

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE FINANCE ET COMPTABILITÉ

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème

**Contribution de l'audit interne à la performance financière de
l'entreprise**

Cas SONELGAZ Boumerdes

Présenté par :

M^{elle} BOUAZOUNE Kenza

Encadré par :

M^r ABIDI Mohamed

Membres de jury :

Président : M^r ACHIR Mohamed. MCB. UMMTO.

Examinatrice : M^{me} LOUGGAR Rosa. MAA. UMMTO.

Rapporteur : M^r ABIDI Mohamed. MCB. UMMTO.

Promotion 2022/2023

REMERCIEMENT

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé, le courage, la chance et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire, et de m'avoir éclairé la voie du savoir.

Je tiens à remercier tout d'abord Mr ABIDI Mohamed d'avoir accepté sans hésitation de me prendre en charge et diriger ce modeste travail, pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Je remercie particulièrement la SONELGAZ-BOUMERDES, de m'avoir donné la chance pour réaliser mon mémoire, et à toute personne a su me transmettre son aide durant la période de mon stage pratique, et ainsi à toutes l'équipe de l'entreprise pour l'esprit de coopération et l'amabilité dont ils ont fait preuve durant me stage.

Mes profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.



Dédicace

Je dédie ce modeste travail à deux personnes qui me sont les plus chers dans ce monde... qui m'ont guidé et orienté pour atteindre ce point... à vous mes parents, merci de m'avoir aidé et encouragé tout au long de ma vie, que Dieu vous procure la bonne santé et la longue vie, et bien sûr à mon frère Mohammed.

A toute la famille BOUAZOUNE et NEGGAZ surtout mes grands-pères et mes grands-mères.

*A tous mes amis et mes copines, ainsi que leurs familles
Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, et à tous mes enseignants : du primaire à l'université qui m'ont accompagné et encouragé pendant tout ce parcours.*

Je vous dis merci, qu'Allah vous protège.

Kenza

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

| N° de figure | Titre | Page |
|---------------------|---|-------------|
| 01 | L'évolution d'audit..... | 07 |
| 02 | Les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion | 24 |
| 03 | Les différences entre l'audit interne et l'audit externe | 25 |
| 04 | Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection | 27 |
| 05 | Les normes de qualification | 43 |
| 06 | Les normes de fonctionnement | 45 |
| 07 | Fiche technique de la Sonelgaz | 91 |
| 08 | Liste de l'équipe d'auditeurs..... | 104 |
| 09 | Plan d'audit | 105 |
| 10 | La planification de notre audit | 106 |
| 11 | Le rapport d'audit interne..... | 109 |
| 12 | Les indicateurs de l'équilibre financier..... | 113 |
| 13 | Les indicateurs d'activité et de production..... | 115 |
| 14 | Autres indicateurs de performance financière..... | 118 |
| 15 | Questionnaires sur la performance financière de SONEGAS..... | 120 |

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

| N° de figure | Titre | Page |
|---------------------|---|-------------|
| 01 | Rôle de l'audit interne dans l'entreprise | 15 |
| 02 | LE CUBE COSO | 33 |
| 03 | Exemple d'ordre de mission | 49 |
| 04 | Exemple sur plan d'action | 53 |
| 05 | les étapes et les outils-clés du processus d'évaluation | 72 |
| 06 | Fonctions qui participent au dispositif de maîtrise globale des risques | 76 |
| 07 | Fonctions qui participent au dispositif de maîtrise globale des risques | 77 |
| 08 | Les étapes d'une décision | 88 |
| 09 | Organigramme Direction Régionale Distribution Boumerdes | 92 |

Sommaire

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| <i>Introduction générale.....</i> | 01 |
|--|-----------|

Chapitre I : Aspect conceptuel d’audit interne et du contrôle interne

| | |
|--------------------------|-----------|
| Introduction..... | 05 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|--|----|
| Section 1 : approche théorique de l’audit interne..... | 06 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Section 2 : concepts essentiels du contrôle interne..... | 28 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Section 3 : cadre de référence et méthodologie de l’audit interne | 41 |
|---|----|

| | |
|------------------------|-----------|
| Conclusion..... | 54 |
|------------------------|-----------|

Chapitre II : La performance financière d’une entreprise

| | |
|--------------------------|-----------|
| Introduction..... | 55 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|--|----|
| Section 1 : notions sur la performance financière..... | 56 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Section 2 : la mesure de la performance financière..... | 62 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Section 3 : le rôle de l’audit interne dans l’amélioration de la performance financière | 75 |
|---|----|

| | |
|------------------------|-----------|
| Conclusion..... | 89 |
|------------------------|-----------|

Chapitre III : Etude de cas : société de SONELGAZ

| | |
|--------------------------|-----------|
| Introduction..... | 90 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|---|----|
| Section 1 : présentations de la société nationale de l’électricité et du gaz..... | 91 |
|---|----|

| | |
|--|-----|
| Section 2 : application d’une mission d’audit interne au sein de SONELGAZ... | 103 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Section 3 : analyse de la performance financière de la SONELGAZ..... | 113 |
|--|-----|

| | |
|------------------------|------------|
| Conclusion..... | 125 |
|------------------------|------------|

| | |
|---------------------------------|------------|
| Conclusion générale..... | 126 |
|---------------------------------|------------|

| | |
|-----------------------|--|
| Bibliographie. | |
|-----------------------|--|

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

La fonction d'audit interne, apparue lors de la crise économique de 1929 aux États-Unis, a évolué pour devenir un outil essentiel de pilotage du système de contrôle interne. Elle assure raisonnablement que les opérations et décisions sont sous contrôle et contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise, en se basant sur les procédures, lois et règles professionnelles. Pour améliorer davantage cette activité, il est recommandé de renforcer la collaboration entre les différents services, de mettre en place des formations régulières pour les auditeurs internes, et de maintenir une approche proactive dans l'identification des risques potentiels. De plus, l'utilisation de technologies de pointe dans l'audit peut améliorer l'efficacité et l'efficience des processus d'audit interne. En mettant en œuvre ces recommandations, l'entreprise pourra renforcer sa capacité à anticiper et à gérer les risques, tout en améliorant sa performance globale.

En Algérie, l'environnement économique instable, marqué par des faillites et des scandales financiers récents, a mis en évidence la nécessité de renforcer le système de contrôle interne des entreprises algériennes. Ce dernier est désormais considéré comme une solution à divers problèmes latents, notamment en ce qui concerne la fonction d'audit interne, qui fait partie intégrante de ce système. Au fil des années, la fonction d'audit interne a connu un développement significatif dans certaines entreprises du pays.

Il est essentiel que les entreprises algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, mettent en place une structure d'audit interne solide, en adoptant des normes, des standards et des meilleures pratiques internationales en la matière. Cette démarche d'adoption permettra à l'audit interne de jouer un rôle efficace dans l'établissement de bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'entreprise. En renforçant la transparence, la responsabilité et la conformité aux règles établies, l'audit interne contribuera à instaurer un environnement propice à la croissance et à la pérennité des organisations algériennes. De plus, cette démarche favorisera la confiance des parties prenantes, telles que les investisseurs, les clients et les partenaires, envers ces entreprises, renforçant ainsi leur position sur le marché national et international.

L'importance de l'audit interne ne cesse de croître dans un monde en constante évolution. En effet, l'audit interne a le potentiel et la responsabilité d'apporter une valeur ajoutée significative en contribuant à l'amélioration de la qualité du management au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une fonction intégrée directement dans la structure de l'entreprise, tout en maintenant son indépendance par rapport à sa position hiérarchique dans l'organigramme.

Introduction générale

Grâce à cette position d'indépendance, l'audit interne peut fournir des évaluations objectives et impartiales, identifiant ainsi les domaines d'amélioration et aidant l'entreprise à atteindre ses objectifs tout en gérant efficacement les risques associés aux changements constants du monde des affaires.

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. En évaluant rigoureusement les processus, contrôles internes et pratiques comptables, l'audit interne identifie les faiblesses et les inefficacités susceptibles de nuire à la santé financière de l'entreprise. En fournissant des recommandations ciblées, il permet à la direction de prendre des décisions éclairées pour optimiser la gestion des risques, réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle. De plus, en renforçant la conformité aux normes comptables et réglementaires, l'audit interne accroît la transparence et la confiance des parties prenantes, ce qui peut stimuler l'accès au financement externe et renforcer la réputation de l'entreprise sur les marchés. En fin de compte, en contribuant à une gouvernance d'entreprise solide, l'audit interne favorise une performance financière durable et une croissance pérenne pour l'entreprise.

En tant qu'entité majeure du secteur de l'énergie en Algérie, SONELGAZ accorde une importance significative à l'audit interne pour assurer la transparence, la conformité et l'efficacité de ses opérations. L'audit interne au sein de SONELGAZ est une fonction indépendante qui évalue systématiquement les processus, les systèmes de contrôle interne, ainsi que les aspects financiers et opérationnels de l'entreprise. Son objectif principal est d'identifier les risques potentiels, les faiblesses et les opportunités d'amélioration afin de renforcer la performance et la gouvernance de l'entreprise.

Le rôle de l'audit interne chez SONELGAZ s'étend également à la vérification de la conformité aux politiques, aux règles et aux réglementations, ainsi qu'à l'évaluation de l'efficacité des mécanismes de gestion des risques. En garantissant l'application des meilleures pratiques, il aide à prévenir les erreurs, les fraudes et les malversations, contribuant ainsi à protéger les intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Grâce à ses rapports et à ses recommandations, l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration continue des processus et la prise de décisions éclairées par la direction de SONELGAZ. En favorisant la transparence et l'efficacité opérationnelle, il contribue à renforcer la crédibilité de l'entreprise sur le marché et à assurer sa pérennité dans un environnement économique en constante évolution.

Introduction générale

Cependant, la question qui se soulève est :

La fonction d'audit interne favorise-t-elle l'amélioration de la performance financière au sein d'une entreprise notamment SONELGAZ ?

Cette question engendre les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que l'audit interne et comment réussir une telle mission ?
- En quoi consiste la performance financière et comment il peut être amélioré par l'audit interne ?

Afin de fournir des réponses éclairées, nous procéderons à la mise à l'épreuve des hypothèses suivantes :

Hypothèses :

- **H1** : A travers la délivrance d'une garantie sur la qualité des informations, l'audit interne aide les dirigeants dans le processus de prise de décision afin d'améliorer la performance de l'entité.
- **H2** : L'efficacité du système du contrôle interne permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience financière.
- **H3** : L'audit interne améliore la performance financière de l'entreprise à travers la vérification de l'application des normes, règles et lois qui assurent le bon fonctionnement des activités financières.

En raison de son caractère global et de son importance au sein des grandes entreprises, nous avons décidé de nous pencher plus en profondeur sur l'audit interne et son potentiel pour améliorer la performance financière d'une entreprise. Dans cette optique, nous avons choisi ce thème comme objet central de notre étude.

Pour mener à bien cette étude, nous avons consulté plusieurs ouvrages et sites internet traitant de cette thématique. De plus, nous avons effectué un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de SONELGAZ, au cours duquel nous avons réalisé une mission d'audit du service commercial de l'entreprise.

Introduction générale

➤ La structure de la recherche

Afin de répondre aux questionnements posés, notre travail sera divisé en trois (03) chapitres. Le premier abordera l'aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne, comprenant trois sections : la première portera sur l'approche théorique de l'audit interne, la deuxième se concentrera sur le concept essentiel du contrôle interne, et la troisième démontrera la démarche et les outils de l'audit interne.

Le deuxième chapitre présentera la performance financière d'une entreprise, également composé de trois sections : la première abordera les notions sur la performance financière, la deuxième présentera la mesure de la performance financière, et la troisième mettra en évidence Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière.

Quant au troisième chapitre, il présentera les résultats obtenus lors du stage pratique effectué au sein de SONELGAZ.

Chapitre I :

*Aspect conceptuel d'audit interne et du
contrôle interne*

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Introduction

L'audit interne et le contrôle interne sont deux concepts fondamentaux qui jouent un rôle essentiel dans la gestion et le bon fonctionnement des organisations. Ils visent tous deux à assurer la transparence, l'efficacité et la pérennité des activités au sein d'une entreprise, d'une institution ou d'une entité.

L'audit interne est, aujourd'hui, un élément important au sein de l'entreprise. La mondialisation de l'économie, les crises qui secouent ces dernières années (Enron, World Com...etc.) imposent l'introduction de l'audit comme fonction stratégique.

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

Le contrôle interne, quant à lui, est un ensemble de dispositifs, de procédures et de politiques mis en place par la direction pour assurer la maîtrise des activités et minimiser les risques. Il englobe les processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, visant à garantir la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementations, et la protection des actifs de l'entreprise.

Ce premier volet a pour objectif d'étudier la fonction d'audit interne qui est un mécanisme important dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et un outil de mesure de performance. Nous essayerons d'aborder en premier lieu des généralités sur la fonction de l'audit, à travers : son historique et sa définition, les types et ses objectifs adoptés par cette fonction, principes et outils en précisant son positionnement par rapport à d'autres fonctions et dispositions et une comparaison avec d'autres fonctions.

Puis, nous aborderons la deuxième section au contrôle interne, en étudiant : sa définition, ses dispositifs et ses objectifs ainsi que les composants selon des organisations nationales.

En dernière section nous aborderons le cadre référentiel et la méthodologie de l'audit interne.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Section 1 : approche théorique de l'audit interne

Dans cette section, nous abordons les principaux sujets relatifs à l'audit interne, notamment son évolution historique, ses définitions, ses différents types, principe, caractéristiques, ainsi que ses objectifs. Nous examinerons également la comparaison entre la fonction de l'audit interne et les fonctions voisines.

1.1. Historique et évolution de l'audit interne

Au début du Moyen Âge, les Sumériens ont ressenti la nécessité de contrôler la comptabilité des agents. Ce système de contrôle par recoupement consistait à comparer des informations provenant de deux sources d'enregistrement indépendantes.¹

Le mot "audit" n'est apparu que sous l'Empire romain, plus spécifiquement dès le 3ème siècle avant Jésus-Christ, où il avait un sens plus large. Le mot "audit" vient du latin "adire", signifiant "écouter". Les Romains utilisaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ultérieurement, ce contrôle s'est développé suite aux efforts des Anglais, élargissant ses objectifs, qui étaient principalement axés sur la détection de fraudes, puis progressant vers la recherche d'erreurs, la publication d'opinions sur la validité des états financiers, et enfin sur leur régularité et sincérité.²

Au XIXème siècle, les législateurs ont institué le contrôle des sociétés par des agents externes en raison de plusieurs facteurs :

- Le développement de l'industrie, du commerce, des banques, des assurances, etc.
- La charge qui pesait sur les auditeurs, reconnus comme les garants des détenteurs de capitaux face aux abus des gestionnaires. Ce rôle a été renforcé dès le début du XXème siècle, notamment après la crise de 1929, causée par de mauvaises divulgations d'informations fiables.

Parallèlement, l'audit interne a fait son apparition aux États-Unis après la crise de 1929. Après la fin de la crise, les auditeurs, forts de leur expérience dans le domaine comptable, ont acquis une position incontournable.

¹DEGOS. J.G, Origine et histoire de la comptabilité française, France, 2010, P 07.

² La problématique de la fonction audit interne dans la gestion efficace d'une entreprise : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia, master2 en finance et comptabilité, université ABD RAHMAN MIRA de Bejaia, promotion 2009/2010, P 6-7.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

En Algérie, l'audit interne a longtemps été limité au domaine comptable et financier, devenant obligatoire dès 1988 pour toutes les Entreprises Publiques Économiques (EPE) conformément à l'article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988. Cette loi stipulait que « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer constamment leurs procédés de fonctionnement. » Cependant, cette obligation légale a été abrogée en 1995, rendant l'audit interne facultatif depuis lors. Il est important de noter que l'Algérie est l'un des rares pays à avoir imposé l'audit interne par le biais d'une loi spécifique.¹

Nous avons décidé de présenter l'évolution de l'audit sous forme de tableau récapitulatif ci-dessous :

Tableau N° 01 : L'évolution d'audit

| Période | Prescripteur de l'audit | Auditeur | Objectif de l'audit |
|------------------------|--|---|--|
| 2000 avant J.C. | Rois, Empereurs | Clercs ou Ecrivains | L'objectif est de dissuader les voleurs de détournement de fonds et de protéger le patrimoine. |
| 1700 à 1850 | Etats, tribunaux, commerciaux et actionnaire | Comptable | Réprimer les fraudes, punir les fraudeurs et protéger le patrimoine. |
| 1900-1940 | Etat et actionnaires | Professionnel d'audit et comptabilité | Eviter les fraudes et les erreurs. Attester la fiabilité des états financiers historique |
| 1940-1970 | Etats, banque, actionnaires | Professionnels d'audit et de comptabilité | Attester la sincérité et la régularité des états financiers historique. |
| 1970-1990 | Etats, tiers et actionnaire | Professionnels d'audit et de comptabilité | Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptable et normes d'audit |

¹Article 40, Journal officiel, 27^{ème}, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, P 22.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

| | | | |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|
| A partir de 1990 | Etats, tiers et actionnaires | Professionnels d'audit et de conseil | Attester l'image fidèle des comptes, la qualité des contrôles internes, le respect des normes comptables et d'audit, tout en protégeant contre la fraude. |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|

Source : Lionnel et VELIN Gerard, « audit et contrôle interne », 4eme édition Dalloz, Paris, 1992, P17.

1.2. Définition d'audit interne

Selon ALBERTO SILLERO ; « L'audit interne, en tant que contrôle, s'étend désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, il englobe des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines, ainsi que des états comptables et financiers d'une société. Cette approche globale de l'audit interne permet d'évaluer efficacement les différentes facettes de l'entreprise et de contribuer à sa performance globale tout en assurant la conformité aux normes et la gestion des risques »¹.

En juin 1999, l'IIA (Institute of Internal Auditors) a défini l'audit interne de la manière suivante : "L'audit interne est une activité indépendante et objective qui fournit à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, tout en offrant des conseils pour les améliorer et en contribuant à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, de manière systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et en proposant des mesures pour renforcer son efficacité"².

Cette définition souligne le rôle essentiel de l'audit interne dans l'évaluation des pratiques organisationnelles, la gestion des risques et la création de valeur au sein de l'entreprise.

En 1971, suite à la modification de la Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne, la définition de l'audit interne a été révisée. Elle se présente désormais comme suit : « L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation au sein d'une organisation, visant à examiner les opérations au service du management. Il s'agit d'un contrôle managérial qui opère en mesurant et évaluant les autres contrôles.³ »

¹Alberto SILLERO, audit et révision légale, Edition Eska, année 2000, P 12.

²Théorie pratique de l'audit interne, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009, P 73.

³BOUDRIGA Zied, Audit interne : « Organisation et pratique », édition collection Azurite, P 31.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Cette nouvelle définition met en évidence le rôle de l'audit interne en tant que processus d'évaluation objectif permettant de soutenir la gestion de l'entreprise en examinant ses opérations et en évaluant les contrôles en place.

Alors L'audit interne est un processus indépendant et objectif mené au sein d'une organisation pour évaluer et améliorer l'efficacité de ses contrôles internes, de sa gestion des risques et de ses opérations. Il vise à fournir des recommandations pour améliorer la performance, la transparence et la conformité aux politiques et réglementations en vigueur.

1.3. Les objectifs d'audit interne

Le but de l'audit interne est clairement énoncé dans tous les documents définissant les missions d'audit interne. Ces objectifs sont essentiels pour assurer un contrôle interne solide, et l'audit doit vérifier leur prise en compte et leur application efficace et pertinente. Ces objectifs permanents du contrôle interne comprennent :

- Assurer la sécurité des actifs,
- Garantir la fiabilité des informations,
- Veiller au respect des règles et directives,
- Optimiser l'utilisation des ressources.

Les objectifs généraux de la mission d'audit interne incluent également le suivi du précédent audit. Si un audit antérieur portant sur le même sujet a été réalisé (ce qui est souvent le cas), les auditeurs examinent systématiquement ce qui a été fait des recommandations antérieures, notamment celles qui ont été refusées ou n'ont pas été correctement mises en œuvre.

En fonction de ces constats, certaines ou toutes ces recommandations sont reprises, éventuellement avec une autorité accrue. Cependant, il est important de noter que cela n'est pas systématique, car des recommandations qui semblaient pertinentes à l'époque peuvent, plusieurs années après, devenir obsolètes, inutiles voire dangereuses.

1.4. Les différents types de l'audit interne

La typologie d'audit interne comprend différentes missions, telles que l'audit de régularité, l'audit d'efficacité et l'audit de management. Certains auteurs évoquent également les trois âges de l'audit interne : une époque primaire axée sur la régularité, une époque secondaire axée sur l'efficacité, et enfin une époque tertiaire avec l'audit de management.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

1.4.1. Audit de régularité

Dans ce contexte, l'auditeur interne aura pour mission de vérifier plusieurs aspects, notamment :

- La bonne application des instructions de la direction générale, ainsi que la conformité aux dispositions légales et réglementaires par les équipes opérationnelles.
- Le bon fonctionnement des structures de l'entreprise et la régularité des opérations.
- L'efficacité sans faille des systèmes de contrôle interne dans l'accomplissement de leur mission.

L'audit de régularité, également connu sous le nom d'audit de conformité, vise à vérifier la conformité aux règles internes de l'entreprise dans le premier cas, et aux dispositions légales et réglementaires dans le second cas. Dans les deux situations, l'auditeur interne compare la réalité avec le référentiel proposé pour évaluer le degré de régularité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles. En cas de déviation ou de distorsion, il analyse les causes, évalue les conséquences et propose des solutions pour réduire l'écart entre les règles et la réalité. L'objectif de l'audit interne est de garantir la sécurité et la conformité. ¹

1.4.2. L'audit de management

L'audit de management représente une évolution récente de la fonction d'audit, allant au-delà des audits traditionnels de régularité et d'efficacité. Son essence se résume à une question fondamentale : existe-t-il une cohérence entre la politique de l'entité auditée (direction, unité, fonction) et la politique générale de l'entreprise ? Cette approche originale est à la base de l'audit de management.²

D'autres perspectives ont émergé par la suite, sans remettre en question la première. L'une des approches les plus courantes consiste à examiner de près la hiérarchie jusqu'aux niveaux inférieurs pour vérifier dans quelle mesure la politique de l'entité est comprise et mise en pratique. Cette démarche de proximité vise à assurer la conformité entre la politique établie et sa mise en œuvre.

Les missions sont complexes et cruciales. Elles sont généralement confiées à des auditeurs expérimentés et confirmés, compte tenu de leur difficulté.

¹RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 2010, P 186.

²RENARD Jacques, (2013) Op Cité, P 39.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

1.4.3. Audit d'efficacité

Les missions d'audit interne de type « audit d'efficacité » fournissent une vision globale et synthétique du fonctionnement d'un ensemble d'opérations, en évaluant l'adéquation des moyens aux objectifs, la pertinence des méthodes et procédures, ainsi que la rigueur et la qualité des performances. Ces audits permettent également d'émettre une opinion sur la qualité des procédures, en se concentrant non seulement sur leur application, mais aussi sur leur efficacité et leur performance, en se référant à des normes et référentiels spécifiques.¹

1.5. Les principes de l'audit interne

Le code de déontologie énonce quatre principes fondamentaux ²:

- L'intégrité, base de la confiance accordée aux auditeurs ;
- L'objectivité, déjà explicitée à propos de l'indépendance ;
- La confidentialité, impérative, sauf obligation légale ;
- La compétence, impliquant la mise à jour des connaissances

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants ³:

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

1.5.2. Objectivité : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

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

1.5.4. Compétence : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, le savoir à faire et expériences requis pour les réalisations de leurs travaux.

¹ RENARD Jacques, (2013) Op. Cite, P 37.

²Renard Jacques, théorie et pratique de l'audit interne 6eme édition d'organisation, paris, 2007, P 97.

³BELAID Khayrallah, l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, centre de publication universitaire, Tunis 2005, P 36.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

De ces quatre principaux fondamentaux ; décline douze règles de conduite résumée comme suivantes :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Être impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- Améliorer ses compétences ;
- Respecter les normes.

1.6. Les caractéristiques de l'audit interne

L'audit interne présente trois caractéristiques principales ¹ :

1.6.1. Activité indépendante :

L'audit interne bénéficie d'une totale indépendance dans son fonctionnement. Il est crucial qu'il soit placé sous la responsabilité directe du président de la direction générale, le plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. Cette mesure vise à prévenir tout conflit d'intérêts.

Par ailleurs, les auditeurs internes doivent rester entièrement détachés des autres départements de l'organisation afin d'assurer leur objectivité. Il leur est interdit de participer directement aux opérations qu'ils évaluent et de contrôler les individus évalués. Ces principes sont en accord avec les directives de la norme 1100, qui souligne l'importance de l'indépendance de l'audit interne et de la nécessité pour les auditeurs internes d'accomplir leur travail de manière impartiale.

Alors la préservation de l'indépendance de l'audit interne est essentielle pour garantir des évaluations transparentes et fiables. Cette indépendance doit être maintenue en respectant

¹Bouras Boukhalfa, Skander Naim, mémoire de fin d'étude « la contribution de l'audit interne à la performance d'entreprise cas BATICOMPO » Bni Mensour, Bejaia, 2015, P 12.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

scrupuleusement les normes énoncées, permettant ainsi aux auditeurs internes de remplir leur rôle de manière équitable et impartiale.

1.6.2. Activité d'assistance du management

L'audit interne joue un rôle crucial en tant qu'aide au management de l'entreprise. Son objectif est d'améliorer le fonctionnement global de l'entité en optimisant ses processus et en encourageant un contrôle efficace tout en maintenant des coûts raisonnables. Pour ce faire, les auditeurs internes mènent des évaluations approfondies et des enquêtes pour identifier les forces et les faiblesses de l'organisation.

Grâce à leurs analyses minutieuses, les auditeurs internes sont en mesure de formuler des recommandations précises et des informations critiques. Ces éléments fournissent aux dirigeants et aux responsables des données essentielles pour prendre des décisions éclairées et stratégiques, en visant à améliorer la performance et la gestion globale de l'entreprise.

Alors, l'audit interne agit comme un moteur d'amélioration continue en aidant l'entreprise à identifier les zones à renforcer tout en soulignant les opportunités d'optimisation. Il offre ainsi un soutien décisif pour la prise de décisions éclairées et la mise en place de pratiques plus efficaces au sein de l'organisation.

1.6.3. Activité d'appréciation de contrôle interne

L'audit interne joue un rôle primordial en tant que fonction d'appréciation et d'évaluation au sein de l'entreprise. Sa tâche essentielle consiste à valider le contrôle interne en identifiant d'éventuels dysfonctionnements et en procédant à une analyse critique des procédures en place.

En se concentrant sur la validation du contrôle interne, les auditeurs internes examinent attentivement les processus et les systèmes en vigueur dans l'entreprise pour identifier tout écart ou faiblesse pouvant compromettre l'efficacité et la sécurité des opérations.

Grâce à leurs évaluations approfondies, ils sont en mesure de repérer les points faibles et les risques potentiels, permettant ainsi à la direction de prendre des mesures correctives et préventives adaptées. En détectant les dysfonctionnements éventuels, l'audit interne contribue à améliorer les pratiques et à renforcer la résilience de l'entreprise face aux défis et aux changements du marché.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

L'analyse critique des procédures est également un aspect crucial de l'audit interne. Les auditeurs examinent les processus en place pour s'assurer de leur pertinence, de leur efficacité et de leur conformité aux normes et aux réglementations en vigueur. Cette évaluation rigoureuse permet d'identifier les pistes d'optimisation et d'identifier les meilleures pratiques à suivre.

L'audit interne, en tant que fonction d'appréciation et d'évaluation, garantit la fiabilité des contrôles internes en mettant en évidence les problèmes potentiels et en évaluant les procédures de manière critique. Cela favorise une gestion plus avisée, une prise de décision éclairée et renforce la résilience globale de l'entreprise face aux défis du marché.

1.7. La place d'audit interne dans l'entreprise

L'audit interne, lorsqu'il est placé au niveau de la direction générale, occupe une position privilégiée au sein de l'organisation. Il dispose ainsi de la visibilité nécessaire pour évaluer de manière indépendante le système de contrôle interne de l'entreprise. Cela permet de garantir que les processus opérationnels sont adéquats et efficaces, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs de l'organisation.¹

En outre, l'audit interne évalue la capacité globale de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à gérer les risques associés à la réalisation de ses ambitions. En identifiant les vulnérabilités et en proposant des améliorations, il contribue à renforcer la gouvernance, la gestion des risques et le respect des politiques et réglementations en vigueur.

