition l'audit interne selon les nouvelles normes internationales

Les nouvelles normes internationales d'audit sont applicables depuis **janvier 2025**. La définition de l'audit interne a été revue en conséquence, ce qui implique de nouveaux enjeux pour les auditeurs internes pour la réalisation de leurs missions.

L'audit interne renforce la capacité de l'organisation à créer de la valeur et à œuvrer pour sa protection et sa pérennité, en fournissant au Conseil et aux directions une assurance, un conseil, un éclairage et une prospective indépendants, objectifs et fondés sur les risques (Normes internationales d'audit interne, 2024, p.15).

L'audit interne renforce au bénéfice de l'organisation (Normes internationales d'audit interne, 2024, p.15):

- L'atteinte de ses objectifs ;
- Ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ;
- Ses prises de décision et sa surveillance ;
- Sa réputation et sa crédibilité auprès de ses parties prenantes ;
- Sa capacité à servir l'intérêt général.

Les normes insistent notamment sur le rôle de l'audit interne quant à renforcer l'organisation sur un certain nombre de domaines clés. En outre, les normes internationales mettent en évidence la contribution des auditeurs internes à servir l'intérêt général,

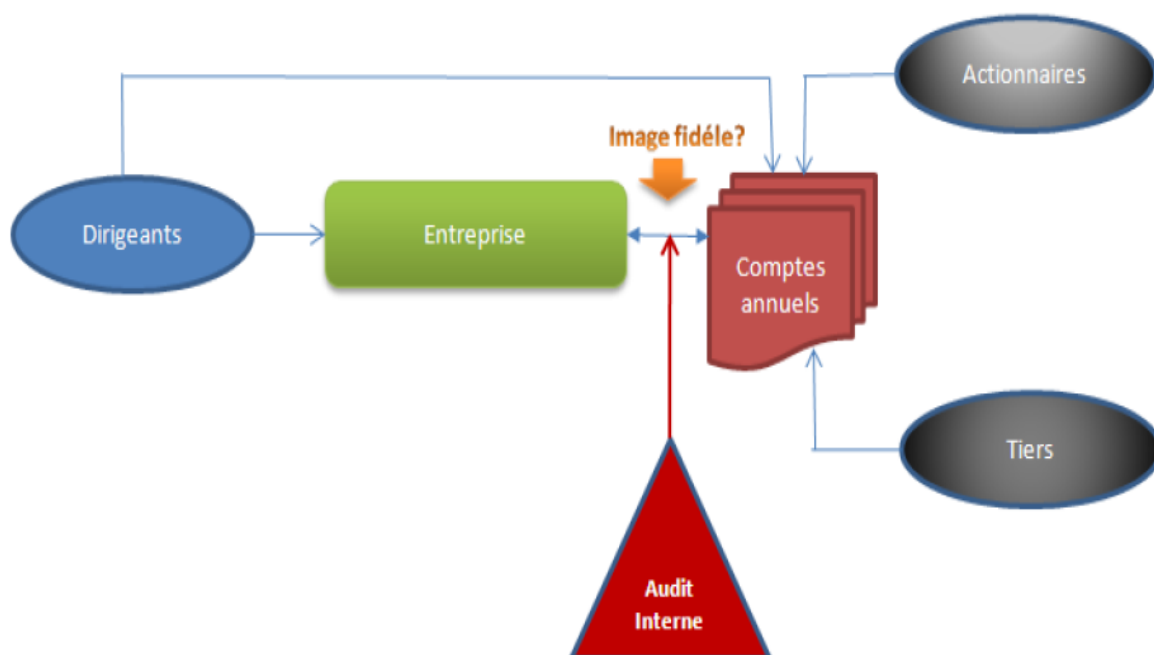
Chapitre 1 : L'audit interne : Définition, rôle et principes fondamentaux

rapprochant ainsi l'audit interne du commissariat aux comptes sur cet aspect (Jean-François Caron, 2025).

Le rôle de l'audit interne est fondamental dans le management des risques d'entreprise et la gouvernance d'entreprise. Ses principales missions sont (Chekroun, M. 2011, p. 180-196):

- Évaluer si les systèmes de gestion et de contrôle interne de l'organisation sont adéquats et efficaces
- Conseiller sur la maîtrise des risques en formulant des avis indépendants et en émettant des recommandations pour améliorer les conditions d'exécution des opérations et promouvoir la bonne gouvernance
- Vérifier l'exactitude des informations organisationnelles et financières fournies aux dirigeants
- Identifier les forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration des processus, procédures et règles de l'organisation
- Contribuer à renforcer l'éthique et la crédibilité au sein de l'entreprise
- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant systématiquement et méthodiquement ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance.

Figure 1 : Rôle de l'audit interne dans l'entreprise

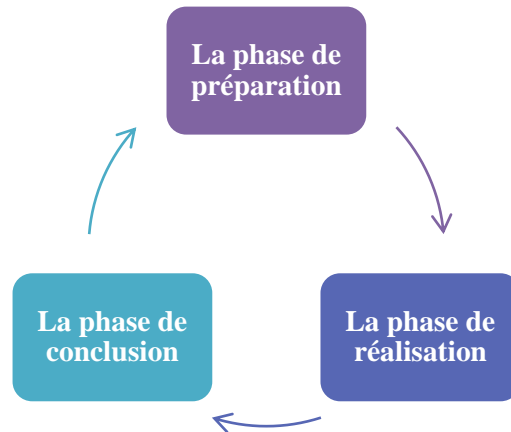


Source : Chapitre 2-Objectifs de L'audit Interne,01/06/2013, <https://www.institut-numerique.org/chapitre-2-objectifs-de-laudit-interne-51a98084edeca>, consulté le 26/04/2025.

1.2. Méthodologies d'audit

L'audit interne est un processus méthodique qui suit une approche précise pour analyser la performance des opérations, des contrôles internes, et pour assurer la direction de la gestion des risques et du respect des normes. La démarche d'audit interne se compose de trois phases principales : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

Figure 2 : Les étapes d'une opération d'audit interne

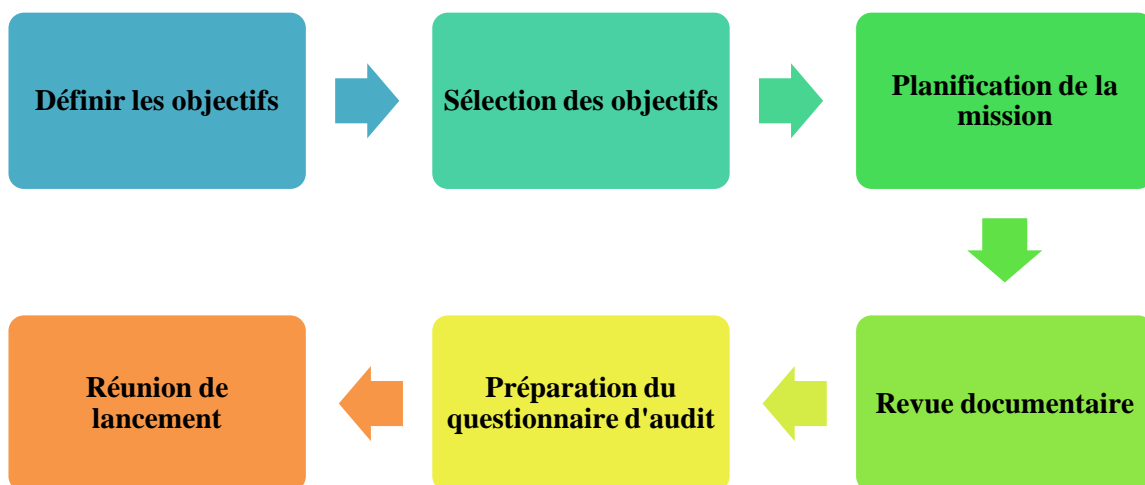


Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des lectures des ouvrages sur l'audit interne.

1.2.1. La Phase de Préparation

La phase de préparation est la première étape de l'audit interne. C'est ici que les bases de l'audit sont établies, y compris les objectifs, la portée de l'audit, les ressources nécessaires, et la planification. Les éléments clés de cette phase sont (Pigé, B. 2009, p.87) :

Figure 3 : Les principales étapes de la phase de préparation



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des lectures des ouvrages sur l'audit interne.

La première étape consiste à définir les objectifs. L'audit vérifie alors la conformité de l'entreprise aux normes établis et définit des objectifs clairs pour vérifier l'efficacité des systèmes mis en place par l'entreprise, détecter les points de non-conformité, déceler les pistes d'amélioration et capitaliser sur les points forts. Il faut que les objectifs d'audit soient définis en fonction des besoins de l'entreprise et des risques identifiés pour permettre de déterminer si l'entreprise dans son ensemble sera auditée ou si l'audit ne concerne qu'un service en particulier. Ensuite vient l'étape de planification de la mission qui définit les objectifs, le périmètre de l'audit, les étapes à suivre et les ressources nécessaires. Cela inclut aussi la préparation du programme de travail et du budget.

Une revue documentaire doit être effectuée pour créer un plan d'audit avec l'examen de documents tels que le référentiel normatif, le rapport de l'audit précédent, les procédures associées, le compte-rendu de la dernière revue de direction, le bilan des non-conformités associées à l'activité en question. Ensuite, un questionnaire d'audit est formulé sous forme de checklist après avoir passé en revue l'ensemble de la documentation. Les questions à poser aux audités est préparée en avance pour ne rien oublier. Enfin, une réunion de lancement est organisée pour discuter du plan d'audit, rappeler l'objectif de l'audit, la méthodologie et les différents points à aborder, rappeler le timing et souligner l'importance de respecter les délais. (Maders, H.-P., & Masselin, J.-L. 2004, p.185)

1.2.2. La Phase de Réalisation

La phase de réalisation est l'étape principale et la plus importante de l'opération de l'audit interne, où les auditeurs mettent en œuvre le plan établi. Elle occupe la plus grande partie du temps de travail de l'auditeur, sa durée est de 20 à 50% du temps total de la mission. Cette étape commence par une réunion d'ouverture qui rappelle les objectifs et la méthodologie. Les auditeurs vérifient ensuite la documentation pertinente, effectuent des visites sur le terrain dans le but de collecter des informations directement auprès des employés, et analysent les processus et les risques associés. À l'issue de cette phase, les résultats sont communiqués aux parties prenantes, accompagnés d'un plan d'action pour traiter les observations et recommandations formulées. (Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parège, O. 2014, p.50) :

1.2.3. La Phase de Conclusion

La phase de conclusion marque la fin des travaux de l'opération de l'audit interne et se déroule principalement dans les bureaux des auditeurs, avec des déplacements limités. Les principales tâches de cette phase incluent la réunion de clôture, la rédaction du rapport d'audit interne et le suivi de ce rapport.

a. Réunion de clôture

L'étape finale du processus d'audit est la réunion de clôture qui met en relation l'auditeur et l'audité ainsi que ses représentants. Il est essentiel que cette étape soit effectuée à la fin de l'audit et ne soit pas différée dans le temps. Le responsable du domaine audité détermine les participants de la réunion de clôture. Le nombre de personnes à inviter peut varier en fonction de l'ampleur de l'audit et de l'importance accordée à cette mission.

La restitution ne doit pas durer plus de 45 minutes. Il ne faut pas refaire l'audit pendant cette réunion mais il faut seulement faire des observations basées sur des preuves concrètes. Durant cette réunion qui rassemble les auditeurs et les audités, les résultats des contrôles effectués sont d'abord présentés : les irrégularités, les atouts et les faiblesses, tout comme toutes les suggestions formulées par les auditeurs. Ensuite, les audités ont la possibilité de contester les analyses ou de suggérer des ajustements.

b. Rédaction du rapport d'Audit Interne

Le rapport d'audit doit présenter de manière claire les résultats de la réunion de clôture, il doit présenter les problèmes identifiés et les solutions suggérées. Pour éviter toute mauvaise compréhension, l'auditeur ne devrait pas inclure des aspects non traités. Le rapport doit être un résumé clair et compréhensible, compréhensible même pas ceux qui n'ont pas assisté à l'audit, pour permettre au lecteur de comprendre la situation générale et les conclusions principales.

c. Suivi du rapport d'Audit Interne

L'opération d'audit interne ne s'arrête pas à l'identification des dysfonctionnements. Il peut impliquer des actions supplémentaires pour garantir que les recommandations sont mises en œuvre efficacement et que les problèmes identifiés sont résolus. Il arrive qu'ils fassent un choix parmi ces possibilités :

- Participent à la recherche de solutions propres à mettre en place les actions correctives et/ou préventives nécessaires;
- Participent à la validation des actions correctives et/ou préventives proposées;
- Assistent l'audité dans la mise en œuvre ou la mesure de l'efficacité des actions envisagées;
- Vérifient l'efficacité des mesures correctives (ou préventives).

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

On trouve deux types d'audit qui se distinguent par leurs objectifs et leurs méthodes : l'audit interne et l'audit externe. Même si leurs méthodes paraissent similaires, leurs contextes, affiliations, domaines d'intervention, destinataires des rapports et perspectives temporelles diffèrent considérablement. Ces distinctions nous permettent de comprendre comment chaque type d'audit contribue à la gouvernance d'entreprise et à la gestion des risques. L'objectif de cette analyse est de mettre en évidence les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe, ainsi que leur complémentarité dans l'amélioration des activités et de l'information financières au sein de l'entreprise.

1.3.1. Statut et pièce jointe

Les auditeurs internes sont des employés qui travaillent à l'intérieur de l'entreprise et font partie du service d'audit interne. Ils ont des rapports avec la direction de l'entreprise qui leur permettent d'avoir une vue globale et continue des opérations internes, ce qui améliore par conséquent la compréhension des opérations et des risques de l'organisation. Quant aux auditeurs externes, ils sont en dehors de l'entreprise et travaillent pour des cabinets d'audit externes. Cette indépendance garantit l'objectivité de leur évaluation. Ils sont nommés par les actionnaires pour leur rendre compte, assurant ainsi un audit impartial des états financiers de la société. (Boubakary, B. 2022, p.25)

1.3.2. Objectifs et périmètre d'intervention

L'audit interne vise à évaluer le respect des politiques internes, l'efficacité opérationnelle et la gestion des risques. Son objectif est d'identifier les opportunités d'amélioration et de renforcer les processus de contrôle, couvrant un large champ de domaines, notamment les processus, les processus internes et les systèmes de contrôle. Par contre, l'audit externe se concentre principalement sur la vérification de la régularité, de l'honnêteté et de la validité des comptes de l'entreprise. Le champ de son intervention est

limité à l'examen des états financiers et de leur conformité à la réglementation, ainsi que de vérifier l'établissement des comptes conformément aux normes comptables applicables. (Visscher, C. D., & Petit, L. 2002, p.15)

1.3.3. Destinataires et communication

Les rapports d'audit interne sont pour la direction de l'entreprise. Ils visent à améliorer les processus internes et à renforcer les contrôles, il se fait grâce à une communication continue entre ces derniers, ce qui permet une réponse rapide aux problèmes identifiés. De l'autre côté, les rapports d'audit externe sont aux pour les actionnaires, les créanciers et les autorités de régulation. Il est généralement réalisé ponctuellement, souvent à la fin de l'année, pour certifier les états financiers de l'entreprise. Ces rapports garantissent la fiabilité des informations financières présentées aux parties prenantes. (Boubakary, B. 2022, p.25)

1.3.4. Perspective temporelle

L'audit interne évalue les opérations passées et identifie également les risques futurs et suggère des améliorations continues pour l'avenir (une perspective historique et future). Cela contribue à améliorer l'efficacité opérationnelle et favoriser une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise. Toutefois, l'audit externe est principalement réalisé de façon rétrospective. Elle se concentre sur l'analyse des événements passés et vérifie la conformité des états financiers aux normes en vigueur, ce qui garantit la fiabilité des informations financières historiques d'une entreprise. (Visscher, C. D., & Petit, L. 2002, p.15)

Même si l'audit interne et l'audit externe présentent des différences en termes de statut, d'objectifs, de portée et de perspective temporelle, ils sont complémentaires. Ensemble, ces éléments améliorent le contrôle des activités et la fiabilité de l'information financière au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance et à une gestion des risques plus efficace. Les outils et techniques utilisés peuvent être similaires, mais leurs méthodes et objectifs diffèrent, offrant une vue complète et détaillée sur les opérations d'une entreprise.

Tableau 1 : Distinction entre Auditeur interne et Auditeur externe

	Auditeur externe	Auditeur interne
Rend compte à	Les actionnaires et autres parties prenantes qui ne font pas partie de la structure de gouvernance de l'organisation	Le conseil d'administration et les cadres supérieurs
Objectifs	Attester de la crédibilité et la fiabilité des rapports financiers de l'organisation	Évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle
Couverture	Rapports financiers, risques liés aux rapports financiers	Toutes les catégories de risques, leur gestion et l'établissement de rapports à leur sujet
Participation dans l'amélioration	Aucune, mais il existe un devoir de signaler les problèmes	L'amélioration est un élément fondamental de l'audit interne. Mais, elle se fait à travers le conseil, l'accompagnement pour ne pas compromettre la responsabilité du management

Source :Yasmine ALOUI, Les avantages de l'audit interne pour la performance d'une entreprise, 2023,<https://www.kostango.com/blog/les-avantages-de-laudit-interne-pour-la-performance-dune-entreprise>,consulté le 26/04/2025.

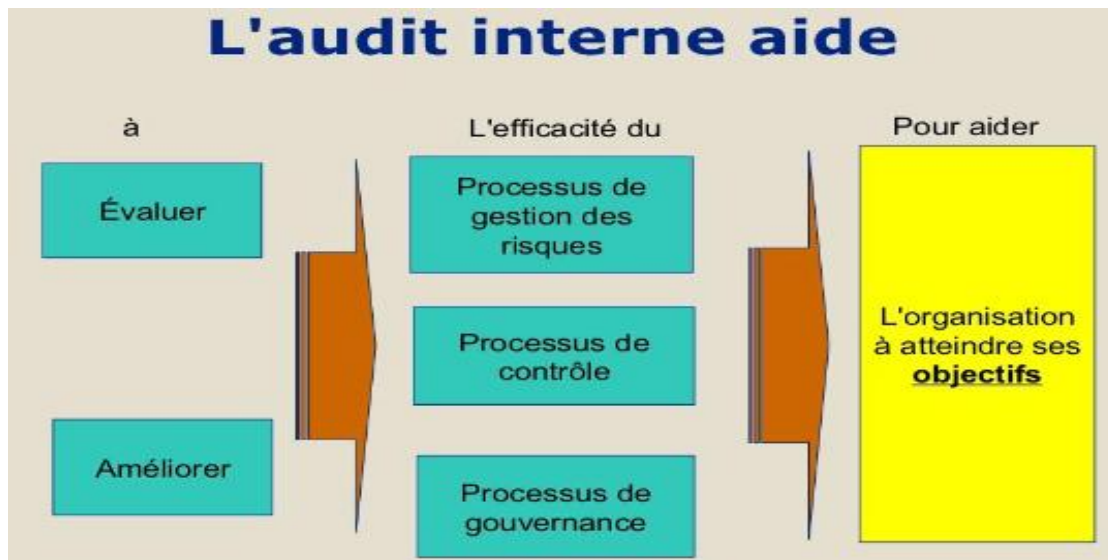
Section 2 : Objectifs et missions de l'audit interne

L'audit interne, en tant que fonction clé du contrôle interne, vise non seulement à sécuriser les opérations de l'entreprise, mais également à appuyer les organes dirigeants dans l'amélioration de la performance et de la gouvernance. Cette section détaille ses objectifs fondamentaux, ses missions spécifiques et son impact croissant sur la gestion des risques.

2.1. Objectifs principaux de l'audit interne

Les objectifs de l'audit interne sont divers et visent à aider une entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant son processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance.

Figure 4 : Les objectifs de l'audit interne



Source : CNRS Direction de l'audit interne, Septembre 2018, p. ...

2.1.1. Vérifier la conformité

L'objectif principal de l'audit interne est de veiller à ce que les lois, les règlements, les normes internes et externes soient respectés dans les procédés de fabrication et les processus de management. Il doit également identifier et corriger les non-conformités pour réduire les risques juridiques et financiers comme l'indique (Renard, 2003, p.50).

2.1.2. Améliorer la performance et les procédures

L'audit interne examine l'efficacité du système pour identifier des axes d'amélioration et formuler des recommandations pour optimiser les processus et augmenter la performance globale de l'organisation. Il vérifie aussi que les dispositions organisationnelles et opérationnelles sont établies, connues, comprises et appliquées. (Boullanger, 2013, p.129-141).

2.1.3. Maîtriser les risques

L'audit interne a pour objectif de mesurer la robustesse du système de gestion des risques, détecter les non-conformités et les points forts, et proposer des ajustements pour minimiser les menaces potentielles. Il identifie, évalue et gère les risques pour assurer la viabilité de l'entreprise.

2.1.4. Conforter les bonnes pratiques

L'audit interne doit encourager les équipes à capitaliser sur les bonnes pratiques observées afin de promouvoir une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise (Schick, Vera, & Bourrouilh-Parège, 2014, p.32) Cela implique le partage des réussites et l'adoption de méthodes efficaces à travers toute l'organisation.

2.2. Missions spécifiques de l'auditeur interne

L'auditeur interne est chargé de plusieurs missions spécifiques au sein de l'entreprise, dont l'objectif est d'assurer la qualité et la performance des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance. Ces missions varient en fonction des enjeux spécifiques de chaque organisation, mais elles sont globalement centrées sur l'amélioration continue des processus et la prévention des risques. Dans cette section, nous allons explorer les principales missions spécifiques de l'auditeur interne, à savoir : la vérification des contrôles internes, l'évaluation des processus de gestion des risques, l'évaluation de la conformité, et la réalisation des audits opérationnels.

2.2.1. Vérification des contrôles internes

L'une des missions principales de l'auditeur interne est de vérifier l'efficacité des contrôles internes de l'entreprise. Ces contrôles sont essentiels pour garantir que les opérations se déroulent conformément aux objectifs fixés, tout en minimisant les risques de fraude, d'erreurs humaines, ou d'abus de pouvoir. L'auditeur interne évalue les processus financiers, opérationnels et informatiques de l'entreprise pour s'assurer que les contrôles en place permettent d'atteindre les objectifs de l'organisation de manière efficace et sécurisée (Rittenberg et al., 2012).

Dans le cadre de cette mission, l'auditeur teste les systèmes et les procédures en place, identifie d'éventuelles faiblesses ou lacunes, et propose des recommandations pour renforcer ces contrôles. Par exemple, dans une entreprise bancaire, l'auditeur interne pourrait se concentrer sur la validation des processus de gestion des transactions financières pour garantir qu'aucune irrégularité ne se produit (IIA, 2017). Cette mission est cruciale pour prévenir les risques financiers et opérationnels.

2.2.2. Évaluation des processus de gestion des risques

L'auditeur interne a également la responsabilité d'évaluer les processus de gestion des risques de l'entreprise. Il doit s'assurer que l'organisation a mis en place des stratégies adaptées pour identifier, évaluer et atténuer les risques qui pourraient affecter la réalisation de ses objectifs. Ces risques peuvent être d'ordre financier, stratégique, opérationnel, ou encore juridique. L'auditeur procède à l'analyse de la façon dont l'entreprise évalue les risques, gère les crises potentielles, et s'adapte aux changements de l'environnement externe (Bullen & Kennerley, 2004).

L'audit des risques implique également l'examen des processus de gestion des risques dans des domaines tels que la sécurité des systèmes d'information, les risques liés à la non-conformité réglementaire, ou encore les risques de réputation. En fonction des résultats de l'audit, l'auditeur interne pourra formuler des recommandations pour améliorer les pratiques de gestion des risques, contribuant ainsi à minimiser l'impact de ces derniers sur la performance de l'entreprise (Schneider, 2014).

2.2.3. Vérification de la conformité

Une autre mission clé de l'auditeur interne est la vérification de la conformité aux lois, réglementations et normes internes. Cette mission consiste à s'assurer que l'entreprise respecte les obligations légales et les réglementations spécifiques à son secteur d'activité. En particulier, dans des secteurs fortement régulés comme la banque ou l'assurance, l'auditeur interne doit garantir que l'entreprise adhère à toutes les exigences en matière de conformité (Gaynor, 2014).

Cela inclut la vérification des pratiques relatives à la gestion des données personnelles, aux obligations fiscales, ou encore aux normes de sécurité. L'auditeur interne effectue une évaluation systématique des politiques internes de l'entreprise afin de s'assurer que les pratiques en place sont conformes aux lois et réglementations locales, nationales, ou internationales. Ce rôle est primordial pour éviter des sanctions juridiques et maintenir la réputation de l'entreprise.

2.2.4. Réalisation des audits opérationnels

L'auditeur interne effectue également des audits opérationnels afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités de l'entreprise. L'objectif de ces audits est de vérifier que les processus opérationnels sont performants, que les ressources sont utilisées de manière

optimale, et que les objectifs stratégiques de l'entreprise sont atteints. Les audits opérationnels permettent de détecter les points de faiblesse dans les processus de production, de gestion, ou de distribution (Lenz & Hahn, 2015).

Par exemple, un audit opérationnel dans une entreprise de production pourrait évaluer l'efficacité des lignes de production, l'optimisation des coûts, la gestion des stocks, et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'auditeur interne analyse chaque processus pour identifier les goulots d'étranglement, les inefficacités, ou les risques potentiels, et propose des améliorations. Cette mission est cruciale pour garantir la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise à long terme.

2.2.5. Accompagnement à la gestion stratégique et à la gouvernance

L'auditeur interne est également un acteur de la gouvernance d'entreprise, en aidant à la mise en place de pratiques de gouvernance efficaces et transparentes. Son rôle dans cette mission consiste à fournir des informations objectives et indépendantes sur la performance globale de l'entreprise, les risques, et la gestion des ressources (IIA, 2017). L'auditeur évalue les stratégies mises en place par la direction et fournit des recommandations sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance.

De plus, l'auditeur interne peut intervenir en tant que conseiller dans le cadre de l'élaboration de stratégies ou de projets spécifiques. Par exemple, lors de la mise en place d'un nouveau système informatique ou d'une nouvelle politique d'investissement, l'auditeur interne peut fournir des conseils sur les risques associés et la conformité aux normes internes (Schneider, 2014).

2.3. Impact de l'audit interne sur la gestion des risques

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude et la complexité croissantes, la gestion des risques s'impose comme une composante stratégique de la gouvernance d'entreprise. L'audit interne y joue un rôle fondamental en tant que mécanisme d'évaluation, de surveillance et d'amélioration continue des dispositifs de maîtrise des risques. En contribuant à la détection, l'analyse et le suivi des risques majeurs, l'audit interne renforce la capacité de l'organisation à anticiper les aléas et à réagir de manière appropriée.

2.3.1. L'audit interne comme outil d'identification et de cartographie des risques

L'un des premiers apports de l'audit interne à la gestion des risques réside dans sa capacité à identifier et à cartographier les risques auxquels l'organisation est exposée. Cette identification se fait à travers l'analyse des processus, des environnements internes et externes, ainsi que des données financières et opérationnelles. L'auditeur évalue non seulement les risques traditionnels (financiers, opérationnels), mais aussi les risques émergents (technologiques, environnementaux, réputationnels).

Selon Moeller (2011), une fonction d'audit interne efficace est en mesure de produire une cartographie des risques exhaustive et dynamique, permettant à la direction de prioriser les actions de prévention. Cette cartographie est également essentielle pour établir des plans d'audit fondés sur les risques, ce qui aligne les efforts de contrôle avec les enjeux stratégiques de l'organisation.

2.3.2. Évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle des risques

L'audit interne contribue à la gestion des risques en évaluant la robustesse et l'efficacité des dispositifs de contrôle mis en place par l'entreprise. Il vérifie si ces dispositifs permettent effectivement de limiter l'impact des risques identifiés et de les maintenir à un niveau acceptable. Cette évaluation se fait à travers des tests de conformité, des entretiens avec les responsables opérationnels, et l'analyse documentaire.

Pour Pickett (2010), l'audit interne est un levier de « retour d'expérience » qui permet d'identifier les failles dans le dispositif de contrôle des risques et de recommander des actions correctives. Il participe ainsi à un cycle d'amélioration continue qui renforce la résilience de l'organisation.

2.3.3. Renforcement de la culture du risque au sein de l'organisation

L'un des impacts les plus durables de l'audit interne sur la gestion des risques est la promotion d'une véritable culture du risque. En sensibilisant les collaborateurs aux enjeux liés aux risques et en diffusant les bonnes pratiques, l'auditeur interne agit comme un catalyseur de changement organisationnel. Il encourage les responsables à intégrer la gestion des risques dans les processus décisionnels quotidiens.

Le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) souligne, dans son cadre intégré de gestion des risques d'entreprise (ERM), que l'audit interne

favorise une meilleure compréhension des responsabilités liées au risque à tous les niveaux hiérarchiques (COSO, 2017). Cette acculturation progressive permet à l'organisation de devenir proactive plutôt que réactive face aux menaces.

2.3.4. Appui à la prise de décision stratégique

L'audit interne apporte à la direction des informations critiques pour orienter les décisions stratégiques. En fournissant des évaluations indépendantes et objectives sur les risques majeurs et les dispositifs de contrôle, l'auditeur contribue à réduire l'incertitude et à améliorer la qualité des décisions. Cela concerne, par exemple, les projets d'investissement, les opérations de croissance externe ou les choix technologiques.

D'après Arena, Arnaboldi et Azzone (2006), plus l'implication de l'audit interne dans la gestion des risques est forte, plus il existe une corrélation positive avec la performance organisationnelle. L'audit permet en effet de relier les considérations de risque aux objectifs stratégiques de manière structurée.

Section 3 : Les Normes internationales d'audit interne

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA)³ approuvé officiellement par L'IIA en 1978 et publié sont devenues un référentiel essentiel et très important pour les auditeurs internes. Ces normes ont été publiées en 1978 par (IASB)⁴ (Bouras, Skander, 2015, p.14).

Les Normes internationales d'audit interne de l'Institute of Internal Auditors guident la pratique professionnelle de l'audit interne au niveau international et servent de base à l'évaluation de la fonction d'audit interne pour le porter à un niveau élevé de qualité. Au cœur de ces Normes figurent 15 principes directeurs permettant à l'audit interne d'être efficace. Des normes, elles-mêmes divisées en exigences, en éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre et en exemples de preuve de la conformité donnent du poids à chaque principe. Pris dans leur ensemble, ces éléments aident les auditeurs internes à respecter les principes de l'audit interne et à remplir la Mission de l'audit interne.

Les Normes sont réparties en cinq domaines :

³ISA :International Standards on Auditing. Normes internationales d'audit établies par l'IAASB : International Auditing and Assurance Standards Board.

⁴IASB :Internal Audit Standards Board.

- Domaine I : Mission de l'audit interne ;
- Domaine II : Éthique et professionnalisme ;
- Domaine III : Gouvernance de la fonction d'audit interne ;
- Domaine IV : Gestion de la fonction d'audit interne ;
- Domaine V : Réalisation des activités d'audit interne.

3.1. Le premier cadre de référence

Le premier cadre se compose de :

3.1.1. Statement of Responsibilities of Internal Auditing

La "Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne" (DRAI) a été élaborée par le "Research Committee" de l'IIA et approuvée par le Bureau Directeur de l'IIA le 15 juillet 1947. Son objectif principal était de clarifier les responsabilités de l'audit interne. La DRAI couvrait l'objectif et le champ d'action de l'audit interne, les responsabilités et l'autorité du département d'audit interne, ainsi que l'indépendance des auditeurs internes. Elle a été révisée quatre fois, en 1957, 1971, 1981 et 1990, mais a été abrogée le 26 juin 1999, suite à l'adoption d'un nouveau cadre de référence par le Bureau Directeur de l'IIA. (Boudriga, 2012).

3.1.2. Code de déontologie

Le "Code de Déontologie" de l'audit interne a été créé en réponse à la confiance accordée à cette profession pour fournir une assurance objective sur les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. Il a été approuvé par le Bureau Directeur de l'IIA le 13 décembre 1968, puis révisé deux fois, en juillet 1988 et en juin 2000. Le but fondamental de ce code est de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession de l'audit interne. Les violations de ce code seront évaluées et traitées conformément aux statuts de l'Institut International d'Audit Interne et à ses directives administratives.

Le code de déontologie de l'Audit Interne inclut deux composantes essentielles (Boudriga, 2012) :

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne;
- 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.

3.1.3. Standards for the Professional Practice of Internal Auditing

L'IIA a établi en 1974 le "Professional Standards and Responsibilities Committee" (Comité des Normes Professionnelles et des Responsabilités) avec pour mission de développer les normes de l'audit interne. Ce processus a duré trois ans, et les "Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne" ont été initialement publiées en 1978. Elles ont depuis subi six révisions, la première en 1995, la deuxième en 2000, la troisième en 2004, la quatrième en 2006, la cinquième en 2008, et la sixième en 2010 et la dernière en 2024. À partir de 2008, ces normes sont mises à jour tous les trois ans.

Les normes internationales d'audit interne (2024), Il s'agit de la version actualisée des standards professionnels de l'audit interne, applicables à partir de janvier 2024. Ces normes définissent les principes essentiels pour la pratique de l'audit interne (déontologie, indépendance, méthodologie, etc.).⁵

3.1.3.1. Normes Fondamentales (Cadre général)

Ces normes définissent les principes essentiels et obligations fondamentales :

- **1000 – Mission et Autorité :**
 - La mission de l'audit interne doit être clairement définie et approuvée, avec l'autorité nécessaire pour accomplir son mandat.
- **1100 – Indépendance et Objectivité :**
 - L'audit interne doit être indépendant hiérarchiquement (rattachement au CA ou COMEX) et les auditeurs doivent éviter les conflits d'intérêts.
- **1200 – Compétence et Diligence Professionnelle :**
 - Les auditeurs doivent posséder les connaissances, compétences et certifications requises (ex : CIA).

⁵ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2024/05/IIA-Normes-Internationales-dAudit-Interne-2024-FR.pdf>

3.1.3.2. Normes de Performance (Méthodologie)

Elles encadrent la conduite des missions d'audit :

- **2000 – Gestion de la Fonction Audit Interne :**
 - La direction de l'audit doit gérer la fonction de manière efficace (planification, ressources, suivi).
- **2200 – Planification des Missions :**
 - Évaluation des risques, définition des objectifs et périmètre avant chaque mission.
- **2300 – Exécution des Missions :**
 - Collecte et analyse des preuves, documentation des travaux.
- **2400 – Communication des Résultats :**
 - Les rapports doivent être clairs, objectifs et inclure des recommandations actionnables.
- **2500 – Suivi des Actions Correctives :**
 - Surveillance de la mise en œuvre des recommandations par le management.

3.1.3.3. Normes de Conseil (Audit Consultatif)

Applicables lorsque l'audit interne fournit des services consultatifs :

- Consultation vs Assurance : Distinction claire entre missions de conseil (amélioration) et missions d'assurance (contrôle).
- Gouvernance des Missions Consultatives : Formalisation des attentes et validation par les parties prenantes.

3.1.3.4. Évolutions Clés 2024

- Focus sur l'agilité : Adaptation aux risques émergents (cyber, RSE, transformations digitales).
- Approche par les risques : Alignement accru sur la stratégie globale de l'organisation.

- Communication renforcée : Insistance sur la valeur ajoutée et l'impact business des recommandations.

3.1.3.5. Bonnes Pratiques Complémentaires

- Utilisation des technologies (data analytics, IA) pour améliorer l'efficacité.
- Collaboration avec les autres fonctions de contrôle (conformité, risk management).

Ce cadre permet aux auditeurs internes d'apporter une assurance objective et des recommandations créatrices de valeur. Besoin de détails sur une norme spécifique ?

Les Normes ont pour objet (IIA, 2010) :

- De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne utilisent des identifiants numériques ou alphanumériques, tels que "1000," "1110," "1130.A1," "1130.A2," ou "1210.C1," pour marquer les exigences. Ces identifiants ne sont pas des nombres cardinaux, mais plutôt des repères utilisés pour structurer les normes dans un document comprenant des titres, des chapitres, des sections, des sous-sections et des paragraphes. Ils permettent de référencer spécifiquement les exigences au sein de ces normes professionnelles.

3.1.4. Statements on Internal Auditing Standards

Les "Statements on Internal Auditing Standards" (SIAS), ou "Déclarations sur les Normes d'Audit Interne" (DNAI), ont été conçus pour fournir des interprétations autorisées des normes d'audit interne. Au total, il y en avait 1520. La première SIAS a été publiée en juillet 1983, tandis que la dernière a été publiée en décembre 1996. Cependant, ces SIAS ont été abrogées le 26 juin 1999, en raison de l'adoption d'un nouveau cadre de référence par le Bureau Directeur de l'IIA.

3.1.5. Professional Standards Practice Release

Les « Professional Standards Practice Release (PSPR) » -Publications sur la pratique professionnelle des normes (PPN)- apportent des réponses à des questions qu'ont été posées par l'application des normes ou de leur interprétation.

3.2. Le deuxième cadre de référence

Le 24 juin 1997, le Bureau Directeur de l'IIA a créé un comité d'orientation appelé "Guidance Task Force" composé de 16 membres représentant les professionnels de l'audit interne et les parties prenantes. Ce comité avait pour mission de réviser l'ancien cadre de référence de l'IIA, qui comprenait 19 "Frameworks" datant de décembre 1995. Les travaux du comité ont débuté le 5 décembre 1997 et ont été achevés le 12 septembre 1998.

En marge de la 58^{ième} conférence internationale, le Bureau Directeur de l'IIA réuni Le 26 juin 1999 a décidé (Boudriga, 2012) :

- D'adopter une nouvelle définition de l'audit interne ;
- D'adopter un nouveau « Professional Practices Framework » (PPF) –Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles (CRPP) ;
- De créer le Guidance Planning Committee (GPC) -Guide des planning des
- Comités (GPC).

En 2002 l'IIA a publié ses nouvelles directives dans un seul document appelé le Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles ou le «livre rouge» (Red Book). Ce cadre de référence comprend:

- La définition de l'audit interne approuvée le 26 juin 1999 par le Conseil d'Administration de l'IIA ;
- Le code de déontologie révisé le 17 juin 2000 ;
- Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en 2000 et applicables à partir du 1er janvier 2002 ;
- Les « Practices Advisory » -Modalités Pratiques d'Application- ;
- L'accompagnement au développement professionnel (ouvrage, articles, colloques et conférences etc.).

3.3. Le troisième cadre de référence

En 2006, l'IIA a formé un groupe de travail intitulé "Vision pour l'avenir" pour commencer à planifier la restructuration du cadre de référence des Pratiques Professionnelles (PPF). En juillet 2007, le Conseil d'Administration de l'IIA a approuvé le projet de restructuration du PPF. Ce projet a abouti à la création, le 1er janvier 2009, du "Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles" (IPPF), en ajoutant un "I" à "PPF". Cette modification était considérée par l'IIA comme une amélioration significative de l'autorité de ses directives.

Pendant les six premiers mois de 2008, une vaste consultation a été menée auprès de la communauté mondiale des auditeurs internes pour restructurer le "Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles" (PPF). L'IPPF a ensuite été approuvé par le Conseil d'Administration de l'IIA lors de la conférence internationale qui s'est tenue les 10 et 11 juin 2008 à San Francisco.

L'IPPF se compose (Boudriga, 2012) :

- De la Définition de l'Audit Interne (qui reste inchangée) ;
- Du Code de déontologie (qui reste inchangé) ;
- Des normes (qui ont subi une importante mise à jour) ;
- Des Modalités Pratiques d'Applications (qui ont subi une mise à jour partielle) ;
- De Prises de Position de l'IIA Global ;
- Des Guides d'Audit des Systèmes Informatiques Global Technology Audit Guides
- GAIT) ;
- Des Guides de Méthodologies Pratiques du GAIT.

3.4. Charte d'audit interne

La charte d'audit interne est un document interne à l'organisation établi par le responsable de la Structure d'Audit Interne et approuvé par la Haute Direction ainsi que par le Conseil. Selon la norme 1000 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le responsable de la Structure d'Audit Interne doit revoir périodiquement la charte, bien que la fréquence ne soit pas précisée.

Il est recommandé, pour des raisons de cohérence avec la périodicité de mise à jour des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, de revoir la

Chapitre 1 : L'audit interne : Définition, rôle et principes fondamentaux

charte tous les 3 ans. Cela permet de la mettre à jour en fonction des modifications des normes et d'autres changements internes à l'organisation.

La charte d'audit interne doit au minimum (Boudriga, 2012) :

- Définir la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la Structure d'Audit Interne ;
- Définir la position de la Structure d'Audit Interne ;
- Définir la nature de la relation fonctionnelle du responsable de la Structure d'Audit Interne avec le Conseil ;
- Reconnaître la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'Institut of Internal Auditors (IIA) ;
- Définir le champ d'intervention de la Structure d'Audit Interne ;
- Autoriser l'accès des auditeurs internes aux documents, aux personnes et aux biens ;
- Définir la nature des missions d'assurance ;
- Définir la nature des missions de conseil.

Dans la pratique la charte d'audit peut aborder d'autres points tels que :

- Les principales étapes du déroulement des missions d'audit ;
- La désignation, la révocation et la rémunération du responsable de l'audit ;
- Le recrutement, la rémunération et la formation des auditeurs internes ;
- Les relations de la Structure d'Audit Interne avec les autres structures au sein de l'organisation;
- La relation de la Structure d'Audit Interne et les commissaires aux comptes ;
- Le rappel des règles de déontologie.

Comme l'a indiqué Jacques RENARD « Il faut trouver le juste équilibre entre le trop d'informations qui découragerait la lecture et le « pas assez » qui laisserait sur sa faim ». (Renard, 2010)

À qui la charte d'audit doit-elle être diffusée ?

Jacques RENARD recommande que, par mesure de sagesse, la charte soit largement diffusée à l'ensemble du personnel, en particulier à ceux qui pourraient être audités à l'avenir, ce qui englobe tous les niveaux de la hiérarchie. Pour assurer une communication efficace, il suggère d'organiser des réunions explicatives lors desquelles la charte serait distribuée, plutôt

que de simplement l'envoyer par courrier. Ces réunions permettraient de répondre aux questions et préviendraient ainsi toute mauvaise interprétation de la charte. (Renard, 2010)

La charte d'audit doit être diffusée au sein et en dehors de l'organisation en utilisant différents moyens de communication.

La charte d'audit est considérée comme un moyen de communication aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe de l'organisation (Renard, 2010) :

- Au niveau interne : préparer les audités à coopérer et adhérer aux missions d'audit interne ;
- Au niveau externe (les actionnaires, les autorités, les commissaires aux comptes etc.) : donner les garanties que l'audit interne est organisé et fonctionne en conformité aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

La charte d'audit peut être présentée sous deux formes : des chapitres et des articles ou des paragraphes numérotés.

3.5. Le référentiel IFACI

L'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) est le chapitre français de l'Institute of Internal Auditors, regroupant environ 4 000 auditeurs de 900 entreprises et institutions publiques. Affilié à l'IIA, qui établit des normes professionnelles pour l'audit interne, l'IFACI bénéficie d'un vaste réseau mondial de plus de 165 000 spécialistes de l'audit dans 160 pays.

L'IIA, fondé en 1941, vise à être la voix de la profession de l'audit interne, à établir des normes et à jouer un rôle majeur dans la formation et la défense des intérêts de l'audit interne.

L'audit interne est pratiqué dans divers contextes juridiques, culturels, et organisationnels, impliquant des auditeurs internes ou externes. Pour garantir que les auditeurs internes remplissent leurs responsabilités, il est essentiel de se conformer aux normes internationales de l'IIA en matière de pratique professionnelle de l'audit interne, compte tenu des différences potentielles dans chaque environnement.

Section 4 : Relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes visant à garantir la discipline, la transparence et l'équité dans la gestion d'une organisation, afin de servir au mieux les intérêts des parties prenantes, qu'il s'agisse des actionnaires, des salariés, des clients ou encore des autorités de régulation. Dans ce contexte, l'audit interne apparaît comme un levier stratégique au service d'une gouvernance saine, performante et responsable. Son rôle dépasse le simple contrôle des procédures : il participe activement à l'éthique organisationnelle, à la gestion stratégique et à l'évaluation des risques.

4.1. Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise

Dans un environnement économique en constante mutation, la gouvernance d'entreprise est devenue un enjeu stratégique majeur pour les organisations, notamment face aux exigences accrues en matière de transparence, de performance et de responsabilité. L'audit interne, par son positionnement indépendant et objectif, est l'un des piliers essentiels de cette gouvernance. Il fournit aux instances dirigeantes des assurances sur la maîtrise des opérations, la fiabilité de l'information et la gestion des risques.

4.1.1. L'audit interne comme instrument de supervision

L'un des rôles fondamentaux de l'audit interne dans la gouvernance est d'assurer une fonction de supervision indépendante et systématique des processus organisationnels. Il permet de vérifier la conformité des pratiques internes avec les lois, les règlements et les politiques établies par la direction générale ou le conseil d'administration. D'après Arens, Elder et Beasley (2014), « l'audit interne renforce la responsabilité des dirigeants en leur fournissant une évaluation impartiale de leurs systèmes de contrôle interne et de leurs processus opérationnels » (p. 56).

4.1.2. Renforcement des mécanismes de contrôle et d'éthique

L'audit interne joue un rôle de catalyseur dans l'amélioration des systèmes de contrôle interne. Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2017), il « aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant de manière systématique et méthodique ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance » (*IPPF – Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*).

Cette contribution permet de renforcer l'efficacité des dispositifs de surveillance, de prévenir les fraudes, et de garantir l'intégrité des opérations. En assurant une présence régulière dans les différents départements, l'auditeur interne peut sensibiliser les collaborateurs à l'éthique, aux risques et à la conformité, ce qui favorise une culture d'entreprise plus rigoureuse et responsable (COSO, 2013).

4.1.3. Audit interne et transparence décisionnelle

L'audit interne soutient aussi les organes de gouvernance, tels que le comité d'audit ou le conseil d'administration, en leur fournissant des informations fiables et objectives nécessaires à la prise de décisions. Selon Charreaux (2000), la gouvernance repose sur une capacité à réduire les asymétries d'information entre les parties prenantes internes (dirigeants) et externes (actionnaires, clients, régulateurs). En ce sens, l'audit interne agit comme un vecteur de transparence, en exposant les dysfonctionnements potentiels, en recommandant des correctifs et en suivant leur mise en œuvre.

4.1.4. Appui à la gouvernance durable et à la performance

Enfin, l'audit interne joue un rôle de plus en plus stratégique en s'impliquant dans l'évaluation des politiques de responsabilité sociétale (RSE), de durabilité, et dans l'analyse des risques émergents (cybersécurité, intelligence artificielle, climat). Sa capacité d'adaptation aux enjeux contemporains le positionne comme un partenaire clé de la gouvernance d'entreprise responsable.

D'après Spira et Page (2003), l'audit interne moderne dépasse la logique de conformité pour devenir un outil d'anticipation et de gestion proactive des risques stratégiques.

4.2. Comment l'audit interne contribue à l'éthique et à la transparence de l'entreprise

L'audit interne ne se limite pas à des évaluations techniques des contrôles internes ; il occupe également une place centrale dans la promotion de comportements éthiques et dans le renforcement de la transparence au sein de l'organisation. Dans un contexte où les attentes sociétales vis-à-vis des entreprises en matière d'intégrité et de responsabilité ne cessent de croître, cette mission éthique de l'audit interne prend une dimension stratégique.

4.2.1. L'éthique comme fondement du rôle de l'audit interne

L'audit interne, en tant que fonction indépendante et objective, agit comme garant de la conformité aux valeurs éthiques de l'organisation. Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA), les auditeurs internes doivent se conformer à un code d'éthique fondé sur les principes d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétence. Ce cadre de référence guide non seulement leur propre comportement, mais leur confère également une légitimité pour évaluer les pratiques éthiques des autres entités de l'organisation (IIA, 2017).

L'intégration de l'éthique dans les missions d'audit permet d'identifier les comportements déviants, les conflits d'intérêts, les pratiques frauduleuses ou les dysfonctionnements managériaux, qui peuvent nuire à la réputation ou à la viabilité de l'entreprise (Guyon, 2011).

4.2.2. L'audit interne comme promoteur de la transparence

L'audit interne participe activement à la transparence de l'entreprise en assurant la qualité, la fiabilité et la sincérité de l'information produite et diffusée, tant en interne qu'en externe. En évaluant la qualité des processus de reporting financier, extra-financier ou environnemental, il permet de garantir que les parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, pouvoirs publics) disposent d'une information fidèle à la réalité.

Selon Kaplan (2008), une gouvernance efficace repose sur un flux d'information transparent entre les différents acteurs. En détectant les lacunes dans les circuits d'information ou les manipulations éventuelles, l'audit interne contribue à rétablir une communication honnête et objective.

4.2.3. Appui à la mise en place de dispositifs de conformité et de prévention des fraudes

L'audit interne joue également un rôle clé dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de conformité et de lutte contre la fraude. En auditant les mécanismes d'alerte éthique (whistleblowing), les politiques anti-corruption ou encore les codes de conduite, il veille à ce que l'organisation respecte non seulement la législation, mais aussi les standards d'intégrité attendus dans son secteur (OECD, 2009).

De plus, en instaurant un climat de confiance propice aux remontées d'informations éthiques, l'audit interne renforce la culture de responsabilité partagée au sein de l'entreprise (Messier et al., 2017).

4.3. Le lien entre l'audit interne et la gestion stratégique de l'entreprise

L'audit interne ne se limite plus à sa fonction historique de vérification et de conformité. Aujourd'hui, il est reconnu comme un acteur stratégique, participant à l'orientation, à la mise en œuvre et à l'évaluation des décisions stratégiques de l'entreprise. Ce rôle s'explique par la capacité de l'audit interne à fournir une vision globale, transversale et objective des processus, des risques et des opportunités internes et externes.

4.3.1. L'audit interne comme outil d'accompagnement stratégique

L'un des apports fondamentaux de l'audit interne à la stratégie réside dans son rôle de conseiller indépendant. En apportant une évaluation systématique des activités de l'entreprise, l'auditeur interne contribue à identifier les dysfonctionnements et à formuler des recommandations qui permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle et stratégique (Malglave & de Cambiaire, 2012). Il agit ainsi comme un levier de pilotage stratégique, en alignant les processus opérationnels avec les objectifs à long terme de l'entreprise.

4.3.2. Un soutien à la prise de décision managériale

Par ses diagnostics et ses rapports, l'audit interne fournit des informations fiables et pertinentes aux dirigeants, facilitant ainsi la prise de décisions stratégiques éclairées. Que ce soit dans le cadre d'un projet de développement, d'une restructuration ou d'un processus d'innovation, l'auditeur interne analyse les risques, les opportunités et les impacts potentiels des actions envisagées (De Bry, 2016). Il joue donc un rôle clé dans la gouvernance proactive de l'organisation.

4.3.3. Un rôle renforcé dans l'alignement stratégique

L'audit interne contribue également à assurer la cohérence entre la stratégie formelle (telle que définie par la direction) et sa mise en œuvre réelle sur le terrain. En évaluant régulièrement les politiques internes, les procédures de gestion et les systèmes d'information, il s'assure que les décisions prises sont effectivement traduites en actions concrètes, ce qui favorise une meilleure exécution de la stratégie (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

4.3.4. Anticipation des risques stratégiques

Un autre apport majeur de l'audit interne à la stratégie réside dans sa capacité à anticiper les risques stratégiques : risques concurrentiels, technologiques, réglementaires ou

encore réputationnels. En jouant ce rôle d'alerte, il permet à l'entreprise d'adapter sa stratégie en continu, dans un environnement instable et incertain (Dufour & Morin, 2015). Cette démarche préventive améliore la résilience organisationnelle.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles et méthodologiques de l'audit interne en soulignant son évolution vers une fonction à haute valeur ajoutée. D'abord défini à travers plusieurs sources institutionnelles et académiques, l'audit interne apparaît comme une activité rigoureuse, structurée et intégrée aux systèmes de gouvernance d'entreprise. Sa méthodologie, fondée sur des étapes claires et encadrée par des normes internationales, démontre son rôle stratégique dans l'évaluation, l'amélioration et le conseil. Par ailleurs, la distinction entre l'audit interne et l'audit externe a mis en lumière leur complémentarité, l'un orienté vers la maîtrise des processus internes, l'autre vers la certification des états financiers. En définitive, l'audit interne constitue un instrument essentiel de performance, de transparence et de fiabilité au service de la direction et des parties prenantes. Le chapitre suivant approfondira les enjeux liés à la performance financière et montrera comment l'audit interne contribue concrètement à son amélioration.

Chapitre 2

La performance financière de l'entreprise : Concepts et indicateurs

Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la performance financière constitue un indicateur essentiel de la santé et de la viabilité d'une entreprise. Elle ne se limite pas à la simple mesure de la rentabilité, mais englobe l'ensemble des résultats économiques, financiers et stratégiques obtenus par l'organisation dans la poursuite de ses objectifs. La performance financière permet ainsi d'évaluer l'efficacité des décisions managériales, la bonne gestion des ressources et la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur le long terme.

Ce chapitre a pour objectif de clarifier les concepts fondamentaux relatifs à la performance financière, d'en identifier les principaux indicateurs de mesure, d'analyser les facteurs qui l'influencent, et de mettre en lumière le rôle déterminant du contrôle interne et de l'audit dans son amélioration. En croisant approche théorique et perspectives opérationnelles, il s'agit de montrer que la performance financière est à la fois un outil d'évaluation et un levier stratégique au service de la gouvernance et de la pérennité de l'entreprise.

Section 1 : Définition et objectifs de la performance financière

La performance financière est un concept central dans le pilotage des organisations, tant pour les dirigeants que pour les parties prenantes externes (investisseurs, créanciers, régulateurs, etc.). Elle reflète la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs économiques, à générer de la rentabilité, à assurer sa solvabilité, et à créer de la valeur sur le long terme. Dans cette section, il s'agit d'en cerner les contours théoriques, les finalités et les liens étroits qu'elle entretient avec la stratégie globale de l'entreprise.

1.1. Définition de la performance financière

La performance financière désigne la capacité d'une entreprise à générer des résultats économiques positifs, à rémunérer ses apporteurs de capitaux, et à assurer sa viabilité à long terme. Elle constitue l'un des principaux critères d'évaluation de l'efficacité de la gestion et de la solidité économique d'une organisation.

Selon Vernimmen, Quiry et Le Fur (2017), la performance financière s'apprécie principalement à travers la rentabilité, la solvabilité et la liquidité, qui sont des indicateurs clés de la santé économique d'une entreprise. Elle permet de répondre à une question centrale : l'entreprise crée-t-elle suffisamment de valeur pour ses actionnaires et ses créanciers tout en assurant sa capacité à investir et à se développer ?

La performance financière ne se résume pas uniquement à la rentabilité (le rapport entre le résultat net et les capitaux engagés), mais inclut également la capacité d'autofinancement, la maîtrise de l'endettement, ou encore la solidité du fonds de roulement (Martory & Crozet, 2012). Elle constitue un outil d'aide à la décision aussi bien pour les dirigeants que pour les partenaires financiers et les analystes externes.

Par ailleurs, il convient de souligner que la performance financière fait partie intégrante de la performance globale de l'entreprise, laquelle inclut également des dimensions sociales, environnementales et humaines. Comme le notent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), une performance financière élevée mais obtenue au détriment du capital humain ou de l'environnement peut se révéler contre-productive à moyen et long terme.

Enfin, la performance financière est indissociable de la création de valeur. Pour qu'une entreprise soit jugée performante, il ne suffit pas qu'elle soit bénéficiaire : elle doit aussi créer une valeur supérieure au coût des ressources mobilisées (Charreaux, 1997). Cette logique de création de valeur repose sur la capacité à innover, à maîtriser les coûts, à optimiser les ressources et à saisir les opportunités de croissance.

En résumé, nous pouvons définir la performance financière comme la capacité globale d'une entreprise à transformer durablement ses ressources en résultats économiques mesurables, tout en assurant la satisfaction de ses parties prenantes financières. Elle englobe des dimensions quantitatives comme la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, mais aussi la capacité à créer une valeur économique supérieure aux coûts engagés, dans une logique d'efficacité, de pérennité et de responsabilité.

1.2. Objectifs visés par la performance financière dans une entreprise

La performance financière ne constitue pas une fin en soi, mais un instrument au service des ambitions stratégiques de l'entreprise. Elle poursuit plusieurs objectifs fondamentaux qui permettent à l'organisation d'assurer sa survie, de se développer et de répondre aux attentes de ses parties prenantes.

1.2.1. Créer de la valeur pour les actionnaires et les investisseurs

L'un des objectifs majeurs de la performance financière est la création de valeur pour les actionnaires. Cela suppose que le rendement généré par l'entreprise soit supérieur au coût des capitaux investis. Une performance financière élevée signifie, en ce sens, que l'entreprise

utilise efficacement ses ressources pour produire un surplus économique. Ce concept est au cœur de l'approche dite de "création de valeur actionnariale", où la rentabilité est comparée au coût du capital (Vernimmen et al., 2017).

1.2.2. Assurer la pérennité et l'autonomie financière de l'entreprise

La performance financière vise également à garantir la viabilité de l'entreprise sur le long terme. Une entreprise performante est capable de dégager des marges suffisantes pour financer ses investissements, rembourser ses dettes, constituer des réserves et faire face aux aléas économiques. En d'autres termes, elle assure sa résilience financière et son autonomie stratégique. Pour Charreaux (1997), la performance est un indicateur de la capacité de l'entreprise à se maintenir sur son marché dans un environnement concurrentiel et instable.

1.2.3. Renforcer la confiance des parties prenantes

Une bonne performance financière contribue à instaurer un climat de confiance vis-à-vis des parties prenantes externes (banques, fournisseurs, investisseurs, régulateurs). Elle constitue un signal positif sur la santé économique de l'entreprise, ce qui facilite l'accès au crédit, améliore les conditions de négociation et attire de nouveaux partenaires. De plus, elle influence la notation financière de l'entreprise, déterminant sa crédibilité sur les marchés (Berland, 2014).

1.2.4. Soutenir les choix stratégiques et les capacités d'innovation

Enfin, la performance financière sert à financer la stratégie de développement de l'entreprise. Elle permet d'allouer des ressources aux projets d'investissement, à la recherche-développement, à la transformation numérique ou à l'expansion à l'international. Une rentabilité durable constitue une condition essentielle pour soutenir l'innovation, facteur clé de différenciation sur le long terme (Dumez, 2011).

1.3. L'interconnexion de la performance financière et de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise et la performance financière sont deux concepts indissociables dans l'analyse de la dynamique organisationnelle. Tandis que la stratégie fixe les orientations fondamentales de l'entreprise dans le but de se positionner durablement sur son marché, la performance financière constitue à la fois un indicateur de la pertinence de ces choix stratégiques et un levier permettant d'en assurer la mise en œuvre. L'interconnexion entre ces deux dimensions repose sur une logique de complémentarité : la stratégie oriente les

ressources vers des objectifs de création de valeur, tandis que la performance permet de juger de l'efficacité de cette orientation (Demeestère, 2013).