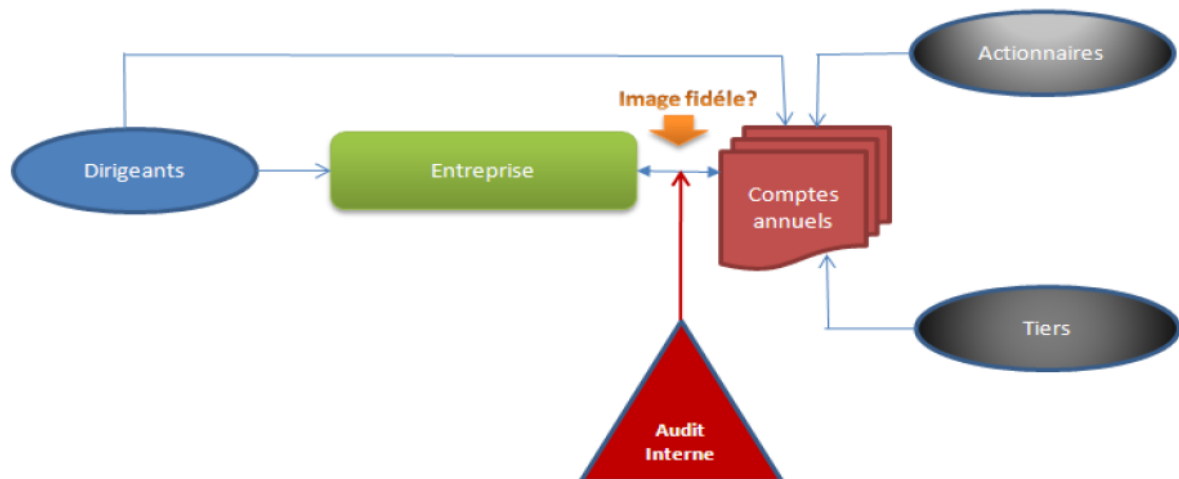
Cette proximité avec la direction générale lui confère également le pouvoir d'influencer les décisions stratégiques et d'apporter des conseils précieux pour améliorer la performance de l'organisation. Cependant, il est essentiel que l'audit interne maintienne son indépendance et son objectivité, afin de remplir pleinement son rôle de garant de la transparence et de la responsabilité au sein de l'entreprise.

En étant positionné au niveau de la direction générale, l'audit interne peut jouer un rôle essentiel en contribuant à la gestion efficace des risques et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, tout en maintenant une indépendance et une objectivité indispensables pour son efficacité.

¹ KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, Manuel d'audit interne, Edition groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015, P 401.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Figure N° 01 : Rôle de l'audit interne dans l'entreprise



Source : Lionel Collins, Gérard Vallin Audit & contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques - Editions DALLOZ 2010 p86

1.8. Les outils d'audit interne

Il existe deux catégories d'outils d'audit interne, qui ne sont pas utilisés de manière équivalente. L'auditeur sélectionne les outils en fonction de son jugement et de l'objectif spécifique de l'audit. Il détermine ainsi l'étendue des travaux à entreprendre et supervise l'utilisation des outils les mieux adaptés à chaque situation.

Ces deux types d'outils d'audit interne sont les outils d'interrogation et les outils de description. L'auditeur peut choisir les outils en fonction de leur pertinence pour atteindre les objectifs fixés.

Les outils utilisés par l'auditeur ne sont pas appliqués de manière systématique, car leur sélection dépend du contexte et des besoins spécifiques de l'audit. De plus, ces outils ne sont pas exclusivement réservés à l'audit interne, d'autres professionnels tels que les auditeurs externes, les consultants, les informaticiens, etc., peuvent également les utiliser dans leurs pratiques.¹

Il est courant que plusieurs outils soient utilisés simultanément lors d'une même mission d'audit interne, car chaque outil apporte un éclairage complémentaire à l'analyse. Cette approche garantit une évaluation approfondie et nuancée des processus et des contrôles de l'organisation auditée.

¹ Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} Édition, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Paris, 2009 P-329.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

1.8.1. Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogation regroupent différentes méthodes, telles que les interviews, les sondages statistiques, les outils informatiques et les questionnaires de contrôle interne, qui sont utilisées lors des audits internes pour obtenir des informations et des données pertinentes. Ces méthodes permettent de recueillir des témoignages, des avis et des réponses à des questions spécifiques, offrant ainsi un éclairage approfondi sur les processus, les procédures et les contrôles en place au sein de l'entreprise auditée.

1.8.1.1. Interview (entretien)

L'entretien constitue un outil essentiel dans le processus d'audit, car il vise à recueillir des informations en posant des questions spécifiques à l'audit. Il diffère d'une simple conversation ou d'un interrogatoire, car l'auditeur n'est pas un journaliste en quête d'interviews, mais plutôt un professionnel qui écoute attentivement pour atteindre les objectifs fixés par l'audit, c'est-à-dire obtenir des informations pertinentes.

La préparation de l'entretien est primordiale et implique de définir clairement le sujet, les thèmes à aborder, et de bien connaître le domaine concerné et les personnes impliquées. Il est nécessaire d'élaborer les questions de manière réfléchie, de planifier le déroulement de l'entretien, d'identifier les interlocuteurs pertinents et de collecter des informations préliminaires.

À la fin de l'entretien, l'auditeur peut demander à l'auditée s'il y a d'autres points à aborder ou si d'autres personnes ou documents pourraient compléter les informations recueillies. Cette approche permet d'assurer la qualité et la complétude des informations obtenues lors de l'audit.

Les sept règles d'une bonne interview :

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles Principales¹ :

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

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

¹ Jacques Renard, op cité, P 336-337-338.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

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

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

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

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

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

1.8.1.2. Sondages statistiques

Les sondages statistiques, également connus sous le nom d'échantillonnage, jouent un rôle important dans l'audit. Lorsque la taille d'une population de référence est trop grande pour une analyse exhaustive, l'échantillonnage permet de sélectionner aléatoirement un échantillon représentatif. Les observations effectuées sur cet échantillon peuvent ensuite être extrapolées à l'ensemble de la population.

Olivier LEMANT décrit le sondage statistique comme une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, de généraliser les observations effectuées sur l'échantillon à toute la population, avec une certitude spécifiée et une précision souhaitée. Dans le domaine de l'audit, cette méthode est fréquemment utilisée pour formuler des opinions ou recommander des mesures concernant un ensemble de données en examinant un échantillon représentatif de cette population.

Grâce aux sondages statistiques, les auditeurs sont en mesure de réaliser des évaluations fiables et significatives, même avec des populations volumineuses, en se concentrant sur un échantillon représentatif qui permet d'obtenir des conclusions et des recommandations valables pour l'ensemble des données auditées.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

L'auditeur peut effectuer différents types de sondages dans le cadre de ses missions d'audit :¹

- **Les sondages de dépistages** : Ces sondages sont réalisés lorsque l'auditeur recherche des erreurs sur factures, des inexactitudes dans la paie, des omissions dans la qualité de fabrication, et autres dysfonctionnements potentiels. Ils servent de tests pour détecter des problèmes éventuels et sont essentiels pour identifier des anomalies.
- **Les sondages pour acceptation** : Ces sondages ont un rôle mixte. Ils peuvent être utilisés lorsque l'auditeur n'a aucune information préalable pour répondre à une question spécifique ou lorsqu'il a déjà identifié un dysfonctionnement. Dans ce dernier cas, ils servent à estimer l'ampleur du problème ou de l'erreur découverte.
- **Les sondages pour estimation des attributs** : Ces sondages sont purement informatifs et recueillent un grand nombre d'informations. L'auditeur les utilise lorsque l'objectif est d'obtenir une vue d'ensemble sur un sujet particulier.

En utilisant ces différents types de sondages, l'auditeur est en mesure de mener une évaluation approfondie et précise lors de ses audits, permettant ainsi de recueillir des données fiables et pertinentes pour prendre des décisions éclairées.

1.8.1.3. Les utiles informatiques

Les outils informatiques offrent un avantage considérable en termes de gain de temps pour l'auditeur. Parmi ces outils, on trouve des logiciels courants tels que le pack Office et des logiciels de statistiques.²

On peut définir trois catégories d'outils informatiques utilisés dans le cadre de l'audit interne :

- **Les outils de travail de l'auditeur** : Cela inclut les logiciels de traitement de texte, les tableurs et les logiciels graphiques qui facilitent la rédaction de rapports, l'analyse de données et la création de graphiques pour présenter les résultats.
- **Les outils de réalisation des missions** : Ces outils permettent à l'auditeur d'établir et de suivre le déroulement de son questionnaire de contrôle interne (QCI) ou de formaliser

¹ Jacques RENARD, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7eme Édition, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Paris, 2009, P 334-335.

² CHEKNOUN Meriem, Thèse doctorat LMD, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Tlemcen, 2013, P 102-103.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

le FRAP (Formulaire de Recueil des Audits et Plans d'actions). Ils facilitent la collecte et l'organisation des informations essentielles tout au long de la mission.

- **Les outils de gestion du service d'audit interne** : Ces logiciels peuvent être utilisés pour élaborer et suivre la réalisation des plans d'audit, ou pour surveiller les heures de travail des auditeurs. Ils contribuent à une gestion efficace du service d'audit interne en assurant un suivi rigoureux des activités et des ressources.

Les outils informatiques jouent un rôle clé dans l'optimisation du travail de l'auditeur, en améliorant la productivité, la précision des analyses et la gestion globale des activités d'audit interne.

1.8.1.4. Les Questionnaires¹

Le questionnaire, parfois appelé « les questions écrites », consiste en une série de questions auxquelles les réponses doivent être fournies par écrit. Cet outil essentiel permet à l'auditeur d'évaluer le dispositif de contrôle interne ainsi que son référentiel lié à une organisation ou à une fonction spécifique. Il joue un rôle clé dans la phase de réalisation de la mission d'audit.

L'organisation et la formulation des questions dans le questionnaire dépendent des objectifs de l'auditeur dans le domaine audité. Pour être efficace, le questionnaire doit inclure des questions spécifiques afin de ne pas intimider l'audité, tout en étant suffisamment concis pour éviter le rejet de ce dernier.

- **Le questionnaire d'audit**

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

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

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

¹KHELASSI Redha, « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2ème Editions Houma, Alger, 2007, P 37.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

- **Le questionnaire de contrôle interne :**

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

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

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

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

Le questionnaire de contrôle interne doit être revu par le responsable de mission d'audit avant la réalisation des sondages.¹

Le processus d'élaboration d'un Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) suit les étapes suivantes :

- Décomposer les activités en tâches élémentaires
- Identifier les principaux risques associés à chaque activité et tâche.
- Définir un dispositif de contrôle interne capable de maîtriser les risques de manière raisonnable.
- Élaborer le questionnaire en tenant compte des informations précédentes.

En suivant cette méthodologie, l'auditeur peut s'assurer que le questionnaire couvre tous les points essentiels à évaluer sur le terrain, permettant ainsi une analyse complète et approfondie du contrôle interne de l'entreprise.

¹ DR. KHELASSI Réda « les applications de l'audit interne » Houma éditions, Alger p 132.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

1.8.2. Les outils de description¹

Les outils de description jouent un rôle essentiel en aidant l'auditeur à acquérir une meilleure compréhension des particularités des situations qu'il rencontre. Parmi ces outils de description, on peut distinguer les suivants :

1.8.2.1. La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches offre une vision synthétique et claire de la répartition des tâches à un moment donné. Cet outil permet d'obtenir une photographie précise de la répartition des tâches, et il peut également être utilisé pour analyser la charge de travail de chaque personne en identifiant les tâches élémentaires et les opérateurs impliqués. Pour cela, il est important que les tâches aient été quantifiées au préalable pour une évaluation précise.

1.8.2.2. Diagramme de circulation (flow chart)

Le diagramme de circulation, également appelé « flow chart », est un outil qui suit des normes pour représenter graphiquement un circuit d'informations ou une procédure. Il permet de visualiser de manière claire et organisée la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité au sein de l'organisation.

a) Les avantages :

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

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

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

b) Les inconvénients :

L'utilisation de ce document nécessite des méthodes et des techniques difficiles à utiliser, pour cela, l'auditeur interne doit les pratiquer souvent pour bien les maîtriser. L'utilisation du diagramme de circulation exige des formations pratiques continues. Mais avec

¹ Jacques RENARD, op cité, 2010, P 351-352-353-354-355-356-357.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

les nouveaux logiciels relatifs au diagramme de circulation existant dans le marché, on peut dire que ces difficultés ont diminué.

1.8.2.3. Narration

En audit interne, on distingue deux types de narrations : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur.

- La narration par l'audité est une narration orale qui offre une grande richesse d'informations. Cet outil permet à l'auditeur d'adopter une approche passive en écoutant attentivement et en prenant des notes.
- La narration par l'auditeur est une narration écrite qui organise les idées et les connaissances de manière logique. Elle est conçue pour faciliter la lecture par des tiers.

Ces deux types de narrations sont utilisés en audit interne et jouent un rôle crucial dans la collecte et la communication des informations essentielles relatives aux missions d'audit.

1.8.2.4. Observation physique

L'auditeur interne cherche activement à se rendre sur le terrain et à pratiquer l'observation physique, car il ne se contente pas de rester dans son bureau. Pour que cette pratique soit effective, trois conditions doivent être remplies : l'observation ne doit pas être clandestine, elle ne doit pas être occasionnelle, et elle doit toujours être validée pour assurer sa fiabilité. L'objectif principal de l'observation physique est de fournir une preuve directe de la situation évaluée, permettant ainsi à l'auditeur d'obtenir des informations concrètes sur le terrain.

Les observations physiques peuvent être réalisées de deux manières : directement ou indirectement.

- **L'observation directe** consiste en une vérification visuelle détaillée de la structure, de la fonction et du processus en cours. Elle exige que le processus porte la même marque d'identification que le bien en question. L'objectif est de porter un avis sur l'état physique du bien au moment de l'observation.
- **L'observation indirecte** implique de faire appel à un tiers pour effectuer les observations au nom de l'auditeur et lui communiquer les résultats de l'observation.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Ces deux approches d'observation sont utilisées en audit pour recueillir des données fiables et pertinentes sur l'état des biens ou des processus évalués.

1.8.2.5. L'organigramme fonctionnel :

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

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

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

Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

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

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

1.9. Comparaison entre la fonction de l'audit interne et les fonctions voisines

1.9.1. L'audit interne et le contrôle de gestion

COHEN E, définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction ».¹

Entre ces deux fonctions (l'audit interne et le contrôle de gestion) il existe des ressemblances et des différences :

¹ COHEN E, « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, p83.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

1.9.1.1. Les ressemblances :

- Les deux fonctions s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise, ce qui leur confère un caractère universel.

- Pour assurer leur indépendance, les deux fonctions sont placées hiérarchiquement au plus haut niveau de l'entreprise.

- Au cours de leur évolution historique, ces deux fonctions ont suivi une trajectoire comparable, passant d'un rôle simple et marginal (contrôle de régularité pour l'un et analyse des coûts pour l'autre) à devenir des pôles essentiels de l'entreprise, jouant un rôle actif dans son optimisation.

1.9.1.2. Les différences :

Tableau N° 02 : Les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion

| | Audit interne | Contrôle de gestion |
|----------------------------|---|--|
| Objectif | Fournir une assurance concernant la maîtrise des activités. | - Assurer le maintien des grands équilibres de l'entreprise. - Signalant les erreurs de prévision. -Formuler des recommandations pour rétablir la situation. |
| Champ d'application | Activités, processus, fonctions, entités | Résultats réels ou prévisionnels, écarts : dimension chiffrée |
| Périodicité | Fonction du risque | Cette activité n'est pas planifiée à l'avance et elle est étroitement liée aux résultats de l'entreprise. |
| Méthodologie | Propre à l'auditeur | Calculs, prévisions, analyses, déductions. |

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

Il serait inapproprié de négliger la complémentarité entre les deux fonctions. En effet, le contrôle de gestion, tout comme toute autre activité, peut être soumis à des audits pour évaluer son degré de maîtrise (pertinence des outils de prévision, qualité de l'analyse des écarts, efficacité des recommandations). Par ailleurs, les missions d'audit peuvent être influencées par les informations ou indicateurs fournis par le contrôleur de gestion.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

1.9.2. L'audit interne et l'audit externe

La relation entre l'audit interne et l'audit externe est essentielle pour garantir une évaluation complète et rigoureuse de l'entreprise. L'audit interne, en tant que fonction interne indépendante, examine régulièrement les activités de l'entreprise pour identifier les risques et les améliorations potentielles.

De son côté, l'audit externe est réalisé par un cabinet externe et vise à fournir une opinion objective sur la fiabilité des états financiers et la conformité aux normes comptables. Ces deux types d'audit collaborent souvent pour partager des informations pertinentes et assurer une couverture globale des risques et des processus d'entreprise. La coopération entre l'audit interne et l'audit externe renforce la transparence, la gouvernance et la gestion des risques, ce qui contribue à une prise de décision éclairée et à la confiance des parties prenantes dans l'entreprise.

Tableau N° 03 : Les différences entre l'audit interne et l'audit externe

| | Audit interne | Audit externe |
|--|---|--|
| Le statut de l'auditeur | L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise. | L'auditeur externe (cabinet International ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant. |
| Les bénéficiaires de l'audit | L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (managers, D.G., éventuellement comité d'audit). | L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.). |
| Les objectifs de l'audit | L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer. | Son objectif est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers. |
| Le champ d'application de l'audit | Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions. | L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise. |

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| La prévention de la fraude | Une fraude touchante, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe. | L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats. |
| L'indépendance de l'auditeur | L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise. | L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire. |
| La périodicité des audits | L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifier en fonction des risques. | L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes (fin de trimestre, fin d'année). |
| La méthode de l'auditeur | Les auditeurs internes sont spécifiques et originaux. | Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses et inventaires. |

Source : RENARD J. (2009), Op. Cité, p80.

1.9.3. L'audit et l'inspection

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi – *last but not least* – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne.¹

Les différences entre l'audit interne et l'inspection sont illustrées dans le tableau N°04 suivant :

¹ RENARD J, (2009), Op. Cité. P 91.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Tableau N° 04 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection

| | Audit interne | Inspection |
|------------------------------|---|---|
| Régularité/Efficacité | Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractère suffisant... | Contrôle le respect des règles sans ne les interpréter ni les remettre en cause. |
| Méthode et Objectifs | Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème. | S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre. |
| Évaluation | Considère que le responsable–chef est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes. | Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois compétences et qualités. |
| Service/police | Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités. | Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs. |
| Sélection/sélectivité | Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale. | Investigation approfondie et contrôle très exhaustifs éventuellement sous sa propre initiative. |

Source : SCHICKN Pierre (2007), Op. Cité, p54.

Il est à souligner que l'Audit et l'Inspection se doivent d'être indépendants, de manière à pouvoir contrôler toutes les activités de l'établissement, y compris la conformité.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Section 2 : concepts essentiels du contrôle interne

Le contrôle interne et l'audit interne sont parfois confondus, mais ils sont en réalité différents. L'audit interne est un service spécifique au sein de l'entreprise, tandis que le contrôle interne ne correspond ni à un service ni à une fonction, mais à des éléments d'organisation présents dans tous les services de l'entreprise. Dans cette section, nous nous concentrons principalement sur la présentation de la notion du contrôle interne.

2.1. La définition du contrôle interne

Le contrôle interne désigne l'ensemble des procédures, politiques et pratiques mis en place au sein d'une organisation dans le but d'assurer une gestion efficace, sécurisée et conforme à ses objectifs. Il vise à prévenir les erreurs, les fraudes, et à minimiser les risques opérationnels, financiers et de conformité. Le contrôle interne permet également de garantir la fiabilité des informations financières et de faciliter la prise de décisions éclairées par la direction.

➤ Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)

Le contrôle interne désigne l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres, mises en place, suivies et supervisées sous la responsabilité de la direction. Son objectif est de garantir la protection du patrimoine de l'entreprise, ainsi que l'exactitude et la légitimité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. Il vise également à assurer une gestion ordonnée et performante des activités de l'entreprise et à veiller à la conformité des décisions prises avec la politique définie par la direction.¹

➤ Selon COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Le contrôle interne constitue un processus instauré par le conseil d'administration, la direction et les employés d'une organisation. Son but est de fournir une assurance raisonnable concernant la réalisation de plusieurs objectifs essentiels :²

- Réalisation et optimisation des opérations.
- Fiabilité des informations financières.

¹ Mémento pratique Francis Lefebvre, « Audit et commissariat aux comptes », Edition Francis Lefebvre. Paris, 2010, page 530.

²Stéphanie Thiery-Dubuisson, « L'audit, Editions La Découverte », Paris. 2004, page 53

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

- Conformité aux lois et réglementations en vigueur.

2.2. Les objectifs du contrôle interne

Les définitions précédentes mettent en évidence les principaux objectifs du contrôle interne.¹

→ **L'application des instructions de la Direction**

Le contrôle préalable au déroulement des opérations consiste à appliquer les instructions de la Direction. Il vise à vérifier que les objectifs des instructions sont clairement définis et que ces instructions sont adressées de manière spécifique aux personnes habilitées et formées pour les interpréter correctement. De même, après le déroulement des opérations, ce contrôle continue d'être essentiel pour assurer que tout s'est déroulé conformément aux directives établies. Ainsi, le dirigeant peut être considéré comme l'ultime responsable de la performance finale de l'entreprise.

→ **Assurer la qualité de l'information, et en particulier de l'information financière :**

Selon la CNCC, un système d'information comptable efficace doit garantir la production en temps voulu et avec la qualité requise des documents nécessaires et des informations essentielles pour les prises de décisions de la direction. Cela implique que les informations fournies soient objectives, reflétant fidèlement l'état réel de l'entreprise dans son environnement, et qu'elles soient également disponibles dans le format souhaité et dans les délais appropriés pour ceux qui doivent les interpréter.

→ **L'amélioration de la performance**

L'amélioration des performances d'une organisation est étroitement liée à l'analyse de ses activités et à la gestion des coûts. En effet, les coûts des produits dépendent directement des coûts des activités. L'analyse des coûts joue un rôle crucial en soutenant le contrôle interne. Ne pas prendre en compte la gestion des coûts et son importance dans les procédures internes équivaldrait à refuser d'entreprendre des efforts visant à améliorer les performances globales de l'entreprise.

¹Stéphanie Thiery-Dubuisson, (2004), op cité, p 45-48.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

→ Assurer la protection des actifs de l'entreprise

Assurer la protection des actifs de l'entreprise implique un concept large selon la CNCC. Cela englobe non seulement la "conservation physique des biens" (comme le gardiennage, la protection matérielle et le suivi des actifs) mais également les risques liés à l'environnement naturel (comme les séismes, les inondations) ainsi que les risques provenant de l'environnement humain (tels que les tiers, les employés et les dirigeants), incluant les risques d'erreur, de négligence ou de fraude.

2.3. Les dispositifs clés du contrôle interne

Pour établir un contrôle interne efficace au sein de l'entreprise, six dispositifs doivent être mis en place :¹

2.3.1. Les trois dispositifs de pilotage

2.3.1.1. Un système d'information

Un système d'information englobe tous les aspects de l'activité et va au-delà du quantifiable. Il se compose d'un ensemble intégré de sous-systèmes informatiques, tels que les logiciels et autres composants, qui contribuent à son bon fonctionnement. Cela inclut la gestion des données, les processus de communication, et d'autres éléments essentiels pour soutenir les opérations et la prise de décision au sein de l'entreprise.

2.3.1.2. Une stratégie

Mise en place de moyens adaptés aux objectifs : moyens humains, moyens financiers.

2.3.1.3. Des objectifs

Les orientations générales, les priorités et les objectifs d'une entreprise sont définis pour guider sa mission. Ces objectifs doivent être à la fois qualitatifs et/ou quantitatifs et alignés sur la réalisation de la mission globale de l'entreprise.

Pour permettre leur mise en œuvre efficace, ces objectifs doivent être décomposés en sous-objectifs spécifiques pour les responsables opérationnels. De plus, ils doivent être mesurables à l'aide d'indicateurs pertinents, permettant d'évaluer les progrès réalisés vers leur réalisation.

¹KHELASSI Réda. Les applications de l'audit interne. Alger : Éditions Houma, 2010, P 74-75.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Pour faciliter le suivi et l'évaluation, le système d'information mis à disposition du management doit être capable de recueillir et de traiter les données pertinentes liées aux objectifs fixés. Cela permet au management d'obtenir une vision claire des performances de l'entreprise par rapport à ces objectifs et d'ajuster, si nécessaire, les stratégies et les actions pour atteindre les résultats souhaités.

2.3.2. Les trois dispositifs de contrôle

2.3.2.1. L'organisation

Une organisation efficace doit être conçue en prenant en compte les besoins des individus tout en restant objective et adaptée à la culture, à l'environnement et aux missions de l'entreprise.

Les quatre éléments essentiels pour une organisation de qualité sont les suivants :

- L'organigramme, qui définit les relations de commandement ;
- L'analyse de poste, qui précise les responsabilités de chacun ;
- La limitation des pouvoirs de chaque individu, pour déterminer jusqu'où s'étendent leurs compétences ;
- L'environnement, qui permet le bon fonctionnement de l'entreprise et assure la sécurité des biens et des personnes.

2.3.2.2. Des méthodes et des procédures de travail :

Pour garantir une gestion efficace, des méthodes et des procédures de travail doivent être établies. Elles doivent couvrir toutes les activités et processus de l'entreprise, être consignées par écrit, faciles à comprendre, régulièrement mises à jour et bien connues de tous les utilisateurs. Cette approche assure une cohérence opérationnelle, facilite la communication interne et contribue à l'optimisation des performances globales de l'organisation.

2.3.2.3. La supervision

La supervision joue un rôle crucial en tant qu'acte d'assistance et de vérification pour garantir l'efficacité du contrôle interne. Pour être efficace, elle doit laisser une trace de son passage et être appliquée de manière universelle.

Dans le cadre d'un audit interne, il est essentiel de décrire par écrit le dispositif de contrôle interne et de vérifier sa conformité avec la réalité sur le terrain, en comparant les procédures de travail écrites avec les procédures pratiques. En cas de divergence, des risques

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

inhérents peuvent exister. Ainsi, une analyse rigoureuse de la mise en œuvre des procédures permet de détecter d'éventuels écarts et de prendre des mesures correctives pour renforcer le contrôle interne et prévenir les risques potentiels.

2.4. Les composants du contrôle interne

Le contrôle interne est mis en place par le responsable et le personnel de l'entreprise pour assurer une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ses objectifs. La manière de mettre en œuvre le contrôle interne varie en fonction de la structure et de la taille de l'entreprise, du profil des risques, des activités et du degré de réglementation.

Dans ce qui suit, nous aborderons les cinq composantes du contrôle interne selon la nomenclature du référentiel COSO 1 (1992) mise à jour en 2013.¹

L'environnement du contrôle ;

L'évaluation des risques ;

Les activités du contrôle ;

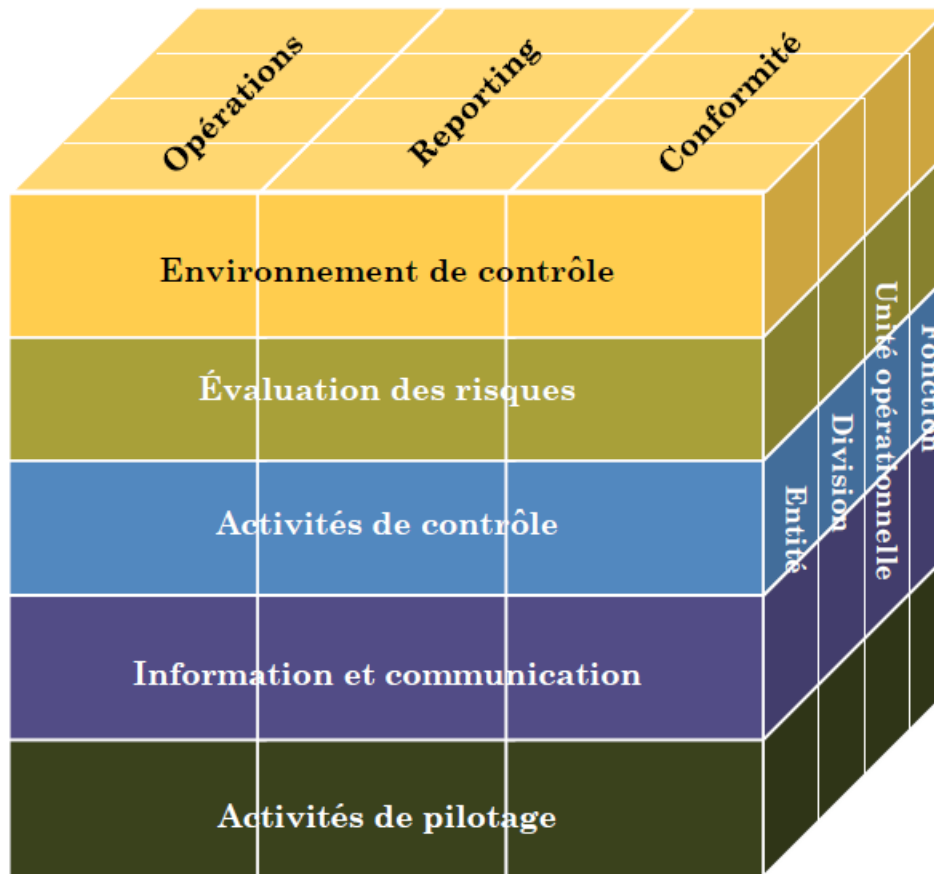
L'information et la communication ;

Le pilotage du contrôle interne.