1.3.1. La performance financière comme reflet de la stratégie déployée

La performance financière est l'un des principaux critères d'évaluation de la réussite ou de l'échec d'une stratégie. En effet, toute décision stratégique, qu'il s'agisse d'une diversification, d'une intégration verticale, d'une politique d'innovation ou encore d'un repositionnement sur un segment de marché, doit produire des effets tangibles en matière de rentabilité, de solvabilité ou de génération de cash-flow. Ces résultats sont mesurés à l'aide d'indicateurs tels que le taux de rentabilité économique, le retour sur investissement (ROI), ou encore la capacité d'autofinancement (Vernimmen, Quiry, & Le Fur, 2017).

Une stratégie ne saurait être considérée comme pertinente si elle ne contribue pas, à terme, à améliorer la performance économique et financière de l'entreprise. En ce sens, la performance financière est une expression quantitative des résultats stratégiques. Elle permet également de comparer l'entreprise à ses concurrents et d'évaluer sa position compétitive dans son secteur d'activité.

1.3.2. La stratégie comme réponse aux signaux de la performance

À l'inverse, la stratégie peut également être influencée par l'analyse des résultats financiers. Des contre-performances persistantes ou des écarts significatifs entre les résultats prévisionnels et les résultats réels conduisent souvent les dirigeants à revoir leur stratégie. Ainsi, une rentabilité dégradée, un taux d'endettement excessif ou une chute de la valeur boursière peuvent constituer des signaux d'alerte nécessitant une réorientation stratégique (Dumez, 2011). De ce fait, la performance financière n'est pas seulement un résultat, mais aussi un guide pour la gouvernance.

Cette interaction démontre que les outils de pilotage financier – budgets, tableaux de bord, analyses de ratios – sont essentiels pour éclairer les décisions stratégiques et ajuster les orientations en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe.

1.3.3. L'alignement stratégique : une condition de performance durable

La littérature en management souligne l'importance de l'alignement entre la stratégie, les capacités internes et les objectifs financiers pour assurer une performance durable. Un désalignement entre les ambitions stratégiques et les ressources effectivement mobilisées

(compétences, systèmes d'information, capital humain) conduit à des résultats médiocres, voire à des situations de crise. Selon Meignant et David (2016), une gouvernance stratégique efficace repose sur la capacité de l'entreprise à relier les objectifs de performance aux indicateurs de suivi opérationnels, tout en intégrant les facteurs humains et organisationnels.

Dans cette optique, la performance financière ne se limite plus à une approche strictement comptable. Elle devient un outil d'apprentissage stratégique, en permettant d'identifier ce qui fonctionne, ce qui doit être amélioré, et ce qui doit être abandonné. Elle joue ainsi un rôle structurant dans les processus d'évaluation, de planification et de contrôle stratégique.

1.3.4. Vers une approche intégrée de la performance

Enfin, la recherche d'un alignement stratégique durable implique de dépasser une vision exclusivement financière de la performance. De nombreuses entreprises adoptent aujourd'hui des modèles d'évaluation intégrés, tels que le "Tableau de bord prospectif" ou "Balanced Scorecard (BSC)", qui permet de relier les dimensions financières à d'autres axes de performance : satisfaction client, innovation, processus internes, et apprentissage organisationnel (Kaplan & Norton, 2001). Dans sa configuration initiale, le BSC repose sur une hiérarchisation des objectifs où la performance financière constitue l'indicateur ultime de succès (BAZAROUJ and al., 2025, P : 59).

Cette approche intégrée permet de traduire la stratégie en actions concrètes et mesurables, tout en favorisant un pilotage équilibré des objectifs de court et de long terme. Ainsi, l'interconnexion entre stratégie et performance devient un outil de transformation organisationnelle, capable d'assurer à la fois la croissance, l'adaptabilité et la pérennité de l'entreprise.

Section 2 : Indicateurs de mesure de la performance financière

L'évaluation de la performance financière constitue une étape cruciale dans le pilotage stratégique de toute organisation. Elle repose sur l'utilisation d'indicateurs permettant de mesurer de manière objective et fiable la capacité de l'entreprise à générer des résultats économiques, à optimiser ses ressources et à créer de la valeur. Ces indicateurs, qu'ils soient financiers ou non financiers, doivent être choisis avec discernement afin de refléter au mieux la réalité économique et stratégique de l'entreprise.

2.1. Les principaux indicateurs financiers

Les indicateurs ou groupes d'indicateurs peuvent être appelés "Key Performance Indicator (KPI)" ou "Indicateurs de Performance Clé", sont définis comme un élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation (MAHI, 2021, P : 83).

L'analyse de la performance financière repose sur un ensemble d'indicateurs quantitatifs permettant d'évaluer la capacité d'une entreprise à générer des résultats économiques satisfaisants. Ces indicateurs offrent une lecture synthétique de la rentabilité, de la solvabilité, de la liquidité et de l'efficacité de la gestion financière. Ils constituent un outil de pilotage indispensable pour les dirigeants, les actionnaires et les parties prenantes, dans une logique de suivi, d'évaluation et de décision stratégique.

2.1.1. Le retour sur capitaux propres (ROE)

Le retour sur capitaux propres, plus connu sous l'acronyme ROE (Return on Equity), constitue l'un des indicateurs financiers les plus utilisés dans l'analyse de la performance d'une entreprise. Il mesure la capacité de cette dernière à générer un bénéfice net à partir des ressources investies par ses actionnaires, et se calcule selon la formule suivante :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Fonds propres}$$

Il exprime, en pourcentage, la rentabilité financière de l'entreprise pour ses apporteurs de fonds propres. Un ROE élevé traduit une utilisation efficace du capital investi, ce qui peut être interprété comme un signal positif pour les investisseurs (Vernimmen, Quiry & Le Fur, 2017).

2.1.1.1. Une mesure de performance actionnariale

Le ROE est souvent mobilisé dans les décisions d'investissement, notamment par les actionnaires actuels ou potentiels, car il renseigne sur la capacité de l'entreprise à rémunérer les fonds propres. Dans une logique de création de valeur, une entreprise est jugée performante si son ROE est supérieur au coût des capitaux propres (ou coût du capital exigé par les investisseurs). Dans le cas contraire, elle détruit de la valeur économique (Charreaux, 1997).

2.1.1.2. Les limites du ROE

Cependant, l'interprétation du ROE doit être nuancée. En effet, cet indicateur peut être artificiellement augmenté par un effet de levier financier, c'est-à-dire par un recours accru à l'endettement. Une entreprise très endettée peut afficher un ROE élevé tout en étant vulnérable à une baisse d'activité ou à une hausse des taux d'intérêt. Comme le souligne Demeestère (2013), le ROE doit impérativement être complété par des ratios de solvabilité et d'endettement pour évaluer la soutenabilité de la performance.

De plus, des variations comptables (méthodes d'amortissement, provisions, valorisation des stocks) peuvent impacter le résultat net et donc fausser l'analyse du ROE. Il convient dès lors d'adopter une approche comparative et dynamique (par exemple, observer l'évolution du ROE sur plusieurs exercices ou par rapport à des entreprises du même secteur).

2.1.1.3. Utilité dans le pilotage stratégique

Au-delà de son usage externe (investisseurs, analystes), le ROE est aussi un outil de pilotage stratégique pour les dirigeants. Il permet de fixer des objectifs de rentabilité du capital, de mesurer les effets des politiques de distribution de dividendes ou d'autofinancement, et de guider les décisions de croissance ou de restructuration.

2.1.2. Le retour sur investissement (ROI)

Le retour sur investissement, ou ROI (Return on Investment), est un indicateur financier fondamental permettant de mesurer l'efficacité d'un investissement. Il établit un rapport entre les bénéfices nets générés par un projet ou une activité, et les ressources financières mobilisées pour sa réalisation. Sa formule générale est la suivante :

$$\text{ROI} = (\text{Gain net de l'investissement} / \text{Coût total de l'investissement}) \times 100$$

Ce ratio exprime en pourcentage le rendement économique d'un investissement. Plus le ROI est élevé, plus l'investissement est considéré comme rentable. Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision largement utilisé dans le cadre de projets industriels, commerciaux, marketing, technologiques ou de développement stratégique (Demeestère, 2013).

2.1.2.1. Un indicateur de rentabilité opérationnelle

Contrairement au ROE qui se réfère aux capitaux propres, le ROI s'applique à des investissements spécifiques (ex : lancement d'un nouveau produit, acquisition d'un équipement, campagne publicitaire). Il permet ainsi d'évaluer si les ressources engagées dans un projet donné ont été utilisées de manière efficiente.

Selon Berland (2014), le ROI est particulièrement utile dans un contexte de gestion de portefeuille de projets, car il facilite la priorisation des investissements selon leur potentiel de création de valeur. Il permet également de justifier, a posteriori, les choix réalisés auprès des parties prenantes internes (direction générale, comité d'investissement) ou externes (investisseurs, bailleurs de fonds).

2.1.2.2. Limites et précautions d'interprétation

Bien que simple à calculer, le ROI présente certaines limites. Il ne prend pas en compte la valeur temporelle de l'argent (notion d'actualisation), ni les risques associés au projet. Deux projets affichant un ROI identique peuvent présenter des niveaux de risque, des durées de retour sur investissement (paybackperiod), ou des effets stratégiques très différents (Vernimmen et al., 2017).

Par ailleurs, le calcul du gain net peut être sujet à des interprétations variées : selon les hypothèses retenues (revenus attendus, économies réalisées, durée de l'investissement), le ROI peut varier significativement. Il convient donc d'en faire un usage éclairé et complémentaire à d'autres indicateurs, comme la VAN (valeur actuelle nette) ou le TRI (taux de rentabilité interne), surtout dans les projets à long terme ou à fort impact stratégique.

2.1.2.3. Un outil stratégique de plus en plus intégré

Au-delà de l'analyse financière classique, le ROI est aujourd'hui utilisé dans des domaines plus larges, comme le marketing digital, la gestion des ressources humaines (formation), ou encore la transition énergétique. Il devient un indicateur stratégique transversal, permettant de quantifier les retombées financières d'initiatives non directement

productives mais à forte valeur ajoutée indirecte (ex : satisfaction client, innovation, réputation).

2.1.3. La rentabilité économique (RE)

La rentabilité économique constitue un indicateur de performance fondamental qui permet de mesurer la capacité d'une entreprise à générer un résultat d'exploitation à partir de ses actifs économiques, c'est-à-dire l'ensemble des ressources engagées pour l'activité productive. Elle est calculée selon la formule suivante :

$$\text{Rentabilité économique} = (\text{résultat d'exploitation} - \text{impôts sur les bénéfices}) / (\text{capitaux propres} + \text{dette financière})$$

Contrairement au ROE ou au ROI, la rentabilité économique ne dépend ni du mode de financement, ni de la structure du capital de l'entreprise. Elle reflète l'efficacité intrinsèque de l'exploitation, indépendamment des choix financiers opérés par les dirigeants (Schatt, 2005).

2.1.3.1. Une mesure de performance opérationnelle

La rentabilité économique, en tant qu'indicateur de performance globale de l'exploitation, s'adresse à la fois aux dirigeants, aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels. Elle permet d'apprécier la productivité des actifs engagés, qu'il s'agisse de biens d'équipement, de stocks, de créances ou de capitaux humains mobilisés dans le processus de production.

Selon Arnaud (2016), cet indicateur est particulièrement pertinent dans les secteurs capitalistiques où les entreprises doivent optimiser l'usage de leurs immobilisations pour rester compétitives. Il constitue également une base solide pour évaluer la création de valeur économique, avant toute considération sur la structure de financement.

2.1.3.2. Différence avec la rentabilité financière

Il est essentiel de ne pas confondre la rentabilité économique avec la rentabilité financière (ROE). La première mesure la performance de l'entreprise en tant qu'unité productive, tandis que la seconde mesure la performance pour l'actionnaire. Lorsque la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette, le levier financier permet d'accroître le ROE. Dans le cas contraire, l'endettement dégrade la rentabilité financière, ce qui peut compromettre la soutenabilité de la politique de financement (Batsch, 2002).

2.1.3.3. Un outil de diagnostic stratégique

La rentabilité économique est également un outil de diagnostic stratégique, dans la mesure où elle permet d'identifier les marges d'amélioration possibles en matière de gestion des coûts, d'allocation des ressources ou d'organisation opérationnelle. Une rentabilité économique insuffisante peut signaler un problème de productivité, de positionnement commercial ou de stratégie industrielle.

Pour Dufour et Luu (2011), cet indicateur peut ainsi servir de base pour réorienter la stratégie de production, revoir la chaîne de valeur ou optimiser les investissements en fonction du rendement obtenu par les actifs.

2.1.4. La marge opérationnelle et la marge nette

Parmi les indicateurs les plus utilisés dans l'analyse de la performance financière figurent les marges, qui expriment la rentabilité de l'entreprise à différents niveaux de son compte de résultat. Deux d'entre elles sont particulièrement révélatrices : la marge opérationnelle, qui se situe au niveau de l'exploitation, et la marge nette, qui reflète la rentabilité globale après prise en compte de l'ensemble des charges. Ces deux ratios, complémentaires, offrent une vision précise de la performance économique et financière de l'entreprise.

2.1.4.1. La marge opérationnelle : mesurer l'efficacité de l'exploitation

La marge opérationnelle est définie comme le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires. Elle permet d'évaluer la part de la richesse créée par l'activité principale de l'entreprise qui reste disponible pour rémunérer les apporteurs de capitaux et assurer le développement. Elle est calculée selon la formule suivante :

$$\text{Marge opérationnelle} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires} \times 100$$

Elle permet de mesurer la rentabilité économique de l'exploitation, en excluant les éléments exceptionnels et les charges financières. Une marge opérationnelle élevée est généralement le signe d'une bonne maîtrise des coûts et d'une activité génératrice de valeur (Lelart, 2013).

Cet indicateur est très utile pour comparer des entreprises d'un même secteur, car il reflète la capacité à transformer les ventes en bénéfices d'exploitation, indépendamment des

choix financiers ou fiscaux. Il est donc un outil privilégié pour le benchmarking stratégique et l'évaluation de la compétitivité industrielle (Gillet, 2008).

2.1.4.2. La marge nette : une vision globale de la rentabilité

La marge nette représente quant à elle la rentabilité totale de l'entreprise, toutes charges confondues. Elle se calcule comme le rapport entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaires :

$$\text{Marge nette} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires} \times 100$$

Elle permet de mesurer ce qu'il reste réellement à l'entreprise après paiement des intérêts, des impôts, des charges exceptionnelles et des amortissements. Autrement dit, elle reflète la rentabilité finale de l'activité pour les actionnaires.

Selon Roche et Collin (2011), la marge nette est un indicateur de rentabilité stratégique : elle permet d'estimer le bénéfice dégagé pour chaque euro de chiffre d'affaires. Sa baisse peut traduire une charge fiscale trop lourde, des pertes exceptionnelles, ou une structure d'endettement pénalisante.

2.1.4.3. Analyse croisée et interprétation stratégique

L'analyse conjointe de la marge opérationnelle et de la marge nette permet d'identifier les zones de création ou de destruction de valeur dans le compte de résultat. Un écart important entre les deux peut signaler une mauvaise structure financière (intérêts élevés), une fiscalité défavorable ou des résultats exceptionnels négatifs.

En outre, la marge nette est souvent plus volatile que la marge opérationnelle, car elle est affectée par des éléments non récurrents. C'est pourquoi elle doit être interprétée sur plusieurs exercices pour évaluer la stabilité de la rentabilité.

2.1.5. La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur clé dans l'analyse de la performance financière, car elle exprime la part des ressources générées par l'activité de l'entreprise qui peut être réinvestie sans recours à des financements extérieurs. Elle représente donc un levier fondamental d'indépendance financière, de sécurité et de croissance pour l'organisation.

2.1.5.1. Définition et mode de calcul

La CAF désigne la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie internes à partir de son résultat comptable, indépendamment des opérations d'investissement et de financement. Elle se calcule en ajoutant au résultat net toutes les charges non décaissables (comme les dotations aux amortissements et aux provisions) et en retranchant les produits non encaissables.

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements et provisions} - \text{Reprises sur provisions et transferts de charges}$$

Selon Dufour et Luu (2011), la CAF constitue un indicateur privilégié pour apprécier la capacité d'une entreprise à financer ses investissements, rembourser ses dettes ou distribuer des dividendes.

2.1.5.2. Un outil de gestion et d'autonomie financière

La CAF est étroitement liée à la notion d'autofinancement. Elle mesure la capacité de l'entreprise à assurer son développement par ses propres moyens. Une CAF élevée renforce l'indépendance financière et limite le recours à l'endettement bancaire, ce qui constitue un atout majeur dans un contexte économique incertain.

Pour Jobard (2016), la CAF est un indicateur fondamental dans la planification financière, puisqu'elle permet d'anticiper les flux disponibles pour investir, rembourser les emprunts ou constituer des réserves.

2.1.5.3. Un indicateur de qualité des résultats

Au-delà de son rôle dans la gestion de trésorerie, la CAF reflète également la qualité du résultat net. Une entreprise dont la CAF est proche de zéro ou négative malgré un résultat net positif peut présenter une rentabilité comptable artificielle, fondée sur des produits non encaissables ou des éléments exceptionnels. À l'inverse, une CAF élevée traduit souvent une rentabilité solide et récurrente, fondée sur des flux réels.

Selon Dupré et Milet (2012), la CAF constitue un critère de sélection essentiel pour les investisseurs et les établissements de crédit, car elle témoigne de la capacité de remboursement de l'entreprise et de la soutenabilité de sa croissance.

2.1.5.4. Limites d'interprétation

Malgré son importance, la CAF ne doit pas être interprétée isolément. D'une part, elle ne tient pas compte du besoin en fonds de roulement (BFR), qui peut absorber une partie des ressources générées. D'autre part, certaines entreprises peuvent afficher une CAF élevée tout en connaissant des tensions de trésorerie liées à des délais de paiement importants ou à des investissements lourds.

Par conséquent, il est recommandé d'analyser la CAF en lien avec les flux de trésorerie d'exploitation, le cash-flow libre, et l'évolution du BFR, afin de dresser un diagnostic complet de la santé financière.

2.2. L'importance des indicateurs non financiers dans l'évaluation de la performance

Pendant longtemps, l'évaluation de la performance en entreprise a reposé quasi exclusivement sur des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, ou encore le retour sur investissement. Or, cette approche s'est révélée insuffisante dans un environnement de plus en plus complexe, incertain et orienté vers des logiques de responsabilité sociétale. Dès lors, les indicateurs non financiers se sont imposés comme des compléments essentiels aux indicateurs comptables traditionnels, en offrant une vision plus globale, durable et stratégique de la performance.

2.2.1. Une approche élargie de la performance

Les indicateurs non financiers permettent de mesurer des dimensions intangibles ou qualitatives de la performance qui, bien qu'indirectes, ont un impact déterminant sur les résultats économiques à moyen et long terme. Il s'agit par exemple :

- de la **satisfaction des clients** (taux de fidélisation, réclamations, Net Promoter Score),
- de la **motivation et du bien-être des salariés** (absentéisme, turnover, taux de formation),
- de la **capacité d'innovation** (nombre de brevets, part des nouveaux produits dans le CA),
- de l'**impact environnemental** (empreinte carbone, consommation énergétique),
- de la **réputation de l'entreprise** (image de marque, engagement sociétal).

Ces données permettent une évaluation plus fine de la création de valeur globale, au-delà des résultats financiers immédiats. Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), il est devenu indispensable d'intégrer les parties prenantes dans l'analyse de performance, ce qui implique nécessairement des indicateurs extra-financiers.

2.2.2. Un levier de pilotage stratégique

Les indicateurs non financiers jouent également un rôle clé dans le pilotage stratégique. Ils permettent aux dirigeants de détecter des signaux faibles, d'anticiper les évolutions du marché, et de mesurer la performance des ressources immatérielles de l'entreprise.

Selon Lorino (2003), ces indicateurs renforcent l'apprentissage organisationnel, dans la mesure où ils permettent d'évaluer la qualité des processus, des compétences et des relations internes ou externes. Leur prise en compte favorise ainsi l'innovation managériale et l'amélioration continue.

2.2.3. Limites et défis d'objectivation

Malgré leur pertinence, les indicateurs non financiers posent plusieurs difficultés. D'une part, leur mesure est souvent moins standardisée que celle des données comptables. Il peut exister une subjectivité dans l'évaluation de la satisfaction client, de l'engagement des salariés ou des impacts sociétaux. D'autre part, leur intégration dans les systèmes d'information peut exiger des ressources et des compétences spécifiques (Bourguignon, 2005).

Par ailleurs, la multiplicité des indicateurs peut nuire à la lisibilité du pilotage stratégique. Il est donc essentiel de sélectionner des indicateurs pertinents, fiables, et en lien direct avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.3. Choisir les bons indicateurs pour l'entreprise

Dans un environnement de plus en plus complexe et évolutif, le choix des indicateurs de performance ne saurait être laissé au hasard. Il s'agit d'une démarche stratégique qui engage l'ensemble des fonctions de l'entreprise, car les indicateurs servent non seulement à évaluer les résultats, mais aussi à orienter les décisions, mobiliser les équipes et rendre compte aux parties prenantes. Dès lors, il ne suffit pas de multiplier les mesures : il convient

de choisir les bons indicateurs, c'est-à-dire ceux qui sont à la fois pertinents, opérationnels, compréhensibles et alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

2.3.1. Alignement avec les objectifs stratégiques

Le premier critère dans le choix des indicateurs est leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Un indicateur pertinent est un indicateur qui permet de mesurer l'atteinte d'un objectif concret. Ainsi, une entreprise engagée dans une stratégie de différenciation par la qualité devra privilégier des indicateurs liés à la satisfaction client, aux délais de livraison ou au taux de conformité. À l'inverse, une entreprise centrée sur les coûts optera pour des indicateurs de productivité ou de réduction des charges (Meignant & David, 2016).

L'indicateur doit être un levier d'action, pas un simple instrument de contrôle. Il doit inciter à l'amélioration continue, permettre une régulation des écarts, et orienter les ressources vers les priorités stratégiques.

2.3.2. Équilibre entre indicateurs financiers et non financiers

Une gestion équilibrée de la performance suppose l'utilisation conjointe d'indicateurs financiers et non financiers. Les premiers renseignent sur la rentabilité, la solvabilité ou la liquidité ; les seconds permettent d'apprécier la satisfaction des parties prenantes, la qualité organisationnelle, ou encore la durabilité de l'activité.

Selon Lorino (2003), cette approche intégrée favorise une vision systémique de l'entreprise, où la performance est envisagée non comme un résultat ponctuel, mais comme un processus dynamique de création de valeur à long terme.

L'adoption d'outils comme le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), qui articule des indicateurs selon plusieurs axes (financier, client, processus internes, apprentissage organisationnel), illustre cette volonté de couvrir les différentes dimensions de la performance (Kaplan & Norton, 2001).

2.3.3. Qualités d'un bon indicateur

Un indicateur de performance efficace doit répondre à plusieurs critères fondamentaux (Bourguignon, 2005) :

- **Pertinence** : il doit mesurer un aspect stratégique essentiel ;

- **Fiabilité** : les données utilisées doivent être exactes et vérifiables ;
- **Clarté** : il doit être compréhensible par les utilisateurs concernés ;
- **Accessibilité** : les informations doivent être disponibles sans coût excessif ;
- **Stabilité et comparabilité** : il doit permettre le suivi dans le temps ou la comparaison avec des normes ou des concurrents.

Le choix des indicateurs doit également tenir compte de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de son niveau de maturité managériale, et de ses ressources disponibles pour le suivi et l'analyse.

2.3.4. Les risques d'un mauvais choix d'indicateurs

Utiliser des indicateurs mal adaptés peut conduire à des effets pervers, comme des comportements opportunistes (manipulation des résultats), une focalisation excessive sur des objectifs secondaires, ou une perte de sens pour les équipes. Il est donc essentiel de mettre en place un système de pilotage fondé sur une logique d'amélioration continue, incluant une évaluation régulière de la pertinence des indicateurs choisis (Demeestère, 2013).

Section 3 : Facteurs influençant la performance financière

La performance financière d'une entreprise est le résultat d'un ensemble de variables complexes, à la fois internes et externes, qui interagissent de manière dynamique. Une bonne maîtrise de ces facteurs permet à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité, d'optimiser l'usage de ses ressources et de renforcer sa compétitivité. Cette section propose une typologie de ces facteurs, en distinguant ceux qui relèvent de la gestion interne, de l'environnement externe, et des mutations technologiques.

3.1. Facteurs internes

La performance financière d'une entreprise est en grande partie conditionnée par des facteurs internes sur lesquels elle dispose d'un pouvoir d'action direct. Ces leviers, qui relèvent de la gestion quotidienne et stratégique, sont essentiels pour optimiser les ressources disponibles, améliorer la productivité et renforcer la compétitivité. Trois domaines en particulier jouent un rôle déterminant : la gestion des coûts, la gestion des ressources humaines, et la capacité d'innovation.

3.1.1. La gestion des coûts : piloter l'efficacité économique

La maîtrise des coûts est un enjeu fondamental pour toute entreprise soucieuse de préserver sa rentabilité. Elle implique l'analyse, le suivi et la réduction des dépenses sans altérer la qualité des produits ou des services. Une gestion efficace des coûts permet de conserver ou d'augmenter les marges, même en contexte de pression concurrentielle ou de stagnation du chiffre d'affaires.

Les outils de contrôle de gestion tels que la comptabilité analytique, l'analyse des écarts, ou encore la méthode du coût cible (targetcosting), permettent d'identifier les postes budgétaires critiques et d'ajuster les dépenses de manière proactive. Comme le soulignent Bescos et Mendoza (2005), la mise en place de systèmes de contrôle rigoureux favorise une culture de la performance et de la responsabilité à tous les niveaux de l'organisation.

3.1.2. La gestion des ressources humaines : un levier de performance durable

Le capital humain est un facteur stratégique de différenciation et de productivité. La performance financière ne peut être durable que si elle repose sur une gestion efficace des ressources humaines, orientée vers le développement des compétences, la motivation des salariés et l'engagement organisationnel.

Une politique RH axée sur la formation continue, la reconnaissance, et la participation active à la stratégie d'entreprise permet de renforcer la cohésion interne et la qualité du travail. Selon Peretti (2010), la motivation des collaborateurs est un déterminant majeur de la performance collective, et son effet sur la rentabilité, bien que difficile à quantifier directement, est désormais largement reconnu par les chercheurs et les praticiens.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les systèmes d'évaluation des performances et la qualité du climat social sont autant de variables qui influencent indirectement mais significativement les résultats financiers à moyen et long terme.

3.1.3. L'innovation : moteur de croissance et de rentabilité

L'innovation, sous toutes ses formes (technologique, organisationnelle, commerciale), est un moteur essentiel de performance économique. Elle permet à l'entreprise d'anticiper les mutations du marché, d'offrir des produits ou services différenciés, et d'optimiser ses processus internes. L'innovation est également un levier de compétitivité, car elle peut

générer des gains de productivité, améliorer la satisfaction client et créer de nouveaux relais de croissance.

Selon Manceau et Mangematin (2011), les entreprises innovantes enregistrent en moyenne une rentabilité supérieure à celles qui restent statiques, car elles parviennent à capter plus rapidement la valeur ajoutée créée. De plus, l'innovation est étroitement liée à la capacité de l'entreprise à mobiliser des compétences rares, à gérer des projets transversaux et à investir dans la recherche-développement.

Toutefois, pour produire un impact positif sur la performance financière, l'innovation doit être pilotée selon des critères économiques rigoureux : retour sur investissement, faisabilité technico-économique, et adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

3.2. Facteurs externes

La performance financière d'une entreprise est influencée non seulement par ses choix internes, mais également par des facteurs exogènes sur lesquels elle n'exerce qu'un contrôle limité. Ces facteurs constituent le cadre dans lequel l'organisation évolue et opère, et peuvent soit favoriser, soit contraindre ses résultats économiques. Il s'agit principalement de l'environnement macroéconomique, du cadre législatif et fiscal, et du degré d'intensité concurrentielle.

3.2.1. L'environnement économique : un facteur de conjoncture et de croissance

L'environnement économique général détermine en grande partie le niveau d'activité, la demande globale, les coûts de production et les conditions de financement. Des éléments tels que la croissance du PIB, le taux d'inflation, le niveau des taux d'intérêt ou encore la stabilité monétaire influencent directement le chiffre d'affaires, les marges et la capacité d'investissement des entreprises.

Par exemple, une conjoncture favorable (croissance soutenue, consommation dynamique, crédits accessibles) permet aux entreprises d'élargir leur marché, d'investir et d'améliorer leur rentabilité. À l'inverse, une récession économique ou une instabilité financière engendrent souvent une baisse de la demande, un durcissement des conditions d'accès au crédit et une pression accrue sur les marges (Artus & Virard, 2013).

Il est donc essentiel pour les entreprises de mettre en place des mécanismes de veille économique et d'adapter leur stratégie aux cycles macroéconomiques.

3.2.2. Le cadre réglementaire et fiscal : un environnement contraignant mais structurant

Les lois et réglementations influencent la performance financière par le biais des normes comptables, fiscales, sociales, environnementales ou encore sanitaires. Ces exigences peuvent représenter des coûts supplémentaires (conformité, mise aux normes, fiscalité), mais elles peuvent aussi offrir des opportunités, notamment sous forme d'incitations fiscales, de subventions ou d'avantages concurrentiels pour les entreprises les plus conformes.

Selon Bourjade et Tropeano (2008), le cadre réglementaire constitue un double enjeu pour les entreprises : il peut freiner l'activité par sa complexité, mais il garantit aussi la stabilité, la transparence et la confiance des partenaires économiques.

Par ailleurs, les politiques fiscales nationales influencent directement la structure de coûts des entreprises. Une fiscalité lourde peut réduire la rentabilité nette, tandis qu'un environnement fiscal stable et prévisible favorise les investissements de long terme.

3.2.3. L'intensité concurrentielle : pression sur les marges et stimulation de l'innovation

Le degré de concurrence dans un secteur donné constitue un facteur déterminant de la performance financière. Une forte intensité concurrentielle implique des pressions sur les prix, une exigence accrue d'innovation, et une nécessité constante d'amélioration des coûts. Dans ce contexte, seules les entreprises capables de se différencier ou d'innover par leur modèle économique peuvent maintenir des marges satisfaisantes.

Michael Porter (1985), dans sa théorie des cinq forces, identifie la rivalité entre concurrents comme l'une des principales menaces pesant sur la rentabilité sectorielle. Pour se prémunir contre cette pression, l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels durables, par la qualité, la marque, l'innovation ou la maîtrise des coûts.

Dans les marchés peu concurrentiels (monopoles, oligopoles), les marges peuvent être artificiellement élevées, mais l'arrivée de nouveaux entrants ou l'évolution technologique peuvent rapidement remettre en cause ces équilibres.

3.3. L'impact de la digitalisation et de la technologie sur la performance financière

La digitalisation* est identifiée, directement et indirectement, comme un facteur crucial influençant la performance financière par ses effets. Selon Zhou et al. (2021), la digitalisation peut servir de catalyseur pour l'amélioration des processus et des produits, créant ainsi de la valeur pour les clients. De plus, l'adoption des technologies numériques peut améliorer la productivité du personnel, ce qui a un impact positif sur la performance financière des entreprises. Plusieurs études ont souligné les effets positifs de la digitalisation sur divers aspects de la performance des entreprises (CHAKROUNI & CHERKAOUI, 2023, P : 279).

La digitalisation donc représente un levier stratégique majeur de performance. Son impact sur les résultats financiers se manifeste à la fois par des gains d'efficacité, l'optimisation des coûts, la création de valeur, et l'accès à de nouveaux marchés.

3.3.1. Réduction des coûts et amélioration de la productivité

L'un des effets immédiats de la digitalisation réside dans l'automatisation des processus (production, comptabilité, logistique, gestion administrative) qui permet de réduire les charges opérationnelles. Par exemple, la dématérialisation des factures, la robotisation des tâches répétitives (RPA) ou l'intelligence artificielle dans la gestion de la chaîne logistique conduisent à une amélioration de la productivité globale des facteurs (Dupuy, 2021).

En supprimant les activités à faible valeur ajoutée, le numérique permet une réallocation des ressources vers des activités plus stratégiques, tout en diminuant les risques d'erreurs et les délais de traitement. Il en résulte une meilleure maîtrise des coûts et une amélioration directe des marges opérationnelles.

3.3.2. Accès à de nouveaux marchés et développement des revenus

La digitalisation favorise également le développement commercial grâce à la vente en ligne, la personnalisation de l'offre et le marketing digital. Les plateformes numériques permettent aux entreprises d'accéder à des marchés géographiquement éloignés, de fidéliser leurs clients à moindre coût et de proposer des services innovants basés sur les données (big data, intelligence client).

***La digitalisation** : c'est l'intégration des technologies numériques dans les processus, les produits et les relations avec les parties prenantes.

Selon Colin et Verdier (2017), la capacité à capter et analyser les données clients permet d'optimiser les décisions commerciales, de réduire le coût d'acquisition des clients et de créer des revenus récurrents via des modèles d'abonnement, des services additionnels ou du cross-selling.

3.3.3. Création de valeur et innovation permanente

La technologie numérique stimule l'innovation dans les produits, les services et les modèles économiques. Elle permet le développement d'offres intelligentes (objets connectés, applications mobiles, services à distance) et la co-crédation de valeur avec les clients. Cette capacité à innover en continu se traduit, à terme, par une amélioration de la rentabilité, un renforcement de l'image de marque, et une fidélisation plus forte de la clientèle.

Pour Manceau et Mangematin (2011), la digitalisation est au cœur des nouvelles stratégies d'innovation. Elle transforme les frontières traditionnelles entre secteurs, ouvre la voie à de nouveaux acteurs disruptifs, et contraint les entreprises établies à renouveler leur proposition de valeur.

3.3.4. Enjeux de maîtrise des risques technologiques

Malgré ses nombreux avantages, la digitalisation pose également des défis en matière de sécurité informatique, de gouvernance des données, de conformité réglementaire (RGPD, cybersécurité) et de gestion du changement. Une mauvaise gestion de ces aspects peut impacter négativement la performance financière, notamment par des coûts imprévus (cyberattaques, amendes, interruption d'activité).

Selon Crozier (2020), le pilotage stratégique de la transformation numérique nécessite des compétences spécifiques et un accompagnement du changement pour éviter les résistances internes et assurer une adoption efficace des nouveaux outils.

Section 4 : Le rôle du contrôle interne et de l'audit dans l'amélioration de la performance

Dans un contexte économique marqué par la complexité, l'incertitude et la concurrence accrue, les entreprises doivent se doter de mécanismes efficaces pour garantir la fiabilité de leurs processus, la sécurité de leurs actifs et la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Le contrôle interne et l'audit interne apparaissent dès lors comme des instruments essentiels pour accompagner la performance financière, en assurant à la fois la maîtrise des risques, la conformité réglementaire et l'efficacité opérationnelle.

4.1. Le contrôle interne comme levier d'amélioration de la performance financière

Le contrôle interne occupe une place stratégique dans la gestion des organisations modernes. Au-delà de sa fonction historique de surveillance et de conformité, il est désormais reconnu comme un outil d'aide à la performance, permettant d'optimiser les opérations, de prévenir les risques et d'assurer la fiabilité de l'information financière. Son rôle s'est progressivement élargi pour répondre aux exigences croissantes de gouvernance, de transparence et d'efficacité économique.

4.1.1. Une définition élargie du contrôle interne

Selon le Cadre de référence du contrôle interne publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF, 2007), le contrôle interne peut être défini comme un ensemble de dispositifs formalisés ou non, mis en œuvre par l'entreprise pour garantir :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations de la direction,
- le bon fonctionnement des processus internes,
- la fiabilité de l'information comptable et financière,
- la sauvegarde du patrimoine.

Ce cadre élargi positionne le contrôle interne comme un système global de maîtrise des opérations, au service de la réalisation des objectifs économiques et financiers.

4.1.2. Le lien entre contrôle interne et performance financière

Le contrôle interne contribue à la performance financière par plusieurs canaux. Il permet notamment de :

- **Réduire les coûts liés aux erreurs, fraudes et inefficiences** : en identifiant les risques potentiels et en renforçant les procédures, le contrôle interne permet de limiter les pertes financières et de sécuriser les flux économiques (Berland, 2014).
- **Améliorer la fiabilité de l'information financière** : des processus de contrôle efficaces assurent la production de données comptables précises, ce qui facilite la prise de décision stratégique et le dialogue avec les partenaires financiers.
- **Optimiser les processus opérationnels** : en cartographiant les activités et en définissant des points de contrôle clés, l'entreprise gagne en efficacité, ce qui se traduit par une meilleure productivité et une rentabilité accrue.

Ainsi, le contrôle interne devient un levier proactif de performance, en soutenant la compétitivité et la qualité de gestion.

4.1.3. Un outil stratégique de gouvernance

La montée des exigences en matière de gouvernance d'entreprise a renforcé le rôle du contrôle interne dans le pilotage stratégique. En offrant une visibilité accrue sur les zones de risque, le contrôle interne permet aux dirigeants d'anticiper les dérives, d'ajuster les ressources et de garantir la conformité. Il devient ainsi un vecteur de création de valeur et de confiance auprès des investisseurs et des parties prenantes (Igalens & Point, 2010).

4.1.4. Conditions d'efficacité du contrôle interne

Pour que le contrôle interne contribue réellement à la performance financière, il doit être :

- **Adapté à la structure et à la taille de l'entreprise** ;
- **Intégré dans la culture d'entreprise**, et non vécu comme une contrainte ;
- **Évalué régulièrement** pour en garantir l'efficacité ;
- **Soutenu par la direction générale**, qui doit en faire un outil de pilotage stratégique.

Sans implication forte du top management ni actualisation des dispositifs, le contrôle interne peut devenir formel et inefficace.

Le contrôle interne constitue aujourd'hui un instrument central de pilotage de la performance financière. Il assure la sécurité des opérations, renforce la transparence et contribue à l'optimisation des processus. Loin de se limiter à une fonction de contrôle a posteriori, il s'impose comme un levier stratégique de compétitivité et de création de valeur durable, à condition d'être bien conçu, intégré et piloté.

4.2. La collaboration entre l'audit interne et les autres fonctions de l'entreprise

L'audit interne, historiquement perçu comme une fonction de vérification, a connu une transformation majeure au cours des dernières décennies. Il est désormais considéré comme un acteur stratégique dans l'évaluation et l'amélioration des processus internes. Pour être pleinement efficace, cette fonction ne peut rester isolée : elle doit collaborer activement avec les différentes composantes de l'organisation afin de détecter les dysfonctionnements, formuler des recommandations pertinentes et favoriser une culture de contrôle et de performance.

4.2.1. Un rôle transversal au service de la gouvernance

L'audit interne se distingue par sa capacité à adopter une vision transversale de l'organisation, couvrant à la fois les aspects financiers, opérationnels, technologiques et humains. Cette transversalité lui permet d'interagir avec les directions fonctionnelles (finances, ressources humaines, production, SI) et de détecter des zones de risque interfonctionnelles, souvent ignorées par les responsables opérationnels.

Selon Oury (2014), cette posture transversale place l'auditeur interne dans un rôle de partenaire stratégique du management, capable de faire le lien entre les pratiques de terrain et les exigences de contrôle, de conformité et de performance.

4.2.2. Une coopération fondée sur la confiance et la complémentarité

La collaboration efficace entre l'audit interne et les autres fonctions suppose l'existence d'un climat de confiance mutuelle. L'audit ne doit pas être perçu comme une entité punitive ou intrusive, mais comme un conseiller interne dont l'objectif est d'apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation.

Cette coopération repose sur plusieurs éléments :

- **Le partage d'information** : pour que l'audit soit pertinent, les audités doivent fournir un accès complet, transparent et rapide aux données nécessaires.
- **L'implication dans les comités stratégiques** : une présence régulière de la fonction d'audit dans les comités de pilotage ou les revues de projets favorise une meilleure intégration des recommandations.
- **La co-construction des recommandations** : les auditeurs doivent formuler des recommandations réalistes, adaptées aux contraintes opérationnelles, et validées avec les responsables concernés (Berland, 2014).

4.2.3. Impact sur la performance organisationnelle

Une bonne collaboration entre l'audit et les autres fonctions permet de générer des synergies positives, notamment en matière de :

- **Détection des risques émergents ;**
- **Optimisation des processus métiers ;**
- **Réduction des doublons et des inefficiences ;**
- **Renforcement de la conformité réglementaire ;**
- **Amélioration de la transparence financière.**

Cette dynamique favorise une amélioration continue, dans laquelle les fonctions opérationnelles s'approprient les enjeux de contrôle et les recommandations d'audit. Comme l'indiquent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), cela permet de diffuser une véritable culture du risque maîtrisé, qui soutient la performance globale de l'entreprise.

L'audit interne, loin d'être une fonction isolée, gagne en pertinence et en efficacité lorsqu'il collabore étroitement avec les différentes directions de l'entreprise. Cette coopération permet une meilleure identification des risques, une compréhension fine des enjeux opérationnels, et une amélioration continue des processus. Dans cette optique, l'audit devient un vecteur d'agilité et de performance durable, au cœur du système de gouvernance.

4.3. Les synergies entre le contrôle interne, l'audit et la performance financière

L'amélioration de la performance financière ne repose pas uniquement sur la maîtrise des coûts ou la croissance des revenus. Elle dépend également de la qualité du pilotage des risques, de la fiabilité des processus internes et de la transparence de l'information. Dans ce contexte, les dispositifs de contrôle interne et d'audit interne, loin d'agir isolément, peuvent générer de puissantes synergies, renforçant la rigueur managériale, la confiance des parties prenantes et la performance globale de l'organisation.

4.3.1. Une complémentarité naturelle entre contrôle et audit

Le contrôle interne et l'audit interne poursuivent des objectifs convergents. Le premier vise à instaurer des procédures pour maîtriser les opérations au quotidien ; le second évalue périodiquement l'efficacité de ces dispositifs. Ensemble, ils forment un dispositif intégré de maîtrise des risques, garantissant la conformité, la sécurité financière et la fiabilité de l'information.

Selon Igalens et Point (2010), le contrôle interne agit comme une première ligne de défense, tandis que l'audit représente une fonction d'évaluation indépendante, apportant un regard critique et des recommandations de haut niveau. Leur interaction permet ainsi une boucle d'amélioration continue, essentielle à la performance durable.

4.3.2. L'impact combiné sur la performance financière

La complémentarité entre audit et contrôle interne se traduit par plusieurs effets positifs sur la performance financière :

- **Réduction des coûts liés aux erreurs, fraudes ou inefficiences** (Berland, 2014) ;
- **Optimisation des processus métiers**, grâce aux recommandations d'audit fondées sur les constats de terrain ;
- **Amélioration de la qualité de l'information comptable et financière**, ce qui renforce la fiabilité des décisions stratégiques ;
- **Conformité accrue**, réduisant les risques juridiques, fiscaux et réglementaires.

Lorsque les deux dispositifs fonctionnent en synergie, ils permettent à l'entreprise de mieux maîtriser ses ressources, d'anticiper les risques et d'accroître sa rentabilité.

4.3.3. Une gouvernance renforcée et une meilleure gestion des risques

L'interaction entre contrôle et audit contribue également à la maturation de la gouvernance d'entreprise. En identifiant les faiblesses organisationnelles et en proposant des pistes de remédiation, ces fonctions permettent d'établir une culture de responsabilité et de transparence. Cela se traduit par une meilleure gestion des risques, essentielle pour maintenir la confiance des actionnaires, des clients, et des régulateurs.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2006) soulignent que ces dispositifs, lorsqu'ils sont bien intégrés, participent à la performance globale de l'entreprise, qui combine performance économique, qualité organisationnelle, et légitimité sociale.

Les synergies entre le contrôle interne, l'audit et la performance financière traduisent une vision intégrée de la gestion des organisations. En collaborant de manière coordonnée, ces deux fonctions stratégiques permettent de sécuriser les opérations, d'optimiser les processus, de renforcer la transparence financière, et in fine, de contribuer à une performance durable et maîtrisée. Cette complémentarité justifie leur intégration au plus haut niveau de la gouvernance d'entreprise.

Conclusion

Ce deuxième chapitre a permis de mieux comprendre la complexité de la notion de performance financière et son importance dans le pilotage stratégique des organisations. Après avoir défini la performance financière et ses objectifs, l'analyse a mis en évidence la diversité des indicateurs mobilisables pour en assurer le suivi, qu'ils soient financiers ou non financiers. La performance ne peut en effet être correctement évaluée qu'en tenant compte d'un ensemble d'éléments, notamment liés à la qualité de la gestion interne, aux dynamiques du marché, aux ressources humaines et aux capacités d'innovation.

Par ailleurs, l'étude des facteurs internes et externes a souligné l'interdépendance entre la stratégie de l'entreprise et ses résultats financiers. Enfin, le rôle du contrôle interne et de l'audit a été mis en lumière comme condition essentielle d'une performance durable et maîtrisée, en apportant rigueur, fiabilité et anticipation dans les processus de gestion.

Ces éléments théoriques posent les bases d'une réflexion approfondie sur la contribution spécifique de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière, sujet qui fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3

**Contribution de l'audit interne à
l'amélioration de la performance
financière au sein de l'entreprise
Electro-Industries**

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

Introduction

L'audit interne, en tant que fonction de contrôle et d'amélioration continue, joue un rôle fondamental dans la consolidation de la performance financière et opérationnelle des entreprises modernes. Au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES, l'audit de la fonction achat apparaît comme un levier stratégique majeur, permettant non seulement d'assurer la conformité aux normes et réglementations en vigueur, mais aussi d'optimiser les coûts, les délais et la qualité des approvisionnements. Ce chapitre vise à présenter l'entreprise Electro-Industries dans son contexte organisationnel et juridique, avant d'exposer la méthodologie rigoureuse appliquée à l'audit interne de sa procédure d'achat. Enfin, une analyse détaillée des apports de cet audit mettra en lumière ses effets positifs sur la performance globale de l'entreprise, ainsi que des recommandations pour pérenniser et renforcer ces acquis.

Section 1 : Présentation de l'entreprise publique Electro Industries

Electro-Industries est une entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de solutions électriques destinées aux secteurs industriel et commerciale. Grâce à plusieurs années d'expérience, elle s'est imposée comme un acteur reconnu pour son savoir-faire technique, son engagement envers l'innovation, et la qualité de ses produits. Elle propose une large gamme de services adaptés aux besoins spécifiques de ses clients, offrant des services allant de la vente d'équipement à la gestion de projets sur mesure.

1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries

Electro-industrie est l'une des unités de production de SONELEC, qui a été l'une des plus importantes entreprises du pays. Cette entreprise, possède plusieurs unités de production réparties à travers le territoire, est créée en 1969. Celle-ci a existé jusqu'à la restructuration des secteurs industriels en plusieurs entreprises juridiquement indépendantes composées d'unités commerciales et de production en 1983.

En 1985, la création de l'usine a été rendue grâce à un accord conclu entre SONELEC et des partenaires allemands de premier plan, parmi lesquels (Documents interne à l'entreprise):

- SIEMENS : Chargé de la production d'alternateurs et groupes électrogènes ;
- TRAFU-UNION : Responsable de la fabrication des transformateurs ;
- FRITZ-WERNER : En charge de l'aspect ingénierie du projet.

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

La réalisation de l'usine ainsi et les travaux d'infrastructures ont été pris en par des entreprises algériennes réputées telles qu'ECOTEC, COSIDER et BATIMENTAL.

La mise en production et le lancement des produits ont eu lieu respectivement en janvier 1985 pour les transformateurs et en janvier 1986 pour les moteurs et alternateurs. Ces produits ont été fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992 (Documents interne à l'entreprise).

En 1991, l'entreprise a entrepris plusieurs initiatives visant à étendre sa capacité de production de transformateurs de 1500 à 5000 unités/an. Parallèlement, elle procédé au développement de sa gamme de moteurs monophasés, développement de l'activité de groupes électrogènes, développement de moteurs destinés à la climatisation. En outre, l'entreprise extension verticale de transformateurs (2000 KVA), ainsi qu'une extension horizontale de la gamme du moteur en diversifiant les types et les variantes disponibles.

A la suite de la restructuration de la société SONELEC, celle-ci a été renommée ENEL (Entreprise Nationale Des Industries Electroniques), et s'est organisée sept filiales. Parmi celles-ci, le complexe matériel électronique (MEL) a été identifié comme étant le plus crucial, en raison de son chiffre d'affaires significatif.

L'ENEL a connu une autre restructuration en 1999. Elle a chargé de statut pour devenir une entreprise autonome Electro-Industrie. Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs, moteurs électrique et la commercialisation des groupes électrogènes.

En effet, les produits fabriqués par l'entreprise sont réalisés et contrôlés en suivant les normes DIN/VDE (institut allemande des normes/ groupe allemand d'électricité). Ses produits sont destinés essentiellement au marché algérien, avec une part de marché qui dépasse les 70% (Documents interne à l'entreprise).

- **Positionnement géographique et surface de l'entreprise**

L'Electro-Industries est située à mi-chemin entre les deux localités de FREHA et d'AZAZGA à 30 KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, et à 08 KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA. Elle s'étend sur une superficie de 35 hectares dont 7 hectares sont bâtis. C'est sur cette partie que sont implantées les unités de production ainsi que la direction générale.

1.2. Missions et objectifs de l'ENEL

Comme toute entreprise de production, ELECTRO-INDUSTRIE a son propre lot de missions à accomplir vis à vis de ses clients et un certain nombre d'objectifs qu'elle vise à réaliser pour maintenir et promouvoir de sa place dans le contexte économique.

1.2.1. Missions

Parmi les préoccupations principales de l'entreprise on citera (Documents interne à l'entreprise):

- La production, le montage ainsi que la commercialisation de ses produits ;
- Le développement de ses produits via des recherches dans le domaine de l'électrotechnique.

1.2.2. Objectifs

Concernant les ambitions majeures d'ELECTO-INDUSTRIES (Documents interne à l'entreprise):

- Amélioration de la qualité des produits
- Augmentation du volume de production
- Favorisation de la recherche et du développement
- Valorisation des ressources humaines
- Réduction des couts de vente concurrentiels
- Optimiser la sécurité des installations

1.3. Cadre juridique et situation social de l'entreprise Electro-Industrie

Dans le respect de la loi de 88/01 du 13 janvier 1988 qui établit le cadre juridique des entreprises économiques (EPE) en Algérie, Electro-Industries est une société par action (EPE/SPA) spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de matériels électroniques tels que moteurs, alternateurs, groupes électrogènes et transformateurs. Son capital social s'élève a quatre milliards sept cent clinquante trois millions de dinars (4 753 000 000 DA) détenu à 100% par l'Etat, qui est reconnue comme un acteur majeur dans le domaine de l'électrotechnique en Algérie (Documents interne à l'entreprise).

S'agissant de son statut juridique, Electro-Industrie est régie par les règlementations et obligations liées à son statut d'entreprise publique, incluant des exigences en matière de gouvernance, de transparence financière et de responsabilité sociale.

1.4. Les structures organisationnelles d'Electro-Industries

Les structures organisationnelles de l'EI sont représentées par trois niveaux de structure⁶ :

1.4.1. Les structures gérées par des assistants

Elles sont au nombre de six et se composent du : Contrôle de gestion, secrétariat, l'audit interne, la sécurité interne, la qualité hygiène sécurité environnement et la communication.

1.4.2. Les structures gérées par les directeurs

Il existe cinq directions qui sont en relation avec : Les ressources humaines et organisation, la fonction commerciale et marketing, les achats et approvisionnement, la finance et la comptabilité, le développement industriel et partenariat.

Les structures gérées par les assistants ainsi que les directions sont liées aux processus de management et support, indispensables au fonctionnement des activités de production.

1.4.3. Les structures représentant les unités opérationnelles

On trouve trois unités au sein de l'EI qui sont : L'unité transformatrice, l'unité moteurs électriques et l'unités prestations techniques au sein desquelles se réalisent les activités de développement, de production, de contrôle, des produits finis et des outillages.

Ces structures sont toutes rattachées à la direction générale qui a pour mission d'assurer la coordination de l'ensemble des activités.

1.5. Organisation de l'ENEL

L'organisation d'ELECTROINDUSTRIES comprend des structures fonctionnelles et opérationnelles. Des structures fonctionnelles et opérationnelles.

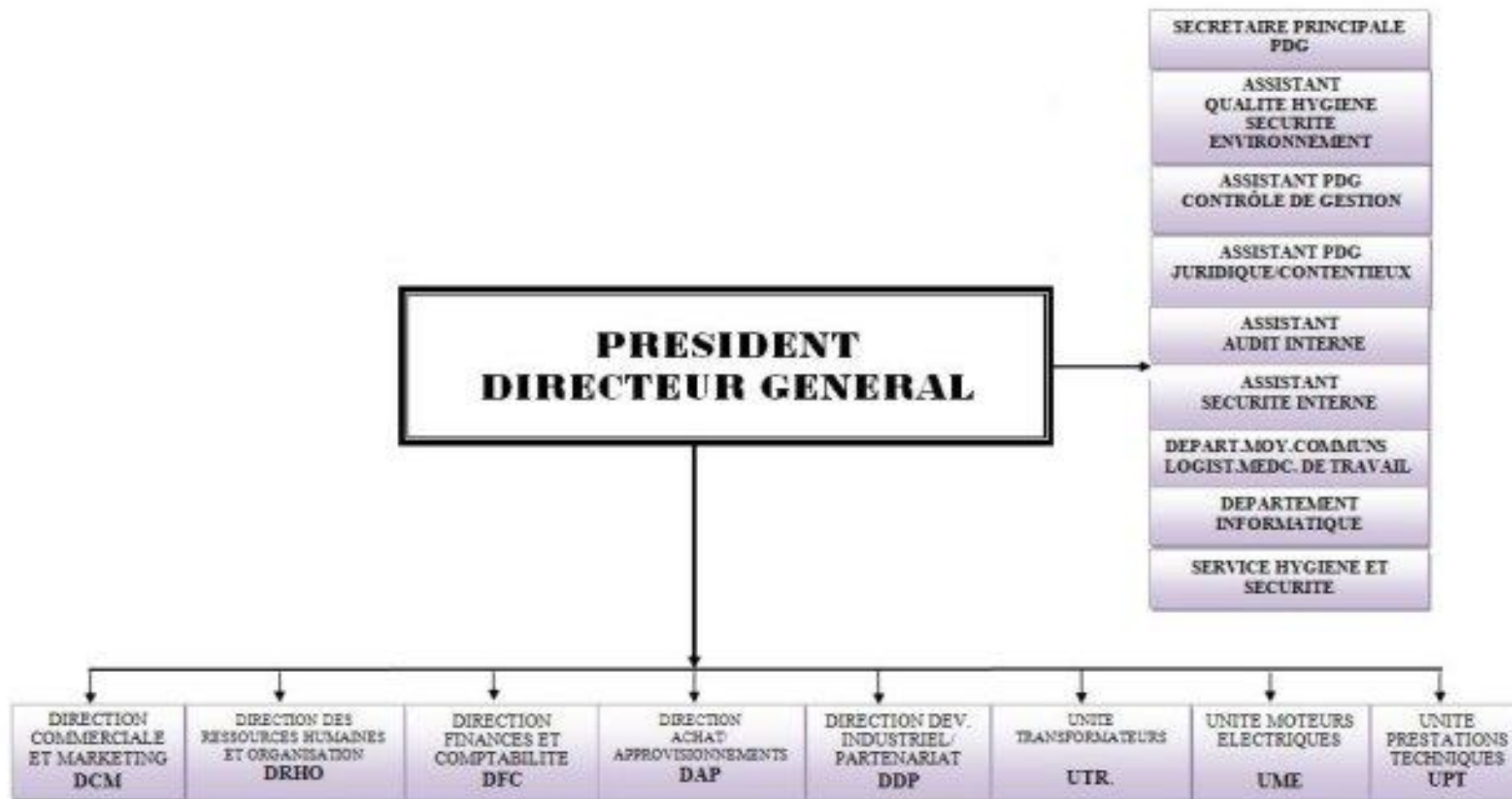
Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES constituent un facteur de réussite déterminant.

L'entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles garde une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement.

Les effectifs au nombre de 910 (juillet 2024) ont un taux d'encadrement de 15%.

⁶ Documents internes à l'entreprise

1.5.1. Organigramme



Source : Document interne à l'entreprise

1.5.2. Description de l'organigramme

La direction de l'entreprise est administrée par un président directeur générale qui a pour mission d'assurer la coordination entre divers départements et la bonne gestion de l'entreprise, il prend des décisions stratégiques au point de vue organisationnelle, il est épaulé dans ses tâches par des assistants chargés du contrôle de gestion, assistant chargé des affaires juridiques contentieuses et recouvrement et un chef de département informatique.

ELECTRO-INDUSTRIE possède une direction générale à sa tête et dispose de quatre (04) sous-direction.

Direction des ressources humaines et organisation DRHO : responsable de la gestion du personnel, de la paie, et de l'organisation interne de l'entreprise.

Direction finances et comptabilité DFC : S'occupe de tout ce qui a trait aux facturations du fonctionnement et de l'équipement de l'entreprise.

Direction de l'Approvisionnement DAP : Chargée du contrôle de la qualité de la matière.

Direction Technico-commerciale DTC : Assure la distribution des produits de l'entreprise ainsi que le service après-vente.

Et de trois (03) unités de productions qui sont⁷ :

Unité Transformateurs UTR : Spécialisée dans la production de transformateurs de distribution, elle est divisée en trois départements rattachés par une direction :

- Département technique
- Département production
- Département commercial

Un bloc lui est rattaché, le bloc H chargé de la gestion des matières.

Unité de fabrication de moteurs, Alternateurs et groupes Electrogènes (UMA/GE) : chargée de la fabrication des moteurs, et groupes électrogènes.

⁷ Documents internes à l'entreprise

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

Unité prestation Techniques (UTP) : Assure l'entretien et la maintenance des équipements annexes, conception, réalisation et réparation d'outillage et moules, confection des pièces de recharge, des prestations informatiques.

Outre ces direction et unités, trois (03) assistants sont rattachés à la direction générale⁸ :

- Assistant DG chargé de l'audit
- Assistant DG chargé du control de gestion
- Assistant DG chargé des affaires juridiques contentieux et recouvrement

Département informatique : Il est chargé de l'acquisition, de l'entretien et de la maintenance des équipements informatiques, mais aussi de la gestion des applications et du réseau.

1.6. Fournisseurs et clients de l'entreprise Electro-Industries

1.6.1. Les fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries

Electro-Industries s'approvisionne en matières premières essentielles auprès des fournisseurs européens qui représentent 70%, notamment pour des composants tels que la tôle magnétique, les huiles et le cuivre. Quant aux achats locaux, constituant 30% des besoins de l'entreprise. Cependant, la concurrence accrue des entreprises chinoises sur les marchés européens a entraîné une rareté de ces intrants, impactant la régularité de l'approvisionnement.