¹ Price Waterhouse, IFACI, « La pratique du Contrôle Interne ». Paris, édition d'organisation, (2004), P 41-42.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Figure N° 02 : LE CUBE COSO



Source: Price Waterhouse, IFACI, (2004), op cite, p 43.

2.4.1. L'environnement du contrôle

L'environnement du contrôle, généralement défini par le management et le conseil d'administration, reflète la culture de l'entreprise et influence le degré de conscience du personnel vis-à-vis des besoins en matière de contrôles. Il est constitué d'un ensemble de normes auxquelles les membres de l'entreprise adhèrent, se présentant comme suit ¹:

➤ L'intégrité et les valeurs éthiques des responsables et du personnel

L'intégrité et les valeurs éthiques des responsables et du personnel jouent un rôle essentiel dans l'entreprise. Chaque individu au sein de l'organisation doit démontrer son intégrité personnelle et professionnelle, ainsi que son respect de l'éthique. L'éthique est perçue comme un "réflexe de bonne moralité" qui réduit le besoin de contrôles formels, facilite la

¹ Eustache Ebondo WAMANDZILA : La gouvernance de l'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne, éditions l'Harmattan, 2005, p 195.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

conformité des activités et assure l'intégrité du personnel. Cela se traduit par l'adhésion au contrôle interne via un code de conduite associé à un système de sanctions.

➤ L'engagement envers un niveau de compétence

L'engagement envers un niveau de compétence approprié est essentiel pour les responsables et leur personnel. Ils doivent démontrer et maintenir un niveau de compétence qui leur permet d'évaluer les risques de manière efficace, d'assurer un travail performant et de comprendre suffisamment les contrôles pour assumer leurs responsabilités. Les pratiques en matière de ressources humaines jouent un rôle crucial en garantissant que le personnel possède l'intégrité, la formation et l'expérience nécessaires pour accomplir leurs fonctions. Le management des ressources humaines doit donc promouvoir un environnement éthique en encourageant le professionnalisme et en veillant à ce que les règles de transparence soient respectées en permanence.

➤ Le style de management

Le style de management des responsables doit refléter leur adhésion permanente au contrôle interne. Cela implique la définition d'un code de conduite, des évaluations de performance basées sur les objectifs du contrôle interne et un engagement du conseil d'administration et du comité d'audit pour promouvoir une attitude exemplaire envers le contrôle interne. La direction générale doit également démontrer l'importance du contrôle interne par ses propres actions, par exemple, en créant un service d'audit interne intégré au système de contrôle interne, ce qui envoie un signal fort au personnel de l'entreprise.

➤ Le fonctionnement de l'entreprise

Le fonctionnement de l'entreprise nécessite une coordination, c'est-à-dire une structure organisationnelle. Cette structure définit les domaines clés d'autorité et de responsabilité, les délégations de pouvoir et les canaux d'informations appropriés pour assurer le contrôle des activités.

2.4.2. L'évaluation des risques

Pour évaluer les risques, il est préalablement essentiel de les identifier et de les analyser. Une fois cette étape accomplie, des actions correctives doivent être déterminées. Les risques

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

représentent la possibilité d'un événement futur qui pourrait avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'entité concernée.¹

➤ L'identification des risques

L'identification des risques se fait après avoir défini les objectifs stratégiques. Cela permet de répertorier tous les risques internes et externes liés aux objectifs clés qui ont été clairement définis. Pour ce faire, il est essentiel de disposer d'outils appropriés tels que des méthodes d'identification Top-down et/ou Bottom-up.

➤ Analyse les risques

L'analyse des risques implique de les évaluer en considérant à la fois l'impact potentiel et la probabilité de leur survenance. Pour cela, il est essentiel de prendre en compte la sévérité du risque, ce qui peut être abordé en combinant une approche subjective avec des méthodes quantitatives. Il est important de noter que l'évaluation des risques doit être basée sur un cadre de classification pour établir des priorités de gestion et présenter des informations pertinentes sous forme d'une matrice des risques au système décisionnel.

L'analyse des risques consiste à évaluer leur impact potentiel ainsi que leur probabilité de survenance. L'approche d'évaluation de la sévérité du risque peut comporter une part de subjectivité, mais les méthodes quantitatives sont également utiles. Il est essentiel de mettre en place un cadre de classification pour évaluer les risques, fixer les priorités de gestion et présenter les informations pertinentes sous forme d'une matrice des risques au système décisionnel.

➤ Les procédures de gestion des risques (actions correctives)

Les procédures de gestion des risques (actions correctives) dépendent principalement du degré d'aversion au risque de l'entreprise, qui reflète le niveau de risque qu'elle est prête à accepter avant d'intervenir. Ce degré prend également en considération les risques inhérents et résiduels. Les mesures de réponse aux risques peuvent inclure le traitement via des actions de contrôle, le partage ou le transfert à un tiers (comme une compagnie d'assurance, par exemple),

¹IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 59-61.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

l'acceptation si leur gravité est supportable (ou lorsque le coût de la mesure est supérieur aux avantages qui en découlent), ou encore l'évitement en supprimant l'activité à risque.

2.4.3. Les activités de contrôle

Les activités du contrôle, également appelées contrôle opérationnel, consistent en des actions définies par des règles et des procédures visant à assurer raisonnablement que les instructions de la direction pour maîtriser les risques sont mises en œuvre. Ces activités sont réalisées à tous les niveaux de l'entité et à différents stades des processus métiers, où la séparation des tâches est prise en considération dès la sélection et le développement des activités de contrôle.

Les activités du contrôle incluent notamment :

- La détermination des objectifs ;
- Les procédures d'autorisation et d'approbation ;
- La séparation des tâches ;
- Le contrôle d'accès aux ressources et aux documents ;
- L'établissement des budgets ;
- Les tableaux de bord ;
- Les vérifications ;
- Les réconciliations ;
- La supervision.

Les activités du contrôle se divisent en différentes orientations : la détection (contrôle détectif) et la prévention (contrôle préventif), ainsi que les actions correctives (contrôle correctif) ou le contrôle directif (qui permet de s'assurer que la gestion est maîtrisée, comme par exemple la formation). Il est essentiel pour les entreprises de trouver un équilibre entre les actions de prévention et de détection, et de les compléter par des actions correctives pour garantir leur efficacité.

En outre, il faut souligner que les systèmes d'information exigent des activités de contrôle spécifiques.

2.4.4. L'information la communication

Dans le cadre des responsabilités liées au contrôle interne et pour atteindre ses objectifs, toute entité a besoin d'informations pertinentes qui facilitent le fonctionnement des autres

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

composantes du contrôle interne. Pour être considérée comme pertinente, l'information doit répondre à des critères tels que l'adéquation, le délai, la pertinence, la mise à jour, l'exactitude et l'accessibilité. Il est essentiel d'identifier, de recueillir et de communiquer l'information de manière à permettre au personnel de réaliser les activités de contrôle qui leur sont confiées. Les responsables doivent pouvoir prendre des décisions appropriées en se basant sur des informations de qualité et une documentation exhaustive et claire.¹

La communication est un processus interactif par lequel l'information pertinente est partagée. En interne, la communication joue un rôle crucial, car elle permet de diffuser l'information de manière ascendante, transversale et descendante dans l'entreprise. Elle permet également à la direction générale de transmettre un message clair aux collaborateurs sur l'importance de leurs responsabilités en matière de contrôle. Outre la communication interne, la direction doit établir des canaux de communication avec les partenaires externes, ce qui facilite la réception d'informations externes et la fourniture d'informations conformément à leurs attentes.

2.4.5. Le pilotage du contrôle interne

Pour s'assurer que chaque composante de contrôle et les principes qui leur sont associés sont bien mis en place et fonctionnent efficacement, l'entreprise mène des évaluations continues ou ponctuelles, voire une combinaison des deux.

Le pilotage permanent fait partie intégrante des activités courantes des processus métiers à tous les niveaux de l'entreprise, permettant d'obtenir des informations en temps voulu. Il implique des contrôles réguliers réalisés par la direction générale, le personnel d'encadrement et d'autres actions entreprises par le personnel dans le cadre de leurs responsabilités. Le pilotage permanent couvre toutes les composantes du contrôle interne.

L'évaluation ponctuelle, effectuée périodiquement, varie généralement en termes de périmètre et de fréquence, en fonction de l'évaluation des risques, de l'efficacité des procédures de pilotage permanent et d'autres considérations managériales. L'entreprise doit prendre en compte les changements internes et externes, les risques associés, les compétences du personnel impliqué dans la mise en œuvre des contrôles et les résultats du pilotage permanent. Les

¹ IFAC : guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes Entreprises, troisième édition, tome 1, 2013, p 61-64.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

évaluations ponctuelles peuvent prendre la forme d'auto-évaluations (tests sur le contrôle interne), d'audits internes ou externes.

En combinant les suivis permanent et ponctuel, l'entreprise peut identifier les forces et les faiblesses du système de contrôle interne et les communiquer au management et au conseil d'administration. Cela permettra d'évaluer les mesures appropriées à prendre pour ramener le risque à un niveau acceptable. L'environnement du contrôle est le fondement du système de contrôle interne, et une fois établi, il est important d'évaluer les risques auxquels l'entreprise est exposée pour mettre en place des activités de contrôle proportionnées aux risques encourus. L'information et la communication jouent un rôle crucial à tous les niveaux de l'entreprise pour mener ce contrôle. Comme le contrôle interne est dynamique, il doit être piloté pour s'adapter aux changements de l'environnement.

2.5. Les limites du contrôle interne

Le dispositif de Contrôle Interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de Contrôle Interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport (**coût / bénéfice**) et de ne pas développer des systèmes de Contrôle Interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.¹

2.5.1. Absence de garantie absolue

Selon le référentiel COSO, aucun système de contrôle interne ne peut offrir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, car certaines limites inhérentes peuvent empêcher une garantie totale de réussite, comme des erreurs de jugement ou des défaillances humaines.

¹Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne : cadre de référence « IFACI » Paris - Janvier 2007.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

La probabilité d'atteindre ceux-ci sont soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.¹

2.5.2. Jugement

L'efficacité des contrôles sera limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de la société. Les personnes prenantes de telles décisions devront exercer, dans le laps de temps qui leur est impartis, leur jugement en se basant sur les informations mise à leur disposition. Toute en faisant face aux pressions liées aux conduites des affaires. Ces décisions peuvent produire des résultats décevants et doivent, dans l'avenir, être modifiées.

2.5.3. Dysfonctionnements

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant, ceci va conduire à un dysfonctionnement du système de Contrôle Interne. Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine.

Un responsable des services comptables chargé d'enquêter sur les anomalies peut oublier de le faire ou ne pas poursuivre son investigation suffisamment en profondeur pour prendre les mesures adéquates, il peut être remplacé par un personnel intérimaire n'ayant pas les compétences requises afin de s'acquitter convenablement de ses tâches.

Des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement aux premiers signes d'un dysfonctionnement.²

2.5.4. Limitations technologiques

Les systèmes de contrôle interne peuvent être limités par la technologie utilisée. Les failles de sécurité, les erreurs de programmation ou les problèmes liés aux systèmes informatiques peuvent compromettre l'efficacité des contrôles.

¹Élisabeth Bertin, audit interne enjeux et pratique à l'international, édition Eyrolles, paris, 2007, P59.

² Aksouh Hani et Mehenni Samy Ismail, L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO, ESC Alger, 2008, p26.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

2.5.5. Coût élevé :

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.¹

L'organisation doit comparer les coûts et avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation, mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Les coûts et bénéfices attachés aux contrôles sont calculés à différents degrés de précision. Généralement, le calcul des coûts est plus facile en prenant en compte les coûts directs et indirects des contrôles mis en place. Le calcul du rapport coûts/bénéfice est rendu encore plus compliqué par la corrélation entre les contrôles et les activités. Lorsque les contrôles sont intégrés dans les processus de gestion et d'exploitation, il est difficile d'en isoler le coût ou l'avantage que l'on en retire.

Il est essentiel de trouver un équilibre entre le coût et les bénéfices apportés par ces contrôles, afin d'éviter de développer des systèmes inutilement coûteux tout en acceptant un certain niveau de risque.

Malgré ces limites, le contrôle interne reste essentiel pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs et à gérer les risques associés à leurs activités. Une approche proactive, une surveillance continue et des ajustements réguliers sont nécessaires pour renforcer la robustesse du contrôle interne et améliorer la résilience de l'entreprise face aux défis changeants.

¹Sur le site internet, www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf, (Le dispositif de contrôle interne), date de consultation le 09/04/2023.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Section 3 : cadre de référence et méthodologie de l'audit interne

Dans cette section dédiée au cadre de référence et à la méthodologie de l'audit interne, nous explorerons les règles de conduite de l'audit interne, y compris ses normes et nous discuterons également sur sa méthodologie.

3.1. Les règles de conduite de l'audit interne¹

Règles de conduite de l'auditeur interne sont les suivantes :

➤ Intégrité :

- Accomplir sa mission avec honnêteté et responsabilité.
- Respecter la loi et les règles de la profession.
- Éviter toute participation à des activités illégales ou déshonorantes pour la profession d'audit interne.
- Contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

➤ Objectivité :

- Révéler tous les faits significatifs.
- Refuser toute influence pouvant compromettre son jugement professionnel.
- Éviter les relations ou activités susceptibles de mettre en péril le caractère impartial de son évaluation et éviter tout conflit d'intérêts avec leur organisation.

➤ Confidentialité :

- Protéger les informations recueillies et les utiliser avec prudence.
- Ne pas utiliser ces informations à des fins personnelles.

➤ Compétences :

- S'efforcer d'améliorer ses compétences, son efficacité et la qualité de son travail.
- Respecter les Normes lors de la réalisation de ses travaux.
- S'engager uniquement dans des activités pour lesquelles il possède les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.

3.2. Les normes d'audit interne

L'audit interne est pratiqué dans divers environnements juridiques, culturels et au sein d'organisations de différentes tailles, complexités et structures. Ces variations peuvent influencer la façon dont l'audit interne est effectué dans chaque contexte. Néanmoins, il est

¹CRIPP Normes, octobre 2008, p29.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

essentiel que les auditeurs internes respectent les normes de pratique professionnelle pour remplir leurs responsabilités.

Ces normes ont pour but :

- Définir les principes de base de l'audit interne.
- Fournir un cadre de référence.
- Établir des critères d'amélioration.
- Constituer une base pour l'amélioration contenue

Ces normes se regroupent en trois catégories : les normes de qualification (série 1000), les normes de fonctionnement (série 2000) et les normes de mise en œuvre.¹

Les normes de qualification établissent les critères requis pour les organisations et les personnes qui effectuent des activités d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité pour évaluer les services fournis. Ces normes s'appliquent généralement aux travaux d'audit interne.

En outre, les normes de mise en œuvre adaptent les normes de qualification et de fonctionnement à des missions spécifiques, telles qu'un audit de conformité, une enquête sur des cas de fraude ou des travaux d'auto-évaluation du contrôle interne. Ces normes de mise en œuvre sont établies pour les activités d'assurance et de conseil.

3.2.1. Les normes de qualification

Les normes de qualification définissent les critères que les organisations et les personnes chargées d'effectuer des missions d'audit interne doivent respecter.

➤ 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités

Stipule que les missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne doivent être clairement définis dans une charte d'audit interne. Cette charte doit être en accord avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes établies. De plus, le responsable de l'audit interne doit réviser périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.

¹IFACI, Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

➤ 1100 : indépendance et objectivité

Souligne l'importance de l'indépendance de l'audit interne, ainsi que de l'objectivité des auditeurs internes dans l'exécution de leurs travaux.

➤ 1200 : compétence et conscience professionnelle

Cette norme met l'accent sur la nécessité de conduire les missions d'audit interne avec compétence et conscience professionnelle.

- **Compétence** : Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences requises pour accomplir leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour mener à bien ses missions.
- **Conscience professionnelle** : Les auditeurs internes doivent faire preuve de diligence et de savoir-faire, à la hauteur de ce que l'on attend d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. Cela ne signifie pas qu'ils doivent être infailibles dans leur travail.

➤ 1300 : programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne a la responsabilité de créer et de maintenir un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité qui couvre tous les aspects de l'audit interne.

Tableau N°05 : Les normes de qualification

| Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs » |
|---|
| *1000 : Mission, pouvoir et responsabilité |
| *1100 : indépendant et objectivité |
| 1110- indépendance dans l'organisation |
| 1120- Objectivité individuelle |
| 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité |
| *1200 : Compétence et conscience professionnelle |
| 1210- Compétence |
| 1220- Conscience professionnelle |
| 1230- Formation professionnelle |
| *1300 : programme d'assurance et de la qualité |
| 1310- Evaluation du programme qualité |

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

| |
|---|
| 1311- Evaluations interne |
| 1312- Evaluation externe |
| 1320- Rapport relatifs au programme qualité |
| 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » |
| 1340- Indication de non-conformité |

Source : www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, p 26.

3.2.2. Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement décrivent les missions d'audit interne et établissent des critères de qualité pour évaluer la performance des services fournis.

➤ 2000 : Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne est chargé de gérer efficacement cette activité afin de garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. L'audit interne apporte cette valeur ajoutée lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente, contribuant ainsi à l'efficacité des processus de gouvernance de l'entreprise, de gestion des risques et de contrôle interne pour le bénéfice de l'organisation et de ses parties prenantes.

➤ 2100 : Nature du travail

L'audit interne doit évaluer de manière systématique et méthodique les processus de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle, tout en contribuant à leur amélioration.

➤ 2200 : Planification de la mission

Pour chaque mission, les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un plan. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre, les dates et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

➤ 2300 : Accomplissement de la mission

Les auditeurs internes ont pour responsabilité d'identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

➤ 2400 : Communication des résultats

Les auditeurs doivent communiquer les résultats de la mission.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

➤ 2500 : Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit établir et maintenir un système de suivi pour vérifier la mise en œuvre des actions d'amélioration suite aux résultats communiqués à la direction.

➤ 2600 : Acceptation des risques par la direction générale

Si le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait être jugé inacceptable pour l'organisation, il doit aborder cette question avec elle. En cas d'absence de décision concernant le risque résiduel, le responsable de l'audit interne doit porter la question devant le conseil en vue de trouver une résolution.

Tableau N°06 : Les normes de fonctionnement

| Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font » |
|---|
| *2000 : Gestion de l'audit interne 2010- Planification 2020- Communication et approbation 2030- Gestion des ressources 2040- Règles et procédures 2050- Coordination 2060- Rapports au Conseil et à la direction générale |
| *2100 : Nature du travail 2110- Management des risques 2120- Contrôle 2130- Gouvernement d'entreprise |
| *2200 : Planification de la mission 2201- Considérations relatives à la Planification 2210- Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230- Ressources affectées à la mission 2240- Programme de travail de la mission |
| *2300 : Accomplissement de la mission 2310- Identification des informations 2320- Analyse et évaluation 2330- Documentation des informations 2340- Supervision de la mission |
| *2400 : Communication des résultats 2410- Contenu de la communication 2420- Qualité de la communication 2421- Erreurs et omissions 2430- Indication de non-conformité aux normes 2440- Diffusion des résultats |

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

***2500 : Surveillance des actions de progrès**
***2600 : Acceptation des risques par la direction générale**

Source : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, op cité, p 26.

3.2.3. Les Normes de mise en œuvre (NMO)

Les normes énoncées incluent à la fois les normes de qualification et les normes de fonctionnement pour des missions spécifiques telles que l'audit de conformité, les enquêtes sur des fraudes ou les travaux d'autoévaluation du contrôle interne.

3.3 La méthodologie de l'audit interne

La méthodologie de l'audit interne est particulière, et l'analyse des différentes étapes d'une mission d'audit constitue l'un des aspects essentiels de cette pratique.

3.3.1. Généralités d'une mission d'audit interne

La conduite d'une mission d'audit interne suit un processus en plusieurs phases, similaire à tout examen de contrôle. Cependant, avant d'aborder ces phases, il est essentiel de définir en premier lieu la mission d'audit interne et de préciser son champ d'application et sa durée.

3.3.1.1. La définition de la mission

Le terme "mission" signifie l'action d'envoyer quelqu'un pour accomplir une tâche spécifique, comme une mission diplomatique.¹

C'est une fonction temporaire et déterminée qu'un gouvernement confie à un agent spécial.²

La mission de l'auditeur consiste à être chargé par la direction générale d'assurer l'assurance et/ou de fournir des conseils. Dans cette mission, il doit s'assurer de ce qui suit :

- L'existence d'un ensemble d'instructions de contrôle interne au sein de la société pour protéger les actifs et assurer l'exactitude et la qualité du système d'information.

¹Dictionnaire Hachette, France, 2005, P 1048.

² Le ROBERT, Edition Maury, France, Février 2003.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

- La conformité de ces instructions aux lois, règlements, intentions de la direction et politique générale de la société.

- L'application continue et satisfaisante de ces instructions pour garantir l'efficacité de la gestion.

En outre, l'auditeur interne doit organiser les relations des services de la société avec les auditeurs externes lors de leurs missions de certification. Les missions d'audit sont évaluées selon deux critères : le champ d'application et la durée.

3.3.1.2. Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut connaître des variations importantes en fonction de deux éléments principaux : l'objet à auditer et la fonction à remplir lors de l'audit.

➤ **Objet :**

L'objet d'une mission d'audit permet de distinguer entre les missions spécifiques et les missions générales.

- Une mission spécifique se focalise sur un point précis dans un lieu déterminé, propre à l'entreprise, présentant une caractéristique originale et exclusive.
- Une mission générale, en revanche, est étudiée dans sa plus grande extension et s'applique à l'ensemble des cas possibles.

➤ **Fonction :**

Un autre critère, qui peut s'associer au précédent, concerne les missions uni-fonctionnelles ou plurifonctionnelles.

- La mission uni-fonctionnelle, qu'elle soit spécifique ou générale, concerne uniquement une seule fonction.
- La mission plurifonctionnelle implique que l'auditeur soit concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

3.3.1.3. La durée

La durée d'une mission d'audit suscite souvent une question fréquente de la part des étudiants : « Combien de temps dure une mission d'audit ? » En réalité, il n'y a pas de réponse précise, mais plutôt une infinité de possibilités. Une mission d'audit peut varier de 10 jours à

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

10 semaines, et il n'existe pas de règle fixe à ce sujet. La durée dépend de l'importance du sujet à auditer.¹

3.3.2. La démarche d'une mission d'audit interne

Toute mission d'Audit est réalisée en trois étapes essentielles ²:

1^{ère} étape : La préparation de la mission

2^{ème} étape : La réalisation de la mission

3^{ème} étape : La conclusion de la mission

3.3.2.1. La préparation de la mission

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

➤ L'ordre de mission

C'est le mandat donné par la direction Générale à l'Auditeur pour la réalisation d'une mission d'audit. L'ordre de mission doit être court et précis.³

¹ RENARD Jacques, (2002), op cité, P 185

²ZIANI Abd Elhak, le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise, mémoire de fin cycle, université Abu Bekr Belkaid Tlemcen, 2014.

³ Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne ,7eme édition, Eytolless paris2010, P 217-128

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Figure N°03 : Exemple d'ordre de mission

| |
|---|
| A Monsieur le directeur De l'Audit Interne |
| <u>Objet</u> : Audit de la Gestion Ressources Humaines |
| <u>Copie pour information</u> : Le Directeur des Ressources Humaines |
| Le président Directeur Général autorise le Directeur de l'Audit interne à réaliser une mission d'Audit de la fonction Ressources Humaines, et ce à partir du 9 Décembre 1998. La mission concernera non seulement la Direction des Ressources Humaines mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction. |
| Le directeur des Ressources Humaines portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés. |
| Le Président Directeur Général |

Source : Ziani Abd Elhak,2014, op citée, p35

➤ **La prise de connaissance**

La prise de connaissance de l'unité auditée suppose l'examen de trois éléments essentiels :

1. L'organisation de l'unité :

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

2. Les rapports des audits antérieurs

3. Les objectifs de la fonction à auditer

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

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

➤ Détermination des points de contrôle et les risques associés

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

Pour chaque rubrique on identifie les points de contrôle interne sans faire de tests ni vérifications. On observe si les procédures de contrôle sont bien documentées, et ne présentent aucune faiblesse apparente, sinon il s'agit d'un risque potentiel à étudier. **L'AUDITEUR** vérifie donc si :

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

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

3.3.2.2. La réalisation de la mission

La réalisation d'une mission d'Audit suppose le suivi de trois étapes essentielles¹ :

1. La réunion d'ouverture
2. Le programme d'Audit
3. Et le travail sur le terrain

➤ La réunion d'ouverture :

C'est la rencontre entre auditeurs et audités (chez l'audité) qui permet de donner le coup d'envoi effectif de la mission. L'ordre du jour de cette réunion doit comporter deux points :

-La présentation de l'équipe d'audit :

Présentation des compétences spécifiques de chaque auditeur et ses relations hiérarchiques dans la mission.

¹Abderrazek Souei, LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE, IMAC Audit & Conseil, p 1-3

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

-Les points de contrôles :

Les auditeurs font savoir les différents points de contrôle qu'ils souhaitent examiner (ces points sont dégagés par Le tableau d'identification des Risques (T.I.R.) et les audités ont l'occasion de proposer l'élimination, de certains points ou solliciter l'examen d'autres éléments.

➤ **Le programme d'audit**

C'est le planning de travail qui détermine les taches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation. Il doit contenir les éléments suivants :

- La répartition des tâches et délais de réalisation (selon un découpage des fonctions)
- L'indication des travaux préliminaires à accomplir (Inventaire, rassemblement de document, Edition de fichier ...)
- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de Contrôle Interne Et l'indication des outils d'appréciation de contrôle Interne

Le programme d'audit a les objectifs suivants :

1. C'est un document qui concrétise la réalisation de la mission ;
2. C'est un document de travail permettant une répartition précise des taches de tous les auditeurs afin que personne ne se hasarde à dévier des objectifs fixés ;
3. Il sert de guide pour une meilleure conduite de la mission ;
4. C'est un document qui détermine tous les points de contrôle à examiner selon le degré des risques déjà identifiés ;
5. Le programme d'audit est une référence pour le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs.

➤ **Le travail sur terrain**

-Les questionnaires de contrôle interne :

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

Par exemple : les questions fondamentales Elles sont au nombre de cinq : qui, quoi, ou, quand et comment ?

Qui ? Question pour connaître l'opérateur.

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

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

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

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

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

Ce questionnaire est donné à titre indicatif, il doit être par ailleurs adapté à l'organisation de l'entreprise. Chaque question engendre plusieurs autres questions de nature à approfondir l'étude du système de contrôle interne.

-L'interview :

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

-Les sondages statistiques :

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

-Les rapprochements ou (cross control) :

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

- Inventaire physique et inventaire comptable
 - Soldes clients détenus par le service vente et ceux détenus par une comptabilité auxiliaire
- C'est une méthode très utilisée par les auditeurs permet souvent de dégager les anomalies.

-Les outils de descriptions :

On distingue deux outils essentiels :

1. L'observation physique :

L'observation physique permet de : s'assurer la pertinence d'une information ; là où l'auditeur peut observer : le déroulement d'une opération et les documents y déférents ; le déroulement du contrôle d'une opération les lieux de stockage des articles le comportement du personnel.