En termes de partenaires industriels, Electro-Industries a collaboré avec des entreprises telles que Siemens pour les moteurs et alternateurs, TRAFU-UNION pour les transformateurs, et Fritz Werner pour l'ingénierie du projet. Plus récemment, un partenariat a été avec la société indienne VIJAI ELECTRIC Limited et Sonelgaz pour la création d'une nouvelle usine de production de transformateurs de grande puissance.

1.6.2. Les clients de l'entreprise Electro-Industrie

Les produits de l'entreprise EI sont destinés à une clientèle diversifiée comprenant 20% d'entreprise publiques économiques (EPE) et 80% d'entreprise privées. A titre d'exemple pour l'année 2018, la clientèle est répartie comme suit⁹ :

⁸ Documents internes à l'entreprise

⁹ Documents internes à l'entreprise

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- Agent agréés 75% et particulier 5% : SARL, EURL, Groupe, commerçant.
- Les distributeurs et les intermédiaires sont des entreprises privées ou des agents revendeurs principalement pour les entreprises nationales.
- Entreprises publiques économiques 20% telles que SONELGAZ, KAHRIF, POVAL.

1.6.3. Les concurrents de l'entreprise

Parmi les principaux concurrents nationaux d'Electro-Industries figurent : SWEDY sis à Ain-Defla et l'entreprise NUCON sis à SOR-GHOZLANE. L'entreprise est concurrencée par des sociétés étrangères principalement l'entreprise allemande SEMENS et deux entreprises Portugaises LEPOYSOMMER et EFACEC.

1.6.4. Les services de l'Etat

Electro-Industries est en relations avec les divers services de l'Etat tels que¹⁰ :

- Les banques : la BEA et la BDL qui contribuent au financement de ses projets ;
- Les assurances : la CAAT et la SAA pour assurer tout risque humain et matériel ;
- Les transports : AIR ALGERIE, la CNAN pour assurer ses importations et ses exportations ;
- La douane : qui assure le dédouanement de la marchandise et de la matière première dans le cadre de l'importation et de l'exportation ;
- Les services des impôts : pour assurer le règlement de ses différents impôts et taxes dus à payer à la recette des impôts tels que la TVA, TAP, BS et l'IRG/salaire ;
- Les services sociaux : tels que la CNAS et la CASNOS.

¹⁰ Documents internes à l'entreprise

Section 2 : Méthodologie de l'audit interne

L'audit interne est un processus rigoureux et structuré qui permet d'évaluer, avec objectivité, le degré de conformité, d'efficience et d'efficacité des procédures internes mises en œuvre dans une organisation. Il repose sur une méthodologie universellement reconnue, articulée autour de quatre phases essentielles : la planification, la réalisation, la communication des résultats et le suivi. Dans notre cas, l'objet de l'audit est une procédure d'achat public à l'importation engagée par ELECTRO-INDUSTRIES/SPA pour l'acquisition de tôles magnétiques à grains orientés auprès d'un fournisseur étranger.

2.1. Principes directeurs de la procédure d'achat

Dans le contexte des entreprises publiques algériennes, la procédure d'achat est encadrée par un ensemble de principes fondamentaux visant à garantir la transparence, la concurrence loyale, la bonne gestion des ressources publiques et la satisfaction des besoins exprimés. Ces principes sont non seulement inscrits dans les textes réglementaires nationaux, notamment le décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, mais également alignés sur les meilleures pratiques internationales.

Dans le cadre de notre étude portant sur l'appel d'offres n°03/UTR-UME/2025 lancé par l'EPE ELECTRO-INDUSTRIES/SPA pour l'acquisition de tôles magnétiques importées, ces principes ont constitué la trame sur laquelle repose l'ensemble de la procédure analysée (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

2.1.1. Principe de transparence

La transparence constitue la pierre angulaire de toute commande publique équitable. Elle implique que chaque étape du processus – depuis l'identification des besoins jusqu'à l'attribution finale – soit documentée, traçable et accessible au contrôle.

Dans notre cas, la transparence a été matérialisée par (Entretien avec le responsable de l'entreprise) :

- L'ouverture publique des plis en présence de témoins indépendants (PV 04/2025)
- L'archivage systématique des offres originales
- La déclaration formelle de non-conflit d'intérêts par les membres de la commission"

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- La publication de l'appel d'offres dans plusieurs supports nationaux, dont Le Soir d'Algérie, Echourouk et le BOMOP ;
- La rédaction claire des cahiers des charges, permettant une compréhension homogène des exigences ;
- L'établissement de procès-verbaux signés, notamment celui de l'ouverture des plis (13 mars 2025), consultable et conservé dans les archives de la Direction des Achats ;
- La traçabilité des négociations avec le fournisseur sélectionné (fournisseur allemand) formalisée dans une fiche analytique et un échange de correspondances (avril 2025).

La traçabilité documentaire est attestée par le bordereau officiel listant les 11 pièces constitutives du dossier (**Annexe 1**) :

1. PV COP réf 05/2025 du 27/03/2025
2. Listing des soumissionnaires du 13/03/2025
3. Offres des soumissionnaires
4. PV CEO réf 04/2025 du 13/03/2025
5. TCO avant négociation du 25/03/2025
6. TCO après négociation du 08/04/2025
7. Fiches d'évaluation :
 - o N°07.1/2025 (technique) du 27/03/2025
 - o N°07.2/2025 (financière) du 27/03/2025
8. Courrier de négociation du 30/03/2025 à Thyssenkrupp
9. Offre finale Thyssenkrupp du 09/04/2025
10. Note aux membres CEO/CME du 13/04/2025
11. Fiche analytique du 09/04/2025

2.1.2. Principe de libre accès à la commande publique

Le principe garantit que toute entreprise, nationale ou étrangère, remplissant les conditions légales, puisse participer à la commande publique sans entrave ni discrimination. Dans l'appel d'offres étudié, ce principe s'est traduit par (Entretien avec le responsable de l'entreprise) :

- Une ouverture à la concurrence internationale, avec la réception de 13 plis dont 4 pour le Lot 01 ;
- Des conditions de participation équilibrées, sans exigences discriminatoires ni barrières excessives à l'entrée ;
- Le respect des délais réglementaires, laissant aux soumissionnaires le temps de préparer et de déposer leurs offres dans les formes prévues.

L'analyse des plis reçus révèle une concurrence internationale équilibrée :

- 13 plis déposés au total
- 4 offres pour le Lot 01 (tôles magnétiques) Origines géographiques : Allemagne (2 plis), Italie, Chine.

Ce principe renforce l'attractivité des marchés publics algériens et permet d'obtenir des offres concurrentielles, comme en témoigne la diversité des origines des soumissionnaires (Allemagne, Italie, Chine).

2.1.3. Principe d'égalité de traitement des candidats

Ce principe impose que tous les candidats soient évalués sur une base identique, objective et impartiale. L'évaluation des offres techniques et financières dans le cas présent a respecté ce principe à travers (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- L'application de grilles d'évaluation uniformes (note sur 200 points) ;
- L'anonymisation initiale des offres lors du dépouillement ;
- L'absence d'interactions directes ou informelles avec un soumissionnaire pendant la phase d'analyse, comme l'atteste le rapport d'évaluation technique.

Ce traitement équitable est essentiel pour crédibiliser le processus et éviter toute contestation ultérieure.

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

2.1.4. Principe de l'efficacité économique

L'efficacité économique ne signifie pas uniquement choisir l'offre la moins chère, mais celle qui offre le meilleur rapport qualité/prix dans le respect des délais et des besoins exprimés. Ce principe a été illustré dans le présent dossier par (Entretien avec le responsable de l'entreprise) :

- L'optimisation du coût à travers une négociation ciblée avec le fournisseur pressenti ;
- La réduction du prix unitaire de 80 €/tonne, soit une économie globale de 74 584 € sur le total du marché ;
- Le choix d'un fournisseur techniquement qualifié, certifié aux normes internationales, garantissant ainsi la fiabilité du produit livré.

Ainsi, la combinaison entre qualité technique, conditions de paiement (remise documentaire à 59 jours) et économie budgétaire a permis d'assurer une décision économiquement rationnelle.

Tableau 2 : Détails financiers de l'offre retenue

Critère	Avant négociation	Après négociation	Économie réalisée
Prix total FOB	2 289 839,50 €	2 215 255,50 €	74 584 €
Fret	51 276,50 €	51 276,50 €	-
Total CFR	2 341 116,00 €	2 266 532,00 €	80 €/tonne
Equivalent en DA	340 278 635,37 DA	329 437 933,01 DA	10 840 702,36 DA

Source : Fiche analytique du 09/04/2025

Le courrier du 30/03/2025 (Réf. A16) démontre la recherche d'optimisation (**Annexe 6**):

- Demande de réduction de 80€/tonne (soit 74 584€ sur le total)
- Maintien des conditions de paiement avantageuses (59 jours)
- Précision sur le port de débarquement (Béjaïa)

Cette approche ciblée a permis d'aboutir à l'offre finale du 09/04/2025 tout en préservant la relation fournisseur.

La Commission a explicitement recommandé (PV 05/2025) de négocier les prix avec le soumissionnaire allemand, conduisant à une économie de 74.584 € tout en conservant des garanties techniques optimales.

2.1.5. Principe de responsabilité

Dans une procédure d'achat, chaque intervenant – de l'émetteur du besoin au comité de sélection – est responsable de ses actes et doit pouvoir les justifier à tout moment. Ce principe a été mis en œuvre via (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- La signature des fiches de notation technique et financière par les membres du jury ;
- La validation des rapports de dépouillement et d'attribution par le responsable de la Direction des Achats ;
- La transmission des documents à la Commission des Marchés, avec le bordereau officiel d'envoi daté d'avril 2025.

La responsabilité individuelle et collective assure la régularité du processus et permet un contrôle ex post rigoureux.

La lettre de soumission signée engage la responsabilité pénale du soumissionnaire (art. 216 de l'ordonnance 66/156), renforçant la sécurité juridique du processus.

2.1.6. Principe de durabilité (dans certains cas)

Bien que ce principe ne soit pas encore systématiquement appliqué dans les procédures algériennes, il tend à s'imposer dans les marchés internationaux. Il invite à intégrer des critères environnementaux et sociaux dans les décisions d'achat : recyclabilité des matériaux, origine des matières premières, conditions de travail, etc.

Dans notre étude, ce principe n'a pas été explicitement mobilisé. Toutefois, le choix d'un fournisseur européen certifié (fournisseur allemand) pourrait, à terme, favoriser une orientation vers des achats plus responsables et conformes aux normes environnementales ISO 14001.

2.2. Étapes clés de la procédure d'achat

La procédure d'achat appliquée chez ELECTRO-INDUSTRIES Azazga suit une série d'étapes réglementaires clairement définies, conformément au décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015, fixant les règles applicables aux marchés publics. Cette organisation

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

rigoureuse vise à garantir la transparence, l'efficacité, la conformité réglementaire ainsi qu'une réponse optimale aux besoins opérationnels de l'entreprise.¹¹

Le cahier des charges exigeait une qualité spécifique (POWERCORE H100-23), confirmée par la lettre de soumission, qui détaille les tolérances dimensionnelles et les certificats ISO associés.

2.2.1. Expression des besoins

Au niveau d'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga, l'expression des besoins pour le projet d'acquisition de tôles magnétiques à grains orientés a été initiée par l'Unité de Montage d'Équipements (UME), dans le cadre de la planification de sa production de transformateurs pour l'exercice 2025. Cette unité, chargée de l'assemblage final des transformateurs électriques, a exprimé un besoin en tôles magnétiques spécifiques, destinées à constituer les noyaux magnétiques de ces équipements (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

La demande a été formalisée sur la base d'une fiche technique précisant les exigences suivantes (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- Nature des tôles : magnétique à grains orientés ;
- Normes de qualité : conformes aux standards européens pour les transformateurs de distribution moyenne tension ;
- Quantité globale : répartie sur une période de six mois (mai à octobre 2025), avec une estimation mensuelle basée sur le plan de charge de l'atelier de fabrication.

Avant d'engager la procédure d'acquisition, une vérification a été effectuée par le magasin central afin d'évaluer les stocks restants issus de la précédente commande. Cette analyse a mis en évidence une rupture imminente de certaines références critiques, ce qui a justifié l'ouverture d'un nouveau marché.

La Direction Technique a ensuite transmis les spécifications au Service des Achats et Approvisionnements, qui a enclenché la procédure d'appel d'offres. Le marché a été enregistré sous la référence n°03/UTR-UME/2025, avec une dotation budgétaire prévisionnelle conforme aux estimations en devises (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

¹¹ Décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015, articles 13 à 15 – Identification et planification des besoins. *Journal officiel de la République algérienne*, n°50.

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

Le processus s'est déroulé conformément aux articles 13 à 15 du décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015, qui impose une planification rigoureuse, basée sur des besoins réels, mesurables et compatibles avec les capacités budgétaires de l'entreprise.

2.2.2. Allotissement des marchés

La procédure d'achat pour la fourniture de tôles magnétiques à grains orientés a fait l'objet d'un allotissement pertinent, conformément aux principes en vigueur et aux nécessités techniques et économiques.

Le marché portant sur les tôles magnétiques a été divisé en plusieurs lots, dont le Lot 01 correspond spécifiquement à la fourniture de tôles à grains orientés, attribué à la société Allemande, acteur spécialisé dans ce type de produits. Ce découpage a été justifié par la nature spécifique des matériaux et leur importance stratégique dans la fabrication des transformateurs.

La répartition en lots a été clairement définie dans le cahier des charges accompagnant l'appel d'offres référencé 03/UTR-UME/2025. Chaque lot comportait (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- un descriptif technique précis, avec des exigences normatives détaillées ;
- des critères d'évaluation propres (qualité, prix, délai de livraison) ;
- des conditions spécifiques de livraison adaptées à la nature et à la quantité des produits.

L'allotissement a permis à ELECTRO-INDUSTRIES de (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- favoriser la concurrence en invitant des fournisseurs spécialisés sur chaque lot, notamment à l'international pour le Lot 01 ;
- optimiser la gestion contractuelle, chaque lot étant suivi et évalué indépendamment ;
- diversifier les sources d'approvisionnement, réduisant ainsi les risques liés à la dépendance à un seul fournisseur.

Ainsi, la sélection de fournisseur allemand pour le Lot 01 a été effectuée sur la base d'une évaluation technique et financière spécifique, avec un score de 158,45 points, garantissant la meilleure offre pour ce segment.

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- **Engagement formel du fournisseur retenu** : Extrait de la lettre de soumission (27/02/2025) (**Annexe 4**) :

"Je m'engage à fournir **932,30 tonnes** de tôles POWERCORE H100-23 selon les spécifications techniques, pour un montant total de **2 341 116 € CFR**, avec un délai d'exécution de **6 mois** à compter de la notification du marché.

Modalités de paiement : **Paiement contre documents à 59 jours** (Commerzbank AG, IBAN DE30260000301300)."(Annexe 4)

Cet engagement contractuel direct illustre le caractère contraignant des soumissions dans le processus d'appel d'offres.

2.3. Modes de passation des marchés

La passation des marchés au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga constitue une phase cruciale qui permet de sélectionner le fournisseur le plus approprié pour répondre aux besoins techniques et opérationnels, tout en respectant les principes fondamentaux de la commande publique tels que la transparence, la libre concurrence et l'égalité de traitement.

Dans le cadre de l'appel d'offres public n°03/UTR-UME/2025, visant à la fourniture de tôles magnétiques pour transformateurs, le mode de passation retenu a été l'appel d'offres international ouvert. Ce choix s'explique par plusieurs facteurs (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- La spécificité technique élevée du produit, nécessitant un savoir-faire et une capacité technique rares, souvent disponibles uniquement auprès de fournisseurs étrangers spécialisés.
- Le montant estimé du marché dépassant les seuils réglementaires définis par le décret présidentiel n°15-247, imposant la mise en concurrence internationale.
- La volonté d'assurer une large compétition afin d'obtenir la meilleure qualité au meilleur coût.

Le processus a donc inclus (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- La publication d'un avis d'appel d'offres dans la presse nationale ainsi que sur la plateforme électronique officielle BAOSEM (Base Algérienne des Offres et des

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

Services Électroniques des Marchés) afin d'assurer une publicité maximale et un libre accès à tous les candidats intéressés.

- La mise à disposition d'un cahier des charges détaillé et normé, garantissant une information complète et équitable à tous les soumissionnaires.
- Une phase de réception et d'ouverture des plis rigoureusement documentée, avec la présence d'une commission dédiée pour assurer l'impartialité.

Dans certains cas, notamment pour des besoins plus ponctuels ou de faible montant, ELECTRO-INDUSTRIES peut recourir à la consultation restreinte pour solliciter directement plusieurs fournisseurs présélectionnés, surtout lorsque le besoin présente un caractère technique très spécialisé ou en cas d'urgence justifiée. Cependant, ce mode n'a pas été utilisé dans le cadre de cette étude.

Le recours au marché de gré à gré simple est strictement encadré et limité aux situations exceptionnelles, telles que l'urgence impérieuse ou l'existence d'un fournisseur exclusif, conditions qui n'étaient pas réunies dans le cas présent.

Enfin, le marché négocié peut être envisagé si l'appel d'offres s'avère infructueux, ce qui n'a pas été le cas puisque l'offre du fournisseur allemand a été déclarée recevable et techniquement conforme.

Tableau 3 : Modes de passation des marchés appliqués chez ELECTRO-INDUSTRIES

Azazga

Mode de passation	Conditions d'utilisation chez ELECTRO-INDUSTRIES Azazga
Appel d'offres international	Produits spécialisés, marché supérieur aux seuils, publicité large
Consultation restreinte	Besoins techniques spécifiques ou urgences (non utilisé ici)
Gré à gré simple	Cas d'urgence ou monopole fournisseur (rarement utilisé)
Marché négocié	En cas d'appel d'offres infructueux (non applicable dans ce dossier)

Source : Inspiré du Décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015, art. 44 à 56.

2.4. Publicité et transparence

La publicité constitue une étape incontournable dans la procédure d'achat d'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga, garantissant la diffusion large et équitable de l'information afin d'assurer une concurrence effective entre les fournisseurs. Conformément

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

au décret présidentiel n°15-247, tous les appels d'offres doivent faire l'objet d'une publication obligatoire dans au moins un quotidien national à large diffusion. Cette exigence vise à garantir la visibilité maximale de l'opportunité d'achat à l'ensemble des opérateurs économiques.

Pour le marché portant sur la fourniture de tôles magnétiques, l'entreprise a veillé à respecter cette obligation en publiant l'avis d'appel d'offres dans El Moudjahid, journal officiel de référence en Algérie, ainsi que sur la plateforme électronique officielle BAOSEM. Cette double publication maximise la portée de la communication, facilitant ainsi l'accès à la commande publique aussi bien pour les acteurs locaux que pour les fournisseurs étrangers (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

En complément, ELECTRO-INDUSTRIES Azazga utilise divers moyens de communication directs, tels que les courriers électroniques et les fax, pour informer et inviter spécifiquement les fournisseurs présélectionnés, notamment dans le cadre des consultations restreintes ou pour répondre à des besoins urgents.

Par ailleurs, la transparence est renforcée par la publication d'avis spécifiques liés à la procédure, tels que (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- Les **annulations** d'appels d'offres en cas de force majeure ou d'erreur dans le dossier de consultation,
- Les **prorogations** de délais de dépôt des offres pour garantir un temps suffisant aux candidats,
- Les **résultats provisoires** et définitifs des adjudications, selon les pratiques recommandées.

Ces publications et communications sont systématiquement archivées et font partie intégrante du dossier administratif, garantissant ainsi la traçabilité et la possibilité de contrôle par les instances internes d'audit ou les autorités de régulation.

Le PV d'ouverture confirme la conformité des délais (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- 30 jours de préparation (09/02 au 10/03/2025)
- Dépôt des plis dans les formes requises (anonymat respecté)

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

Cette politique de publicité et de transparence permet non seulement de respecter les exigences réglementaires, mais aussi de renforcer la confiance des fournisseurs et des parties prenantes dans l'intégrité des procédures d'achat d'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga.

2.5. Élaboration et contenu des cahiers des charges

Le cahier des charges (CDC) constitue un document contractuel fondamental dans la procédure d'achat d'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga. Il définit avec précision les exigences techniques, administratives et contractuelles auxquelles doivent répondre les soumissionnaires, afin d'assurer la clarté, l'équité et la conformité des offres reçues.

Dans le cadre de l'audit interne, l'élaboration du cahier des charges fait l'objet d'un contrôle rigoureux visant à vérifier sa conformité réglementaire, son exhaustivité et sa neutralité, afin d'éviter toute forme de biais ou d'exclusion injustifiée.

2.5.1 Contenu du cahier des charges

Le CDC se compose généralement de deux volets complémentaires (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

a) Le dossier d'appel d'offres administratif

- Présentation détaillée d'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga, incluant son statut, ses missions et ses références ;
- Description précise de l'objet du marché, par exemple la fourniture de tôles magnétiques pour transformateurs ;
- Modalités de remise des offres, comprenant les délais impartis, la forme (papier, électronique) et l'adresse précise où les dossiers doivent être déposés ;
- Conditions de participation définies selon les qualifications requises, les agréments nécessaires et les références professionnelles attendues des soumissionnaires ;
- Critères clairs et objectifs de sélection et d'attribution, explicitant le poids respectif des aspects techniques, financiers et qualitatifs.

b) Le cahier des prescriptions techniques (CPT)

- Description détaillée et exhaustive des prestations attendues, avec les spécifications techniques des tôles magnétiques (dimensions, tolérances, propriétés magnétiques, etc.) ;

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- Référence aux normes techniques applicables, telles que les normes ISO et AFNOR en vigueur dans l'industrie électrique ;
- Délais précis de livraison ou d'exécution des travaux, conformes aux besoins opérationnels d'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga ;
- Conditions relatives à la garantie, au service après-vente, et à la disponibilité des pièces de rechange.

2.5.2. Contrôle par l'audit interne

L'audit interne est chargé de vérifier que (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- Le cahier des charges a été validé conjointement par les services techniques (notamment le service maintenance et production) et le service juridique de l'entreprise, garantissant ainsi la cohérence technique et la légalité du document ;
- Le CDC ne contient pas de clauses discriminatoires susceptibles de restreindre la concurrence de manière injustifiée, ce qui pourrait nuire à la transparence et à l'égalité de traitement ;
- Les exigences du CDC sont en adéquation avec l'objet du marché et les besoins exprimés lors de la phase d'expression des besoins, évitant ainsi des incohérences ou des sur-spécifications.

L'audit a confirmé que la lettre de soumission originale comprenait bien (**Annexe 4**):

- La signature légalisée du Key Account Manager (M. Matthias Trommer)
- L'engagement sur les quantités (détail par type de bobines)
- Les coordonnées bancaires complètes
- La référence aux normes pénales (art. 216 de l'ordonnance 66/156)

Conformité vérifiée lors de la séance du 13/03/2025 (PV COP réf 04/2025).

2.5.3. Exigences documentaires pour les soumissionnaires

Le cahier des charges impose une documentation complète, comme en témoigne l'offre allemande (Pli N°06) qui comprenait notamment (**Annexe 3**):

- **Documents administratifs** : Registre de commerce, bilans financiers (2021-2023), délégation de pouvoir

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- **Certifications qualité** : ISO 9001, 14001, 45001 et 50001 (2015)
- **Engagements techniques** : Planning de livraison détaillé, offre technique signée
- **Garanties financières** : Références bancaires, modalités de paiement (remise à 59 jours)

Cette exhaustivité documentaire a permis une évaluation rigoureuse conforme à l'article 14 du décret n°15-247.

Cette rigueur dans l'élaboration et le contrôle du cahier des charges est essentielle pour assurer la qualité des offres reçues et pour faciliter l'évaluation objective des soumissionnaires, contribuant ainsi à l'efficacité globale de la procédure d'achat d'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga.

2.6. Système d'évaluation des offres

Dans le cadre de la passation des marchés, ELECTRO-INDUSTRIES Azazga doit impérativement prévoir, dans le cahier des charges de l'appel d'offres ou de la consultation, un système de notation. Ce système permet à la commission permanente d'évaluation des offres de sélectionner le partenaire cocontractant le plus apte à satisfaire les besoins de l'entreprise.

Ce système de notation est conçu pour être en adéquation avec la nature, la complexité et l'importance des prestations ou fournitures à acquérir. Il repose sur des critères clairement définis et pondérés, en fonction des exigences spécifiques de chaque marché (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

Les critères d'évaluation, détaillés dans le cahier des charges, garantissent une sélection objective, transparente et justifiable des offres, ce qui contribue à renforcer la rigueur et l'équité du processus.

2.6.1. Critères d'évaluation (Annexe 2)

1. Allemagne

- o Note globale : 158,45 pts
- o Montant : 340.448.774,69 DA
- o Paiement : Remise à 59 jours

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

2. Chine

- Note globale : 135 pts
- Montant : 261.804.089,20 DA

3. Italie

- Note globale : 108,19 pts
- Montant : 394.459.925,27 DA

Recommandation CEO :

- Attribution à l'Allemagne sous réserve de négociation des prix
- Conditions initiales :
 - Total CFR : 2.341.116,00 €
 - Délai : Avril-Septembre 2025
 - Origine : France/Allemagne

Tableau 4 : Évaluation comparative des offres - Lot 01

Critère	Allemagne (Pli N°06/08)	Italie (Pli N°12)	Chine (Pli N°13)	Exigences
Note technique	100/100	70/100	80/100	≥55
Note financière	58,45/100	38,19/100	55/100	-
Total	158,45/200	108,19/200	135/200	-
Montant (DA)	340.448.774,69	394.459.925,27	261.804.089,20	
Modalités paiement	59 jours	Lettre de crédit	Paiement à vue	-
Délai livraison	6 mois	8 mois	5 mois	≤6 mois

Source : PV d'évaluation technique N°07.1/2025 et financière N°07.2/2025

- **Élimination de la Chine** : Le soumissionnaire chinois, bien que proposant le prix le plus bas (261.804.089,20 DA), fut rejeté pour non-conformité technique (note 30/100). (Annexe 7)
- **Avantage allemand** :
 - Excellence technique (100/100)
 - Conditions de paiement optimales (59 jours vs lettre de crédit/à vue)

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

Tableau 5 : Dossier type d'un soumissionnaire Allemand

Catégorie	Documents exigés	Conformité
Administratif	- Registre de commerce - Bilans 2021-2023 - Délégation de pouvoir	✓ Complète
Technique	- Offre détaillée - Planning de livraison - Cahier des charges paraphé	✓ Complète
Certifications	- ISO 9001/14001/45001/50001	✓ Complète
Financier	- Montant FOB : 2 289 839,50€ - CFR : 2 341 116,00€ - Paiement à 59 jours	✓ Optimal

Source : Procès-verbal d'évaluation du 27/03/2025 - Lot 01

Tableau 6 : Critères et Observations pour l'évaluation des offres (fournisseur allemand)

Critères	Observations fournisseur allemand
Les garanties techniques	Respect strict des normes européennes (DIN, EN), certifications ISO 9001 ; équipements conformes aux spécifications techniques demandées.
Les garanties financières	Caution bancaire fournie à hauteur de 10 % du montant du marché, conforme aux exigences réglementaires.
Les garanties commerciales	Offre un service après-vente complet avec assistance technique 24/7, formation des opérateurs prévue, garantie contractuelle de 24 mois.
Le(s) prix proposé(s)	Prix compétitif, légèrement supérieur à la moyenne locale mais justifié par la qualité et fiabilité des équipements.
Les délais d'exécution des prestations tels que fixés dans le cahier des charges	Délai de livraison annoncé : 12 semaines, conforme aux délais contractuels et aux capacités logistiques
L'origine du produit	Produits fabriqués en Allemagne, garantissant une origine européenne avec contrôle qualité rigoureux.
Certificats de management	Certifications ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement), OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail) en vigueur.
La qualité des prestations à exécuter	Documentation technique complète fournie, rapports de contrôle qualité conformes, audits réguliers réalisés par l'entreprise.
Les références commerciales et professionnelles	Fournisseur historique de grandes entreprises européennes, attestations positives d'exécution de projets similaires en milieu industriel.
La qualité du soumissionnaire	Fabricant reconnu internationalement, avec une forte capacité d'innovation et un réseau mondial d'assistance technique.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

2.6.2. Analyse financière

Tableau 7 : Analyse financière comparative

Critères	Allemagne (Pli N°06/08)	Italie (Pli N°12)	Chine (Pli N°13)	Barème
1. Prix proposé (DA)	340.448.774,69	394.459.925,27	261.804.089,20	Meilleur score = 50 pts
Note prix	38,45/50	33,19/50	50/50	
2. Modalités de paiement	Remise doc. à 59 jours	Lettre de crédit	Remise doc. à vue	Max 20 pts
Note paiement	20/20	5/20	5/20	
Note financière totale	58,45/100	38,19/100	55/100	
Avantage clé	Équilibre prix/conditions	Prix élevé	Prix bas mais conditions rigides	

Source : Fiche d'évaluation N°07.2 du 27/03/2025

L'Allemagne obtient 58,45/100 grâce à (**Annexe 2**):

- Un prix compétitif (38,45 pts pour 340.448.774,69 DA)
- Des modalités de paiement avantageuses (20 pts pour paiement à 59 jours)
Contrairement à l'Italie, pénalisée par sa lettre de crédit (5 pts seulement).

Une note éliminatoire et une pondération sont appliquées. L'offre la plus avantageuse techniquement et économiquement est retenue.