2. Le manuel des procédures

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

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

3.3.2.3. La conclusion de la mission

La phase de conclusion de la mission comprend quatre étapes¹ :

➤ Le projet de rapport

Le projet de rapport reprend les constatations conservées dans les différentes **FRAP** (Feuille de révélation et d'analyse de problème), il sera l'ordre du jour de la réunion de clôture.

➤ La réunion de clôture

Cette réunion regroupe les mêmes participants de la réunion d'ouverture. Lors de cette réunion le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport puis donne l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires, qui seront notés et pris en considération s'ils sont justifiés.

➤ Le rapport définitif

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

- La note de synthèse adressée au président de l'entreprise
- Le corps du Rapport
- Le plan d'action

Figure N°04 : Exemple sur plan d'action

| Recommandations | Personne responsable de la mise en œuvre | Date de limite de réalisation |
|-----------------|--|-------------------------------|
|-----------------|--|-------------------------------|

Source : Mr Abderrazak Souei, Op cité, P 17.

➤ Le suivi des recommandations

Le suivi des recommandations peut être fait par une visite de l'unité auditée, l'interview des responsables ou par un questionnaire adressé aux responsables de l'unité auditée.

¹ Mr Abderrazek Souei, op cité, P 15-16.

Chapitre I aspect conceptuel d'audit interne et du contrôle interne

Conclusion

D'après le développement de ce chapitre nous constatons que, l'audit interne a connu une expansion significative et elle est devenu un élément indispensable au sein des entreprises. Il s'agit d'une activité indépendante et objective qui apporte une assurance à l'organisation quant à la maîtrise de ses opérations tout en fournissant des conseils pour son amélioration.

En contribuant à la fiabilité et à l'efficacité du système de contrôle interne, l'audit interne protège le patrimoine de l'entreprise et aide les managers à identifier les points faibles et les points forts de l'entité.

L'objectif de l'audit est d'obtenir une assurance raisonnable quant à l'absence d'anomalies significatives dans les comptes annuels. Cependant, il ne peut pas fournir une assurance absolue.

Pour conclure, nous reprenons la déclaration de LARRY SAWYER le père et le défenseur de l'audit : « la phase que nous présentons au monde doit être le portrait de quelqu'un qui fait partie de la mission et non celle d'un policier frappant à la porte, d'un guide pour améliorer les opérations et non d'un doigt pointé, de quelqu'un qui entraîne les autres et non qui les abaisse, d'un catalyseur qui aide les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise à corriger leurs propres problèmes faisant en sorte qu'ils reçoivent le crédit de ces actions correctives et non d'un projecteur braqué sans merci sur leurs défaillances et surtout un agent de construction et non de destruction. »

Donc l'audit et le contrôle interne sont les deux piliers qui soutiennent la crédibilité de toute information comptable et financière. L'audit, car il s'agit d'un regard extérieur sur la qualité de l'information collectée, traitée et transmise ; et le contrôle interne, car il regroupe l'ensemble des procédures et des mécanismes mis en œuvre par chaque entreprise pour s'assurer de la pertinence du processus de collecte, de traitement et de transmission de l'information.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons la performance financière d'une entreprise. Cela permettra de mieux comprendre le rôle crucial de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre II :

*La performance financière d'une
entreprise*

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Introduction

La performance financière remonte aux premières formes d'échanges économiques et de transactions commerciales. Depuis les civilisations antiques jusqu'à l'ère moderne, la mesure de la performance financière a évolué en réponse aux besoins croissants des entreprises et des investisseurs pour évaluer la santé financière, la rentabilité et la viabilité à long terme des entreprises.

Le chapitre qui suit se penchera sur un aspect essentiel de la gestion d'entreprise : la performance financière. Dans le monde complexe des affaires, évaluer avec précision la santé financière et le rendement d'une entreprise est crucial pour prendre des décisions éclairées et garantir une croissance durable. La performance financière offre un aperçu profond de la manière dont une entreprise gère ses ressources, génère des revenus et maintient son équilibre financier.

Ce chapitre explorera divers concepts et indicateurs clés qui permettent d'analyser et de mesurer la performance financière d'une entreprise. Nous aborderons les différentes méthodes et outils utilisés pour évaluer les états financiers, en nous concentrant sur la compréhension des résultats, de la rentabilité, de la solvabilité et de la liquidité. Nous étudierons également comment ces indicateurs interagissent pour former un tableau complet de la santé financière de l'entreprise.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Section 1 : notions sur la performance financière

Pour appréhender pleinement la notion de performance financière, nous débuterons cette section en la définissant clairement. Ensuite, nous explorerons ses caractéristiques et évoquerons les critères essentiels qui permettent de l'évaluer.

1.1. Définition

1.1.1. La performance

Le terme « Performance » est utilisé dans divers domaines autres que la gestion d'entreprise, ce qui amène à utiliser des métaphores lorsqu'on l'applique à une entreprise. Son origine remonte au milieu du 19^{ème} siècle en langue française, où il faisait référence aux résultats obtenus par un cheval de course ainsi qu'au succès remporté dans une course. Par la suite, il fut employé pour décrire les résultats et les exploits sportifs d'un athlète.

Au cours du 20^{ème} siècle, son sens évolua et devint associé à des indicateurs chiffrés pour mesurer les capacités d'une machine, et il fut également utilisé pour décrire un rendement exceptionnel. Ainsi, le terme « performance » emprunte son sens à des contextes variés et sa réutilisation dans le domaine de la gestion d'entreprise repose sur ces métaphores pour exprimer la réussite, l'efficacité et l'atteinte de résultats remarquables.

D'après KHEMAKHEM A. (1976), la performance est « l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit, ainsi que la manière dont un organisme parvient à atteindre les objectifs qui lui étaient désignés.

¹ » En d'autres termes, il s'agit de la réalisation réussie d'une tâche ou d'un objectif, et de la manière dont une entité parvient à atteindre les résultats qui lui étaient fixés.

Selon LEBAS (1995), la performance est définie et identifiée par un ensemble de caractéristiques communes liées à :²

- La réalisation d'une activité dans un but spécifique.
- La concrétisation d'un résultat.
- La comparaison du résultat par rapport à une référence interne ou externe.
- L'aptitude à réaliser ou accomplir un résultat (potentiel de réalisation).

¹ KHEMAKHEM.A, « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1976, P 120

²LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, Paris, 1995, P 62

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

- L'application des concepts de progrès continus dans un objectif de compétition.
- La mesure au moyen d'un chiffre ou d'une expression communicable.

1.1.2. La performance financière

La performance financière est généralement évaluée à partir des documents comptables. Selon Sahut & Al20 (2003), elle peut également être perçue comme les revenus provenant de la détention des actions, où les actionnaires sont le dernier maillon de la chaîne à bénéficier des résultats de l'entreprise.¹

La performance financière se réfère à la capacité d'une entreprise à générer des résultats positifs et durables sur le plan financier. Cela implique d'atteindre des objectifs tels que la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires, la solvabilité, l'efficacité dans l'utilisation des ressources financières et la capacité à honorer ses engagements financiers. Elle est évaluée à partir de divers indicateurs financiers et peut être mesurée à l'aide de documents comptables tels que les états financiers, les bilans et les comptes de résultat.

Cette définition, de nature générale, souligne trois caractéristiques clés de la performance :

- Elle se manifeste par la concrétisation d'une réalisation ou d'un résultat.
- Elle est évaluée en fonction d'une comparaison avec des normes, des objectifs ou des références établies.
- Elle se traduit par le succès ou l'atteinte des résultats souhaités dans l'action entreprise.

1.2. L'importance de la performance financière

La performance financière revêt une importance cruciale pour toute entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande. Voici quelques raisons majeures qui soulignent l'importance de la performance financière :

➤ **Prise de décision éclairée :**

Une performance financière solide fournit aux dirigeants et aux gestionnaires des données précieuses pour prendre des décisions éclairées. Que ce soit pour l'expansion,

¹ SAHUT JEAN MICHEL, JS LANTZ : La création de valeur et la performance financière dans le télécom, la revue du financier, Paris, 2003, P 28

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

l'investissement, la réduction des coûts ou d'autres initiatives stratégiques, une compréhension claire des finances de l'entreprise est essentielle.

➤ **Attractivité pour les investisseurs :**

Les investisseurs recherchent des entreprises dont la performance financière est favorable. Des états financiers solides, une rentabilité constante et une gestion efficace des actifs et des passifs augmentent l'attrait de l'entreprise pour les investisseurs potentiels.

➤ **Accès au financement :**

Les entreprises ayant une bonne performance financière ont généralement un accès plus facile au financement, que ce soit sous forme de prêts bancaires, d'investissements en capital-risque ou d'émission d'obligations. Les prêteurs et les investisseurs sont plus enclins à soutenir les entreprises qui démontrent leur capacité à rembourser ou à générer des rendements.

➤ **Gestion du risque :**

La performance financière permet d'identifier et de gérer les risques potentiels. Des flux de trésorerie positifs et une solvabilité adéquate assurent à l'entreprise qu'elle peut faire face aux imprévus, tels que les fluctuations économiques ou les perturbations de marché.

➤ **Planification et budgétisation :**

Une performance financière claire fournit la base pour établir des plans et des budgets réalistes. Les projections financières sont essentielles pour définir des objectifs, allouer des ressources et mesurer les progrès au fil du temps.

➤ **Évaluation de la rentabilité :**

La performance financière permet d'évaluer la rentabilité des produits, des services et des segments d'activité. Cette information est essentielle pour optimiser les opérations, allouer les ressources de manière stratégique et éliminer les activités non rentables.

➤ **Transparence et confiance :**

Une performance financière transparente renforce la confiance des parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, les employés et les créanciers. La transparence démontre que l'entreprise gère ses finances de manière responsable et éthique.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

1.3. Les critères de la performance financière

Plusieurs critères sont pris en compte pour évaluer la performance, les principaux étant l'efficacité, l'efficience, l'économie des ressources et la qualité.

1.3.1. L'efficacité

Le concept de performance inclut en premier lieu l'efficacité, qui se réfère à la capacité d'entreprendre et de mener une action à son terme. Selon BOUQUIN H. (2008), « l'efficacité consiste à atteindre les objectifs et finalités poursuivis ».¹

Selon VOYER P., l'efficacité peut prendre deux orientations : interne ou externe. L'efficacité interne est évaluée en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés. En revanche, l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs vis-à-vis de la cible et du client, ainsi que la production des effets désirés sur les cibles, en lien avec la mission.

D'après MARMUSE C. (1997), "l'efficacité est considérée comme le critère clé de la performance réfléchi de l'entreprise en théorie. En pratique, elle devient un indicateur crédible lorsque les objectifs sont définis de manière volontariste."²

Donc l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat ou de réalisé un objectif fixé avec succès.

L'efficacité peut se calculer comme suit :

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

1.3.2. L'efficience

Ensuite, le concept de performance intègre la notion d'efficience, qui met l'accent sur l'utilisation économique des moyens pour mener une action à son terme. Cela implique que les ressources ont été utilisées avec un souci d'économie.

Selon la définition de BOUQUIN H., l'efficience correspond à la maximisation de la quantité de produits ou de services obtenus à partir d'une quantité donnée de ressources. En

¹BOUQUIN Henri, le contrôle de gestion, 8^{ème} édition, presse universitaire d France, Paris, 2008, P 75

²MARMUSE Christian, performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2^{ème} édition, Economica Paris, 1997, P 2199.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

d'autres termes, il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources pour obtenir le meilleur rendement possible en termes de produits ou de services produits.¹

Une action est jugée efficace lorsqu'elle permet d'atteindre les résultats attendus tout en minimisant les coûts. Ainsi, la performance se manifeste lorsque les ressources sont utilisées de manière efficace pour obtenir un résultat optimal. En fin de compte, la gestion judicieuse des ressources financières peut être un moteur de performance financière pour les entreprises.

L'efficacité peut être exprimée par cette formule :

L'efficacité = résultats atteints (outputs produits) / ressources utilisées (effort fourni).

1.3.3. La qualité

Dans un sens général, la qualité se réfère à la "manière d'être" de quelque chose, qu'elle soit bonne ou mauvaise.

Selon la norme ISO 9000, la qualité est définie comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service...) à satisfaire des exigences »².

D'un autre point de vue, elle est également perçue comme la capacité d'un produit à répondre aux attentes en fonction de son prix et de sa qualité technique³.

Pour une entreprise, la qualité est essentielle, car elle engendre la fidélité et la satisfaction des clients, représente un atout majeur face à la concurrence, et constitue l'unique moyen de préserver la croissance et la rentabilité. Il est important de noter que les critères d'appréciation de la performance financière peuvent varier selon les auteurs, de même que ses indicateurs et déterminants.

La qualité demeure le seul facteur ayant un impact à long terme sur la performance d'une entreprise. La performance financière constitue un attribut mesurable et observable qui permet de déterminer la qualité d'un produit ou d'un service. Il est essentiel de souligner que

¹ BOUQUIN Henri, Op. Cité, P 75

²ISO 9000 :2005(Fr). Système de management de qualité- Principes essentielles et vocabulaires. Remplacer par ISO9000 : 2015. Disponible sur le site web : <http://www.iso.org>. Disponible aussi auprès du secrétariat central de l'ISO (sales@iso.org)

³ Phillips. W, Gérard. K, « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, P 22

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

les critères d'évaluation de la performance financière diffèrent selon les auteurs, tout comme ses indicateurs et déterminants.

1.3.4. Les économies des ressources

D'après VOYER P., l'économie se réfère à "l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que de la quantité, en optimisant le moment, le lieu et le coût le plus faible possible."¹

L'économie de ressources consiste à obtenir les ressources nécessaires au coût le plus bas possible. Par exemple, cela peut se faire en choisissant un fournisseur moins cher tout en maintenant la même qualité de produits ou de services.²

En se basant sur les définitions précédentes, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressources repose sur la réduction des coûts, car plus les coûts sont minimisés, meilleure est l'économie. Pour réaliser des économies, une entreprise doit :

- Éviter les dépenses inutiles.
- Faire un usage rationnel de ses ressources.

Par conséquent, une entreprise réalise des économies en évitant les dépenses considérées comme inutiles. En d'autres termes, elle fait un usage rationnel de ses ressources, ce qui contribue à améliorer sa performance financière.

¹VOYER Pierre, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2002, P 111

² HENRI, Bouquin. Comptabilité de gestion, économie. Mars 2000, P 89.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Section 2 : la mesure de la performance financière

La mesure de la performance financière est essentielle pour évaluer la santé financière d'une entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs.

2.1. Les indicateurs et les déterminants de la performance financière

Les indicateurs de performance financière jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la santé financière d'une entreprise. Ils permettent d'analyser sa rentabilité, sa liquidité, son endettement et d'autres aspects clés de sa performance. Ces indicateurs comprennent des mesures telles que le rendement des capitaux propres, la marge bénéficiaire, le ratio de liquidité courante, le ratio d'endettement, et bien d'autres.

D'autre part, les déterminants de la performance financière sont les facteurs qui influencent ces indicateurs. Ils incluent des éléments tels que la gestion efficace des coûts, la croissance des ventes, la gestion de la trésorerie, la politique d'investissement, la qualité de la gestion, l'efficacité opérationnelle, les conditions économiques et concurrentielles, ainsi que les décisions de financement prises par l'entreprise. Ces déterminants interagissent pour façonner la performance financière globale de l'entreprise.

2.1.1. Les indicateurs de la performance financière

2.1.1.1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est un outil statistique qui permet d'observer et de quantifier un phénomène spécifique. Cet instrument est utilisé dans le contrôle de gestion pour évaluer le niveau de performance atteint en fonction de critères d'appréciation préalablement définis.

D'après VOYER P. (2002), un indicateur de performance se caractérise comme une mesure étroitement liée à la valeur ajoutée, au rendement, aux accomplissements, à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées d'une activité ou d'un processus.¹

2.1.1.2. Les indicateurs de la performance financière les plus courants

Autrement les indicateurs de performance sont nombreux, nous pouvons citer : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement :

¹VOYER PIERRE, op.cit., P 64.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

a. La rentabilité :

La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices en utilisant ses ressources. Selon HOARAU C., elle représente l'aptitude de l'entreprise à augmenter la valeur des capitaux investis, c'est-à-dire à obtenir un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise.¹

- **La rentabilité financière**

La rentabilité financière est un indicateur essentiel pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Elle permet de mesurer l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources financières pour générer des bénéfices. Un ratio couramment utilisé pour évaluer la rentabilité financière est le « Return on Investment » (ROI) ou le « Return on Equity » (ROE), qui comparent le bénéfice net ou le résultat de l'entreprise par rapport à ses investissements ou capitaux propres. Une rentabilité financière élevée est généralement un signe positif de santé financière et d'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Selon HOARAU C., le taux de rentabilité financière permet d'évaluer l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires. Cet indicateur offre un moyen de mesurer comment l'entreprise génère des bénéfices en rapport avec les fonds investis par les actionnaires, ce qui permet de juger de sa performance financière globale. Un taux de rentabilité financière élevé indiquerait une utilisation efficace des ressources et une capacité à réaliser des bénéfices satisfaisants pour les actionnaires.²

Si la rentabilité financière dépasse la rentabilité économique, cela indique que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier. L'analyse de cet effet de levier permet de comprendre l'influence des différents éléments qui contribuent à la rentabilité des capitaux propres, tels que la rentabilité économique nette de l'entreprise, le coût du financement par capitaux empruntés et le taux d'endettement. Cela permet de déterminer si le financement par endettement a contribué à améliorer la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. En d'autres termes, cet effet de levier mesure comment l'utilisation du financement par endettement a pu amplifier ou affecter la rentabilité globale de l'entreprise.

¹HOARAU Christian, Maitriser le diagnostic financier, 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, Paris, 2008, P 88.

²Idem, P 91.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

➤ L'effet de levier

$$RF = RE + (RE - I) * D / CP = Dette$$

- **Si RE est supérieur à i : L'effet de levier est positif.**

Lorsqu'il y a un excédent de rentabilité économique, les actionnaires en bénéficient, et la rentabilité des capitaux propres augmente avec l'endettement.

- **Si la rentabilité économique (RE) est égale au taux d'intérêt (i) : L'effet de levier est nul.**

L'endettement n'a pas d'impact sur la rentabilité financière, ce qui signifie une neutralité de la structure financière.

- **Si la rentabilité économique (RE) est inférieure au taux d'intérêt (i) : l'effet de levier est négatif.**

La rentabilité économique est insuffisante pour couvrir le coût de la dette, et le paiement des intérêts affecte négativement les actionnaires, entraînant une diminution de leur rentabilité. Dans ce cas, plus l'entreprise est endettée, plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

b. La profitabilité :

La profitabilité d'une entreprise représente sa capacité à réaliser des bénéfices à partir de ses ventes. Cet indicateur compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) avec le chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable. En d'autres termes, il évalue l'efficacité avec laquelle l'entreprise convertit ses ventes en bénéfices, fournissant ainsi un aperçu de sa performance financière. Une profitabilité élevée est généralement un signe positif de santé financière et d'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Selon HOAREAU C. (2008), la profitabilité peut être définie comme la capacité de l'entreprise à générer un certain niveau de résultat ou de revenu pour un volume d'affaires donné. En d'autres termes, cela mesure la compétence de l'entreprise à produire des bénéfices ou des revenus en proportion de son chiffre d'affaires. Une profitabilité élevée indique que l'entreprise

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

peut tirer un meilleur profit de ses activités, ce qui est un indicateur positif de son efficacité financière.¹

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{Résultat net comptable} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 100$$

c. L'autofinancement :

L'autofinancement, également connu sous le nom de « financement interne » ou « cash-flow généré par l'entreprise », est un indicateur utilisé pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Il représente la capacité de l'entreprise à financer ses opérations, ses investissements et ses projets de croissance en utilisant ses propres ressources financières, telles que les bénéfices non distribués, les amortissements et les provisions.

L'autofinancement est essentiel car il démontre la capacité de l'entreprise à maintenir ses activités sans dépendre de sources de financement externes, telles que l'emprunt ou l'émission d'actions. Une forte capacité d'autofinancement peut être un signe positif de solidité financière, de rentabilité et de gestion efficace des ressources de l'entreprise.

L'autofinancement peut être affecté par divers facteurs, tels que les dépenses d'investissement, les niveaux de bénéfices et les politiques de distribution des dividendes. Par conséquent, l'analyse de l'autofinancement doit être considérée en conjonction avec d'autres indicateurs financiers pour obtenir une vue d'ensemble complète de la performance financière de l'entreprise.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

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

On distingue deux types d'autofinancement :

L'autofinancement d'expansion : celui-ci permet d'accroître le patrimoine de l'entreprise et d'augmenter son niveau de production. Cependant, un autofinancement d'expansion excessif peut entraîner une certaine insatisfaction chez les associés.

¹HOAREAU Christian, Op Cité., P 88.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

L'autofinancement de maintien : cette forme d'autofinancement permet de préserver le patrimoine de l'entreprise ainsi que son niveau d'activité actuel. Il permet à l'entreprise de financer ses opérations courantes sans recourir à des sources de financement externes.

2.1.2. Les déterminants de la performance financière

Plusieurs facteurs influencent la performance financière d'une entreprise, notamment : la politique financière, la compétitivité et la création de valeur. Ces déterminants jouent un rôle crucial dans la réalisation de résultats financiers solides et dans la réussite globale de l'entreprise.

2.1.2.1. La politique financière de l'entreprise

Parmi les déterminants de la performance financière, la stratégie ou la politique financière occupe une place essentielle. En effet, la politique financière régit les aspects structurels des affaires de l'entreprise en ce qui concerne ses finances. Elle consiste à prendre des décisions judicieuses pour atteindre l'objectif de maximisation de la richesse, comme énoncé ci-dessus. Cela implique de définir et de mettre en place des outils de mesure et d'évaluation adaptés, ainsi que de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires. En mettant en œuvre une politique financière bien pensée, une entreprise peut renforcer sa performance financière et optimiser la création de valeur pour ses parties prenantes.

La définition de la politique financière relève davantage de la direction générale de l'entreprise que de sa direction financière, qui intervient le plus souvent à titre de conseil et d'exécutant. En effet, la politique financière englobe l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une entreprise pour gérer les flux financiers qui la traversent et les influencer selon les objectifs visés. Elle constitue une pratique axée sur la réalisation d'un but ou, plus précisément, sur l'atteinte d'un ensemble d'objectifs définis. En déployant une politique financière cohérente et bien orchestrée, les dirigeants peuvent orienter les ressources financières de l'entreprise de manière à maximiser les résultats souhaités et à favoriser la croissance et la rentabilité.

Afin d'optimiser la performance financière, il est essentiel d'organiser les circuits d'informations, comme le souligne le concept de politique financière.

Les principales composantes de cette politique comprennent :

- L'identification et la minimisation des besoins de financement.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

- La recherche de ressources financières à moindre coût et à risque supportable.
- La prise de décision concernant les investissements et la recherche de gains maximaux.
- La décision de distribuer des revenus aux associés.
- La gestion des risques liés aux investissements et au financement.
- La prévision et la planification financière.
- L'optimisation de la valeur de l'entreprise.

En mettant en œuvre une politique financière bien structurée et en s'appuyant sur ces composantes clés, une entreprise peut améliorer sa performance financière, renforcer sa compétitivité et maximiser la création de valeur pour ses actionnaires et parties prenantes.

2.1.2.2. La compétitivité

La compétitivité représente la capacité d'une entreprise à se confronter à une concurrence réelle ou potentielle. Elle se traduit par sa capacité à occuper une position solide sur le marché.

Selon SAUVIN T. (2005), être compétitif signifie être en mesure de faire face à la concurrence tout en préservant ses intérêts.¹

En effet, l'auteur soutient que c'est la force de la concurrence qui pousse les entreprises à développer une compétitivité globale englobant à la fois la compétitivité basée sur les coûts et la compétitivité hors coûts.

➤ La compétitivité coût

Afin d'acquérir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit mettre en place une stratégie de différenciation des coûts. La compétitivité coût vise à minimiser tous les coûts auxquels l'entreprise est confrontée.

Selon SAUVIN T, le renforcement de la compétitivité coût est favorisé par la présence d'économies d'échelle. En effet, une entreprise de grande taille doit être capable de réaliser des rendements croissants.²

¹SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée édition Ellipses, Paris, 2005, P 8.

²Idem, P 18.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Les économies de dimension englobent deux types d'économies : les économies réelles, qui proviennent de la réduction de la quantité de facteurs de production nécessaire à une bonne production, et les économies monétaires, qui découlent des possibilités de négociation dont dispose l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires. Ces économies se traduisent par une diminution des coûts unitaires de production ou du coût moyen.

➤ La compétitivité hors coût

La différenciation doit également considérer les aspects qualitatifs de l'entreprise, car ils contribuent à un avantage compétitif distinct des coûts. L'entreprise se démarque par la qualité de ses services ou produits.

Selon SAUVIN, la qualité réside avant tout dans la capacité de l'entreprise à s'adapter aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients.¹

La compétitivité hors coût englobe également le facteur temps : l'entreprise doit être réactive, produire et vendre en décalage avec les cycles économiques, évitant tout décalage temporel entre l'offre et la demande.

De plus, la compétitivité joue un rôle essentiel dans la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle favorise la génération de ressources financières.

2.1.2.3. La création de valeur

La finalité ultime de toute entreprise est la création de valeur. Ainsi, les orientations stratégiques ainsi que les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cet objectif fondamental.

Selon BOGLIOLO F. (2000), la priorité des dirigeants et employés de l'entreprise ne devrait pas être la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur.²

La création de valeur repose sur deux aspects : augmenter la productivité et le chiffre d'affaires tout en minimisant les coûts de l'entreprise, et rechercher une croissance durable et rentable. Cette création de valeur est évaluée par la capacité de l'entreprise à réaliser des investissements, parfois risqués, avec une rentabilité supérieure au coût moyen pondéré du

¹SAUVIN THIERRYop.cit.2005, P 35.

²BOGLIOLO FELIX, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation, 2000, P 30.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

capital. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'instaurer un système de gestion axé sur la valeur, qui guide toutes les procédures de l'entreprise, y compris le budget et l'allocation des ressources. Cette approche doit être intégrée à chaque prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.

2.2. Evaluation de la performance financière : démarches et modèles

2.2.1. La démarche d'évaluation de la performance financière

Étape 1 : Collecte d'informations

La première étape consiste à recueillir des informations économiques, financières, juridiques et fiscales. L'objectif est de rassembler un maximum de données disponibles sur une société afin d'analyser son portefeuille de produits ou de services. Ces informations peuvent concerner des événements passés ou des prévisions futures.

a- Informations passées

Il s'agit de données relatives au passé, principalement issues des données comptables et financières, qui offrent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'entreprise. Elles restent essentielles dans toute évaluation d'entreprise.

b- Informations futures

Il s'agit de données relatives à l'avenir, en effectuant des prévisions à partir de nombreux paramètres (taux de croissance des cash-flows, niveau du BFR...) dans une perspective d'évaluation par actualisation des flux.

Étape 2 : Diagnostic économique de l'entreprise

Le diagnostic économique vise à comprendre le business model de la société à évaluer. Le business model représente synthétiquement les aspects majeurs de l'activité de l'entreprise et repose sur la mise en œuvre de méthodes d'analyse.¹ Avant de procéder à l'évaluation d'une entreprise, il est nécessaire de :

- Effectuer une analyse économique pour réfléchir aux caractéristiques du secteur et du marché dans lequel elle évolue.

¹ PALARD, Jean-Etienne. IMBERT, Franck. Guide pratique d'évaluation de l'entreprise, Paris, Edition Eyrolles, 2013, P 83.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

- Examiner de manière critique le rapport des commissaires aux comptes et les règles comptables suivies par l'entreprise pour établir ses comptes.

Sur le plan financier, l'objectif est d'analyser les déterminants de la performance économique et financière de l'entreprise, ainsi que son financement et sa solidité financière.

Étape 3 : Choix de la méthode d'évaluation

Selon PALARD et al, les méthodes d'évaluation sont généralement regroupées en quatre grandes catégories les plus couramment utilisées¹ :

a- Approches patrimoniales

Elles se basent sur la réévaluation des actifs et des passifs en valeurs de marché ou de liquidation, si l'entreprise est en difficulté.

b- Approches analogiques

Elles reposent sur la comparaison de la valeur d'un actif avec celle d'actifs similaires, dont les cours ou les prix peuvent être observés sur les marchés financiers.

c- Approches par les flux ou les revenus

Elles s'appuient sur l'actualisation de flux futurs en utilisant un taux qui reflète à la fois le risque économique et financier des projets développés par l'entreprise, ainsi que le coût d'opportunité supporté par les investisseurs.

d- Approches par les options réelles

Elles supposent que les actionnaires détiennent une option de vente basée sur les actifs de l'entreprise.

Étape 4 : Élaboration d'un business plan

Le business plan est un outil de communication souvent utilisé comme base d'évaluation lors d'une introduction en bourse ou de négociation dans la structuration du financement. Il repose sur des hypothèses liées à l'évaluation des cash-flows, à la croissance du BFR et aux dépenses d'investissement.

¹ PALARD Jean-Etienne, IMBERT Franck, Op cité, P 121

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Étape 5 : Détermination des hypothèses et des paramètres de l'évaluation

Les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, concernant la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation n'a de sens qu'en fonction des hypothèses retenues.

Étape 6 : Construction d'une fourchette de valorisation et conclusion sur la valeur

L'objectif de toute évaluation n'est pas de fournir une valeur unique pour une entreprise. Selon PALARD et al, l'évaluateur ou l'analyste doit plutôt chercher à établir une fourchette de valeur, c'est-à-dire proposer un intervalle de prix qui représente l'éventail de la valeur, étant donné que le prix d'une entreprise est unique. Cette fourchette peut être construite de trois manières :

- En se basant sur les évaluations déterminées par un panel d'analystes qui suivent l'entreprise, correspondant aux valeurs maximales et minimales.
- En analysant la sensibilité aux paramètres des modèles de discounte cash-flows.
- En se basant sur les valorisations obtenues à partir des différentes méthodes d'évaluation.

Les méthodes d'évaluation ne doivent être considérées que comme des outils d'aide à la décision destinés aux dirigeants et aux investisseurs.

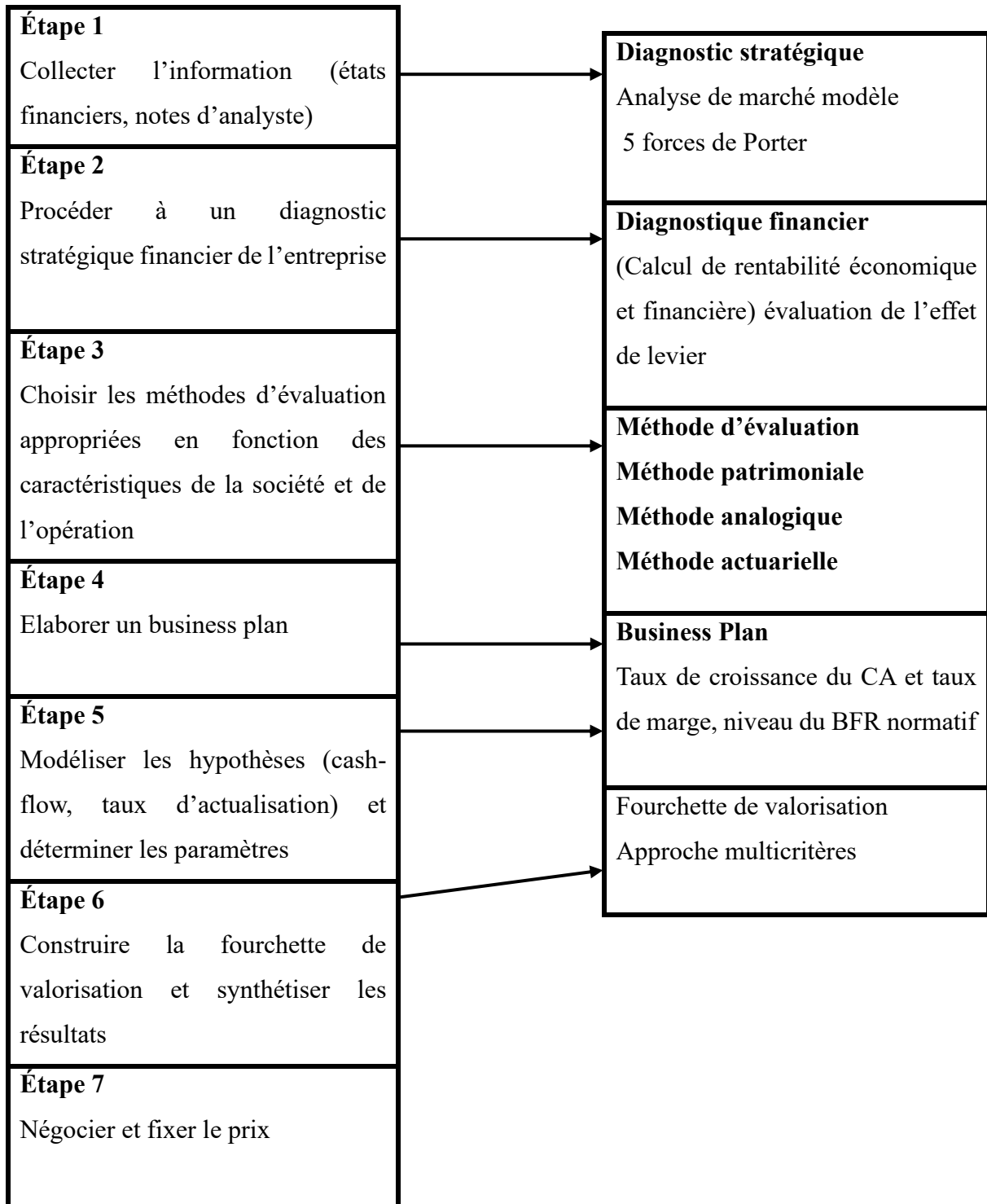
Étape 7 : Négociation et fixation d'un prix de cession

Une fois que les six premières étapes du processus d'évaluation ont été finalisées et qu'une fourchette de valorisation a été établie, la phase de négociation peut commencer. Cette phase implique généralement les conseils qui aideront les vendeurs et les acheteurs à déterminer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

L'évaluation est essentielle pour la survie de l'entreprise, car elle permet de déterminer si elle crée de la richesse et si elle rencontre des difficultés financières. Le schéma ci-dessous représente les étapes et les outils-clés du processus d'évaluation d'entreprise.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Figure N° 05 : les étapes et les outils-clés du processus d'évaluation



Source : PALARD Jean Etienne et Franck Imbert, Op cité, 2013, P 80.

2.2.2. Modèle de mesure de la performance financière

Plusieurs modèles sont utilisés pour évaluer la performance financière, tels que le modèle d'Altman et le modèle EVA de J.M. Stern et G.B. Stewart.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

2.2.2.1. Le modèle d'Altman

Cet outil de synthèse permet de prédire la défaillance d'une entreprise en utilisant divers ratios. Il répond efficacement à la question : l'entreprise est-elle susceptible de faire faillite ? Cette méthode est particulièrement intéressante car elle intègre des mesures financières combinées plutôt qu'isolées. Selon Paul Khoury, il s'agit du modèle le plus célèbre, datant de 1968, et basé sur une analyse multidimensionnelle de sociétés américaines en faillite.¹

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

$$Y = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + X5.$$

X1 = fonds de roulement / actif total.

X2 = réserves / actif total.

X3 = EBE / actif total.

X4 = capitaux propres / dettes total.

X5 = chiffre d'affaires / actif total.

Le score ou résultat obtenu est apprécié comme suit

$Y \geq 2,99$ l'entreprise est saine.

$1,81 < Y < 2,99$ zone neutre $Y < 1,81$ zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficultés financière grave, faillite).

Pour évaluer la situation financière d'une entreprise, la régression tient compte de plusieurs éléments essentiels tels que la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance. L'objectif d'Altman était de garantir que son modèle prenne en considération chacun de ces aspects importants de la situation financière d'une entreprise. Lorsqu'appliqué à un échantillon de 66 sociétés américaines, ce modèle a réussi à classer 95% des sociétés en faillite un an avant leur déclaration de faillite.

¹KHOURY PAUL ET ASSOCIES, la maîtrise des Etats financiers syscoa Dakar, 1999, P198.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

2.2.2.2. Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart

L'EVA, ou Valeur Ajoutée Economique en français, est une méthode permettant d'évaluer si une entreprise crée de la valeur au cours d'une période donnée et d'identifier les postes générateurs de richesse. Cette approche novatrice a été introduite par Joel Stern et Bennett Stewart au début des années 80 pour mesurer le résultat économique dégagé par l'entreprise dans ses activités d'exploitation.

D'après Khoury, l'EVA peut être exprimé par :¹

$$EVA = (R - CMPC) * K$$

R : Taux de rendement des capitaux investis = RN/K.

K : Total Capitaux investis.

CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital. Elle est aussi égale à :

$$EVA = RAO \text{ net d'impôts} - \text{coût des capitaux investis}$$

Et les capitaux investis sont calculés par :

$$\text{Capitaux investis} = \text{capitaux propres} + \text{dettes}$$

En fin de compte, la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, équivaut à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis (Rn) et le coût moyen du financement à long terme fourni à l'entreprise par ses propriétaires et créanciers financiers. Ce surplus revient donc à l'actionnaire, représentant ainsi le niveau de création de richesse supplémentaire atteint par l'entreprise. C'est un outil de mesure et d'évaluation de la performance. En effet, pour l'investisseur et l'analyste financier, une EVA positive correspond à une augmentation de la richesse des actionnaires, indiquant une création de richesse supplémentaire.

¹KHOURY PAULET ASSOCIES, op cité, 1999, P 210.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Par contre, une EVA négative ou nulle n'indique que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la période considérée, entraînant ainsi une diminution de la valeur de l'entreprise.

D'après CABY et al. (2001 : P23)57, l'objectif à atteindre est de maximiser l'EVA (Economic Value Added), qui est une mesure de la performance de l'entreprise. L'EVA permet de définir des objectifs, d'évaluer les performances et de motiver les dirigeants. En réalisant des EVA positives et croissantes, les dirigeants démontrent leur efficacité, méritant ainsi le soutien de leurs projets d'investissement.¹

Section 3 : le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière

Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise est primordial. L'audit interne joue un rôle de surveillance et d'évaluation indépendante des processus financiers et de gestion des risques.

3.1. Maîtrises des risques par l'audit interne

La gestion des risques est une responsabilité partagée entre le service d'audit interne et le département de gestion des risques². Les agents de gestion des risques sont chargés de tous les processus permettant une gestion complète des risques. De son côté, l'auditeur interne vérifie si les recommandations en matière de gestion des risques sont correctement appliquées³.

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la gestion des risques (Frigo & Anderson, 2011). Il occupe une place de plus en plus importante dans les préoccupations des dirigeants, qui cherchent à identifier et réduire à des proportions acceptables tous les risques menaçant leurs organisations. Pour ce faire, il doit réunir plusieurs conditions pour mettre en place un système efficace de détection et d'élimination des risques, tout comme le fait l'audit interne.

Le rôle de l'audit interne est de fournir aux organes de gouvernance l'assurance que la gestion des risques est optimale. En tant que garant ultime du dispositif, le contrôle de l'audit interne effectue des audits similaires à ce que le directeur de l'établissement ferait lui-même s'il disposait du temps et des compétences nécessaires.

¹ CABY JEROME ET G2RARD HIRIGOYOM la création de valeur de l'entreprise, 2ème édition, Economica, Paris, 2001, P 23.

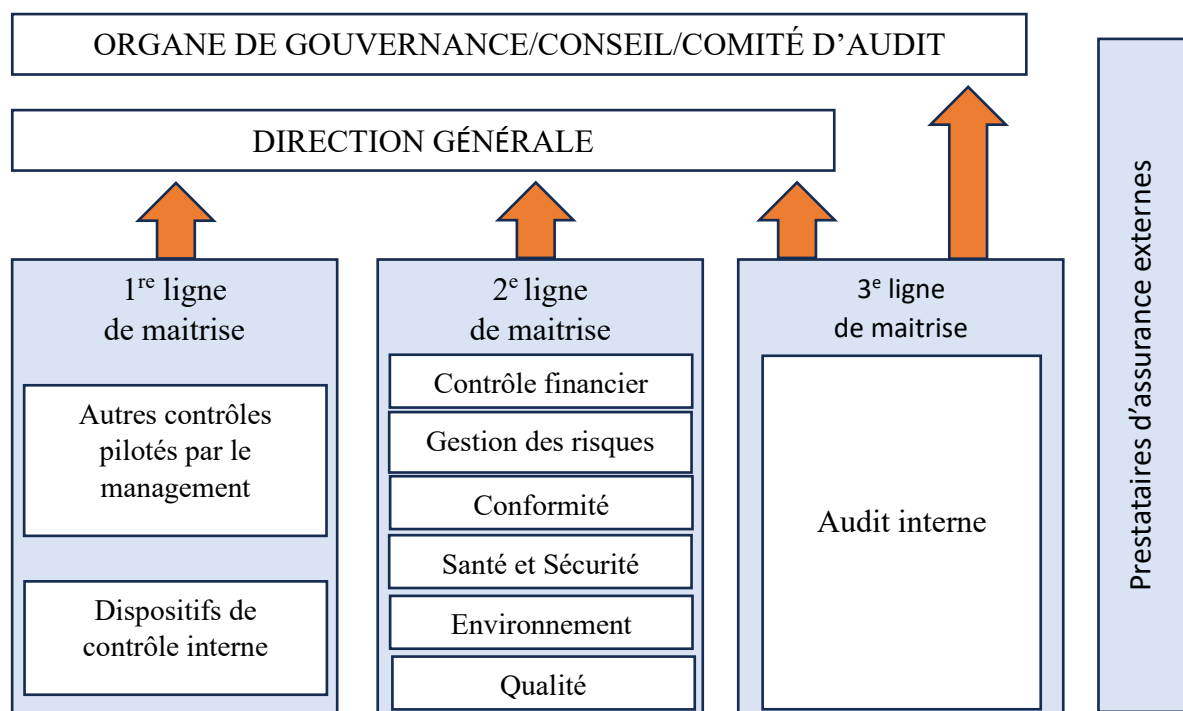
²Brody R & LOWE J. (2003), "The New Role of Internal Auditor: Implications for Internal Auditor Objectivity". International Journal of Auditing, p 83

³ William R. (2015). Auditing Risk Assessment & Risk Management Processes. Internal Auditors Research Foundation. P 120

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Dans le schéma ci-dessous illustrant les fonctions participant au dispositif global de maîtrise des risques, l'audit interne est présent dans la troisième ligne.

Figure N° 06 : Fonctions qui participent au dispositif de maîtrise globale des risques



Source : H.Maders, J.LucMasselin (2014), Tout pour réussir dans le métier d'auditeur interne et de contrôleur permanent, édition EYROLLES, P 15.

Les organisations utilisent une décomposition de leurs activités en étapes pour atteindre leurs objectifs, en identifiant les risques qui pourraient entraver la réalisation de ces objectifs, afin de les réduire à des niveaux acceptables.

Pour mener à bien sa mission en matière de gestion des risques, l'auditeur interne utilise des techniques et des méthodes d'évaluation des risques. Tout d'abord, il doit comprendre les processus opérationnels mis en place par le management. Pour ce faire, il peut consulter le manuel de procédures et la cartographie des processus, s'ils existent, ainsi que les fiches de poste des collaborateurs.

Une fois que l'auditeur interne a compris les objectifs de l'organisation et les processus clés pour les atteindre, il doit évaluer les risques opérationnels susceptibles de compromettre la réalisation de ces objectifs. La capacité du responsable de l'audit interne et de son équipe à comprendre précisément les risques opérationnels est essentielle pour que la fonction d'audit interne puisse remplir sa mission et accroître la valeur de l'organisation.

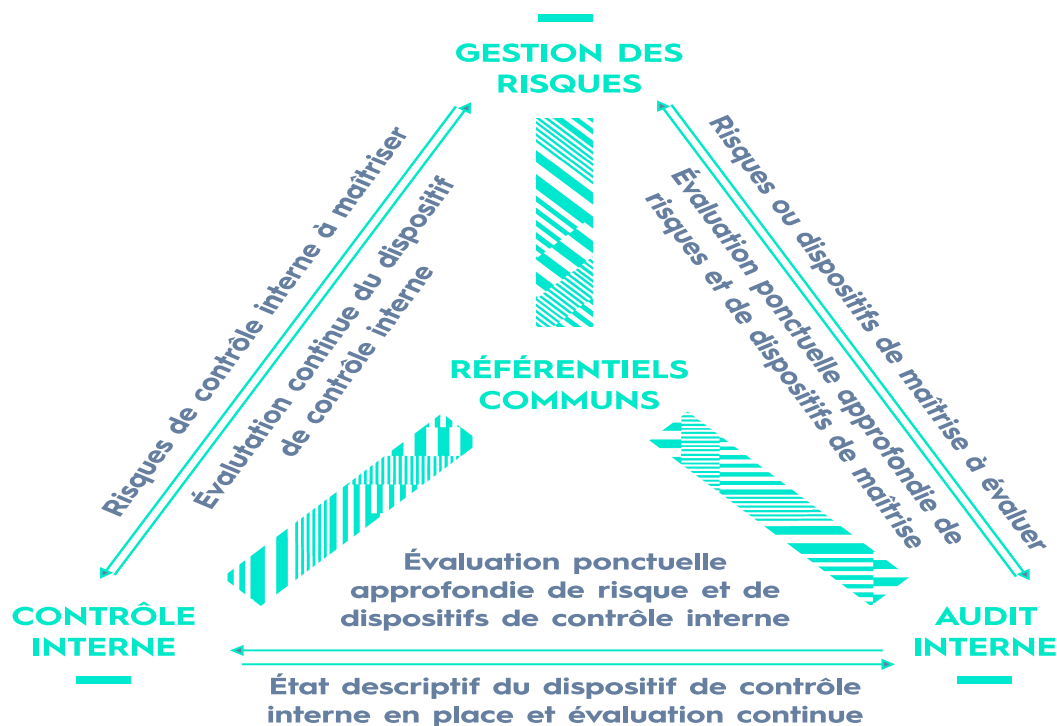
Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Dans ce contexte, l'organisation élabore un profil de risque global visant à identifier les risques critiques liés à chaque objectif stratégique. Cette démarche permet de mieux appréhender les défis et de mettre en place des mesures adaptées pour gérer les risques et atteindre les objectifs fixés.

L'audit interne évalue le risque en se basant sur le profil de risque de l'organisation. Si un profil de risque global n'existe pas, l'audit interne doit en élaborer un afin de l'utiliser comme point de départ pour établir son plan d'audit annuel (IFACI, 2015). Cela lui permettra de mieux cibler ses activités d'audit et de se concentrer sur les domaines à haut risque pour l'organisation.

Pour choisir les meilleures stratégies, il est essentiel de comprendre comment les risques impactent les processus opérationnels de l'organisation. Les auditeurs internes doivent établir des liens entre les risques et les processus opérationnels pour évaluer si les risques sont gérés de manière adéquate dans le cadre de la stratégie de traitement définie par la direction. Ils cherchent également à identifier les points où les risques critiques se situent au sein de l'organisation. Cette démarche permet de mieux cibler les actions d'audit et de proposer des recommandations pour renforcer la gestion des risques et la stratégie globale de l'entreprise.

Figure N° 07 : Fonctions qui participent au dispositif de maîtrise globale des risques



Source : ANELKA T, DHENIN J.F, PICO P, POUmeroULIE M, Collectif, « Économie – Droit », Édition Bréal, France, 2004, P 43.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

3.2. Les outils d'évaluation

L'analyse financière offre une vaste gamme d'outils, mais tous les utilisateurs n'ont pas besoin de les utiliser tout. Elle se concentre particulièrement sur la liquidité et la solvabilité à court terme de l'entreprise.¹

Ces outils d'analyse jouent un rôle crucial dans la prise de décision en permettant d'évaluer la santé de l'entreprise. D'autre part, les outils d'analyse de la performance englobent divers instruments, techniques et paramètres. Pour obtenir des résultats concrets et saisir la réalité, certains outils d'analyse tels que le budget, les états financiers et les ratios sont présentés.

2.3.1. Le budget

Les outils pour analyser la performance financière se sont élargis pour englober à la fois la prévision future (budget) et l'examen du passé. Parmi ces outils figure le contrôle budgétaire. Pour une bonne appréhension du contrôle budgétaire, il est essentiel de commencer par définir ce qu'est un budget, d'exposer ses objectifs, ainsi que les divers types qui le caractérisent.

2.3.1.1. La définition d'un budget

Le terme "budget" trouve son origine dans le mot anglais et provient du vocabulaire ancien français "la bougette" ou "la petite bouge", qui faisait référence au coffre ou au sac que les voyageurs utilisaient au Moyen Âge pour transporter leurs biens personnels et marchandises. Il existe diverses interprétations du budget selon les auteurs et les économistes². Quelques définitions distinctes sont évoquées ici :

Selon LORINO. P, le budget représente le plan d'actions pour une année. Il doit détailler les actions opérationnelles à court terme, assurer la cohérence avec les prévisions comptables et faciliter l'apprentissage grâce à la rétroaction de l'expérience sur le plan opérationnel et la vision stratégique.

BOUQUIN. H décrit le budget comme une représentation comptable et financière des actions planifiées, visant à aligner les objectifs à court terme avec les objectifs à long terme de l'organisation.³

¹ PIERRE. C, Gestion financière de l'entreprise, 11^{ème} édition Dunod, Paris, 2005, P 200-201.

² DIDIER. L, gestion budgétaire, Edition Eyrolles université, Paris, 1994, P 05.

³ BOUQUIN H, Le contrôle de gestion, 5^{ème} Edition PUF, Paris, 2001, P 312.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Fondamentalement, le budget peut être défini comme le plan annuel qui concrétise les objectifs de l'entreprise, offrant ainsi un cadre de référence pour les responsables en tant qu'élément essentiel de la planification et du contrôle.

2.3.1.2. Typologie de budgets

Les budgets se divisent en trois catégories principales, dont le budget opérationnel englobe le budget des ventes, de la production, des approvisionnements, ainsi que le budget d'investissements et le budget de synthèse, incluant le budget de trésorerie. Les types de budgets mentionnés ci-dessus sont résumés dans le schéma ci-après.

- **Budget opérationnel**

Le budget opérationnel est étroitement lié au cycle d'exploitation, couvrant les activités d'achat, de vente et de production. Son montant dépend directement du volume de l'entreprise. Les ventes, qui marquent le commencement de l'activité de l'entreprise (sauf pour les organisations sans but lucratif ou les entités publiques), servent de point de départ à toute planification budgétaire. Les budgets de production et d'approvisionnement en découlent naturellement, formant les budgets liés à l'activité.

- **Budget d'investissement**

Le budget d'investissement est défini comme l'ensemble des dépenses, immobilisées ou non, liées à un projet ayant une justification économique propre. L'investissement implique des dépenses en échange d'actifs destinés à perdurer jusqu'à leur amortissement complet ou leur cession à long terme. Ce processus se décompose en trois phases : l'engagement, les paiements et la réception/mise en service de l'investissement¹. Ces étapes doivent être clairement identifiées lors de l'élaboration du budget.

- **Budget de synthèse**

Le budget de synthèse résulte de la différence entre les encaissements et les décaissements de trésorerie, augmentée du budget de TVA à décaisser. Ce budget synthétise les flux monétaires et constitue la conséquence des autres budgets. Son objectif est de planifier les liquidités et les obligations de manière à ce que l'entreprise puisse honorer ses paiements. Il intègre divers budgets, tels que ceux des ventes, des charges, des approvisionnements, des

¹BERLAND. N, Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale, Edition Pearson, Paris, 2008, P 287.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

investissements et de la recherche et développement. En somme, il récapitule toutes les actions de l'entreprise à court et long terme.

2.3.1.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un instrument utilisé pour évaluer la performance des différentes divisions de responsabilité au sein d'une entreprise. Son rôle principal consiste à améliorer les performances en imposant une sorte de « code de conduite » à l'entreprise. Cela implique de mesurer les différences entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, ainsi que les résultats d'années précédentes, afin de diagnostiquer les raisons des écarts et de prendre des mesures correctives, voire de réviser la stratégie¹.

Le contrôle budgétaire englobe l'établissement de budgets et la comparaison régulière entre les réalisations réelles et les prévisions budgétaires, permettant ainsi de mettre en place des actions correctives si nécessaire². En d'autres termes, il consiste à confronter les dépenses et les recettes prévues aux dépenses et recettes réellement constatées.

Cette comparaison peut être représentée par l'équation :

$$\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = \text{Écarts.}$$

Les budgets énoncent les objectifs de l'entreprise en termes de cibles à atteindre et de moyens pour les atteindre. Cependant, il n'y a aucune garantie que ces objectifs seront atteints, d'où l'importance d'associer aux budgets un système de contrôle budgétaire visant à vérifier la réalisation des objectifs. L'analyse des écarts constitue le fondement de ce contrôle, les écarts pouvant être exprimés en valeurs absolues ou en pourcentages.

2.3.2. Les états financiers

Un état financier est un document récapitulatif établi à intervalles réguliers, présentant des informations sur la performance, la situation comptable et financière, ainsi que l'évolution d'une entreprise d'une période à l'autre. Les états financiers sont des outils extrêmement utiles.

Ces documents synthétisent de manière claire et organisée les événements ayant impacté l'entreprise au fil du temps, ainsi que les transactions réalisées avec des parties tierces. Deux

¹ GIRAUD. F, SAULPIC. O, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2eme Edition, Paris, 2004, P 07.

² LOCHARD. J, La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers, Edition d'organisation, Paris, 1998, P 07

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

approches principales d'analyse de la performance financière sont employées dans les états financiers :

- **L'approche bilancielle** se penche sur les changements survenus dans les actifs et les passifs durant la période. Selon cette approche, un changement dans un actif ou un passif est enregistré dans l'état financier de la période où le changement a eu lieu.
- **L'approche du résultat** se concentre sur les flux de ressources pendant une période donnée. Selon cette approche, un élément qui ne correspond pas à la définition de revenu ou de charge pour la période sera enregistré dans l'état financier à une date ultérieure.

2.3.2.1. L'analyse de la performance financière à partir du bilan

Repose sur des indicateurs d'équilibre financier. Une situation financière solide se caractérise par la capacité à maintenir un niveau de liquidité suffisant pour garantir en permanence la solvabilité de l'entreprise. Trois indicateurs clés sont utilisés pour évaluer l'équilibre financier : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

a. Le fonds de roulement (FR)

Est un indicateur global approximatif de l'équilibre financier de l'entreprise, résultant de la comparaison entre la liquidité des actifs et les dettes exigibles. Le fonds de roulement net global (FRN) représente l'excédent de ressources durables finançant une partie des besoins du cycle d'exploitation, et offre une marge de sécurité financière à l'entreprise.

Le calcul du FRN s'effectue par la différence entre deux postes du bilan.

✓ A partir du haut de bilan

$$FRN = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Valeurs immobilisées (VI)}$$

✓ A partir du bas de bilan

$$FRN = \text{Actif circulant (AC)} - \text{Dette à court terme (DCT)}$$

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

L'analyse du FRN repose sur trois (03) situations distinctes :

- **Si le FRN > 0 :** Un FRN positif (+) indique que l'entreprise peut financer l'intégralité de ses immobilisations avec ses capitaux permanents et générer un excédent de ressources pour couvrir une partie du cycle d'exploitation.
- **Si le FRN < 0 :** Un FRN négatif (-) signifie que les capitaux permanents ne suffisent pas à financer toutes les immobilisations. Cela implique que l'entreprise finance une partie de ses immobilisations avec des dettes à court terme (DCT) qui ne peuvent pas être facilement transformées en liquidité. Dans cette situation, l'entreprise se trouve dans une position difficile, avec des capitaux propres (KP) inférieurs aux dettes à court terme.
- **Si le FRN = 0 :** Un FRN nul indique une correspondance parfaite entre la structure des emplois et des ressources. Cela signifie que les actifs immobilisés sont exclusivement financés par des capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent exactement les dettes à court terme. Dans cette situation, l'actif immobilisé (AI) équivaut aux capitaux permanents (KP).

b. Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

Le BFR est défini comme suit : « L'actif circulant correspond à la partie de l'actif qui assure principalement le cycle d'exploitation de l'entreprise. Au fil du cycle, ces éléments se transforment d'une forme d'actif physique (stocks) en créances, puis en disponibilités, pour enfin reprendre une forme physique et amorcer un nouveau cycle. »

Le calcul du BFR peut être réalisé à travers deux méthodes distinctes :

✓ La 1^{ère} méthode :

$$BFR = (VE + VR) - (Dettes \text{ à court terme})$$

✓ La 2^{ème} méthode :

$$BFR = (AC - VD) - (DCT - Dettes Financières \text{ à court terme})$$

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

L'interprétation du BFR repose sur trois (03) situations distinctes :

- 1^{er} cas : Si le BFR > 0 : Un BFR positif (+) indique que l'entreprise a besoin de financement pour son exploitation. Cela signifie que les emplois cycliques (investissements dans le cycle d'exploitation) dépassent les ressources cycliques (dettes à court terme).
- 2^{ème} cas : Si le BFR < 0 : Un BFR négatif (-) indique un excédent de ressources pour l'exploitation. Dans cette situation, les ressources cycliques (dettes à court terme) sont supérieures aux emplois cycliques (fonds nécessaires pour financer le cycle d'exploitation).
- 3^{ème} cas : Si le BFR = 0 : Cette situation signifie que les dettes à court terme sont juste suffisantes pour financer les emplois cycliques.

c. La trésorerie nette (TN) :

La trésorerie nette représente les liquidités dont dispose une entreprise à court terme et qui peuvent être utilisées. Elle est obtenue en calculant la différence entre les disponibilités et les crédits de trésorerie.