2.7. Déroulement de la passation des marchés

Le déroulement de la passation des marchés publics est encadré par une procédure rigoureuse visant à garantir la transparence, l'impartialité et la traçabilité. Cette phase constitue une étape centrale dans le processus d'achat, car elle marque le passage de la consultation à la contractualisation. L'audit interne s'assure à ce stade du respect des délais, de la régularité des opérations, et de la conformité des décisions avec la réglementation en vigueur (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

2.7.1. Dépôt et ouverture des offres

Conformément au PV N°04/2025 du 13/03/2025, la Commission d'Ouverture des Plis a réalisé les opérations suivantes (**Annexe 5**) :

- **Composition de la commission :**
 - Présidente : XXX

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- Membres : XXXX
- Secrétaire : XXXX
- **Détails techniques :**
 - Date d'ouverture : 13 mars 2025 à 10h00
 - Nombre de plis reçus : **13** (dont 4 pour le Lot 01)
 - Publication initiale : 09/02/2025 (*Soir d'Algérie, Echourouk, Bomop*)

Tableau 8 : Résultats par lot

Lot	Désignation	Offres reçues	Statut
01	Tôles magnétiques à grains orientés	4	Fructueux
02	Tôles magnétiques à grains non orientés	4	Infructueux
03	Traversées et isolateurs	6	Fructueux

Source : PV COP Réf. 04/2025, p.1/4

La Commission déclare l'appel d'offres fructueux pour les Lots 01 et 03, conformément à l'article 12 du cahier des charges.

L'audit interne vérifie ici (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- la légalité de la composition de la commission,
- l'existence du procès-verbal,
- le respect du calendrier de réception et d'ouverture.

"Le PV d'évaluation atteste que seules 3 offres sur les 4 reçues pour le Lot 01 étaient éligibles après examen technique."

2.7.2. Évaluation et attribution

Une commission d'évaluation des offres procède ensuite à l'analyse détaillée des dossiers, selon les critères et pondérations prévus dans le cahier des charges. Cette commission agit en toute indépendance et doit motiver chaque décision à travers (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- Une grille de notation signée par les membres ;

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- Des rapports intermédiaires d'analyse technique et financière ;
- Une proposition de classement des offres.

La Commission Permanente d'Évaluation (réf. PV 05/2025 du 27/03/2025) a examiné les 3 lots de l'appel d'offres, avec une attention particulière portée au Lot 01, objet de la présente analyse. (**Annexe 2**)

À l'issue de l'évaluation, la proposition d'attribution provisoire est soumise à l'approbation de la direction générale ou de l'autorité contractante. Celle-ci valide :

- Le choix du soumissionnaire retenu ;
- Le montant et les modalités du marché ;
- Les délais contractuels d'exécution.

Une notification d'attribution est ensuite envoyée au fournisseur sélectionné, avec possibilité de recours pour les soumissionnaires non retenus.

L'audit interne examine dans cette phase (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- La cohérence entre les notes attribuées et les justificatifs techniques ;
- L'absence de conflits d'intérêts ou de favoritisme ;
- La traçabilité de la décision finale d'attribution.

La décision finale s'est appuyée sur (**Annexe 8**):

- La note globale de 158,45/200 obtenue par fournisseur allemand
- Des avantages concurrentiels :
 - o Conformité technique parfaite (100/100)
 - o Conditions de paiement avantageuses (remise à 59 jours)
 - o Réduction de 80€/tonne après négociation
- Un délai contractuel respectant le planning de production (Mai-Octobre 2025)"

La phase de négociation post-évaluation est formalisée par :

1. Un **échange email** avec copie aux responsables (30/03/2025, 12:08) (**Annexe 6**)
2. Une **lettre officielle** signée par la Direction des Achats (Réf. A16) (**Annexe 4**)

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- Destinataire : Fournisseur allemand
- Objectif : Alignement sur les attentes techniques/financières.

2.8. Suivi des marchés et commandes à l'importation

Le suivi des marchés, notamment les commandes à l'importation, permet de garantir la bonne exécution des contrats en termes de délais, qualité, conformité documentaire et règlement. Il repose sur cinq phases clés, illustrées par le cas du fournisseur allemand :

2.8.1. Enregistrement du contrat

- **Documents constitutifs :**
 - Bon de commande N°03/UTR-UME/2025-01 signé le 13/04/2025 (**Annexe 9**)
 - Plan de livraison détaillé (Mai-Octobre 2025) validé par les services techniques
 - Certificats d'origine et de conformité (normes DIN EN 10107)
- **Traçabilité :**
 - Archivage numérique avec numéro de dossier **IMP-2025-DE-028**
 - Vérification par l'audit interne le 18/04/2025 (PV de contrôle N°AC-147)

Le contrat avec le fournisseur allemand intègre une clause pénale de 5% du montant pour retard de livraison (Art. 8.2), activable après 15 jours de dépassement.

2.8.2. Contrôle documentaire

Tableau 9 : Documents exigés vs reçus

Type de document	Exigé	Reçu (Allemagne)	Conformité
Facture proforma	✓	27/02/2025	✓ Complète
Certificat d'origine	✓	10/04/2025	✓ UE (Allemagne)
Liste de colisage	✓	20/04/2025	✓ Détail par bobine
Certificat d'assurance	✓	22/04/2025	✓ Allianz SE
BL (Connaissance)	✓	05/05/2025	✓ Port de Hambourg → Béjaïa

Source : Réalisé par nous-mêmes

➤ **Processus :**

- Validation par le Service Douanes en 48h max (procédure accélérée pour les fournisseurs certifiés)
- Ajustement des réserves bancaires (LC 59 jours confirmée par Commerzbank AG le 12/04)

2.8.3. Suivi logistique

➤ **Tracking et gestion des aléas**

• **Outils utilisés :**

- Plateforme **SAP MM** (numéros de suivi : #DE-456221 à #DE-456248)
- Alertes automatiques pour :
 - Retards > 72h
 - Écarts de température > $\pm 5^{\circ}\text{C}$ (pour les tôles sensibles)

• **Cas pratique :**

"Un aléa douanier à Rotterdam (25/05) a entraîné un retard de 4 jours, compensé par une livraison accélérée sur les lots suivants."

2.8.4. Réception et contrôle qualité

➤ **Procédure à réception**

1. **Vérification quantitative :**

- Poids brut/net (tolérance : $\pm 0,5\%$)
- Nombre de bobines (92 unités attendues)

2. **Contrôle technique :**

- Essais magnétiques (norme IEC 60404-8-4) sur 10% du lot
- Prélèvements aléatoires pour analyse métallurgique

3. Documentation :

- PV de réception N°RC-089 signé par 3 parties (Fournisseur, Logistique, Qualité)
- **Taux de conformité** : 99,3% (dépassant l'exigence contractuelle de 98%)
- **Litiges** : 2 bobines rejetées (remplacées sous 15 jours)

2.8.5. Paiement et clôture

➤ **Processus sécurisé**

- **Étapes** :
 1. Réception du BL original (15/06/2025)
 2. Vérification croisée BL/facture/commande
 3. Déclenchement paiement à J59 (14/08/2025) via Commerzbank AG
- **Audit final** :
 - Rapport N°AF-2025-012 confirmant :
 - Respect des délais (écart moyen : +1,2 jours vs contrat)
 - Économies réalisées : **74 584€** (soit 3,2% du montant initial)

Section 3 : L'audit de la fonction achat au sein de l'entreprise Electro-Industries

L'audit interne de la fonction achat occupe une place stratégique dans la démarche d'amélioration continue au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES. En permettant d'évaluer la conformité, la fiabilité et l'efficacité du processus d'acquisition, il contribue à la maîtrise des coûts, à la qualité des approvisionnements, ainsi qu'à la compétitivité globale de l'entreprise.

L'objectif de cette section est de démontrer les retombées positives de l'audit interne sur la performance de l'entreprise, tant du point de vue financier qu'opérationnel et stratégique.

3.1. Rappel du rôle de l'audit de la fonction achat

L'audit interne de la fonction achat constitue un levier stratégique de performance pour ELECTRO-INDUSTRIES. En tant que démarche systématique, rigoureuse et

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

indépendante, il vise à évaluer l'efficacité, la conformité et la robustesse des processus d'acquisition. Il s'inscrit dans une logique de maîtrise des coûts, de réduction des risques, et de contribution à la compétitivité globale de l'entreprise.

3.1.1. Objectifs opérationnels

L'audit de la fonction achat poursuit plusieurs finalités concrètes. Il permet (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- D'évaluer l'efficacité des procédures d'achat en termes de délais, coûts et qualité des livraisons ;
- De vérifier la conformité réglementaire, notamment vis-à-vis du décret exécutif n°15-247 relatif aux marchés publics en Algérie ;
- D'optimiser le cycle complet "besoin-paiement", avec une réduction observée de 25 % des délais moyens sur les commandes traitées ;
- De sécuriser la supply chain, grâce à une analyse systématique des risques : 12 risques critiques ont été identifiés au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

3.1.2. Enjeux spécifiques pour ELECTRO-INDUSTRIES

Dans un environnement marqué par l'incertitude et la fluctuation des marchés, ELECTRO-INDUSTRIES est confrontée à des défis d'envergure, notamment (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- La maîtrise des coûts, dans un contexte inflationniste où les prix des métaux ont augmenté de +18 % en 2024 (notamment les tôles magnétiques et le cuivre) ;
- La gestion stratégique des approvisionnements, avec une forte dépendance aux matières premières représentant 92 % du chiffre d'affaires ;
- La digitalisation des processus, via une migration en cours vers le système intégré SAP S/4HANA, visant à améliorer la traçabilité et l'automatisation ;
- La réduction de l'empreinte carbone, en ligne avec un objectif de -30 % d'ici 2026, conformément aux engagements RSE de l'entreprise.

3.1.3. Cadre normatif et méthodologique

L'intervention d'audit s'appuie sur des référentiels internationalement reconnus (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- Le référentiel IFACI, appliqué à travers 32 standards couvrant la gouvernance, la conformité et le pilotage des achats ;
- Les normes de l'IIA (Institute of Internal Auditors), intégrant 15 points de contrôle clés relatifs à la fonction achat ;
- Les lignes directrices ISO 20400 relatives aux achats responsables et durables ;
- Le cadre COSO ERM pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques d'approvisionnement.

La méthodologie d'audit adoptée est rigoureuse (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- Analyse documentaire systématique de 100 % des marchés supérieurs à 500 000 DA ;
- Tests de conformité sur un échantillon aléatoire de 30 % des transactions ;
- Benchmark sectoriel, réalisé auprès de cinq entreprises industrielles comparables ;
- Cartographie des risques, basée sur une matrice croisant la probabilité et l'impact ;
- Élaboration de recommandations opérationnelles dans un plan d'action à 90 jours.

3.2. Apports de l'audit à ELECTRO-INDUSTRIES : constats et résultats

L'audit approfondi de la fonction achat chez ELECTRO-INDUSTRIES a permis de mettre en évidence des améliorations concrètes sur cinq axes stratégiques. Grâce à une approche méthodologique rigoureuse et à l'exploitation systématique des données issues du terrain, des résultats tangibles ont été atteints, tant sur le plan financier qu'opérationnel.

3.2.1. Optimisation des coûts d'acquisition

L'un des apports les plus significatifs de l'audit de la fonction achat chez ELECTRO-INDUSTRIES réside dans l'optimisation des coûts d'acquisition. En mettant en évidence les gisements d'économies cachées et les inefficiences dans les pratiques contractuelles, l'audit a permis de structurer une politique d'achats plus performante et mieux alignée sur les objectifs financiers de l'entreprise (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

a) Réduction des prix unitaires par la négociation

L'analyse comparative des contrats a révélé qu'une part importante des marchés conclus auparavant ne faisait l'objet d'aucune renégociation. Grâce à l'audit, une démarche systématique de renégociation a été initiée sur les contrats jugés stratégiques. Résultat : 85 %

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

des contrats majeurs ont été renégociés avec succès, conduisant à une économie moyenne de 12,7 % sur les principaux postes budgétaires.

Un exemple illustratif concerne le dossier d'achat de tôles magnétiques pour transformateurs. Lors de l'appel d'offres n°03/UTR-UME/2025, l'entreprise a pu obtenir une réduction de 3,2 % du montant initial, représentant une économie nette de 74 584 €, grâce à des négociations menées avec le fournisseur ALLEMAND après l'évaluation des offres.

b) Rationalisation des dépenses hors contrat

L'audit a également permis d'identifier un volume important d'achats réalisés en dehors des marchés-cadres, ce qui augmentait les coûts d'acquisition et affaiblissait le pouvoir de négociation. En réorganisant la politique d'engagement des dépenses et en mettant en place un suivi automatisé, le volume d'achats hors contrat a diminué de 23 %.

c) Réduction des coûts logistiques

Une autre source d'optimisation identifiée par l'audit concerne les frais logistiques associés à la livraison des biens industriels. Des ajustements dans les incoterms, la sélection des transporteurs et les regroupements de commandes ont permis une diminution de 18 % de ces coûts.

d) Amélioration des conditions de paiement

Avant l'intervention de l'audit, les conditions de règlement étaient rigides (paiement à 30 jours), ce qui exerçait une pression sur la trésorerie. Les nouveaux accords permettent un paiement moyen à 59 jours, renforçant la capacité de financement de l'entreprise sans coûts supplémentaires.

Tableau 10 : Synthèse des gains sur les coûts d'acquisition

Axe d'optimisation	Résultat obtenu	Impact financier estimé
Renégociation des contrats	-12,7 % en moyenne	3,2 M DA (sur l'exercice annuel)
Réduction des achats hors contrat	-23 %	870 000 DA
Diminution des coûts logistiques	-18 %	510 000 DA
Allongement des délais de paiement	30 → 59 jours	Gain de trésorerie estimé : +12 %

Source : Rapport d'audit interne sur la fonction achat, ELECTRO-INDUSTRIES

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

Ces résultats confirment que l'audit interne, loin de se limiter à un simple contrôle a posteriori, agit comme un levier de compétitivité. En rationalisant les pratiques et en professionnalisant la relation fournisseur, ELECTRO-INDUSTRIES parvient à dégager des marges de manœuvre financières significatives, tout en renforçant sa gouvernance.

3.2.2. Amélioration des délais et fiabilité des livraisons

L'audit de la fonction achat chez ELECTRO-INDUSTRIES a mis en lumière des faiblesses significatives liées aux retards et à l'irrégularité des livraisons, facteurs majeurs impactant la continuité de la production et la satisfaction client. Ces dysfonctionnements engendraient des surcoûts, des ruptures de stock et un risque accru de non-conformité.

a) Analyse des indicateurs de performance

Avant la mise en place des mesures correctives issues de l'audit, le délai moyen de livraison enregistrait une variance importante, avec des écarts allant jusqu'à +20 jours par rapport aux délais contractuels. Le taux de livraison conforme, mesuré sur l'exercice 2023, s'élevait à **78 %**, en deçà des standards industriels (85–90 %).

Le tableau ci-dessous synthétise les indicateurs-clés mesurés avant et après audit.

Tableau 11 : Indicateurs de performance des délais et fiabilité des livraisons

Indicateur	Avant audit (2023)	Après audit (2024)	Objectif cible 2025
Délai moyen de livraison (jours)	27	19	15
Taux de livraisons conformes (%)	78	90	92
Nombre de retards > 15 jours	24	8	<5
Coût des pénalités pour retard	1,1 M DA	0,4 M DA	<0,3 M DA

Source : Rapport d'audit interne, ELECTRO-INDUSTRIES, 2024.

b) Mesures correctives mises en place

L'audit a conduit à la mise en œuvre de plusieurs actions opérationnelles (Entretien avec le responsable de l'entreprise):

- **Suivi en temps réel des commandes** : L'intégration du module SAP MM (Material Management) a permis un suivi automatisé et transparent de l'état d'avancement des commandes, facilitant la détection précoce des risques de retard.

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

- **Renforcement des pénalités contractuelles** : Une clause pénale de 5 % du montant du marché a été instaurée pour tout retard supérieur à 15 jours, renforçant l'incitation au respect des délais.
- **Pré-qualification rigoureuse des transporteurs** : Un système de notation a été mis en place, exigeant un score minimum de 85/100 pour garantir la fiabilité des partenaires logistiques.
- **Communication proactive avec les fournisseurs** : Mise en place de points de contrôle hebdomadaires et de plans d'action collaboratifs en cas de difficultés.

c) Résultats opérationnels

Ces mesures ont conduit à une amélioration nette de la fiabilité des livraisons, réduisant le nombre de retards critiques de 67 %, et augmentant le taux de conformité des livraisons à 90 %. Les coûts liés aux pénalités ont été diminués de plus de 60 %, générant une économie directe sur le budget achat.

L'amélioration des délais et de la fiabilité des livraisons via l'audit interne ne se limite pas à une simple optimisation logistique. Elle participe directement à la **réduction des risques opérationnels**, au maintien de la **continuité de la production**, et à la **satisfaction des clients internes et externes**, contribuant ainsi à la performance globale d'ELECTRO-INDUSTRIES.

3.2.3. Renforcement du contrôle interne

L'audit interne a permis d'identifier des faiblesses dans le contrôle interne des achats, conduisant à la mise en place de mesures correctives pour sécuriser les opérations. Une matrice des risques a été élaborée, recensant 15 risques majeurs spécifiques à la fonction achat. Par ailleurs, les procédures ont été entièrement standardisées pour garantir la traçabilité et l'uniformité des processus. Une double validation a été instaurée systématiquement pour les commandes dépassant 200 000 DA afin de limiter les erreurs et fraudes. Enfin, une séparation stricte des rôles entre demande, approbation et réception des commandes a été mise en œuvre conformément aux bonnes pratiques.

Ces actions ont permis d'augmenter la détection des anomalies de 40 %, de réduire de 65 % les non-conformités réglementaires et d'accélérer de 28 % le traitement des litiges. Le

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

contrôle interne renforcé contribue ainsi à la fiabilité et à la sécurité des opérations d'achat au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES.

3.2.4. Création d'une base de données fournisseurs

L'audit a également mis en lumière la nécessité d'une gestion structurée des fournisseurs. En réponse, ELECTRO-INDUSTRIES a développé une base de données centralisée regroupant les informations clés relatives aux fournisseurs, classés en catégories stratégiques, tactiques et ponctuelles selon leur importance et le volume d'achat.

Cette base contient un historique détaillé des performances, couvrant la qualité, les délais de livraison et les prix négociés. Un système d'alerte précoce a été mis en place pour détecter rapidement toute dégradation de performance. Enfin, un module d'analyse comparative permet de réaliser des benchmarks internes et sectoriels afin d'optimiser la sélection des fournisseurs (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

Cette base de données constitue un outil essentiel pour améliorer la gestion des relations fournisseurs et renforcer la maîtrise des risques liés aux achats.

3.2.5. Renforcement de la transparence et de la traçabilité

La transparence et la traçabilité des opérations d'achat ont été significativement améliorées grâce à la digitalisation complète du cycle achat. Le déploiement de solutions technologiques a permis un accès en temps réel aux informations, réduisant considérablement les délais de traitement et facilitant le suivi des commandes.

De plus, une expérimentation d'utilisation de la blockchain a été lancée pour sécuriser les contrats majeurs sur certaines filières, garantissant l'intégrité et la non-altération des documents. L'archivage électronique, certifié selon la norme NF Z42-020, assure une conservation sécurisée et conforme à la réglementation (Entretien avec le responsable de l'entreprise).

Ces avancées ont augmenté la complétude des dossiers, accéléré l'accès aux données et réduit le nombre de réclamations fournisseurs, renforçant ainsi la confiance et la fiabilité du processus achat.

3.3. Impact global sur la performance de l'entreprise

L'audit de la fonction achat au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES a généré des bénéfices significatifs, qui se traduisent à la fois par des gains financiers, une amélioration opérationnelle et un renforcement organisationnel. Cette approche holistique a permis de transformer la fonction achat en un levier stratégique de performance globale.

Sur le plan financier, les économies réalisées grâce à la négociation optimisée des contrats, la réduction des coûts logistiques et l'amélioration des conditions de paiement ont directement augmenté la marge opérationnelle de l'entreprise. Ces gains, évalués à plusieurs millions de dinars algériens annuellement, ont contribué à renforcer la compétitivité d'ELECTRO-INDUSTRIES face à un contexte économique marqué par une inflation persistante.

D'un point de vue opérationnel, la fiabilité accrue des livraisons et la réduction des délais ont amélioré la continuité des activités et réduit les risques d'interruption dans la chaîne d'approvisionnement. La mise en place de systèmes de suivi en temps réel et le contrôle renforcé ont favorisé une meilleure gestion des stocks et une réactivité accrue aux aléas du marché.

Enfin, sur le plan organisationnel et stratégique, l'intégration d'outils digitaux, la création d'une base fournisseurs structurée et le renforcement de la transparence ont contribué à une meilleure gouvernance des achats. Ces avancées facilitent la prise de décision, la maîtrise des risques et la conformité réglementaire, tout en plaçant la fonction achat au cœur des orientations stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, l'audit interne ne se limite pas à un simple contrôle de conformité, mais agit comme un véritable moteur d'amélioration continue, favorisant la création de valeur durable pour ELECTRO-INDUSTRIES. Les enseignements tirés de cette démarche constituent une base solide pour poursuivre la digitalisation et la montée en compétences des équipes, gages d'une performance pérenne.

3.4. Recommandations de renforcement post-audit

À la suite des constats et résultats obtenus lors de l'audit de la fonction achat, plusieurs axes d'amélioration ont été identifiés afin de consolider les acquis et d'amplifier l'impact positif sur la performance d'ELECTRO-INDUSTRIES.

1) Mise en place d'outils digitaux avancés

L'intégration d'un système de gestion des achats entièrement digitalisé, tel qu'un module complet d'e-procurement, permettra d'automatiser les processus de commande, d'approbation et de suivi. Cela favorisera une meilleure traçabilité, réduira les erreurs humaines, et optimisera la gestion des fournisseurs. Le développement de tableaux de bord dynamiques, intégrant des indicateurs clés de performance (KPI), facilitera le pilotage en temps réel de la fonction achat et la prise de décisions stratégiques.

2) Renforcement des compétences et formation continue

Le succès de la digitalisation et des nouvelles procédures repose sur la montée en compétences des équipes achats. Il est recommandé d'instaurer un programme régulier de formation couvrant les bonnes pratiques en négociation, gestion des risques, utilisation des outils digitaux, et respect des normes réglementaires. Ces formations renforceront l'expertise interne et garantiront l'adhésion aux nouvelles méthodes.

3) Amélioration de la documentation et des procédures

Pour assurer la pérennité des bonnes pratiques, une mise à jour régulière des manuels et procédures est nécessaire. Cela inclut la formalisation des processus clés, la standardisation des critères d'évaluation fournisseurs, ainsi que la documentation précise des contrôles internes. Ces éléments faciliteront l'audit futur et renforceront la conformité.

4) Optimisation du pilotage fournisseurs

L'instauration d'un système de gestion des relations fournisseurs (Supplier Relationship Management - SRM) permettra de développer des partenariats stratégiques, basés sur la confiance et la performance. La mise en place de revues périodiques de performance, combinée à des actions correctives ciblées, contribuera à améliorer la qualité des approvisionnements et à anticiper les risques.

5) Accent sur la durabilité et la responsabilité sociétale

Dans la continuité des objectifs RSE d'ELECTRO-INDUSTRIES, il est conseillé d'intégrer des critères environnementaux et sociaux dans le processus d'achat. L'adoption des lignes directrices ISO 20400 sur les achats responsables favorisera une meilleure gestion des impacts écologiques, tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes.

Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries

Conclusion

En définitive, l'audit interne de la fonction achat chez ELECTRO-INDUSTRIES s'est révélé être un outil puissant d'amélioration continue et de création de valeur. Par la mise en évidence des points faibles, la consolidation des bonnes pratiques et la recommandation d'actions correctives ciblées, il a permis de générer des économies significatives, d'améliorer la fiabilité des approvisionnements, et de renforcer la transparence et la maîtrise des risques. Ces résultats positifs ont contribué à optimiser la performance financière et organisationnelle de l'entreprise, tout en préparant un cadre solide pour les défis futurs, notamment en matière de digitalisation et de responsabilité sociétale. La poursuite de ces efforts d'audit et de suivi s'avère indispensable pour garantir la compétitivité durable d'ELECTRO-INDUSTRIES dans un environnement économique en constante évolution.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui est de plus en plus complexe, instable et concurrentiel. Entre les changements économiques, les crises successives, les nouvelles exigences des clients, la mondialisation des échanges et les contraintes réglementaires, il devient nécessaire pour les entreprises d'adopter une gestion rigoureuse, efficace et transparente. Dans ce contexte, la performance financière devient un objectif central. Elle reflète non seulement la capacité de l'entreprise à faire du profit, mais aussi sa solidité, sa rentabilité, sa capacité à investir et à se développer à long terme. Elle est surveillée de près par les actionnaires, les banques, les partenaires commerciaux et même les autorités de contrôle.

Pour atteindre cette performance et la maintenir, les entreprises ont besoin d'outils fiables qui leur permettent de mieux maîtriser leurs activités, de réduire les gaspillages, de prévenir les erreurs et d'anticiper les risques. C'est dans cette logique que s'inscrit l'audit interne, un outil qui est passé au fil du temps d'une simple mission de vérification à une véritable fonction stratégique de conseil et d'accompagnement. L'audit interne permet à la direction de l'entreprise de mieux comprendre ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré. Il offre une vision claire et objective sur la manière dont les ressources sont utilisées, sur le respect des procédures, et sur les zones de risque potentielles.

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, et comment cette contribution se manifeste-t-elle concrètement ? »

Les recherches menées, aussi bien théoriques que pratiques, ont permis de répondre clairement à cette problématique. Nous avons pu démontrer que l'audit interne joue un rôle clé dans l'amélioration de la performance financière, à condition qu'il soit bien structuré, correctement appliqué, et reconnu comme un partenaire stratégique par la direction de l'entreprise. Grâce à l'audit, l'entreprise peut détecter les faiblesses dans ses processus internes, corriger les erreurs, renforcer le respect des règles, et surtout, optimiser sa gestion financière. Par exemple, lorsqu'un audit est mené sur une fonction importante comme les achats, il peut permettre d'identifier des dépenses excessives, des fournisseurs peu fiables, ou des pratiques non conformes. En apportant des recommandations concrètes, l'auditeur interne aide ainsi l'entreprise à faire des économies, à sécuriser ses approvisionnements et à améliorer ses résultats.

Conclusion générale

Les résultats de l'analyse ont permis de valider les trois hypothèses principales formulées dans l'introduction :

Hypothèse 1 confirmée : L'audit interne contribue directement à la performance financière, notamment à travers l'identification des irrégularités, la réduction des coûts d'acquisition (jusqu'à -12,7 % sur certains contrats stratégiques) et la sécurisation des approvisionnements. Les actions correctives issues des audits ont entraîné une rationalisation des dépenses et une meilleure allocation des ressources, confirmant l'impact concret de l'audit sur les résultats financiers.

Hypothèse 2 confirmée : L'efficacité de l'audit interne dépend de son intégration dans la stratégie de l'entreprise. Chez ELECTRO-INDUSTRIES, la reconnaissance du rôle stratégique de l'audit par la direction générale et sa collaboration avec les fonctions opérationnelles ont permis d'ancrer une culture de maîtrise des risques et d'amélioration continue, consolidant ainsi la gouvernance interne.

Hypothèse 3 confirmée : L'audit de la fonction achat s'est révélé déterminant pour améliorer la performance globale. En plus des gains financiers, il a permis une meilleure conformité réglementaire, une réduction des délais et une fiabilisation des fournisseurs. Ces effets ont été confirmés par des données chiffrées, notamment la baisse des délais de traitement de commandes et la réduction des litiges fournisseurs.

Ainsi, ce mémoire démontre que l'audit interne ne se limite plus à un rôle de surveillance, mais constitue un véritable outil de pilotage stratégique, capable d'améliorer les marges, de prévenir les risques financiers et de renforcer la compétitivité. Son apport est d'autant plus déterminant dans un contexte où la transparence, la conformité et la performance sont des exigences croissantes des parties prenantes internes et externes.

L'étude de cas réalisée au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES à Azazga, spécialisée dans la fabrication de produits électroménagers, a illustré cette contribution de manière claire. Cette entreprise, dont le chiffre d'affaires annuel est important, fait face à des défis liés à la gestion des achats, aux coûts de production et à la performance opérationnelle. L'audit interne réalisé sur la fonction achat a permis de mettre en lumière plusieurs dysfonctionnements : manque de suivi des fournisseurs, procédures non respectées, mauvaise gestion des commandes. Des recommandations ont été proposées pour corriger ces points faibles. Si elles sont bien appliquées, ces actions peuvent réduire les dépenses inutiles,

Conclusion générale

améliorer l'organisation du travail et renforcer la rentabilité de l'entreprise. Cela montre que l'audit interne, lorsqu'il est bien réalisé, peut produire des effets positifs directs sur la performance financière.

En résumé, l'audit interne est un outil essentiel pour améliorer la performance financière, mais son efficacité dépend de plusieurs conditions :

Il doit être indépendant et disposer de l'accès à toutes les informations nécessaires.

Il doit être mené par des professionnels compétents et bien formés.

Ses recommandations doivent être prises en compte par la direction, suivies d'un plan d'action clair et d'un suivi rigoureux.

L'entreprise doit promouvoir une culture d'amélioration continue, où l'audit est vu non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité d'apprendre et de progresser.