Le calcul de la trésorerie nette peut être effectué de deux manières distinctes :

✓ La 1^{ère} méthode :

$$TN = FRN - BFR$$

✓ La 2^{ème} méthode :

$$TN = Disponibilités - Dettes financières court terme$$

L'interprétation de la trésorerie nette (TN) repose sur trois (03) situations distinctes :

- 1^{er} cas : Si le TN > 0 : Cela signifie que le FRN est supérieur au BFR, donc la trésorerie est positive (+). Une trésorerie positive indique que les capitaux permanents peuvent financer les actifs immobilisés et qu'un excédent du fonds de roulement est disponible pour couvrir le BFR.
- 2^{ème} cas : Si le TN < 0 : Cela signifie que le FRN est inférieur au BFR, donc la trésorerie est négative (-). Une trésorerie négative indique que les capitaux ne suffisent pas à

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

financer les immobilisations, et une partie des actifs immobilisés est financée par des dettes à court terme (DCT). Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.

- **3^{ème} cas : Si le TN = 0** : Cela signifie que le FRN est égal au BFR, donc la trésorerie est nulle. Une trésorerie nulle indique que les capitaux peuvent financer les actifs immobilisés sans générer d'excédent. Dans ce cas, il serait préférable d'augmenter le FRN global et de réduire le BFR pour améliorer la situation financière.

2.3.2.2. Analyse de la performance par les indicateurs du compte de résultat

L'analyse permet de mettre en évidence un résultat global pour l'ensemble de l'activité de l'entreprise, ou des résultats partiels par type d'activité. Dans le but d'évaluer la performance financière, il est nécessaire d'éliminer l'impact des opérations exceptionnelles sur le résultat, et de réaliser certains reclassements pour rendre les indicateurs d'activité et de résultat plus homogènes.

a. Le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

Les soldes intermédiaires de gestion sont directement dérivés du compte de résultat. Ils fournissent des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, souvent utilisés comme base d'analyse financière¹. Ce tableau, obligatoire pour toutes les entreprises, met en évidence huit indicateurs.

- **Marge commerciale :**

Cette mesure concerne principalement les entreprises commerciales (qui achètent des biens pour les revendre sans les transformer) ou les entreprises industrielles ayant une activité commerciale. Elle reflète la valeur générée par l'activité commerciale de l'entreprise.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$$

¹GEORGES Legros : « Mini manuel de finance d'entreprise », 2^{ème} Edition, Dunod, Paris 2010, P.15

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

- **Production de l'exercice :**

Elle offre une vision globale de l'activité de production des entreprises industrielles et de services sur une période. Cet indicateur est préféré au chiffre d'affaires, car il englobe non seulement les productions vendues, mais également les productions stockées et immobilisées.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Productions vendues} + \text{Productions stockées} + \text{Production immobilisée}$$

- **Valeur ajoutée (VA) :**

La VA représente l'augmentation de valeur apportée par l'entreprise aux biens et services provenant de tiers dans le cadre de son activité principale. Elle reflète le surplus ou la richesse créée par l'entreprise.

$$\text{Valeur ajoutée} = (\text{Production de l'exercice} + \text{marge commerciale}) - \text{consommation de l'exercice en provenance de tiers.}$$

- **Excédent brut d'exploitation (EBE) :**

L'EBE représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et à ses investisseurs, indiquant ainsi les ressources générées par l'exploitation indépendamment des amortissements et des charges financières.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges du personnel}$$

- **Résultat brut d'exploitation (RBE) :**

Le RBE reflète le bénéfice ou la perte engendré par l'activité qui soutient l'existence même de l'entreprise.

$$\text{RBE} = (\text{EBE} + \text{reprises de charges et transferts de charges} + \text{autres produits}) - (\text{dotations aux amortissements, dépréciations et provisions} + \text{autres charges})$$

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

- **Résultat courant avant impôts (RCAI) :**

Le RCAI mesure la performance des activités opérationnelles et financières de l'entreprise. Comparer ce résultat avec le résultat d'exploitation permet d'analyser l'impact de la stratégie financière sur la performance globale.

$$\text{RCAI} = \text{RBE} \pm \text{quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

- **Résultat exceptionnel :**

Ce résultat découle des opérations non récurrentes de l'entreprise.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

- **Résultat net (RN) :**

Le RN représente les fonds disponibles pour l'entreprise après avoir versé les participations aux salariés et payé l'impôt sur les sociétés. En général, une partie de ce résultat est distribuée aux associés, tandis qu'une autre est conservée pour l'autofinancement et la croissance de l'entreprise.

$$\text{R.N} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Impôts sur les bénéfices}$$

b. La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement, également appelée cash-flow, vise à évaluer le surplus monétaire potentiel généré par l'entreprise au cours d'une période. Cela prend en compte à la fois les produits pouvant être encaissés et les charges pouvant être décaissées. Les produits encaissables représentent les revenus du compte de résultat qui ont été encaissés ou qui le seront. De la même manière, les charges décaissables englobent les dépenses du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui le seront.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Il existe deux méthodes pour calculer la CAF :

- **La méthode soustractive ou descendante :**

Cette approche part de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE).

$$\text{CAF} = \text{Excédent Brut d'Exploitation} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

- **La méthode additive ou ascendante :**

Cette méthode démarre à partir du résultat net de l'exercice. Elle n'utilise que les produits et les charges calculés. Comparativement à la méthode soustractive, elle est plus simple à mettre en œuvre et permet un contrôle plus précis. Elle est qualifiée de méthode « additive » :

$$\text{CAF} = \text{Résultat de l'exercice} + \text{Dotations aux amortissements et provisions} - \text{Reprises sur amortissements et provisions} + \text{Valeur comptable des éléments d'actifs cédés} - \text{Produits de cession d'immobilisations} - \text{Subventions d'investissements}$$

3.3 L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision

3.3.1. Définition de la décision

La décision est un processus où l'on réfléchit pour choisir les meilleurs moyens afin d'atteindre des objectifs prédéfinis, aboutissant à une action.

D'après Serge BELLUT, la décision implique de sélectionner une action parmi différentes possibilités envisageables.¹

Une décision est considérée comme un choix fait à un moment spécifique, dans un contexte déterminé, en prenant en compte les contraintes et les objectifs à atteindre.

3.3.2. Les étapes de la décision

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

¹BELLUT Serge, Les processus de la décision, Édition Afnor, France, 2002, P 87.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

a. Identification des problèmes :

Cette phase requiert une compréhension approfondie des problèmes auxquels nous sommes confrontés. Nous analysons en détail la situation pour bien les comprendre.

b. Recherche des solutions :

À cette étape, nous évaluons les risques et les comparons aux ressources disponibles dans l'entreprise pour établir un classement des solutions envisageables.

c. Choix d'une ou plusieurs solutions :

C'est à ce stade que les compétences du décideur jouent un rôle crucial pour prendre une décision déterminante, en mettant en place une ou plusieurs solutions.

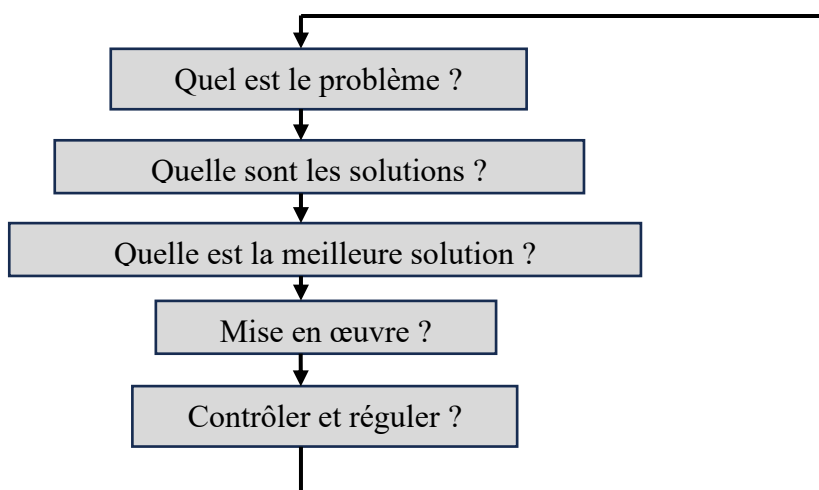
d. Mise en œuvre de la solution :

À ce stade, nous donnons l'instruction aux exécuteurs et leur fournissons tous les moyens nécessaires pour accomplir la mission.

e. Contrôle ou phase de suivi :

Après avoir pris une décision et donné l'ordre d'exécution, il est essentiel de suivre attentivement le degré d'exécution de l'ordre et l'avancement des travaux. Cela permet de comparer les résultats aux prévisions établies.

Figure N° 08 : Les étapes d'une décision



Source : ANELKA. T, DHENIN J.F, PICO. P, POUMEROULIE. M, Collectif, Économie – Droit, Édition Bréal, France, 2004, P 108.

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

Conclusion

La mesure de la performance financière aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées et à identifier les domaines nécessitant des améliorations pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise.

L'audit interne joue un rôle clé dans l'amélioration de la performance financière en identifiant les problèmes, en renforçant le contrôle interne, en fournissant des recommandations d'amélioration, en gérant les risques, et en assurant la conformité aux réglementations. Son action contribue à créer une base solide pour une gestion financière efficace et une prise de décision éclairée au sein de l'entreprise.

Chapitre III :

Etude de cas : société de SONELGAZ

Introduction

Dans la suite logique de notre étude, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents, en prenant comme exemple la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz « SONELGAZ », où nous avons effectué notre stage pratique.

La SONELGAZ est l'une des plus grandes entreprises publiques en Algérie et où la performance devient primordiale, pour survivre dans l'environnement économique actuel, de plus complexe.

Ce chapitre sera divisé en trois sections distinctes. La première section servira à présenter l'entreprise de manière générale. Dans la deuxième section, nous nous concentrerons sur la mission d'audit interne au sein de SONELGAZ, spécifiquement au sein de la Division exploitation gaz, et la troisième section sera consacrée à l'analyse des indicateurs de performance financière de SONELGAZ. Cette dernière section se conclura par un questionnaire destiné au responsable des états financiers de SONELGAZ.

Section 1 : présentations de la société nationale de l'électricité et du gaz

Cette initiale section vise à introduire la branche de distribution d'énergie électrique « SONALGAZ » de Boumerdes, en mettant en avant son histoire, ses activités et sa structure organisationnelle.

1.1.Généralités sur le groupe SONELGAZ

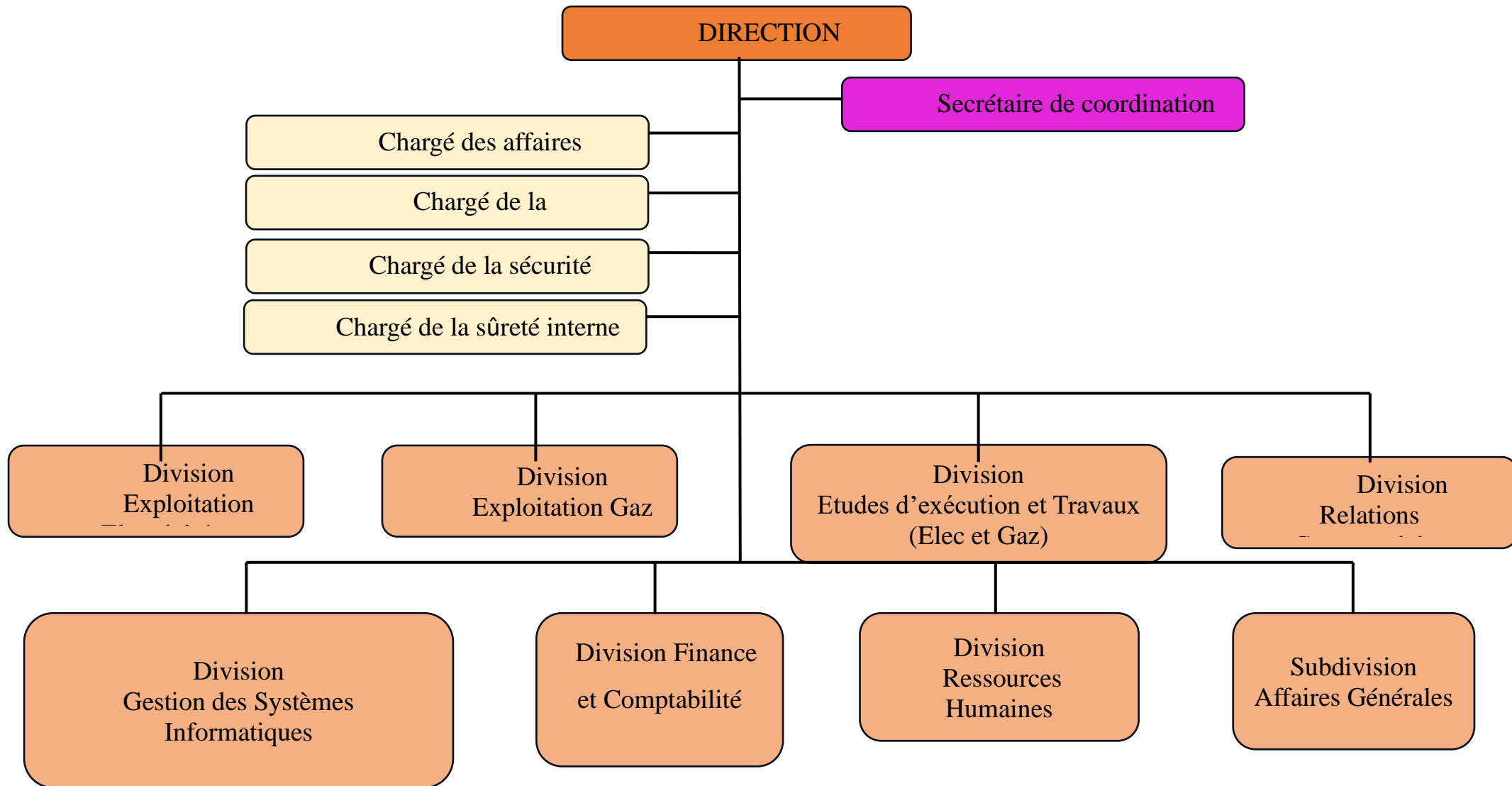
Le groupe SONELGAZ est une entreprise publique algérienne spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation d'électricité et de gaz naturel en Algérie. Elle joue un rôle crucial dans le secteur de l'énergie en Algérie et elle est responsable de la gestion de l'ensemble du réseau électrique et gazier du pays. SONELGAZ est également impliquée dans des projets visant à développer les énergies renouvelables en Algérie, notamment l'énergie solaire et éolienne, pour diversifier la production d'énergie.

Tableau N°07 : Fiche technique de la Sonelgaz

| | |
|--------------------|---|
| Création | 28 juillet 1969 |
| Forme juridique | SPA |
| Slogan | Partout, pour vous, de l'énergie au quotidien |
| Siège social | 2, boulevard Krim-Belkacem 16000 Alger, Algérie |
| Direction | Mourad Adjal (PDG) |
| Actionnaires | État algérien (100%) |
| Activité | Énergie |
| Produits | Électricité, gaz naturel |
| Filiales | Sonelgaz-Production de l'électricité, Sonelgaz-transport de l'électricité, Sonelgaz-Transport du gaz, OS, Sonelgaz-Distribution, SKTM, SKE... |
| Effectif | 39 738 (2017) |
| Site web | http://www.sonelgaz.dz |
| Chiffre d'affaires | 390 Milliards de dinars (2018) |

Chapitre III : étude de cas : société de SONEGAS

Figure N°9 : Organigramme Direction Régionale Distribution Boumerdes



Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

1.2. Historique du groupe SONELGAZ

En 1947, l'établissement public « Électricité et Gaz d'Algérie », également désigné par l'abréviation EGA, a été institué. Il s'est vu octroyer le monopole de la production, du transport et de la distribution d'électricité et de gaz sur l'ensemble du territoire algérien. Depuis sa création, cet organisme a traversé diverses étapes de développement et d'évolution.

En 1969, l'ordonnance n°69-59 du 26 juillet a marqué un tournant majeur en dissolvant l'organisme "Électricité et Gaz d'Algérie" et en créant la Société Nationale d'Électricité et de Gaz (SONELGAZ). Cette mesure s'inscrivait dans le contexte de la nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale, un processus amorcé dès 1996, voire même avant.

Cette transition visait à positionner la SONELGAZ comme un acteur clé dans la construction de l'infrastructure économique du pays. L'ordonnance susmentionnée a ainsi établi un champ d'intervention étendu pour la SONELGAZ, notamment en lui accordant un monopole dans les domaines de la production, de la distribution et de l'exportation de l'électricité et du gaz.

En 1983, une refonte majeure de SONELGAZ a été entreprise, avec la mise en place de structures de mise en œuvre intégrées au sein même de l'entreprise. Ces entités se sont rapidement développées pour devenir des acteurs de travaux de grande envergure, se différenciant considérablement des autres composantes de SONELGAZ. Progressivement, elles ont évolué jusqu'à devenir des entreprises autonomes.

Cette restructuration initiale de SONELGAZ en 1983 a abouti à la création de cinq entreprises spécialisées dans les travaux, ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- KAHRIF, spécialisée dans l'électrification ;
- KAHRAKIB, focalisée sur les infrastructures et installations électriques
- INEGRA, dédiée au génie civil ;
- ETTERKIB, axée sur le montage industriel ;
- KANAGAZ, chargée de la mise en place des réseaux de gaz ;
- Et enfin, AMC, en charge de la fabrication de compteurs et d'appareils de mesure et de contrôle.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

En 1991, une transformation significative a eu lieu dans le statut de SONELGAZ. Par le biais du décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991, la nature juridique de SONELGAZ a été modifiée pour devenir un EPIC (Entreprise Publique à Caractère Industriel et Commercial).

En 1995, cette évolution s'est consolidée avec le décret exécutif n°95-280 du 17 septembre 1995, qui a confirmé que SONELGAZ continuait à être classée comme un EPIC. Cette classification a été accompagnée de sa mise sous la tutelle du ministère en charge de l'énergie, ainsi que de l'attribution de la personnalité morale, tout en bénéficiant d'une autonomie financière.

En 1998, en réponse au contexte économique marqué par de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence, la décision de transformer certaines activités intégrées au sein de SONELGAZ en filiales périphériques a été prise. Cette initiative visait à s'adapter aux nouvelles normes en créant des entités autonomes pour gérer ces activités.

Pour s'aligner avec ce nouveau contexte, SONELGAZ a dû réorienter ses efforts vers ses domaines d'expertise principaux et réorganiser ses activités secondaires. Cette démarche a conduit à la création de nouvelles entités indépendantes sur le plan juridique, distinctes de SONELGAZ, ayant pour mission de gérer les activités périphériques.

Au début de l'année 1998, précisément le 1^{er} janvier, neuf filiales ont été établies, chacune avec des responsabilités spécifiques :

- Une filiale dédiée à la maintenance des équipements industriels (MEI).
- Trois filiales chargées de la réparation des transformateurs « TRANSFO » dans les régions centre, est et ouest.
- Quatre filiales ayant pour mission la maintenance et les prestations liées aux véhicules « MPV » dans les villes d'Alger, Constantine, Oran et Ouargla.
- Une filiale spécialisée dans les travaux d'imprimerie, nommée SATINFO.

En juin 2002, une étape clé a été franchie avec l'ouverture des activités de production et de distribution d'électricité ainsi que de distribution de gaz. Ceci a été rendu possible par le décret présidentiel n°02-195 en date du 1^{er} juin 2002, qui a marqué la transformation de l'organisme public à caractère industriel et commercial (EPIC) connu sous le nom de

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

SONELGAZ en une « Holding » de sociétés par actions, désignée sous le nom de (SONELGAZ.SPA). Cette entité, opérant par l'intermédiaire de ses filiales, assume les rôles liés à la production, la distribution et le transport d'électricité et de gaz.

Selon l'article 165 de la loi n°02-01 du 05 février 2002 concernant l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, il est énoncé que : « L'État est et restera l'actionnaire principal de SONELGAZ. Spa ».

Cette loi marque la mise en place d'une ouverture à la concurrence dans le secteur de l'électricité et de la distribution du gaz par canalisation, tout en préservant un monopole naturel pour les activités de transport. Ainsi, cette réglementation consacre la libéralisation de la production d'électricité et de la distribution du gaz par canalisation, avec l'État maintenant une participation majoritaire dans SONELGAZ. Spa.

En 2011, des modifications ont été apportées aux statuts de SONELGAZ : Les statuts initialement adoptés en 2002 ont été révisés et ont reçu l'approbation du conseil des ministres le lundi 02 mai 2011. Par conséquent, ces modifications ont permis de les aligner avec les dispositions de la loi n°02/01 du 05 février 2002, qui traite de l'électricité et de la distribution du gaz par canalisation.

À partir de ce moment, SONELGAZ-SPA a été réorganisée en tant que « société holding», sans qu'une nouvelle entité légale soit créée, et elle a pris la dénomination « SONELGAZ ».

Le Groupe SONELGAZ se forme à partir de la société holding et de ses différentes sociétés filiales. Cette structure globale est conçue pour que SONELGAZ maintienne son rôle en tant que détenteur des actions qui composent le capital social de ses filiales. Ces filiales sont essentielles car elles agissent comme des points de relais, permettant à la société holding de superviser et de guider les opérations de ses filiales grâce à ses compétences de pilotage.

En 2012 : Nouvel essor, Nouveau cap : les énergies renouvelables :

Les énergies renouvelables, notamment l'énergie solaire photovoltaïque, ont commencé à se développer en Algérie depuis deux décennies. Sonelgaz pionnière en la matière a déjà électrifié 18 villages éloignés du Grand Sud, entre 1998 et 2001, en y introduisant la filière Solaire. Soucieuse de contribuer à la préservation de l'Environnement en diminuant l'impact de l'émission des gaz à effet de serre de ses centrales fonctionnant aux combustibles fossiles,

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

Sonelgaz a déjà réalisé un programme de développement des énergies renouvelables en réalisant une capacité de 343 MW en photovoltaïque sur des sites du Grand Sud et des Hauts Plateaux. Une autre forme d'énergie renouvelable, l'énergie éolienne, a été également développée ; une centrale éolienne de 10 MW a été réalisée à Kaberten dans la wilaya d'Adrar. Elle a, pour ce faire, créé la Société SKTM, en charge de l'exploitation des réseaux d'énergie électriques isolés du Grand Sud et des énergies renouvelables pour l'ensemble du territoire national.

En (2014 / 2015) : **Le partenariat au cœur du développement :**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurement and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

En 2017 : **Une nouvelle organisation de la Distribution :**

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

En 2020-2021 : **Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons :**

Le nouveau plan stratégique, dénommé Sonelgaz 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

Afin de permettre la mise en œuvre de ce plan stratégique, une nouvelle organisation a été mise en place sur deux niveaux. Porteuse des jalons du plan stratégique, elle est concrétisée par :

→ Niveau Groupe :

- La création, au sein du Groupe, de deux (02) holdings détenus à 100% par la holding mère Sonelgaz :

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

1. Une holding Engineering et Construction qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés travaux et engineering CEEG, HYENCO, KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, ETTERKIB, INERGA et TRANSMEX.
 2. Une holding Industries qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés MEI, AMC, Rouïba Eclairage, VIJAI, BHI, SEDIVER et GEAT.
- Le maintien d'une seule société de protection et de surveillance par une opération de fusion/absorption par la SWAT des trois (03) autres sociétés SAR, SAT et SAH.

→ Niveau Holding :

- Transformation des pôles d'activités en directions exécutives auxquelles seront rattachées, fonctionnellement, les sociétés du Groupe Sonelgaz regroupées par métier et activité, comme suit :

1. Direction Exécutive Production Conventiennelle et Energies Renouvelables ;
2. Direction Exécutive Transport et Distribution d'Energies ;
3. Direction Exécutive des Activités de Services.

- Création d'un Secrétariat Général (SG) qui aura sous sa responsabilité les structures chargées des activités de communication, patrimoine et prestations, affaires juridiques, sûreté interne, santé sécurité et environnement ;
- Création d'une Direction Centrale chargée du pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG)
- Création d'une Direction des Affaires Juridiques (DAJ),
- Création d'une Direction Centrale du Développement à l'International (DDI),
- Transfert de la supervision et le contrôle de la société IFEG à la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH).

→ Dimension internationale :

Création de sociétés mixtes avec des opérateurs internationaux d'envergure. Pour ne citer que les plus récentes :

- « Vijai Electricals Algérie », destinée à la fabrication de transformateurs de grande puissance, en partenariat avec Vijai Electricals Ltd (Inde) ;
- « Boilers Handassa Industrie Algérie » (BHI Algérie par abréviation), spécialisée dans la fabrication de chaudières de récupération et d'échangeurs thermiques, en partenariat avec la société sud-coréenne BHI ;
- Et la dernière-née « SEDIVER Algérie », spécialisée dans la fabrication d'isolateurs de lignes en verre trempé en partenariat avec Sediver SPA (Italie).

1.3.Partenariat

1.3.1. HYUSON ENGINEERING & CONSTRUCTION « HYENCO » :

Partenariat pour la Création d'une Société d'Engineering, Procurèrent and Construction, réalisé avec trois (03) entreprises sud coréennes suivantes :

- Hyundai Engineering & Construction Co., Ltd;
- Hyundai Engineering Co., Ltd ;
- Daewoo International Corp.

La maîtrise du savoir-faire des processus de réalisation ainsi que de l'engineering de conception et de détails dans le but de permettre le développement d'un tissu industriel local (PME/PMI), qui favorisera l'émergence de sociétés nationales de fabrication et de réalisation sont l'essence même de ce partenariat.

Répartition du Capital Social entre les actionnaires :

- Sonelgaz : 51%
- Hyundai Engineering & Construction Co., Ltd: 31,85 %
- Hyundai Engineering Co., Ltd : 12,25 %
- Daewoo International Corp. : 4,9%

1.3.2. BOILERS HANDASSA INDUSTRIE ALGÉRIE « BHI » :

Partenariat pour la Fabrication de chaudières de récupération et échangeurs thermiques réalisé avec les deux (02) entreprises suivantes :

- IMetal ;
- BHI (Corée du Sud).

L'usine se trouve au niveau de CHAUDRAL (Relizane) et s'étale sur une superficie totale de 20 ha, dont 27% de surface bâtie.Ce partenariat a pour but la maîtrise du savoir-faire des processus de réalisation ainsi que de l'engineering de conception et de détails dans le but de permettre le développement d'un tissu industriel local (PME/PMI), qui favorisera l'émergence de sociétés nationales de fabrication et de réalisation.

Répartition du Capital Social entre les actionnaires :

- Sonelgaz : 30% ;
- BHI : 35% ;
- IMetal : 35%.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

1.3.3. VIJAI ELECTRICALS ALGERIE :

Partenariat pour la Fabrication de transformateurs de grande puissance, réalisé avec deux (02) entreprises suivantes :

- Electro-Industries ;
- Vijai Electricals Ltd (Inde).

L'usine de transformateurs est située à Azazga (Tizi-Ouzou), elle est créée en partenariat technologique. Il s'agit de fabriquer une gamme variée de transformateurs électriques de grande puissance à technologie complexe, qui jusqu'à présent est exclusivement importée de l'étranger pour les besoins de transport et répartition de l'énergie produite par les centrales électriques.