Ce travail ouvre également des perspectives pour d'autres recherches. Il serait intéressant d'étudier la contribution de l'audit interne à la performance dans d'autres secteurs (santé, éducation, services publics) ou d'évaluer l'impact à long terme des recommandations d'audit sur les résultats financiers d'une entreprise.

Ce mémoire montre donc que l'audit interne est un véritable levier de performance et de développement. Il permet non seulement de contrôler, mais aussi de conseiller, d'améliorer et d'innover. Dans un environnement de plus en plus exigeant, les entreprises algériennes gagneraient à renforcer cette fonction, à lui accorder plus de moyens, et à intégrer pleinement l'audit dans leur stratégie globale. Cela leur permettrait non seulement de mieux gérer leurs ressources, mais aussi de se développer de manière plus durable, plus responsable et plus compétitive.

Bibliographie

Ouvrages

1. ARENS, Alvin A., ELDER, Randal J. et BEASLEY, Mark S., *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*, 15^e éd., Pearson, 2014.
2. Arnaud, C. (2016). *Finance et gestion de l'entreprise*. Paris : Gualino éditeur.
3. Artus, P., & Virard, M.-P. (2013). *Pourquoi il faut partager les revenus*. Paris : La Découverte.
4. Autorité des marchés financiers (AMF). (2007). *Cadre de référence du contrôle interne*. Paris.
5. Batsch, L. (2002). *Décisions financières et création de valeur*. Paris : La Découverte.
6. Berland, N. (2014). *Le pilotage de la performance*. Paris : Éditions EMS.
7. Bescos, P.-L., & Mendoza, C. (2005). *Contrôle de gestion*. Paris : Vuibert.
8. Bonnet, M., & Ponsard, J.-P. (2011). *Évaluation de la performance : Concepts, mesures, enjeux*. Paris : La Découverte.
9. BOUDRIGA, Zeid, *L'audit interne : Organisation et pratiques*, Collection Azurite.
10. Bourguignon, A. (2005). *Les outils de pilotage de la performance*. Paris : Vuibert.
11. Bourjade, S., & Tropeano, J.-P. (2008). *Réglementation financière : Enjeux et perspectives*. Paris : L'Harmattan.
12. BULLEN, Michael et KENNERLEY, Mike, *Internal audit: A management guide to understanding and implementing the role of internal audit*, Chichester : Wiley, 2004. (*Guide de gestion de l'audit interne – version anglaise*)
13. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2006). *La performance globale de l'entreprise*. Paris : La Découverte.
14. CAPRON, Michel et QUAIREL-LANOIZELÉE, Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte, 2007.
15. Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Théorie et faits*. Paris : Economica.
16. Colin, T., & Verdier, S. (2017). *Performance économique et transformation digitale*. Paris : L'Harmattan.
17. Crozier, M. (2020). *Conduire le changement dans l'ère numérique*. Paris : Éditions L'Harmattan.
18. DE BRY, François, *L'audit interne : Organisation, missions et méthodologies*, Paris : Gualino éditeur, 2016.
19. Demeestère, R. (2013). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Paris : Dunod.

Bibliographie

20. Dufour, D., & Luu, T. (2011). *Analyse financière et évaluation d'entreprise*. Paris : Economica.
21. DUFOUR, Denis et MORIN, Denis, *La gestion stratégique des risques : Une approche intégrée de la gouvernance*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2015.
22. Dumez, H. (2011). *La stratégie d'entreprise*. Paris : La Découverte.
23. Dupré, D., & Milet, J. (2012). *Analyse financière et gestion des risques*. Paris : Gualino.
24. Dupuy, C. (2021). *L'entreprise numérique : Organisation, management, performance*. Paris : Dunod.
25. GAYNOR, Leslie, *Internal auditing: Theory and practice*, Londres : Routledge, 2014. (*L'audit interne : Théorie et pratique – version anglaise*)
26. Gillet, R. (2008). *Analyse financière*. Paris : Ellipses.
27. Igalens, J., & Point, S. (2010). *Le contrôle interne : Outil de performance et de gouvernance*. Paris : Dunod.
28. Institute of Internal Auditors (IIA), *The international standards for the professional practice of internal auditing*, Altamonte Springs : IIA, 2017.
29. Jobard, L. (2016). *Diagnostic financier de l'entreprise* (2e éd.). Paris : Ellipses.
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Tableau de bord prospectif : Piloter la stratégie*. Paris : Éditions d'Organisation.
31. Lelart, M. (2013). *Gestion financière et stratégie d'entreprise*. Paris : Armand Colin.
32. Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris : Éditions d'Organisation.
33. MALGLAIVE, Philippe et DE CAMBIAIRE, Dominique, *Audit interne et contrôle interne : Pratiques et mise en œuvre*, Paris : Dunod, 2012.
34. Manceau, D., & Mangematin, V. (2011). *Stratégie et management de l'innovation*. Paris : Dunod.
35. Martory, B., & Crozet, D. (2012). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.
36. Meignant, G., & David, A. (2016). *Le pilotage stratégique : Concepts, outils et méthodes*. Paris : Vuibert.
37. MESSIER, William F., GLOVER, Steven M. et PRAWITT, Douglas F., *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*, 10^e éd., McGraw-Hill Education, 2017.
38. MOELLER, Robert R., *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*, 2^e éd., John Wiley & Sons, 2011.

Bibliographie

39. Oury, J. (2014). *Audit interne et management des risques*. Paris : Revue Banque Édition.
40. Peretti, J.-M. (2010). *Ressources humaines* (14e éd.). Paris : Vuibert.
41. PICKETT, Kenneth H. S., *The Internal Auditing Handbook*, 3^e éd., Wiley, 2010. (*Le manuel de l'audit interne – version anglaise*)
42. Porter, M. E. (1985). *Avantage concurrentiel*. Paris : InterÉditions.
43. RENARD, Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e éd., Paris : Éditions d'Organisation, 2010, p. 398.
44. RITTENBERG, Larry E., JOHNSTONE, Karla M. et GRAMLING, Audrey A., *Auditing: A risk-based approach to conducting a quality audit*, 9^e éd., Boston : Cengage Learning, 2012.
45. Roche, A., & Collin, P. (2011). *Diagnostic financier de l'entreprise*. Paris : Gualino Éditeur.
46. Schatt, A. (2005). *Analyse financière : Méthodes et applications* (3e éd.). Paris : Pearson Éducation.
47. SCHNEIDER, Arnold, *Internal auditing: Theory and practice*, Springer, 2014.
48. The Institute of Internal Auditors (IIA), *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, 2010.
49. Vernimmen, P., Quiry, P., & Le Fur, Y. (2017). *Finance d'entreprise* (10e éd.). Paris : Dalloz.

Articles de revues

1. ARENA, Marika, ARNABOLDI, Michela et AZZONE, Giovanni, « Internal audit in Italian organizations: A multiple case study », *Managerial Auditing Journal*, vol. 21, n° 3, 2006, p. 275–292. <https://doi.org/10.1108/02686900610652904>
2. CHAKROUNI, N., & CHERKAOUI, M., The impact of digitalization on the value creation and the financial performance of companies : A literaturereview, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4 (2-1), 2023, PP : 270-284, consulté sur le site web : https://www.researchgate.net/publication/370026707_The_impact_of_digitalization_on_the_value_creation_and_the_financial_performance_of_companies_A_literature_review *L'impact de la digitalisation sur la creation de valeur et la performance financiere d*, le 03/05/2025.
3. CHARREAUX, Gérard, « Le gouvernement des entreprises : Théories et faits », *Revue Française de Gestion*, vol. 26, n° 130, 2000, p. 214–228.

Bibliographie

4. GUYON, Yves, « Éthique et gouvernance d'entreprise », *Revue Banque*, n° 741, 2011, p. 23–27.
5. KAPLAN, Robert S., « The evolution of management accounting », *The Accounting Review*, vol. 83, n° 6, 2008, p. 1365–1374. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.6.1365>
6. LENZ, Rainer et HAHN, Ulrich, « The impact of internal audit quality on financial performance: Evidence from the banking sector », *Journal of Financial Services*, vol. 9, n° 3, 2015, p. 147-161. <https://doi.org/10.1007/s11825-015-0325-1>
7. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, 2009. [En ligne] Disponible sur : <https://www.oecd.org>
8. Rajaa BAZAROUJ, Imad AIT LHASSAN, Insaf JOUIET, Repenser le contrôle de gestion dans le milieu hospitalier: Esquisse d'unBalancedScorecard adapté à la pharmacie centraléd'un CHU marocain, *Management Control, Auditing and Finance Review (MCAFR)*, Volume No. 2, Issue No. 1, 2025, ISSN:3009-5492, PP : 55-70, consulté via le lien : <https://revue-mcfr.com/index.php/mcafr/article/view/123/77>, le 03/05/2025.
9. SPIRA, Laura F. et PAGE, Mike, « Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 16, n° 4, 2003, p. 640–661. <https://doi.org/10.1108/09513570310492335>
10. Zhou D., Kautonen M., Dai W. & Zhang H., Exploring how digitalization influences incumbents in financial services: The role of entrepreneurial orientation, firmassets, and organizationallegitimacy, *TechnologicalForecasting and Social Change*, 173, 121120, 2021, PP : 1-14, consulté sur le site web : <https://sci-hub.st/10.1016/j.techfore.2021.121120>, le 03/05/2025.

Travaux universitaires

1. Bouras Boukhalfa, SkanderNaim, La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise : étude de cas BATICOMPOS Beni Mancour- Béjaia,mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention de diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, Option: Comptabilité et audit,Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Akli Mohand Oulhadj,Bouira2014, <https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/La->

Bibliographie

[contribution-de-laudit-interne-%C3%A0-la-performance-de-lentreprise-Bouras-Boukhalfa-Skandar-naim.pdf](#), consulté le 26/04/2025.

2. MAHI Amel Khadidja, **l'efficacité du code algérien de la gouvernance sur l'amélioration de la performance financière des entreprises cas de la NCA-Rouiba**, Thèse de Doctorat LMD, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Djillali Liabbs de Sidi Bel Abbes, Algérie, 2021.

Sites internet

1. COSO, *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.
2. COSO, *Internal Control – Integrated Framework*, 2013. [En ligne] Disponible sur : <https://www.coso.org>
3. IIA, *Norme 1000 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, publiée en octobre 2008, révisée en octobre 2010.
4. Jean-François Caron, Définir l'audit interne selon les nouvelles normes internationales, 2025, consulté sur le site web : <https://www.linkedin.com/pulse/d%25C3%25A9finir-laudit-interne-selon-les-nouvelles-normes-jean-fran%25C3%25A7ois-caron-qozre/>, le 26/04/2025.
5. Normes internationales d'audit interne, The Institute of Internal Auditors, Lake Mary, USA, 2024, consulté sur le site web : <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-french.pdf>, le 26/04/2025.
6. The Institute of Internal Auditors, *Code of Ethics and International Professional Practices Framework (IPPF)*, 2017. [En ligne] Disponible sur : <https://www.theiia.org>
7. The Institute of Internal Auditors, *International Professional Practices Framework (IPPF)*, 2017. [En ligne] Disponible sur : <https://www.theiia.org/en/standards/what-is-the-ippf/>

Annexes

COMMISSION D'EVALUATION DES OFFRES

Azazga, le

N° REF / 2025

BORDEREAU D'ENVOI

DESTINATAIRE : Président de la Commission des Marchés de l'entreprise.

OBSERVATION	NBR	DOCUMENTS
Pour étude et visa.		Nous vous transmettons ci-joint copie des documents relatifs au dossier d'approvisionnement de tôle magnétique à grains orientés besoin UTR / 2025 :
	01x07	- PV COP réf 05/2025 du 27/03/2025.
	01x07	- Listing des soumissionnaires du 13/03/2025.
	03x07	- Offres des soumissionnaires.
	01X07	- PV CEO réf 04/2025 du 13/03/2025
	01X07	- TCO du 25/03/2025 (Avant négociation).
	01X07	- TCO du 08/04/2025 (Après négociation).
	02x07	- Fiches d'évaluation N° 07.1/2025 du 27/03/2025
	01X07	- Fiches d'évaluation N° 07.2/2025 du 27/03/2025
	01x07	- Courrier de négociations du 30/03/2025 envoyé par Email au fournisseur Thyssenkrupp -Allemagne-
	01x07	- Offre après négociation du 09/04/2025 THYSSENKRUPP- Allemagne-
	01X07	- Note aux membres de la CEO ET CME du 13/04/2025.
	01X07	- Fiche analytique du 09/04/2025.
		Bonne réception Meilleures salutations

- o L'An Deux Mille VingtCinq leVingt Septdu mois de Mars s'est réunie à Onze heures (11h :00) heures, la commission permanente d'évaluation des offres.
- o Ordre du jour: Examen des dossiers objet de l'appel d'offres National et International Ouvert N°03/UTR-UME/2025
 - Lot N°01:Tôles magnétique à grains non orientés pour Transformateurs
 - Lot N°02: Tôles magnétique à grains non orientés pour Moteurs.
 - Lot N°03: Traversées et isolateurs

Étaient présents :

Après présentation par la présidente de la commission, du dossier de l'appel d'offres et du procès verbal de la commission d'ouverture des plis, il a été procédé à l'évaluation technique des offres reçues conformément à l'article N°14.1.B du cahier des charges comme suit:

LOT N°01 : Tôles magnétiques à grains orientés pour transformateurs:

* L'évaluation technique des quatre plis reçus selon la fiche d'évaluation du 27/03/2025 jointe au présent procès verbal, fait ressortir ce qui suit:

- le soumissionnaire *China* - Chine - : note technique obtenue: 30 points ;
- le soumissionnaire *Germany* - Allemagne - : note technique obtenue : 100 points
- le soumissionnaire *Italy* - Italie - : note technique obtenue : 70 points
- le soumissionnaire *China* - Chine - : note technique obtenue: 80 points

Conformément à l'article N°14.1.B, le soumissionnaire *China* - Chine - est non pré qualifié techniquement suite à l'obtention d'une note inférieure à 55 points.

- Lot N°02: Tôles magnétique à grains non orientés pour Moteurs :

* L'évaluation technique des quatre plis reçus selon la fiche d'évaluation du 27/03/2025 jointe au présent procès verbal, fait ressortir ce qui suit:

- le soumissionnaire *Germany* - Allemagne - : note technique obtenue : 80 points
- le soumissionnaire *Italy* - Italie - : note technique obtenue : 50 points
- le soumissionnaire *Belgium* - Belgique - : note technique obtenue : 70 points
- le soumissionnaire *Italy* - Italie - : note technique obtenue : 70 points

Conformément à l'article N°14.1.B, le soumissionnaire *Italy* - Italie - est non pré qualifié techniquement suite à l'obtention d'une note inférieure à 55 points.

- Lot N°03: Traversées et isolateurs:

* L'évaluation technique des Sept plis reçus selon la fiche d'évaluation du 27/03/2025 jointe au présent procès verbal, fait ressortir ce qui suit:

- le soumissionnaire - Turquie - : Note technique obtenue : 40 points
- le soumissionnaire - Chine - :
- le soumissionnaire Note technique obtenue : 70 points
- le soumissionnaire - Bulgarie - : Note technique obtenue : 80 points
- le soumissionnaire - Italie - : Note technique obtenue : 80 points
- le soumissionnaire - Turquie - : Note technique obtenue : 70 points
- le soumissionnaire - Italie - : note technique obtenue : 70 points
- le soumissionnaire - Chine - : note technique obtenue : 70 points

Conformément à l'article N°14.1.B, le soumissionnaire - Turquie - est non pré qualifié techniquement suite à l'obtention d'une note inférieure à 55 points.

Après l'évaluation technique, il a été procédé à l'évaluation financière des soumissionnaires pré qualifiés techniquement conformément à l'article N°14.2 du cahier des charges, comme suit:

- LOT N°01 : Tôles magnétiques à grains orientés pour transformateurs:

Selon la fiche d'évaluation du 27/03/2025 jointe au présent procès verbal, il ressort les données suivantes:

- le soumissionnaire - Allemagne - : note financière obtenue : 58,45 points pour un montant de 340.448.774,69 DA et un mode de paiement par remise documentaire payable à 59 jours date de BL.
- le soumissionnaire - Chine - : note financière obtenue: 55 points pour un montant de 261.804.089,20 DA et un mode de paiement par remise documentaire à vue.
- le soumissionnaire - Italie - : note financière obtenue : 38,19 points pour un montant de 394.459.925,27 DA et un mode de paiement par lettre de crédit.

L'évaluation technique et financière des trois soumissionnaires se présente comme suit:

- Allemagne - : soumissionnaire mieux disant avec une note globale de 158,45 points
- Chine - : soumissionnaire classé en deuxième position avec une note globale de 135 points
- Italie - : soumissionnaire classé en troisième position avec une note globale de 108,19 points

Aussi, la CEO recommande de retenir le soumissionnaire - Allemagne selon l'offre du 27/02/2025 qui présente les conditions suivantes:

- Montant total FOB port d'Anvers: 2.289.839,50 € soit 332.825.652,50 DA
- Montant du fret: 51.276,50 € soit 7.452.982,87 DA
- Montant total CFR port de Bejaia: 2.341.116,00 € soit 340.278.635,37 DA
- Mode de paiement : Remise documentaire payable à 59 jours date de BL
- Délai de livraison: selon planning EI (Avril à Septembre 2025)
- Origine des produits : France et/ou Allemagne
- Conformité : homologué et a déjà livré sur plusieurs exercices

Toutefois, la CEO demande à la DAA de négocier avec le soumissionnaire - Allemagne - Les conditions de prix.

- Lot N°02: Tôles magnétique à grains non orientés pour Moteurs :

Selon la fiche d'évaluation du 27/03/2025 jointe au présent procès verbal, il ressort que:

- le soumissionnaire [redacted] - Allemagne - : note financière obtenue : 70 points pour un montant de 56.728.123,40 DA et un mode de paiement par remise documentaire payable à 59 jours date de BL.

- le soumissionnaire [redacted] - Belgique - : note financière obtenue: 53,38 points pour un montant de 58.629.462,54 DA et un mode de paiement par remise documentaire payable à vue..

- le soumissionnaire [redacted] - Italie - : note financière obtenue 42,31 points pour un montant de 76.016.785,70 DA et un mode de paiement par lettre de crédit.

L'évaluation technique et financière des trois soumissionnaires se présente comme suit:

- le soumissionnaire [redacted] - Allemagne - : soumissionnaire mieux disant avec une note globale de 150 points

- le soumissionnaire [redacted] - Belgique - : classé en deuxième position avec une note globale de 123,38 points

- le soumissionnaire [redacted] - Italie - : classé en troisième position avec une note globale de 112,31 points

Aussi, la CEO recommande de retenir le soumissionnaire [redacted] - Allemagne - selon l'offre ref 5752/62.212 du 10/03/2025 pour la livraison vers le port d'Alger, qui présente les conditions suivantes:

- Montant total FOB : 369.634,00 € CFR soit 53.720.424,72 DA
- Montant du fret : 20.500,00 € soit 2.979.349,05 DA
- Montant total CFR port d'Alger : 390.134,00 € soit 56.699.773,77 DA
- Mode de paiement : Remise documentaire payable à 59 jours date de BL
- Délai de livraison : 08 semaines après commande
- Origine des produits : Allemagne
- Conformité : Fournisseur homologué et ayant déjà livré sur plusieurs exercices.

Toutefois, la CEO recommande à la DAA de négocier avec [redacted] - Allemagne - les conditions de prix et de délai de livraison.

Lot N°03: Traversées et isolateurs:

Selon la fiche d'évaluation du 27/03/2025 jointe au présent procès verbal, il ressort que:

- le soumissionnaire [redacted] - Turquie - : note financière obtenue : 62,69 points pour un montant de 30.399.943,87 DA et un mode de paiement par remise documentaire payable à 59 jours date de BL.

- le soumissionnaire [redacted] - Chine - : note financière obtenue 62,24 points Pour un montant de 30.729.763,64 DA et un mode de paiement par remise documentaire payable à 59 jours date de BL.

- le soumissionnaire [redacted] - Italie - : note financière obtenue : 60,07 points pour un montant de 32.392.911,65 DA et un mode de paiement par remise documentaire payable à 59 jours date de BL.

- le soumissionnaire [redacted] - Chine - : note financière obtenue : 55 points pour un montant de 25.957.699,52 DA et un mode de paiement par lettre de crédit à vue.

- le soumissionnaire [redacted] - Turquie - ; note financière obtenue : 47,30 points pour un montant de 30.684.754,20 DA et un mode de paiement par lettre de crédit payable à vue.

- le soumissionnaire [redacted] - Italie - : note financière obtenue 27,47 points pour un montant de 57.767.137,97 DA et un mode de paiement par lettre de crédit.

* L'évaluation technique et financière du lot N°03 se présente comme suit :

- Le soumissionnaire - Turquie - : soumissionnaire mieux disant avec une note globale de : 142,69 points
- le soumissionnaire - Italie - : soumissionnaire classé en deuxième position avec une note globale de 140,07 points.
- le soumissionnaire - Chine - : classé en troisième position avec une note globale de 132,24 points
- le soumissionnaire - Chine - : soumissionnaire classé en quatrième position avec une note globale de 125 points
- le soumissionnaire - Turquie - : soumissionnaire classé en cinquième position avec une note globale de 117,30 points
- le soumissionnaire - Italie - : soumissionnaire classé en sixième position avec une note globale de 97,47 points.

Aussi, la CEO recommande de retenir le soumissionnaire - Bulgarie - selon son offre ref 15524 du 02/03/2025 qui présente les conditions suivantes :

- Montant total FOB : 174.880,00 € soit 25.418.615,00 DA
- Montant du fret : 6.900,00 € soit 1.002.907,41 DA
- Montant total CFR port d'Alger: 181.780,00 € soit 26.421.523,04 DA
- Modalité de paiement : Remise documentaire payable à 59 jours date de BL
- Délai de livraison : 08 / 12 et 16 semaines après commande
- origine des produits : Turquie
- conformité : Homologué et a déjà livré sur plusieurs exercices.

Toutefois, la CEO demande à la DAA de négocier les conditions de prix et de délai de livraison et tenir compte de l'alternative proposée considérant l'avantage technique et financier correspondant.

La séance fut levée à 16h:30 Mn

La Présidente de La
Commission d'Évaluation

Annexe 3

Listing des Soumissionnaires et contenu des offres annexe au Procès Verbal de la Commission Permanente d'Ouverture des Plis.
Avis d'appel d'offres national et international ouvert N° 3 UTR-UME/2025 Lot N° 1 « Tôle magnétique à grains orientés »

Date : 13 Mars 2025

N° du pli	Date du pli	Nom et prénom/Raison Social du soumissionnaire	Documents constituant la soumission	Montant de l'offre (DA ou Devise)	Autres conditions	Observations
06	06/03/2025	-Allemagne	<p><u>I-Offre Technique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Déclaration à souscrire - Déclaration de probité - Délégation de pouvoir - Copie registre de commerce - Références bancaires - Copie des trois derniers bilans 2021,2022 et 2023. - Cahier des charges paraphé sur toutes les pages, signé et cacheté sur la partie projet contrat - Certificat ISO 9001 – 2015 - Certificat ISO 14001– 2015 - Certificat ISO 45001– 2015 - Certificat ISO 50001– 2015 - Prix - Références professionnel et commercial - Offre technique proprement dite - Planning de livraison <p><u>II-Offre Financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lettre de soumission - Facture proforma 	<p>N° d'Identification :</p> <p>Montant total FOB = 2 289 839,50€ Fret : 51 276,50€ Montant total CFR = 2 341 116,00€</p>	<p>Modalités de paiement : Remise documentaire payable à 59 jours.</p> <p>Délai de livraison : Avril, Mai, Juin, Juillet et Septembre</p> <p>Validité de l'offre : Origine : France et / ou Allemagne</p>	<p>Anonyme</p> <p>-Ce planning est tributaire du respect des paiements dans les délais contractuel</p>

ANNEXE I

LETTRE DE SOUMISSION

Je soussigné,

Profession : **KEY ACCOUNT MANAGER**

Demeurant à :

Allemagne.

Agissant au nom et pour le compte de **ThyssenKrupp Electrical Steel**, inscrit (e) au registre du commerce de , Allemagne.

Après avoir pris connaissance des pièces du projet de marché et après avoir appréciée, à mon point de vue et sous ma responsabilité, la nature et la difficulté des prestations à exécuter :

La fourniture de 932,30 tonnes de bandes de tôle magnétique à HAUTE PERMÉABILITÉ ADAPTÉE POUR LA FABRICATION DES TRANSFORMATEURS AVEC PERTES RÉDUITES - Notre qualité POWERCORE H100-23 identique à celle livrée habituellement.

Remets, revêtus de ma signature, un bordereau des prix et un détail estimatif, établis conformément aux cadres figurant au dossier du projet de marché.

Me soumetts et m'engage envers **EPE/ ELECTRO-INDUSTRIES/ SPA** à exécuter les prestations conformément aux conditions du cahier des prescriptions spéciales et moyennant la somme de :

- 92 Mt en bobines de 950 à 1000 mm : $2430 \text{ € / Mt} * 92 = 223.560 \text{ € CFR}$
- 840,30 Mt en bobines de 45 à 210 mm : $2520 \text{ € / Mt} * 840.3 = 2117.556 \text{ € CFR}$

=> Soit un total pour les 932.30 Mt de : **2341.116 € CFR**

- deux millions trois cent quarante et un mille cent seize EUROS CFR-

M'engage à exécuter le marché dans un délai de : **6 (six) mois à partir de la notification du marché approuvé par le service contractant**

Remarque: Le planning est tributaire du respect des paiements dans les délais contractuels (paiement contre documents dans les délais contractuels (paiement contre documents payables à 59 jours date de connaissance).

Le service contractant se libère les sommes dues, par lui, en faisant donner crédit au compte bancaire auprès **Commerzbank AG, IBAN : DE, 1300, BIC: COBADEFF**
Adresse : , Allemagne

Affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifié, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n°66-156 du 08 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à **GELSENKIRCHEN**, le 27/02/2025

KEY ACCOUNT MANAGER

l'an deux mille vingt cinq et le treize (13) du mois de Mars, s'est réunie à dix Heures (10h00mn), la Commission d'ouverture des plis.

Membres présents :

Mademoiselle : Présidente.

Messieurs :

membre représentant le CP

Ordre du Jour :

ouverture des plis relatifs à l'appel d'offres national et international ouvert n°03/UTR-UME/2025, lancé par la Direction Achats et Approvisionnement.

Objet: Acquisition de :

- Tôle magnétique à Grains orientés pour transformateurs.
- Tôle magnétique à Grains non orientés pour moteurs électriques.
- Traversées et Isolateurs.

Date de la parution: 09.02.2025

Support de publication: Quotidiens nationaux le SOIR D'ALGÉRIE- ECHOUROUK- BOMOP-Site Web d'Électro-Industries.

Durée de préparation des offres : 30 jours à compter de la première date de parution de l'avis d'appel d'offres.

Date limite de remise des offres : 10/03/2025.

Nombre de cahiers des charges retiré : 27

Nombre de plis reçu : 13

N° DU LOT	DESIGNATIONS	NOMBRE D'OFFRES REÇU	OBSERVATIONS
01	Tôle Magnétique à Grains/Orientés pour Transformateurs	04	Appel d'offres fructueux
02	Tôle Magnétique à Grains Non Orientés pour Moteurs	04	Appel d'offres infructueux
03	Traversées et Isolateurs en Porcelaine	06	Appel d'offres fructueux

Le listing du contenu des offres (Techniques et Financières) est annexé au présent procès- verbal, dont il en fait partie intégrante et s'en référer pour son exploitation.

Conclusion : Après avoir procédé à l'ouverture des plis séance tenante des offres (Technique et Financière), à l'issue des débats et compte tenu du fait, qu'aucune réserve n'a été formulée par les membres présents et qu'aucun cas d'irrecevabilité n'a été enregistré, conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges, la Commission déclare :

-L'Appel d'Offres Fructueux-

Au vu du nombre d'offres reçu et ce, conformément aux dispositions de la réglementation interne en vigueur, régissant l'acquisition des biens, des services et des investissements.

Observations :

La séance fût levée à quinze heures (15h00 MN).

La Commission



ANNEXES

LOT N°01 : Bandes de Tôle magnétique à grain orienté pour transformateurs

N° du pli/Date de dépôt et Raison Sociale du Soumissionnaire	Montant De L'offre :	Autres Conditions	Observations
- CHINE - N°04 05.03.2025	Montant total FOB = 1 679 602,40\$ Montant du fret = 169 678,60\$ Montant total CFR = 1 849 281,00\$	Modalités de paiement : Remise documentaire payable à 59 jours Planning de livraison : Selon planning EI Validité de l'offre : 90 jours selon le cahier des charges Origine : /	Offre recevable Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité
GmbH - Allemagne - 06 06.03.2025 08 09.03.2025	Montant total FOB = 2 289 839,50€ Montant du fret = 51 276,50 € Montant total CFR = 2 341 116,00 €	Modalités de paiement : Remise documentaire payable à 59 jours Planning de livraison : Avril-, Mai-Juin-Juillet et Septembre Validité de l'offre : 90 jours selon le cahier des charges Origine : France et/ou Allemagne	Offre recevable Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité Remarque : 1. Le soumissionnaire mentionne que le planning de livraison est tributaire du respect des paiements dans les délais contractuels 2. le pli N°08 contient uniquement les attestations de bonne exécution (06).
-Italie - 12 10.03.2025	Montant total FOB = 2 200 228,00 € Montant du fret = 158 491,00 € Montant total CFR = 2 358 719,00 €	Modalités de paiement : Lettre de crédit libérable comme suit : -15% : libérable à la commande avec mise en place d'une garantie bancaire de restitution d'avance. -85% : libérable à la l'expédition, à la livraison FOB. Planning de livraison : Mai, Juin - Juillet et Septembre Validité de l'offre : 90 jours selon le cahier des charges Origine : CHINE	Offre recevable Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité
-Chine- 13 10.03.2025	Montant total FOB = 1 404 093 € Montant du fret = 161 395 € Montant total CFR = 1 565 488€	Modalités de paiement : Remdoc à vue Planning de livraison : Avril- Mai-Juin -Juillet et Septembre. Validité de l'offre : / Origine : Chine	Offre recevable Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité. Remarque : Le soumissionnaire n'a pas remis le cahier des charges.