Répartition du Capital Social entre les actionnaires :

- Vijai Electricals Ltd : 40% ;
- Sonelgaz : 15 % ;
- Electro Industries : 45 %.

1.3.4. SEDIVER ALGÉRIE :

Partenariat pour la Fabrication d'isolateurs pour lignes électriques en verre trempé, réalisé avec trois (03) entreprises suivantes :

- Al Elec ;
- Enava ;
- Sediver (Italie).

Le projet sera implanté sur le site de l'entreprise Somiver, sis à Thénia, Il occupera une superficie d'environ 30 000 m² dont un bâtiment de 8 500 m² déjà construit, qui servira à l'instauration d'une partie de l'activité. L'objectif du projet est la réalisation d'une usine intégrée dédiée à la fabrication d'isolateurs en verre trempé, avec le label Sediver, principalement pour les lignes électriques à haute et très haute tension. L'usine alimentera en priorité les besoins du marché national, lesquels représentent environ 40 à 50% de la capacité annuelle de production. Le reste sera exporté à travers le réseau commercial international du partenaire étranger.

Répartition du Capital Social entre les actionnaires :

- Sonelgaz 16% ;
- Al Elec 20 % ;
- Enava 15% ;
- Sediver 49%

1.4. Les activités de l'entreprise SONELGAZ

Les activités de l'entreprise SONELGAZ sont réparties en trois branches distinctes :

1.4.1. Activité de production

L'entreprise doit intégrer toutes les phases de son activité en raison de la nature non stockable de l'électricité. Cela commence par la transformation de l'énergie calorifique ou hydraulique en énergie mécanique, puis en énergie électrique, jusqu'à sa mise à disposition pour les consommateurs finaux.

1.4.2. Activité de transport

Il existe deux types de transport distincts :

- **Transport d'électricité :**

Celui-ci s'effectue à partir de lignes haute tension (60KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux, notamment les gros clients industriels et les postes de distribution.

- **Transport de gaz :**

Ce transport s'effectue à haute pression par canalisation, dans le but de fournir du gaz aux abonnés industriels et domestiques.

1.4.3. Activité de distribution

La distribution à la SONELGAZ se décompose en deux catégories :

- **Distribution d'électricité :**

Cette distribution se fait via des lignes et des câbles de moyenne et basse tension. Son objectif est d'alimenter les petits clients ainsi que les abonnés domestiques.

- **Distribution du GAZ :**

Elle garantit la satisfaction de trois principales catégories de clients : les clients industriels, les ménages et les artisans qui sont alimentés via des réseaux basse pression. L'année 2005 a vu une accélération de la restructuration de la distribution avec la création de quatre Directions Générales indépendantes, en vue de leur transformation en filiales en 2006.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

La Société de Distribution Centre constitue l'une des quatre filiales chargées de la distribution d'électricité et de gaz, aux côtés de la Société de Distribution Alger, la Société de Distribution Ouest et la Société de Distribution Est.

1.5.Organisation

La Sonelgaz est organisée en groupe industriel constitué de 39 filiales et cinq sociétés en participation exerçant des métiers de bases, travaux, périphériques.

Parmi ces filiales :

- La Société de production de l'électricité (SPE) ;
- Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida (SKTM);
- La Société de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) ;
- La Société de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE) ;
- La Société de gestion du réseau de transport gaz (GRTG) ;
- L'Opérateur système électrique (OS), chargée de la conduite du système de production et de transport de l'électricité ;
- Sonelgaz-Distribution (anciennement Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz - SADEG - créée en 2017 par fusion des sociétés SDC, SDA, SDE et SDO) ;
- La société des grands travaux d'électricité et de gaz (Kahragaz) ;
- La société de réalisation des infrastructures énergétiques et industrielles (Inerkib).

Début octobre 2020, les sociétés filiales SKT (Shariket Kahraba Terga), SKD (Shariket Kahraba Koudiat Eddraouch) et SKB (Shariket Kahraba Berrouaghia) sont absorbées par la société SKS (Shariket Kahraba Skikda), en vue de permettre une meilleure optimisation de la production d'électricité. SKS, créée en mai 2003, passerait ainsi d'une capacité de production de 825 mégawatts (MW) à une nouvelle capacité de production de 3582 MW

En 2020, Sharikat Kahraba El Djazaïr (SKE), chargée principalement de la production électrique d'origine renouvelable, détenue par Sonelgaz à hauteur de 51% du capital contre 49% pour Sonatrach, est le résultat de la fusion/absorption des sociétés filiales SKD, SKT, SKB et SKS mentionnées plus haut

La filiale Shariket Wikaya oua Amn mounchaat Takaouia (SWAT) est issue de la fusion de trois sociétés (SAR, SAH et SAT)

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

En mars 2022, Sonelgaz annonce une réorganisation avec la création de deux sociétés issues de la fusion de la Société de travaux et montage électriques (KAHRAKIB), de la Société de travaux d'électricité (KAHRIF), de la Société de réalisation des canalisations (KANAGHAZ) sous le nom de Kahragaz (Société des grands travaux d'électricité et de gaz), et la fusion de la Société de montage industriel (ETTERKIB) et de la Société de réalisation d'infrastructures (INERGA) sous le nom de Inerkib (Société de réalisation des infrastructures énergétiques et industrielles). La majorité des activités de la société Maintenance et prestations véhicules (MPV) sont rattachées à la Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz (SADEG) devenue Sonelgaz-Distribution le 27 mars 2022

La Compagnie de l'engineering de l'électricité et du gaz (KDL CEEG) est rattachée à la Société de gestion du réseau de transport d'électricité (GRTE), comme fut le cas pour (KDG CE).

Section 2 : application d'une mission d'audit interne au sein de SONELGAZ

Afin de répondre à notre problématique et vérifier les hypothèses de départ, nous avons entrepris un audit du processus Logistiques de Division exploitation gaz, conformément aux directives énoncées dans la norme ISO 19011 :2018. Cette démarche méthodique s'est déroulée en suivant les étapes suivantes :

Déclenchement de l'audit : La première étape a consisté à déclencher l'audit en définissant clairement son objectif, sa portée et en constituant une équipe d'auditeurs compétents. Cette phase initiale est cruciale pour assurer la pertinence de l'audit.

Préparation de l'audit : Nous avons ensuite procédé à une préparation minutieuse en élaborant un plan d'audit détaillé. Cela inclut la sélection des critères d'audit, la collecte des informations pertinentes, et l'identification des risques potentiels. La préparation garantit que l'audit se déroule de manière efficace.

Réalisation des activités de l'audit : Au cours de cette phase, nous avons effectué les activités d'audit proprement dites. Cela implique la collecte d'évidences, la vérification de la conformité aux normes ISO 19011 et aux procédures internes, ainsi que des entretiens avec les parties prenantes pour obtenir leurs perspectives.

Rapport et conclusion de l'audit : Enfin, une fois toutes les données collectées et analysées, nous avons rédigé un rapport d'audit détaillé. Ce rapport comprend les constatations, les conclusions, les recommandations et les actions correctives nécessaires pour améliorer le processus Logistiques de Division exploitation gaz conformément aux normes établies.

2.1. Déclenchement de l'audit

- **La nature de cet audit :** interne
- **Les objectifs de l'audit :** Les objectifs dans le cadre de la campagne d'audits internes sont les suivants :
 - Vérification de la résolution des écarts identifiés lors de l'audit interne précédent.
 - Vérification de la correction des écarts signalés lors de l'audit externe effectué par ALGERAC.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

- Évaluation de la mise en place des dispositions du système de management de la qualité en vigueur.
- Vérification de la conformité aux exigences de la norme ISO 17025:2005.
- Préparation en vue de la transition vers la nouvelle version (2017) de la norme ISO/CEI 17025.
- Évaluation du niveau de préparation des essais spécifiques en prévision d'un audit externe, visant à maintenir ou à étendre leur accréditation.

➤ Le champ de l'audit comprend :

- La vérification de l'application des documents qualité intégrés dans le processus.
- L'évaluation de la capacité du processus à atteindre les objectifs de qualité prescrits.

➤ Les méthodes d'audit comprennent :

- La tenue de réunions.
- L'observation.
- L'utilisation de questionnaires.

➤ Composition de l'équipe d'auditeurs :

Tableau N°08 : Liste de l'équipe d'auditeurs

| Nom- prénom | Fonction |
|-----------------------|----------------------|
| Mme. EL KIHHEL Karima | Responsable d'audit |
| Mlle. BOUAZOUNE Kenza | Auditeur observateur |

Source : Réalisé par nos soins

2.2. La préparation de la mission

2.2.1. Portée de l'évaluation

Les aspects cruciaux à examiner comprennent :

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

- L'examen des dispositions du système de management de la qualité (SMQ) et leur mise en œuvre au sein de la direction Assistance aux unités industrielles, ainsi que l'identification des opportunités d'amélioration du système et de ses performances conformément à la norme ISO/CEI 17025:2017.
- L'analyse des réclamations des clients.
- L'inspection des rapports d'essais et de prestations transmis aux clients.
- L'évaluation de la collecte de retours clients pour le premier semestre de 2022.
- La surveillance des demandes de travail, y compris le respect des délais de traitement des demandes et de transmission des résultats.
- La vérification de l'atteinte des objectifs fixés pour l'année 2022.
- L'examen du processus de traitement et de clôture des non-conformités par rapport aux essais circulaires AGLAE.

2.2.2. La préparation du plan d'audit

La préparation du plan d'audit s'est faite en fonction de la disponibilité du responsable de la structure à auditer. Ce plan est communiqué aux parties concernées une semaine avant le début de la mission d'audit.

Tableau N°09 : Plan d'audit

| | |
|--|----------------------|
|  | AUDIT INTERNE |
| | PLAN D'AUDIT |
| •Date et lieu de l'audit : ➤ Du 08/06/2023 au 09/06/2023 au niveau de la Direction AUI | |

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

• Les buts de cet audit :

- Confirmer la résolution des écarts constatés lors de l'audit interne précédent.
- Vérifier la correction des écarts notés lors de l'audit externe mené par ALGERAC.
- Évaluer la mise en place des mesures du système de management de la qualité en vigueur.

- Assurer la conformité aux exigences du référentiel ISO 17025:2005.
- Préparer la transition vers la nouvelle version (2017) de la norme ISO/CEI 17025.
- Réaliser une évaluation du degré de préparation des essais suivants en vue d'un audit externe, en vue soit de maintenir leur accréditation, soit d'étendre leur accréditation.

• La champ de cet audit :

- L'inspection de la mise en œuvre des documents qualité intégrés dans le processus.
- L'évaluation de la capacité du processus à atteindre les objectifs de qualité prescrits.

• Equipe d'audit :

- Mme. EL KIHHEL Karima (RA)
- Mlle. BOUAZOUNE Kenza

La source : Réalisée par nos soins

Tableau N°10 : La planification de notre audit

| Heure | Activités de l'audit | Structures concernées |
|---------------------------------|----------------------|--|
| La journée le 08/06/2023 | | |
| De 10h10 à 10h20 | Réunion d'ouverture | La direction AUI Département Corrosion, Département environnement Département Traitement et contrôle des fluides |

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| De 10h25 à 10h45 | Le pilote de processus AUI | La direction AUI |
| De 10h50 à 12h | Département environnement | Département environnement et services liés |
| De 13h05 à 15h05 | Département Traitement et Contrôle des Fluides | Département Traitement et Contrôle des Fluides et services liés |
| La journée le 09/06/2023 | | |
| De 9h15 à 12 | Département Corrosion | Département Corrosion et services liés |
| De 13h00 à 14h00 | Réunion de clôture | La direction AUI Département Corrosion, Département environnement Département Traitement et contrôle des fluides |
| Fin de l'audit | | |

Source : Réalisé par nos soins

2.2.3. La préparation des documents

La préparation des documents de travail a impliqué la création d'une check-list alignée sur le plan d'audit, laquelle a joué un rôle crucial en nous guidant tout au long de notre mission d'audit, fournissant ainsi un outil de référence essentiel pour assurer la gestion efficace de l'audit. Elle a permis de garantir que chaque aspect prévu dans le plan d'audit était méthodiquement suivi et évalué, contribuant ainsi à la qualité et à la cohérence de notre processus d'audit.

2.3. La réalisation de la mission

2.3.1. Réunion d'ouverture

Pour entamer notre mission d'audit, nous avons organisé une réunion d'ouverture avec les représentants de la Direction Assistance aux unités industrielles et la responsable de la structure soumise à l'audit. Durant cette réunion, nous avons abordé les points suivants :

- Introduction de l'équipe d'audit et des autres membres participants.
- Explication concise de la nature de l'audit, de son objectif, et du contexte.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

- Rappel des éléments clés du plan d'audit, incluant les processus à auditer avec les dates et les horaires, ainsi que la méthodologie à suivre.
- Confirmation que l'audit se déroulera en français.
- Accord sur les dispositions relatives à la confidentialité et à la sécurité des informations.
- Présentation des détails concernant la réunion de clôture.

2.3.2. Audit des activités

Conformément au plan d'audit établi, nous avons inspecté toutes les activités liées à la structure AUI. Cette approche a consisté en l'examen de documents, des réunions avec l'équipe de l'audit, ainsi que des observations. Ces méthodes nous ont permis de collecter des informations pertinentes concernant la structure Assistance aux unités industrielles.

2.3.3. Rédaction des constatations d'audit

Suite à l'évaluation des informations recueillies par rapport aux critères d'audit, nous avons identifié les constatations qui sont incluses dans le rapport d'audit.

2.3.4. Préparation des conclusions d'audit

En se basant sur les constatations d'audit, nous avons élaboré les conclusions qui sont présentées dans le rapport d'audit ci-dessous.


2.3.5. Réunion de clôture

En raison d'indisponibilités, la réunion de clôture a été restreinte à l'équipe d'audit, au responsable de la gestion de la qualité et à l'auditeur interne principal. Lors de cette réunion, nous avons présenté les constatations d'audit, discuté des points forts et des points faibles, exposé les conclusions d'audit, et formulé des suggestions d'améliorations. Nous avons également convenu avec les responsables des actions à entreprendre pour assurer une transition réussie.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

2.4. Rédaction et diffusion de rapport d'audit

Tableau N°11 : Le rapport d'audit interne

| | | |
|--|--|--|
|  | AUDIT QUALITÉ RAPPORT D'AUDIT | Date d'application : 12/06/2023 |
| Structure auditée : Direction AUI (Assistance aux unités industrielles) Division exploitation gaz à Boumerdes | | |
| Responsable d'audit : <ul style="list-style-type: none">➤ Mme. EL KIHHEL Karima Auditeur(s) : <ul style="list-style-type: none">➤ BOUAZOUNE Kenza Observateur(s) : Néant | Auditée : <ul style="list-style-type: none">➤ Direction AUI | |
| • Objectifs de l'audit : <ul style="list-style-type: none">➤ Vérifier la levée des écarts enregistrés lors de l'audit interne précédent.➤ Vérifier la levée des écarts enregistrés lors de l'audit externe réalisé par ALGERAC.➤ Vérifier la mise en œuvre des dispositions du système SMQ implanté.➤ Vérifier la conformité au référentiel ISO 17025 :2005.➤ Préparer la transition à la nouvelle version (2017) de la norme ISO/CEI 17025.➤ Réaliser un diagnostic du degré de préparation des essais ci-après en vue d'un audit externe pour le maintien de leur accréditation ou l'extension de l'accréditation. | | |
| • Champ de l'audit : <ul style="list-style-type: none">➤ Vérifier l'application des documents qualité intégrés dans le processus.➤ Évaluer la capacité du processus à atteindre les objectifs qualité définis. | | |

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

| |
|--|
| <p>• <u>Documents de référence :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Norme ISO/CEI 17025 :2005 (Exigences générales pour la compétence des laboratoires d'étalonnage et d'essais).➤ Norme ISO/CEI 17025 :2017 (Exigences générales pour la compétence des laboratoires d'étalonnage et d'essais).➤ Documents du système de management de la qualité (SMQ) mis en place : procédures, instructions et enregistrements.➤ Fiche d'écarts de l'audit interne numéro 02-17. |
| <p>• <u>Conclusion de l'audit :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ La direction de l'AUI (l'Assistance aux unités industrielles) a été soumise à un audit en accord avec les normes de l'ISO 19011 :2018. |
| <p>• <u>Destinataire(s) du rapport d'audit :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Responsable du service Qualité➤ Le directeur AUI (Assistance aux unités industrielles)➤ Encadreur de l'étudiant |
| <p>• <u>Nombre d'écarts constatés :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Cinq écarts |
| <u>12/06/2023</u> |
| <u>Visa</u> |

2.4.1. Points forts :

D'après notre audit interne à La direction de l'Assistance aux unités industrielles au niveau de la Division exploitation gaz de SONELGAZ Boumerdes dispose d'installations de laboratoire de pointe, dotées d'équipements de haute technologie et d'espaces spécialement conçus pour soutenir ses activités. Ces installations sont non seulement bien équipées, mais elles sont également soigneusement entretenues pour garantir des normes de qualité élevées.

En outre, ce qui distingue vraiment cette équipe, c'est sa motivation exceptionnelle. Les membres de l'équipe sont engagés et déterminés à atteindre les objectifs de la direction de l'Assistance aux unités industrielles. Leur passion pour leur travail se reflète dans leur dévouement quotidien, leur créativité pour résoudre les défis techniques, et leur volonté constante d'atteindre l'excellence. Cette motivation constitue un atout majeur pour l'efficacité

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

et la réussite de l'équipe dans la réalisation de ses missions au sein de SONELGAZ Boumerdes.

2.4.2. Points sensibles :

Les problèmes identifiés dans notre audit interne au sein de SONELGAZ Boumerdes, en particulier dans la direction de l'assistance aux unités industrielles a la division d'exportation Gaz, sont préoccupants. L'un des défis majeurs réside dans le respect des dispositions du management de la qualité, en particulier en ce qui concerne le suivi des objectifs et la gestion des écarts. Cela signifie que les processus visant à maintenir des normes de qualité élevées peuvent être en décalage avec les objectifs fixés, ce qui peut entraîner des performances en deçà des attentes.

De plus, l'absence de garantie quant à l'efficacité et à l'amélioration continue du management de la qualité est un problème sérieux. Un système de gestion de la qualité efficace devrait être constamment évalué et ajusté pour garantir des résultats optimaux. L'absence de cette assurance peut entraîner une stagnation des pratiques de gestion de la qualité et, éventuellement, des problèmes de qualité.

2.4.3. Axes d'amélioration :

Pour améliorer les problèmes identifiés au sein de SONELGAZ Boumerdes, voici quelques recommandations spécifiques :

- **Révision des Processus de Management de la Qualité** : Il est essentiel de revoir et de mettre à jour les processus de gestion de la qualité pour les aligner plus étroitement sur les objectifs fixés. Cela peut nécessiter une analyse approfondie des processus existants pour identifier les écarts et les zones de non-conformité.
- **Formation et Sensibilisation du Personnel** : Assurez-vous que tout le personnel comprend pleinement l'importance du management de la qualité et des objectifs de l'entreprise. Fournissez une formation continue pour renforcer les compétences et la sensibilisation à la qualité.
- **Planification et Suivi des Objectifs** : Mettez en place un système de planification rigoureux pour les objectifs de qualité. Suivez régulièrement les progrès vers ces objectifs et ajustez-les si nécessaire pour les rendre plus réalistes et atteignables.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

- **Audit Interne Amélioré** : Revoyez la planification des audits internes pour garantir qu'ils couvrent tous les domaines critiques. Assurez-vous que les audits sont menés de manière indépendante et approfondie.
- **Amélioration Continue** : Promouvez une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation. Encouragez les employés à signaler les problèmes, à proposer des solutions et à participer activement à l'amélioration des processus.
- **Assurance de la Qualité** : Mettez en place un système d'assurance qualité robuste pour garantir que les processus sont constamment évalués, ajustés et améliorés pour répondre aux normes de qualité élevées.
- **Gestion des Ressources** : Allouez suffisamment de ressources (humaines, financières, technologiques) pour soutenir les initiatives d'amélioration de la qualité.
- **Communication et Transparence** : Communiquez de manière transparente sur les progrès réalisés dans la gestion de la qualité à tous les niveaux de l'organisation.
Encouragez la rétroaction et la communication ouverte.
- **Engagement de la Direction** : Assurez-vous que la direction de l'entreprise est pleinement engagée dans l'amélioration de la qualité et qu'elle soutient activement ces initiatives.

Ces recommandations visent à créer une culture de la qualité au sein de SONELGAZ Boumerdes et à garantir que les processus sont alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise tout en favorisant l'amélioration continue.

Section 3 : analyse de la performance financière de la SONELGAZ

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

Bienvenue à la Section 3 de notre rapport, où nous plongerons dans l'analyse approfondie de la performance financière de SONELGAZ. Cette section revêt une importance cruciale car elle nous permettra de comprendre en détail la santé financière de l'entreprise. À travers cette analyse, nous allons explorer les indicateurs clés, les tendances financières récentes, et évaluer la stabilité financière de SONELGAZ.

3.1. Les indicateurs de l'équilibre financiers

Tableau N° 12 : Les indicateurs de l'équilibre financier

| Désignation | 2022 | 2021 |
|---------------------------|------------------|-----------------|
| Fonds de roulement | 1 353 899 584,99 | -367 224 173,44 |
| Besoin fonds de roulement | 1 030 376 290,85 | -805 464 371,46 |
| Trésorerie nette | 323 523 294,14 | 438 240 198,02 |

Source : Etabli par nous-même, à partir des données de l'entreprise

3.1.1. Fonds de Roulement (FR)

- Fonds de Roulement (2021)

FR = Capitaux permanents – Valeurs immobilisées

FR= 16 880 109 512,51 – 17 247 333 685,95

FR = -367 224 173,44

- Fonds de Roulement (2022)

FR= 20 367 556 427,19 – 19 013 656 842,20

FR = 1 353 899 584,99

L'augmentation du fonds de roulement de l'exercice 2022 par rapport à l'exercice 2021, indique que les actifs circulants suffisent à couvrir les dettes à court terme de l'entreprise. En d'autres termes, pour répondre à ses besoins de financement liés aux éléments immobilisés, l'entreprise a dû recourir à des emprunts à court terme. L'entreprise est en équilibre financier à long terme ce qui signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

3.1.2. Besoin Fonds de Roulement (BFR)

- Besoin Fonds de Roulement (2021)

$BFR = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{dettes à court terme, sauf Trésorerie passif})$

$$BFR = 3\,496\,392\,045,31 - 4\,301\,856\,416,77$$

$$BFR = -805\,464\,371,46$$

- Besoin Fonds de Roulement (2022)

$$BFR = 4\,684\,432\,508,77 - 3\,654\,056\,217,92$$

$$BFR = 1\,030\,376\,290,85$$

Le Besoin en Fonds de Roulement pour l'exercices 2021 est négatif, cela signifie que les DCT sont supérieures aux (VE+VR), l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer. De plus, le BFR 2022 est positif, cela veut dire que les besoins de financement liés au cycle d'exploitation sont supérieurs aux ressources de financement, ce qui est une situation défavorable pour l'entreprise. L'entreprise est en déséquilibre financier à court terme.

3.1.3. La trésorerie nette (TN)

- La trésorerie nette (TN) (2021)

$TN = \text{Fond de Roulement} - \text{besoins de fonds de Roulement}$

$$TN = -367\,224\,173,44 - (-805\,464\,371,46)$$

$$TN = 438\,240\,198,02$$

- Trésorerie Nette 2022

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

TN = 1 353 899 584,99– 1 030 376 290,85

TN = 323 523 294,14

La Trésorerie Nette pour les exercices 2021 et 2022 est positive, mais elle a connu une diminution significative de 114 716 903,88 DA par rapport à l'exercice 2021, cette diminution s'explique principalement par les non encaissements importants provenant des prestations de l'entreprise. Dans ce cas on peut dire que, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit fonds de roulement > besoin fond de refoulement), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

3.2. Les indicateurs de l'activité

Tableau N° 13 : Les indicateurs d'activité et de production

| Désignation | 2022 | 2021 | Évaluation |
|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires | 7 733 355 118,11 | 8 207 647 524,99 | -474 292 406,88 |
| Valeur ajoutée | 666 163 947,57 | 1 843 286 325,89 | -1 177 122 378,32 |
| Résultat net | - 2 293 276 209,95 | 71 800 955,93 | -2 365 077 165,88 |

La Source : Etabli par nous-même, à partir de données de l'entreprise SONELGAZ BOUMERDES.

3.2.1. Chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires = la somme des ventes de prestations de services

- Le chiffre d'affaires (2021)

CA = 8 207 647 524,99

- Le chiffre d'affaires (2022)

CA = 7 733 355 118,11

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

En 2022, le chiffre d'affaires total généré a enregistré une baisse significative, s'établissant à 7 733 355 118,11. Cette diminution peut être interprétée comme une indication de certains défis ou changements auxquels l'entreprise a dû faire face au cours de cette période.

Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette diminution. Il est essentiel de mener une analyse approfondie pour comprendre les raisons sous-jacentes de cette baisse du chiffre d'affaires. Cela pourrait inclure des éléments tels que la concurrence accrue sur le marché, des changements dans la demande des clients, des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement, ou d'autres facteurs économiques et commerciaux.

3.2.2. La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée = chiffre d'affaires – consommations intermédiaires.

- La valeur ajoutée 2021

VA = 1 843 286 325,89

- La valeur ajoutée 2022

VA = 666 163 947,57

La valeur ajoutée de l'exercice 2022 a enregistré une diminution significative par rapport à l'exercice 2021. Cette réduction substantielle de la valeur ajoutée s'explique par deux facteurs majeurs qui ont impacté les performances économiques de l'entreprise au cours de cette période.

Tout d'abord, une baisse marquée du chiffre d'affaires, qui s'est élevée à un montant de -474 292 406,88, a joué un rôle essentiel dans la diminution de la valeur ajoutée. Cette réduction du chiffre d'affaires peut résulter de divers facteurs tels que la diminution de la demande des clients, une concurrence accrue, des fluctuations économiques ou des perturbations dans les opérations commerciales.

L'augmentation des consommations intermédiaires a également contribué à la diminution de la valeur ajoutée. Cela signifie que l'entreprise a dû dépenser davantage pour

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

acheter des intrants tels que des matières premières, de l'énergie ou des services de sous-traitance pour maintenir ses activités. Cette augmentation des coûts a pesé sur la capacité de l'entreprise à créer de la richesse nette.

Dans l'ensemble, cette diminution de la valeur ajoutée met en lumière les défis auxquels SONELGAZ-BOUMERDES a été confrontée au cours de cet exercice. Il est important pour l'entreprise d'analyser en détail les raisons de cette diminution, de mettre en œuvre des stratégies d'optimisation des coûts, et d'explorer des moyens de stimuler la croissance du chiffre d'affaires afin de renverser cette tendance et de restaurer sa contribution économique.

3.2.3. Le résultat net

Le résultat net de SONELGAZ-BOUMERDES, également appelé bénéfice net ou profit net, est la somme d'argent qui reste après avoir soustrait toutes les dépenses et les charges (y compris les impôts) de ses revenus totaux. Il s'agit d'un indicateur clé de la rentabilité de SONELGAZ-BOUMERDES sur la période 2021/2022.

Le résultat net de l'exercice = Chiffre d'affaires + Charges d'exploitation

- Résultat net (2021)

RN = 71 800 955,93

- Résultat net (2022)

RN = - 2 293 276 209,95

L'Entreprise SONELGAZ-BOUMERDES a enregistré un résultat net positif de 71 800 955,93 DA en 2021, cela signifie que les produits sont supérieurs aux charges et donc l'entreprise dégage un bénéfice. Cependant, en 2022, ce résultat net est devenu négatif, atteignant -2 293 276 209,95 DA, cela signifie que les produits sont inférieurs aux charges et donc l'entreprise réalise un déficit .

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

3.3. Autres indicateurs

Tableau N°14 : Autres indicateurs de performance financière

| Désignation | 2022 | 2021 | Évolution |
|----------------|-------|------|-----------|
| La rentabilité | -0,17 | 0,01 | - 0,18 |
| La solvabilité | 2,22 | 2,05 | 0,17 |
| La liquidité | 1,37 | 0,91 | 0,46 |

Source : Etabli par nous-même, à partir de données de l'entreprise SONELGAZBOUMERDES

3.3.1. La rentabilité

La rentabilité financière = résultat net / capitaux propres *100

- La rentabilité (2021)

La rentabilité (2021)= 0,01

- La rentabilité (2022)

La Rentabilité (2022)= -0,17

On remarque que la rentabilité financière durant l'années 2021 est positive, cela signifie que les capitaux internes engagés sont rentables.