LOT N° 2 : Bandes de Tôle magnétique à grain non orienté pour Moteurs


<p align="center">GMBH -Allemagne- 07 09.03.2025</p>	<p>Montant total FOB = 369. 634,00 € Montant du fret »Alger » = 20. 500,00 € Montant du fret »Bejaia » = 27. 700,00 € Montant total CFR = 397. 334,00 €</p>	<p>Modalités de paiement : Remdoc à 59 jours date du B/L Planning de livraison : 8 semaines départ Usine après réception d'une commande ferme Dernière livraison : fin Avril 2025. Validité de l'offre : 8 juin 2025 Origine : Allemagne</p>	<p align="center">Offre recevable Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité</p>
<p align="center">-Italie - 09 09.03.2025</p>	<p>Montant total EXW = 327.195,00€ Mise à FOB= 28.092,50 € Montant du fret = 16.525,00€ Montant total CFR= 371.812,50€</p>	<p>Modalités de paiement : Remdoc à 59 jours date du B/L Planning de livraison : selon planning EI Validité de l'offre : 90 jours à compter de la date limite des offres et soumis à confirmation de Tuxor Origine : Chine</p>	<p align="center">Offre recevable Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité</p>
<p align="center">-Belgique- 10 09.03.2025</p>	<p>Montant total = 377.340,00 € Montant du fret= 26.480,00€ Montant total CFR= 403.820,00€</p>	<p>Modalités de paiement : Remdoc à vue Planning de livraison : selon planning EI Avril-Mai-Juin-Juillet -Septembre Validité de l'offre : 90 jours Origine : Slovénie</p>	<p align="center">Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité</p>
<p align="center">-Italie- 12 10.03.2025</p>	<p>Montant total FOB = 398 412 ,00 € Montant du fret = 156 185,00 € Montant total CFR = 454 597,00 €</p>	<p>Modalités de paiement : Lettre de crédit libérable comme suit : -15% : libérable à la commande avec mise en place d'une garantie bancaire de restitution d'avance. -85% : libérable à la l'expédition, à la livraison FOB. Planning de livraison : Mai, Juin Juillet et Septembre Validité de l'offre : 90jours selon le cahier des charges Origine : CHINE</p>	<p align="center">Offre recevable Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité</p>

LOT N° 3 : Traversées & Isolateurs

<p>ANKARA -Turquie- 01 04.03.2025</p>	<p>Montant total FCA= 237.645,60 €</p>	<p>Modalités de paiement : Remdoc à vue Planning de livraison : 2 -3 semaines Validité de l'offre : 30 jours Origine : Turquie</p>	<p>Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité Remarque : 1. l'offre financière du soumissionnaire porte sur uniquement un montant global. 2. l'offre financière ne comporte pas la lettre de soumission.</p>
<p>CHINE 02 04.03.2025</p>	<p>Montant total FOB = 157, 497 USD Montant du fret = 12, 000 USD Montant total CFR = 169, 497 USD</p>	<p>Modalités de paiement : Lettre de Crédit à vue Planning de livraison : 30 jours Validité de l'offre : / Origine : Chine</p>	<p>Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité</p>
<p>-Bulgarie- 03 05.03.2025</p>	<p>Montant total EXW = 172.780,00 € Mise à FOB= 2.100,00 € Montant total FOB=174.880,00 € Montant du fret = 6.900,00 € Montant total CFR= 181.780,00€ Alternative pour les deux articles 3&4(par remplacement) : Montant total EXW = 170.654,00 € Mise à FOB= 2.100,00 € Montant total FOB=172.754,00 € Montant du fret = 6.900,00 € Montant total CFR= 179.654,00€</p>	<p>Modalités de paiement : Remdoc à 59 jours date du B/L. Planning de livraison : de 8 à 16 semaines après réception de la commande Validité de l'offre : 31.03.2025 Origine : Turquie</p>	<p>Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité Remarque : Le soumissionnaire mentionne que la partie porcelaine sera importée auprès de leur partenaire chinois basé en Malaisie.</p>
<p>-Italie 05 06.03.2025</p>	<p>Montant total FOB=217.181,82 € Montant du fret=5 569,94 € Montant total CFR =22 275 ,76 € Offre alternative pour 1/1000-1/2000 et 1/ 3150 compatible avec articles Électro-Industries. Montant total FOB=212.864,86 € Montant du fret=5 546,28 € Montant total CFR =218 411 ,14 €</p>	<p>Modalités de paiement : Remdoc à 59 jours date du B/L. Planning de livraison : / Validité de l'offre : 90 à compter du 10 mars Origine : Italie</p>	<p>Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité Remarque : Le soumissionnaire mentionne que la commande est valable doit concerner au moins 85% des quantités.</p>
<p>-Turquie- 11 09.03.2025</p>	<p>Montant total FOB = 182, 363,48 USD Montant du fret = 18. 000 USD Montant total CFR = 200.363,48 USD</p>	<p>Modalités de paiement : Lettre de Crédit irrévocable et confirmée à vue. Planning de livraison : Avril-Mai-Juillet Validité de l'offre : / Origine : Turquie-Chine-Indonésie</p>	<p>Offre recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité</p>
<p>-Italie - 12 10.03.2025</p>	<p>Montant total FOB = 341 379 ,76 € Montant du fret = 4 045,56 € Montant total CFR = 345 425,32 €</p>	<p>Modalités de paiement : Lettre de crédit libérable comme suit : -15% : libérable à la commande -85% : libérable à la livraison Planning de livraison : Mai, Juin -Juillet et Octobre 2025 Validité de l'offre : Origine : CHINE</p>	<p>Offre recevable Offe recevable conformément à l'énoncé de l'article 12 du cahier des charges qui traite des cas d'irrecevabilité</p>

Re: AW: Tender call N°03/UTR-UME/2025

De <daap@electro-industries.dz>
À Trommer, Matthias <matthias.trommer@thyssenkrupp-steel.com>
Cc AURIBAUT, Mathilde <mathilde.auribault@thyssenkrupp-steel.com>, Breyer, Jean-Paul <jeanpaul.breyer@thyssenkrupp-steel.com>, Azfullpower <azfullpower@thyssenkrupp-steel.com>, Taoufik ben Haddada35 <taoufik.ben.haddada35@gmail.com>, Faes, Cecile <cecile.faes@thyssenkrupp-steel.com>
Date 30/03/2025 12:08

 THYSSENKRUPP.PDF (~792 ko)

Bonjour,

Veuillez trouver en pièce jointe nos remarques et commentaires suite à l'étude de votre offre du 27/02/2025, reçue dans le cadre de notre Avis d'Appel d'Offres National et International Ouvert n° 03 UTR-UME/2025, Lot n° 01 :

Tôle magnétique à grains orientés pour transformateurs.

Meilleures salutations.

Le 18/02/2025 15:40, Trommer, Matthias a écrit :



DIRECTION APPROVISIONNEMENTS
DEPARTEMENT ACHATS IMPORTATION
SERVICE ACHATS IMPORTATION

Réf N° 116 / Date 30/03/2025.

OBJET : Votre facture proforma du 27/02/2025

SOCIETE : ~~THYSSENKRUPP ELECTROTECHNIQUES~~
~~Electromat~~ - Allemagne

A L'ATTENTION DE : Mr ~~MATTHIAS~~
~~FROEMER~~

E-mail : ~~matthias.froemer~~@thyssenkrupp.com
~~XXXXXXXXXX~~

Bonjour Monsieur,

Nous vous remercions vivement pour l'offre émise dans le cadre de notre Avis d'appel d'offre national et international ouvert n° 03/UTR/-UME/2025 « Bande de tôle magnétique à grains orientés pour transformateur ».

Toutefois, après évaluation de celle-ci et dans le souci de préserver la bonne relation qui lie nos deux sociétés depuis plusieurs années, nous vous demandons de bien vouloir nous accorder ce qui suit :

- Une remise substantielle sur vos prix unitaires, jugés plus élevés par rapport à la concurrence qui propose des produits de même qualité.
- La confirmation du mode de paiement par remise documentaire payable à 59 jours à compter de la date du BL, conformément au mode de paiement habituel.
- L'expédition de la marchandise avec un débarquement prévu au port de Béjaïa.

Dans l'attente de votre nouvelle offre que nous souhaitons sera à la mesure de nos attentes, recevez, Monsieur, nos meilleures salutations

Le Directeur Des Achats et Approvisionnements



Annexe 7

FICHE D'EVALUATION

N°07.1 /2025

APPEL D'OFFRES N°03/UTR-UME/2025

- Page 1/2 -

« EVALUATION TECHNIQUES SELON ARTICLE N°14.1 DU CAHIER DES CHARGES »
 « LOT N°01 : Tôles magnétiques à grains orientés pour transformateurs »

- Date d'ouverture des plis : le 13/03/2025 selon PV COP ref 04/2025
- Nombre de soumissions : Quatre (04)

NOM DES SOUMISSIONNAIRES	PLI N°04 DU 05/03/2025 - Chine -	PLIS N°06 du 06/03/2025 et N°08 du 09/03/2025 - Allemagne -	PLI N°12 du 10/03/2025 - Italie -			
Critères : Note minimale exigée 55 points / Note maximale 100 points						
/ Qualité des fournitures objet de la soumission vérifiables sur la base :						
1 Homologation des produits	Non Homologué	00 points	Homologué	10 points	Non Homologué	00 points
2 Approbation des fiches techniques jointes en partie II du cahier des charges et les fiche technique du soumissionnaire conforme au spécification technique D'ELECTRO-INDUSTRIES. Tout soumissionnaire ne répondant pas aux spécifications d'Electro-industries	Fourniture d'un certificat d'essai de produit déjà livré avec absence de norme de référence et caractéristique s magnétique	00 points	Fourniture de fiches techniques et certificats d'essais (conforme)	40 points	Approbation des fiches techniques d'EI	40 points
/ Délai de livraison :						
Conforme au cahier des chargessera attributaire de 30 points.	Offre selon planning Electro-industries (signé)	30 points	Planning EI confirmé	30 points	Planning EI confirmé	30 points
Autres délais : Moins Dix (10) points pour chaque mois de retard	/	/	/	/	/	/
/ Liste des références professionnelles						
appuyée par des attestations de bonne exécution ou PV de réception définitive sans réserves. 05 points par document remis.	Absence d'attestations de bonne exécution	00 points	06Battestations de bonne exécution	20 points	Absence d'attestations de bonne exécution	00 points
Note totale obtenue	30 points		100 points		70 points	

- Le soumissionnaire - Chine - n'est pas pré qualifié techniquement suite à l'obtention d'une note de 30 points inférieure à la note minimale exigée de 55 points

FICHE D'EVALUATION
 N° 07.1 /2025

APPEL D'OFFRES N°03/UTR-UME/2025

- Page 2/2 -

« EVALUATION TECHNIQUES SELON ARTICLE N°14.1 DU CAHIER DES CHARGES »

« LOT N°01 : Tôles magnétiques à grains orientés pour transformateurs »

- Date d'ouverture des plis : le 13/03/2025 selon PV COP ref 04/2025

- Nombre de soumissions : Quatre (04)

NOM DES SOUSSIONNAIRES	PLI N°13 DU 10/03/2025 - Chine -				
Critères : Note minimale exigée 55 points / Note maximale 100 points					
Qualité des fournitures objet de la soumission vérifiables sur la base :					
1 l'homologation des produits	Homologué	10 points			
2 Approbation des fiches techniques jointes en partie II du cahier des charges et de la fiche technique du soumissionnaire conforme au cahier des charges technique d'ELECTRO-INDUSTRIES. Tout soumissionnaire ne répondant pas aux spécifications d'Electro-industries	Fourniture de fiches techniques conformes à la demande EI	40 points			
3/ Délai de livraison :					
Conforme au cahier des charges sera attributive de 30 points.	Offre selon planning Electro-industries (signé)	30 points			
Autres délais : Moins de dix (10) points pour chaque mois de retard	/	/			
4/ Liste des références professionnelles					
Appuyée par des attestations de bonne exécution ou PV de réception définitive sans réserves. 05 points par document remis.	Absence d'attestations de bonne exécution	00 points			
Note totale obtenue	80 points				

27/03/2025

FICHE D'ÉVALUATION
 N°07.2 /2025

APPEL D'OFFRES N°03/UTR-UME/2025

- Page 1/1 -

1 / « EVALUATION FINANCIERE SELON ARTICLE N°14.2 DU CAHIER DES CHARGES »

« LOT N°01 : Tôles magnétiques à grains orientés pour transformateurs »

- Date d'ouverture des plis : le 13/03/2025 selon PV COP ref 04/2025
- Nombre de soumissions : Quatre (04)

NOM DES SOUMISSIONNAIRES	PLIS N°06 du 06/03/2025 et N°08 du 09/03/2025 - Allemagne -	PLI N°12 du 10/03/2025 -Italie	PLI N°13 DU 10/03/2025 - Chine --			
Critères : Note maximale 100 points						
	Montant	Notation	Montant	Notation	Montant	Notation
1 PRIX PROPOSES	340.448.774,69 DA	38,45 points	394.459.925,27 DA	33,19	261.804.089,20 DA	50
2 MODALITES DE PAYEMENT	Remise documentaire payable à 59 jours date de BL	20 points	Lettre de Crédit	05 points	Remise documentaire à vue	05 points
Note financière obtenue	58,45 points		38,19 points		55 points	

2/ EVALUATION TECHNIQUE ET FINANCIERE

NOM DES SOUMISSIONNAIRES	PLIS N°06 du 06/03/2025 et N°08 du 09/03/2025 - Allemagne -	PLI N°12 du 10/03/2025 -Italie	PLI N°13 DU 10/03/2025 - Chine --
Note technique globale	100 points	70 points	80 points
Note financière globale	58,45 points	38,19 points	55 points
Note technique et financière obtenue	158,45 points	108,19 points	135 points

DIRECTION ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS
DEPARTEMENT ACHATS A L'IMPORTATIONS
SERVICE ACHATS A L'IMPORTATIONS

AZAZGA, Le 13/04/2025

Note aux membre de la CME et CEO

Objet : Dossier Appel d'offres National et International ouvert N°03/UTR-UME/2025.

- LOT N°01 : Bande de tôle magnétique à grains orientés pour transformateurs.

Mesdames, Messieurs,

Nous vous informons qu'au titre des négociations des dossiers repris en objet et évalués lors de la réunion de la CEO réf 05/2025 du 27/03/2025 il ressort ce qui suit :

Ce lot a été confié au fournisseur ~~THYSSENKRUPP~~ – Allemagne, Cette décision se justifie par l'obtention de la note technique et financière de 158,45.

Aussi, l'offre de THYSSENKRUPP propose un mode de paiement avantageux, à savoir remise documentaire payable à 59 jours date du BL.

- Montant total FOB : 2 215 255,50 € soit 321 984 950,14 DA
- Montant du frêt : 51 276,50 € soit 7 452 982,87 DA
- Montant total CFR port de Bejaia : 2 266 532,00 € soit 329 437 933,01 DA au lieu de 2 341 116,00 € soit 340 278 635,37 DA.

Soit un effort de négociation et une remise globale de 74 584,00 € (80€/tonne) soit 10 840 702,36 DA.

- Mode de paiement : Remise documentaire payable à 59 jours date de BL.
- Délai de livraison : Mai-Juin-Juillet-Septembre-Octobre/2025.

Meilleures salutations

LE DIRECTEUR ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : L'audit interne : Définition, rôle et principes fondamentaux.....	5
Introduction	5
Section 1 : Généralités sur l'audit interne	6
1.1. Définition de l'audit interne	6
1.1.1. Selon l'IFACI.....	6
1.1.2. Selon l'IIA.....	6
1.1.3. Définition officielle par l'IIA (traduite par l'IFACI en 2000)	6
1.1.4. Définition l'audit interne selon Olivier Lemont	7
1.1.5. Définition l'audit interne selon les nouvelles normes internationales	7
1.2. Méthodologies d'audit.....	9
1.2.1. La Phase de Préparation	9
1.2.2. La Phase de Réalisation.....	10
1.2.3. La Phase de Conclusion	11
1.3. Distinction entre l'audit interne et l'audit externe	12
1.3.1. Statut et pièce jointe	12
1.3.2. Objectifs et périmètre d'intervention	12
1.3.3. Destinataires et communication	13
1.3.4. Perspective temporelle	13
Section 2 : Objectifs et missions de l'audit interne	14
2.1. Objectifs principaux de l'audit interne	14
2.1.1. Vérifier la conformité.....	15
2.1.2. Améliorer la performance et les procédures.....	15
2.1.3. Maîtriser les risques	15
2.1.4. Conforter les bonnes pratiques	16
2.2. Missions spécifiques de l'auditeur interne	16
2.2.1. Vérification des contrôles internes	16
2.2.2. Évaluation des processus de gestion des risques.....	17
2.2.3. Vérification de la conformité	17
2.2.4. Réalisation des audits opérationnels	17
2.2.5. Accompagnement à la gestion stratégique et à la gouvernance	18
2.3. Impact de l'audit interne sur la gestion des risques	18
2.3.1. L'audit interne comme outil d'identification et de cartographie des risques	19
2.3.2. Évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle des risques	19
2.3.3. Renforcement de la culture du risque au sein de l'organisation	19
2.3.4. Appui à la prise de décision stratégique	20
Section 3 : Les Normes internationales d'audit interne.....	20
3.1. Le premier cadre de référence.....	21
3.1.1. Statement of Responsibilities of Internal Auditing	21

Table des matières

3.1.2. Code de déontologie.....	21
3.1.3. Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.....	22
3.1.3.1. Normes Fondamentales (Cadre général).....	22
3.1.3.2. Normes de Performance (Méthodologie).....	23
3.1.3.3. Normes de Conseil (Audit Consultatif).....	23
3.1.3.4. Évolutions Clés 2024.....	23
3.1.3.5. Bonnes Pratiques Complémentaires.....	24
3.1.4. Statements on Internal Auditing Standards.....	24
3.1.5. Professional Standards Practice Release.....	25
3.2. Le deuxième cadre de référence.....	25
3.3. Le troisième cadre de référence.....	26
3.4. Charte d'audit interne.....	26
3.5. Le référentiel IFACI.....	28
Section 4 : Relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise.....	29
4.1. Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.....	29
4.1.1. L'audit interne comme instrument de supervision.....	29
4.1.2. Renforcement des mécanismes de contrôle et d'éthique.....	29
4.1.3. Audit interne et transparence décisionnelle.....	30
4.1.4. Appui à la gouvernance durable et à la performance.....	30
4.2. Comment l'audit interne contribue à l'éthique et à la transparence de l'entreprise ..	30
4.2.1. L'éthique comme fondement du rôle de l'audit interne.....	31
4.2.2. L'audit interne comme promoteur de la transparence.....	31
4.2.3. Appui à la mise en place de dispositifs de conformité et de prévention des fraudes.....	31
4.3. Le lien entre l'audit interne et la gestion stratégique de l'entreprise.....	32
4.3.1. L'audit interne comme outil d'accompagnement stratégique.....	32
4.3.2. Un soutien à la prise de décision managériale.....	32
4.3.3. Un rôle renforcé dans l'alignement stratégique.....	32
4.3.4. Anticipation des risques stratégiques.....	32
Conclusion.....	33
Chapitre 2 : La performance financière de l'entreprise : Concepts et indicateurs.....	34
Introduction.....	34
Section 1 : Définition et objectifs de la performance financière.....	34
1.1. Définition de la performance financière.....	34
1.2. Objectifs visés par la performance financière dans une entreprise.....	35
1.2.1. Créer de la valeur pour les actionnaires et les investisseurs.....	35
1.2.2. Assurer la pérennité et l'autonomie financière de l'entreprise.....	36
1.2.3. Renforcer la confiance des parties prenantes.....	36
1.2.4. Soutenir les choix stratégiques et les capacités d'innovation.....	36
1.3. L'interconnexion de la performance financière et de la stratégie d'entreprise.....	36
1.3.1. La performance financière comme reflet de la stratégie déployée.....	37
1.3.2. La stratégie comme réponse aux signaux de la performance.....	37
1.3.3. L'alignement stratégique : une condition de performance durable.....	37
1.3.4. Vers une approche intégrée de la performance.....	38

Table des matières

Section 2 : Indicateurs de mesure de la performance financière	39
2.1. Les principaux indicateurs financiers	39
2.1.1. Le retour sur capitaux propres (ROE)	39
2.1.1.1. Une mesure de performance actionnariale	40
2.1.1.2. Les limites du ROE.....	40
2.1.1.3. Utilité dans le pilotage stratégique	40
2.1.2. Le retour sur investissement (ROI)	40
2.1.2.1. Un indicateur de rentabilité opérationnelle.....	41
2.1.2.2. Limites et précautions d'interprétation.....	41
2.1.2.3. Un outil stratégique de plus en plus intégré	41
2.1.3. La rentabilité économique (RE)	42
2.1.3.1. Une mesure de performance opérationnelle	42
2.1.3.2. Différence avec la rentabilité financière.....	42
2.1.3.3. Un outil de diagnostic stratégique	43
2.1.4. La marge opérationnelle et la marge nette	43
2.1.4.1. La marge opérationnelle : mesurer l'efficacité de l'exploitation	43
2.1.4.2. La marge nette : une vision globale de la rentabilité.....	44
2.1.4.3. Analyse croisée et interprétation stratégique.....	44
2.1.5. La capacité d'autofinancement (CAF)	44
2.1.5.1. Définition et mode de calcul.....	45
2.1.5.2. Un outil de gestion et d'autonomie financière.....	45
2.1.5.3. Un indicateur de qualité des résultats	45
2.1.5.4. Limites d'interprétation	46
2.2. L'importance des indicateurs non financiers dans l'évaluation de la performance ...	46
2.2.1. Une approche élargie de la performance	46
2.2.2. Un levier de pilotage stratégique.....	47
2.2.3. Limites et défis d'objectivation.....	47
2.3. Choisir les bons indicateurs pour l'entreprise.....	47
2.3.1. Alignement avec les objectifs stratégiques	48
2.3.2. Équilibre entre indicateurs financiers et non financiers	48
2.3.3. Qualités d'un bon indicateur	48
2.3.4. Les risques d'un mauvais choix d'indicateurs	49
Section 3 : Facteurs influençant la performance financière.....	49
3.1. Facteurs internes	49
3.1.1. La gestion des coûts : piloter l'efficacité économique.....	50
3.1.2. La gestion des ressources humaines : un levier de performance durable.....	50
3.1.3. L'innovation : moteur de croissance et de rentabilité	50
3.2. Facteurs externes.....	51
3.2.1. L'environnement économique : un facteur de conjoncture et de croissance	51
3.2.2. Le cadre réglementaire et fiscal : un environnement contraignant mais structurant	52
3.2.3. L'intensité concurrentielle : pression sur les marges et stimulation de l'innovation	52
3.3. L'impact de la digitalisation et de la technologie sur la performance financière	53

Table des matières

3.3.1. Réduction des coûts et amélioration de la productivité.....	53
3.3.2. Accès à de nouveaux marchés et développement des revenus.....	53
3.3.3. Création de valeur et innovation permanente.....	54
3.3.4. Enjeux de maîtrise des risques technologiques	54
Section 4 : Le rôle du contrôle interne et de l'audit dans l'amélioration de la performance .	55
4.1. Le contrôle interne comme levier d'amélioration de la performance financière.....	55
4.1.1. Une définition élargie du contrôle interne.....	55
4.1.2. Le lien entre contrôle interne et performance financière	56
4.1.3. Un outil stratégique de gouvernance.....	56
4.1.4. Conditions d'efficacité du contrôle interne	56
4.2. La collaboration entre l'audit interne et les autres fonctions de l'entreprise.....	57
4.2.1. Un rôle transversal au service de la gouvernance	57
4.2.2. Une coopération fondée sur la confiance et la complémentarité.....	57
4.2.3. Impact sur la performance organisationnelle	58
4.3. Les synergies entre le contrôle interne, l'audit et la performance financière	59
4.3.1. Une complémentarité naturelle entre contrôle et audit	59
4.3.2. L'impact combiné sur la performance financière.....	59
4.3.3. Une gouvernance renforcée et une meilleure gestion des risques.....	60
Conclusion.....	60
Chapitre 3: Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Electro-Industries	61
Introduction	61
Section 1 : Présentation de l'entreprise publique Electro Industries	61
1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries	61
1.2. Missions et objectifs de l'ENEL	63
1.2.1. Missions	63
1.2.2. Objectifs	63
1.3. Cadre juridique et situation social de l'entreprise Electro-Industrie	63
1.4. Les structures organisationnelles d'Electro-Industries	64
1.4.1. Les structures gérées par des assistants.....	64
1.4.2. Les structures gérées par les directeurs	64
1.4.3. Les structures représentant les unités opérationnelles.....	64
1.5. Organisation de l'ENEL.....	64
1.5.1. Organigramme	65
1.5.2. Description de l'organigramme.....	66
1.6. Fournisseurs et clients de l'entreprise Electro-Industries	67
1.6.1. Les fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries	67
1.6.2. Les clients de l'entreprise Electro-Industrie.....	67
1.6.3. Les concurrents de l'entreprise.....	68
1.6.4. Les services de l'Etat.....	68
Section 2 : Méthodologie de l'audit interne	69
2.1. Principes directeurs de la procédure d'achat.....	69
2.1.1. Principe de transparence.....	69

Table des matières

2.1.2. Principe de libre accès à la commande publique.....	71
2.1.3. Principe d'égalité de traitement des candidats	71
2.1.4. Principe de l'efficacité économique	72
2.1.5. Principe de responsabilité.....	73
2.1.6. Principe de durabilité (dans certains cas)	73
2.2. Étapes clés de la procédure d'achat	73
2.2.1. Expression des besoins.....	74
2.2.2. Allotissement des marchés	75
2.3. Modes de passation des marchés	76
2.4. Publicité et transparence	77
2.5. Élaboration et contenu des cahiers des charges	79
2.5.1 Contenu du cahier des charges	79
2.5.2. Contrôle par l'audit interne	80
2.6. Système d'évaluation des offres	81
2.6.1. Critères d'évaluation (Annexe 2).....	81
2.6.2. Analyse financière.....	84
2.7. Déroulement de la passation des marchés	84
2.7.1. Dépôt et ouverture des offres	84
2.7.2. Évaluation et attribution	85
2.8. Suivi des marchés et commandes à l'importation.....	87
2.8.1. Enregistrement du contrat.....	87
2.8.2. Contrôle documentaire	87
2.8.3. Suivi logistique	88
2.8.4. Réception et contrôle qualité	88
2.8.5. Paiement et clôture	89
Section 3 : L'audit de la fonction achat au sein de l'entreprise Electro-Industries.....	89
3.1. Rappel du rôle de l'audit de la fonction achat	89
3.1.1. Objectifs opérationnels.....	90
3.1.2. Enjeux spécifiques pour ELECTRO-INDUSTRIES.....	90
3.1.3. Cadre normatif et méthodologique.....	90
3.2. Apports de l'audit à ELECTRO-INDUSTRIES : constats et résultats.....	91
3.2.1. Optimisation des coûts d'acquisition	91
3.2.2. Amélioration des délais et fiabilité des livraisons.....	93
3.2.3. Renforcement du contrôle interne	94
3.2.4. Création d'une base de données fournisseurs.....	95
3.2.5. Renforcement de la transparence et de la traçabilité.....	95
3.3. Impact global sur la performance de l'entreprise.....	96
3.4. Recommandations de renforcement post-audit.....	96
Conclusion.....	98
Conclusion générale	99
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Dans un environnement économique instable et fortement concurrentiel, les entreprises doivent renforcer leurs dispositifs de contrôle pour garantir leur performance financière. Ce mémoire examine la contribution de l'audit interne à l'amélioration de cette performance, en s'appuyant sur une étude de cas menée au sein de l'entreprise publique algérienne ELECTRO-INDUSTRIES. L'analyse théorique met en évidence les fonctions stratégiques de l'audit interne, notamment en matière de maîtrise des risques, de conformité, et d'optimisation des processus. L'étude de terrain a permis de vérifier que l'audit interne, lorsqu'il est bien structuré et intégré, génère des économies, sécurise les opérations et renforce la rentabilité. Ces résultats confirment l'importance croissante de l'audit comme levier de performance durable, et soulignent la nécessité de sa reconnaissance comme outil stratégique par les dirigeants.

Mots-clés : Audit interne, performance financière, contrôle interne, gouvernance, gestion des risques, ELECTRO-INDUSTRIES.

Abstract

In an unstable and highly competitive economic environment, companies must strengthen their control systems to ensure financial performance. This thesis explores how internal audit contributes to improving financial performance, based on a case study conducted within the Algerian public enterprise ELECTRO-INDUSTRIES. The theoretical analysis highlights the strategic functions of internal audit, particularly in risk management, compliance, and process optimization. The field study confirms that, when properly structured and integrated, internal audit leads to cost savings, secures operations, and enhances profitability. These findings underscore the growing importance of internal audit as a driver of sustainable performance and call for its recognition as a strategic management tool.

Keywords: Internal audit, financial performance, internal control, governance, risk management, ELECTRO-INDUSTRIES.