En 2022, la rentabilité financière est négative ce qui traduit l'incapacité dont dispose l'entreprise pour rentabiliser ses capitaux propres, elle doit faire appel aux capitaux externe pour financer son activité.

3.3.2. La solvabilité

La solvabilité de SONELGAZ-BOUMERDES fait référence à sa capacité à honorer ses obligations financières à long terme, c'est-à-dire à rembourser ses dettes et à respecter ses engagements contractuels sur le long terme.

La solvabilité = total actif / total dettes.

- La solvabilité (2021)

La Solvabilité (2021)= 2,05

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

- La solvabilité (2022)

La Solvabilité (2022)= 2,22

En 2021, la solvabilité de l'entreprise SONELGAZ-BOUMERDES était de 2,05, et en 2022, il est passé à 2,22. Ces chiffres indiquent clairement que l'entreprise dispose de ressources financières suffisantes pour couvrir ses dettes à court terme, et même si elle devait interrompre ses activités subitement.

Cela signifie que SONELGAZ-BOUMERDES est en mesure de rembourser rapidement ses obligations financières sans compromettre sa stabilité financière. En d'autres termes, elle a une marge de sécurité financière qui lui permet de faire face aux imprévus ou aux situations d'urgence. Cette solvabilité renforcée est un indicateur positif pour les créanciers et les investisseurs, car elle réduit le risque de défaut de paiement et augmente la confiance dans la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements financiers.

3.3.3. La liquidité

La liquidité d'une entreprise fait référence à sa capacité à convertir rapidement ses actifs en espèces (liquidités) pour faire face à ses obligations financières à court terme, telles que le paiement des factures, des salaires, ou le remboursement de dettes.

La liquidité = actif circulant / DCT

- La liquidité (2021)

La liquidité(2021)= 0,91

- La liquidité (2022)

La liquidité(2022)= 1,37

En 2021, le ratio de liquidité de SONELGAZ-BOUMERDES était inférieur à 1, indiquant que l'entreprise pouvait potentiellement rencontrer des difficultés à honorer ses obligations à court terme. Cela suggère que sa capacité à convertir rapidement ses actifs en espèces pour faire face aux dépenses immédiates pouvait être insuffisante.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

Cependant, en 2022, ce ratio est devenu supérieur à 1, ce qui signifie que SONELGAZBOUMERDES a amélioré sa liquidité et est désormais mieux préparée pour faire face à ses échéances financières à court terme. Cette amélioration peut résulter de diverses stratégies, telles que la gestion plus efficace de ses actifs circulants, la réduction de ses passifs courants, ou une augmentation de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie.

3.4. L'interprétation des questionnaires sur la performance financière de SONELGAZ-BOUMERDES

Afin de mieux comprendre les indicateurs financiers de SONELGAZ et les variations entre 2021 et 2022, nous avons élaboré un questionnaire destiné au responsable des services financiers de SONELGAZ Boumerdes. Après avoir recueilli les réponses du responsable, nous avons procédé à une analyse approfondie des données.

Tableau N° 15 : Questionnaires sur la performance financière de SONELGAZ

| N° | QUESTIONS | Oui | Non |
|----|--|-----|-----|
| 01 | Existe-t-il dans votre entreprise un service de contrôle interne de l'état financière ? | | ✓ |
| 02 | Selon vous le contrôle interne, permet-il d'améliorer la performance financière de votre entreprise ? | ✓ | |
| 03 | Qui fait le contrôle interne dans votre entreprise ? <ul style="list-style-type: none">• Le chef d'entreprise• Le gérant• Le contrôleur de gestion. ✓• Le comptable.• Le responsable financier | | |
| 04 | Quels indicateurs financiers spécifiques sont surveillés régulièrement pour évaluer la performance de votre entreprise ? Tous les indicateurs financiers élaborés dans les bilans sont essentiels pour évaluer régulièrement la performance de l'entreprise SONELGAZ. Cela inclut des éléments tels que (CA), la rentabilité, (VA), (TN), (BFR), et bien d'autres. | | |

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

| | | | |
|-----------|--|---|--|
| 05 | <p>Pourquoi votre chiffre d'affaires a-t-il baissé en 2022 par rapport à 2021 ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pandémie de COVID-19 • Fluctuations des prix de l'énergie • Investissements dans les infrastructures. ✓ • Conditions économiques générales. ✓ | | |
| 06 | <p>Quels sont les principaux risques financiers auxquels l'entreprise est exposée ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volatilité des prix de l'énergie. ✓ • Concurrence et pression sur les prix • Risques liés à la réglementation • Volatilité de la demande. ✓ | | |
| 07 | <p>Avez-vous prévu des vérifications par des stagiaires en audits internes pour votre service financier ?</p> | ✓ | |
| 08 | <p>Si Oui, cette mission d'audit vous aide-t-elle à prendre des décisions plus éclairées ?</p> | ✓ | |
| 9 | <p>Quelles sont les apports de ces missions d'audit pour l'état financier de SONELGAZ ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détection des erreurs et des fraudes. ✓ • Conformité aux normes comptables ✓ • Amélioration des processus internes • Renforcement de la gouvernance d'entreprise. ✓ • Autres ✓ | | |

Les investissements de SONELGAZ dans les infrastructures en 2022 ont directement contribué à la baisse du chiffre d'affaires par rapport à 2021.

Les conditions économiques, à la fois au niveau mondial et national, exercent une influence significative sur la demande d'énergie et, en conséquence, sur le chiffre d'affaires de SONELGAZ en 2022 par rapport à 2021. Des facteurs tels que la croissance du PIB, le taux d'inflation et le taux de chômage ont été identifiés comme des éléments clés. Ces

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

constatations soulignent l'importance de surveiller de près l'évolution des conditions économiques pour comprendre l'impact sur les performances financières de l'entreprise.

SONELGAZ de Boumerdes est confrontée à des risques financiers majeurs en raison de la volatilité des prix de l'énergie et de la fluctuation de la demande. Cette situation rend la gestion de ses finances plus complexe, car les prix de l'énergie peuvent varier considérablement sur le marché, impactant directement les revenus de l'entreprise. De plus, la demande en énergie peut être soumise à des variations saisonnières et économiques, ce qui expose SONELGAZ à des défis pour équilibrer son offre avec une demande en constante évolution. La compréhension et la gestion efficace de ces risques sont essentielles pour maintenir la stabilité financière de

SONELGAZ de Boumerdes.

Effectivement, l'émission d'audit interne joue un rôle crucial en permettant aux responsables de SONELGAZ de prendre des décisions plus éclairées. Cette pratique offre plusieurs avantages significatifs pour la prise de décision au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, l'audit interne fournit une évaluation objective des processus, des opérations et des systèmes financiers de SONELGAZ. Cela signifie que les responsables ont accès à une analyse indépendante et approfondie de la performance financière de l'entreprise, ce qui renforce la crédibilité et la fiabilité des informations sur lesquelles ils basent leurs décisions.

De plus, l'audit interne identifie les écarts et les zones de non-conformité par rapport aux normes et aux objectifs établis. Cette information est essentielle pour identifier les risques potentiels et les opportunités d'amélioration. Elle permet aux responsables de prendre des mesures correctives ciblées pour renforcer la performance financière de l'entreprise.

En outre, l'audit interne contribue à assurer la transparence au sein de SONELGAZ. Les responsables peuvent communiquer de manière plus informée avec les parties prenantes internes et externes, notamment les actionnaires, les régulateurs et les investisseurs. Cela renforce la confiance dans les processus de gestion financière de l'entreprise.

L'audit interne peut aider à identifier les erreurs comptables et les fraudes éventuelles qui pourraient affecter l'exactitude des états financiers de SONELGAZ. Cela garantit que les chiffres présentés reflètent la réalité financière de l'entreprise. Et aussi Les missions d'audit interne contribuent à renforcer la gouvernance d'entreprise en assurant une surveillance

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

indépendante des activités financières de SONELGAZ, ce qui peut renforcer la confiance des parties prenantes, y compris les investisseurs et les créanciers.

3.5. Synthèse des résultats

La revue du service de contrôle de gestion de SONELGAZ-BOUMERDES met en lumière les éléments suivants :

- Les indicateurs financiers cruciaux pour évaluer la performance de SONELGAZ comprennent le chiffre d'affaires, la rentabilité et le fonds de roulement net.
- Les investissements de l'entreprise en 2022 ont directement contribué à la baisse du chiffre d'affaires par rapport à 2021.
- Les conditions économiques, telles que la croissance du PIB, l'inflation et le taux de chômage, ont joué un rôle clé dans cette variation.
- L'octroi de crédits plus importants aux clients et les investissements ont eu un impact sur le fonds de roulement.
- La volatilité des prix de l'énergie et la fluctuation de la demande exposent SONELGAZ à des risques financiers importants.
- L'audit interne est essentiel pour garantir l'exactitude des états financiers et renforcer la gouvernance d'entreprise.
- Cette synthèse met en lumière les défis financiers auxquels SONELGAZ est confrontée et les mesures prises pour assurer sa stabilité financière...

3.6. Les recommandations

Bien sûr, voici des recommandations et des solutions basées sur les résultats présentés :

- **Optimisation des investissements** : SONELGAZ devrait revoir sa stratégie d'investissement pour minimiser l'impact négatif sur le chiffre d'affaires. Il peut être judicieux de répartir les investissements sur plusieurs années pour réduire la volatilité financière.
- **Gestion des risques économiques** : Pour faire face aux conditions économiques fluctuantes, SONELGAZ devrait envisager des mécanismes de couverture financière pour atténuer les effets de la croissance du PIB, de l'inflation et du taux de chômage.

Chapitre III : étude de cas : société de SONELGAZ

- Optimisation de la gestion de la trésorerie : Il est crucial de gérer efficacement les crédits accordés aux clients tout en maintenant un fonds de roulement sain. SONELGAZ peut examiner ses politiques de crédit et de recouvrement pour réduire les risques associés.
- **Diversification des sources d'énergie** : Pour réduire la vulnérabilité aux fluctuations des prix de l'énergie, SONELGAZ peut explorer la diversification de ses sources d'énergie, y compris les énergies renouvelables, pour stabiliser les coûts et augmenter la résilience financière.
- **Renforcement de la gouvernance** : L'entreprise doit continuer à investir dans des pratiques de gouvernance solides, en accordant une attention particulière à l'audit interne. Cela garantira l'exactitude des états financiers et renforcera la confiance des parties prenantes.
- **Planification financière à long terme** : SONELGAZ devrait élaborer une stratégie financière à long terme qui prend en compte les fluctuations économiques et énergétiques, en mettant l'accent sur la stabilité financière et la résilience aux chocs.
- **Collaboration sectorielle** : Explorer des partenariats avec d'autres acteurs du secteur de l'énergie peut aider SONELGAZ à mieux gérer la volatilité du marché et à partager les risques.

En mettant en œuvre ces recommandations, SONELGAZ peut améliorer sa stabilité financière et sa capacité à faire face aux défis du secteur de l'énergie tout en optimisant sa performance globale.

Conclusion

En résumé, l'audit interne au sein de la SONELGAZ Boumerdes met en lumière un laboratoire de pointe avec des normes de qualité élevées, soutenu par une équipe exceptionnellement motivée. Cependant, des problèmes sensibles ont été identifiés, notamment des défis liés au suivi des objectifs. De plus, l'absence de garantie quant à l'efficacité et à l'amélioration continue est une préoccupation majeure.

Les indicateurs financiers jouent un rôle fondamental dans l'évaluation continue de la performance de SONELGAZ, permettant ainsi de prendre des décisions éclairées pour améliorer ses performances. Les investissements de l'année 2022 ont directement influencé la baisse du chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente.

Il est clair que les conditions économiques, tant au niveau mondial que national, exercent une influence significative sur la demande d'énergie et, par conséquent, sur le chiffre d'affaires de SONELGAZ. Les facteurs tels que la croissance du PIB, le taux d'inflation et le taux de chômage ont un impact crucial sur ces performances financières.

De plus, la gestion des finances de SONELGAZ est complexe en raison de la volatilité des prix de l'énergie et des variations saisonnières et économiques de la demande. Une gestion efficace de ces risques est essentielle pour maintenir la stabilité financière de l'entreprise.

L'audit interne fournit une évaluation objective des processus financiers de l'entreprise, en identifiant les écarts et les non-conformités, en garantissant la transparence, en détectant les erreurs comptables et les fraudes potentielles, et en renforçant la gouvernance d'entreprise. En somme, l'audit interne est un outil essentiel pour prendre des décisions éclairées et maintenir la confiance des parties prenantes de SONELGAZ.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

L'audit interne est une fonction essentielle au sein des organisations. Il joue un rôle crucial dans l'évaluation de l'efficacité des processus internes, la gestion des risques, la conformité aux réglementations, et la création de valeur pour l'entreprise. L'audit interne contribue à améliorer la transparence, la gouvernance, et la prise de décision éclairée au sein de l'entreprise. Il fournit des recommandations pour l'amélioration continue et contribue à renforcer la confiance des parties prenantes, y compris les actionnaires, les clients, et les régulateurs. En résumé, l'audit interne est un outil précieux pour assurer la pérennité et la prospérité des organisations dans un environnement commercial complexe et en constante évolution.

Le contrôle interne d'une entreprise revêt une importance cruciale pour assurer son bon fonctionnement et la préservation de ses actifs. Il englobe un ensemble de politiques, de procédures et de pratiques visant à garantir la conformité aux réglementations, à minimiser les risques financiers et opérationnels, ainsi qu'à garantir la fiabilité des informations financières. Les composantes essentielles du contrôle interne incluent la séparation des tâches, la supervision adéquate, la documentation des processus, les audits internes et la gestion des risques. En renforçant le contrôle interne, une entreprise peut renforcer la confiance de ses parties prenantes, améliorer son efficacité opérationnelle et réduire les chances d'irrégularités ou de fraudes.

La performance financière d'une entreprise est un indicateur essentiel de sa santé et de sa viabilité à long terme. Elle reflète la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices, à gérer efficacement ses coûts, à attirer des investissements et à créer de la valeur pour ses actionnaires. Une performance financière solide peut conduire à une croissance durable, à une expansion des activités et à une plus grande stabilité financière. Cependant, il est important de noter que la performance financière ne se limite pas aux bénéfices, mais englobe également d'autres aspects tels que la gestion de la dette, la rentabilité, la liquidité et la gestion des risques. En fin de compte, la performance financière d'une entreprise est cruciale pour sa survie et sa prospérité sur le marché.

La relation entre l'audit interne, le contrôle interne et la performance financière d'une entreprise est étroitement interconnectée. L'audit interne joue un rôle essentiel en évaluant l'efficacité du contrôle interne de l'entreprise. Il examine les processus, les pratiques et les systèmes en place pour s'assurer qu'ils fonctionnent conformément aux normes et aux

Conclusion générale

réglémentations. Lorsque l'audit interne identifie des lacunes ou des faiblesses dans le contrôle interne, il peut recommander des améliorations. Un contrôle interne solide contribue à minimiser les risques financiers et opérationnels, ce qui, à son tour, favorise une performance financière stable et prévisible. Une performance financière positive peut renforcer la confiance des investisseurs, des créanciers et des actionnaires, ce qui est essentiel pour la croissance et la durabilité à long terme de l'entreprise. En résumé, l'audit interne évalue et améliore le contrôle interne, ce qui, à son tour, contribue à une meilleure performance financière de l'entreprise.

Notre mission d'audit interne au sein de la Division Exploitation Gaz de SONELGAZ Boumerdes révèle à la fois des atouts remarquables et des défis cruciaux. Le laboratoire de pointe et l'équipe motivée sont des atouts considérables, mais les problèmes liés à la gestion des objectifs, des écarts et au management de la qualité nécessitent une attention immédiate. De plus, les indicateurs financiers sont essentiels pour évaluer la performance de SONELGAZ, mais ils sont sensibles aux fluctuations économiques mondiales et nationales. La gestion des finances est complexe en raison de la volatilité des prix de l'énergie et des variations saisonnières de la demande. Dans ce contexte, l'audit interne joue un rôle vital en garantissant la transparence, en identifiant les risques financiers et en renforçant la gouvernance. En somme, il est crucial de résoudre les défis identifiés tout en continuant à s'appuyer sur les forces existantes pour maintenir la confiance des parties prenantes et assurer la stabilité financière de SONELGAZ.

Du point de vue théorique, nous avons examiné les principaux cadres conceptuels et théories existantes qui sous-tendent nos hypothèses, en mettant en évidence la cohérence entre nos observations et ces fondements théoriques. De plus, dans la partie pratique de notre étude, nous avons collecté et analysé des données empiriques pour valider nos hypothèses. Les résultats obtenus dans nos expériences et enquêtes confirment de manière significative nos hypothèses, renforçant ainsi la base conceptuelle sur laquelle repose notre recherche. Cette convergence entre la théorie et la pratique renforce notre confiance dans la validité de nos hypothèses et confirme leurs pertinences dans le contexte de notre étude.

Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrages

- Abderrazek Souei, LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE, IMAC Audit & Conseil.
- Aksouh Hani et Mehenni Samy Ismail, L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO, ESC Alger, 2008.
- Alberto SILLERO, audit et révision légale, Edition Eska, année 2000.
- BELAID Khayrallah, l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, centre de publication universitaire, Tunis 2005.
- BELLUT Serge, Les processus de la décision, Édition Afnor, France, 2002.
- BERLAND. N, Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale, Edition Pearson, Paris, 2008.
- BOGLIOLO FELIX, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation, 2000.
- BOUDRIGA Zied, Audit interne : « Organisation et pratique », édition collection Azurite.
- BOUQUIN Henri, Comptabilité de gestion, économie. PUF, Paris, 2000.
- BOUQUIN Henri, Le contrôle de gestion, 5ème Edition PUF, Paris, 2001.
- BOUQUIN Henri, Le contrôle de gestion, 8ème édition, PUF Paris, 2008.
- Brody R & LOWE J. (2003), The New Role of Internal Auditor: Implications for Internal Auditor Objectivity. International Journal of Auditing.
- CABY JEROME ET GERARD HIRIGOYOM, la création de valeur de l'entreprise, 2ème édition, Economica, Paris, 2001.
- COHEN E, « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001.
- CRIPP, Normes d'Organisation, Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2009.
- DEGOS. J.G, Origine et histoire de la comptabilité française, France, 2010.
- Dictionnaire Hachette, France, 2005.
- DIDIER. L, gestion budgétaire, Edition Eyrolles université, Paris, 1994.
- DR. KHELASSI Réda « les applications de l'audit interne » Houma éditions, Alger.
- Élisabeth Bertin, audit interne enjeux et pratique à l'international, édition Eyrolles, paris, 2007.
- Eustache Ebondo WAMANDZILA : La gouvernance de l'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne, éditions l'Harmattan, 2005.
- GEORGES Legros : « Mini manuel de finance d'entreprise », 2ème Edition, Dunod, Paris 2010.
- GIRAUD. F, SAULPIC. O, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2eme Edition, Paris.
- HOARAU Christian, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, Paris, 2008.
- IFACI : Guide pour l'utilisation des normes internationale d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, troisième édition, tome 1, 2013.
- ISO 9000 :2005(Fr). Système de management de qualité- Principes essentielles et vocabulaires. Remplacer par ISO9000 : 2015. Disponible sur le site web :

Bibliographie

<http://www.iso.org>. Disponible aussi auprès du secrétariat central de l'ISO (sales@iso.org)

- JACQUES Renard, théorie et pratique de l'audit interne 6eme édition d'organisation, paris, 2007.
- Jacques RENARD, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7eme Édition, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Paris, 2009.
- JACQUES Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 2010.
- KHELASSI Réda. Les applications de l'audit interne. Alger : Éditions Houma, 2010.
- KHELASSI Réda, « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2ème Editions Houma, Alger.
- KHEMAKHEM.A, « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1976.
- KHOURY PAUL ET ASSOCIES, la maitrise des états financiers, syscoa Dakar, 1999.
- KURT F. REDING, PAUL J. SOBEL, URTON I. ANDERSON, MICHAEL J. HEAD, SRIDHAR RAMAMOORTI, MARK SALAMASICK, CRIS RIDDLE, Manuel d'audit interne, Edition groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, copy right 2015.
- Le ROBERT, Edition Maury, France, Février 2003.
- LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, Paris, 1995.
- LOCHARD. J, La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers, Edition d'organisation, Paris, 1998.
- MARMUSE Christian, performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2ème édition, Economica Paris, 1997.
- Mémento pratique Francis Lefebvre, « Audit et commissariat aux comptes », Edition Francis Lefebvre. Paris, 2010.
- PALARD, Jean-Etienne. IMBERT, Franck. Guide pratique d'évaluation de l'entreprise, Paris, Edition Eyrolles, 2013.
- Phillips. W, Gérard. K, « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995.
- PIERRE. C, Gestion financière de l'entreprise, 11ème édition Dunod, Paris, 2005.
- Price Waterhouse, IFACI, « La pratique du Contrôle Interne ». Paris, édition d'organisation, 2004.
- Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne : cadre de référence « IFACI » Paris, 2007.
- SAHUT JEAN MICHEL, JS LANTZ : La création de valeur et la performance financière dans le télécom, la revue du financier, Paris, 2003.
- SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée édition Ellipses, Paris, 2005.
- Stéphanie Thiery-Dubuisson, « L'audit, Editions La Découverte », Paris. 2004.
- Théorie pratique de l'audit interne, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, Edition 2009.
- VOYER Pierre, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2002.

Bibliographie

- William R. (2015), Auditing Risk Assessment & Risk Management Processes, Internal Auditors Research Foundation.

❖ Articles:

- Article 40, Journal officiel, 27^{ème}, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988.

❖ Thèses et Mémoires

- Bouras Boukhalfa, Skander Naim, mémoire de fin d'étude « la contribution de l'audit interne à la performance d'entreprise cas BATICOMPO » Bni Mensour, Bejaia, 2015.
- CHEKNOUN Meriem, Thèse doctorat LMD, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Tlemcen, 2013.
- La problématique de la fonction audit interne dans la gestion efficace d'une entreprise : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia, mémoire de fin de cycle en finance et comptabilité, université ABD RAHMAN MIRA de Bejaia, promotion 2009-2010.
- ZIANI Abd Elhak, le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise, mémoire de fin cycle, université Abu Bekr Belkaid Tlemcen, 2014.

❖ Sites internet

[www.amf-france.org/ documents/general/76012.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf).

Annexes



FICHE DE NON-CONFORMITÉ

Audit interne

Er/PrAML3/4

Processus
AMLVersion : 05
Page 1 sur 3

FICHE DE NC N°

01/2021

 CRITIQUE NON CRITIQUE

| | |
|---|------------------------------------|
| Structure audité : Finances | Processus audité : Finances |
| Type d'audit : Audit interne | |
| Lieu(x) de Constat (Direction, Département, Service, Activité...) : Dpts CF et BF et Services | |
| Ecart aux exigences de ⁽¹⁾ : ISO/CEI 17025 :2017 | Paragraphe(s) du Référentiel : 8.4 |
| ⁽¹⁾ Indiquer au regard de quel référentiel (norme, doc SMQ, etc.) porte l'écart | |
| Concerné : <input checked="" type="checkbox"/> la documentation <input checked="" type="checkbox"/> l'application | |

Constat(s) :

Non actualisation des procédures SMQ relatif au processus Finances ; des modifications et des changements ont été apportées sur le plan pratique à certaines méthodes de travail, cependant, elles ne sont pas reliées dans les procédures correspondantes, exemples :

- Les deux procédures PrFIN5 « traitement des factures fournisseurs » et PrLOG7 « Ordonnancement de factures » ont été complètement modifiées dans la pratique et n'ont pas été documentées, exemple : le circuit de la facture depuis sa réception au niveau du bureau d'ordre et son passage à l'ordonnancement jusqu'à sa transmission à la comptabilité générale.
- Toutes les procédures relevant du processus Finances font référence à la DCRDT et au directeur central RDT,
- Le tableau des réalisations du plan de production relève de l'activité Comptabilité analytique, toutefois, dans l'instruction It-PrFIN1-1 il est attribué au Service Budget,
- Dans l'instruction It-PrFIN1-1 « Instruction suivi mensuel du plan annuel », Le tableau des réalisations du plan de production comportant : les prévisions du mois, les réalisations du mois, le taux de réalisation du mois, le taux de réalisation de l'année, est attribué au Service Budget, toutefois, dans la pratique ce travail relève des missions du Service Comptabilité analytique,
- Des modifications ont été apportées dans le traitement des dossiers achats locaux exemple : les copies en couleurs des OV ainsi que l'application dénommée « banques » pour la gestion des comptes bancaires ne sont plus utilisées (la procédure PrFIN4 n'est pas respectée),
- Tous les enregistrements relatifs au Services Comptabilité Analytique ne sont ni documentés ni codifiés dans la procédure PrFIN1 « Elaboration du plan annuel » et l'instruction It-PrFIN1-1 « Suivi mensuel du plan annuel ».

Auditeur : K.MALLEK/ N.MAZOUZ

Date :12/05/2021

Signature :

Partie à renseigner par le responsable de la structure Audité(e)

Accord de la Structure :

Dui

Non

Commentaire (si la réponse est non) : PrFIN1 sera mis à jour par rapport à la pratique.

Responsable de la structure Auditée :

Date :31/05/2021

Signature :



FICHE DE NON-CONFORMITÉ

Audit interne Er/PrAML3/4

Processus
AMLVersion : 05
Page 2 sur 3

| Actions correctives | | |
|---|-------------------|--|
| <i>Analyse de l'étendue de l'écart : pas d'incidence sur le travail, les changements ont été opérés dans le cadre de l'amélioration.</i> | | |
| <i>Analyse des causes : des changement organisationnels et mise en place de nouveaux applicatifs pour plus de performance</i> | | |
| <i>Actions correctives retenues : actualisation et mise en conformité des procédures et des pratiques...</i> | | |
| <i>Délai de mise en œuvre : 1^{er} audit 2022</i> | | |
| Responsable de la structure Auditée : | Date : 31/05/2021 | Signature : |
| Appréciation de la pertinence (à renseigner par l'équipe d'audit) | | |
| A) l'analyse de l'étendue de l'écart et des causes pertinentes : | | Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> |
| Commentaires éventuels : | | |
| B) Action(s) Pertinente(s) : | | Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> |
| Délai Pertinent : | | Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> |
| Commentaires éventuels : | | |
| Auditeur : K. HALLER / N. MAZOUZ | | Date : 02/06/2021 |
| | | Signature : |
| Examen des preuves d'actions | | |
| Preuves suffisantes pour démontrer la maîtrise de la situation : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | | |
| Si oui Ecart soldé <input type="checkbox"/> Ecart non soldé <input type="checkbox"/> | | |
| Une visite sur site est-elle nécessaire pour effectuer une vérification de la mise en œuvre : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | | |
| Commentaires éventuels : | | |
| Auditeur : | Date : | Signature : |



FICHE DE NON-CONFORMITÉ

Audit interne

Er/PrAML3/4

| Vérification de la mise en œuvre et de l'efficacité du plan d'action (audit suivant) : | | |
|--|--------|----------------------|
| Satisfaisante <input type="checkbox"/> Non satisfaisante <input type="checkbox"/> | | |
| Fiche clôturée <input type="checkbox"/> Fiche non clôturée <input type="checkbox"/> | | |
| Commentaires éventuels : | | |
| | | |
| Cf. nouvelle fiche d'écart N° : | | <input type="text"/> |
| Auditeur : | Date : | Signature : |



FICHE DE NON-CONFORMITÉ

Audit interne

Er/PrAML3/4

DLAB

FICHE DE NC N°

02/2021

 CRITIQUE NON CRITIQUE

| | | | |
|---|--|--|-------------|
| Structure auditée : FINANCES | | Processus audité : Finances | |
| Type d'audit : Audit interne | | | |
| Lieu(x) de Constat (Direction, Département, Service, Activité...) : Dpts CF / Service CA | | | |
| Ecart aux exigences de ⁽¹⁾ : ISO/CEI 17025 :2017 | | Paragraphe(s) du Référentiel : 5.1 | |
| ⁽¹⁾ Indiquer au regard de quel référentiel (norme, doc SMQ, etc.) porte l'écart | | | |
| Concerne : <input type="checkbox"/> la documentation | | <input checked="" type="checkbox"/> l'application | |
| Constat(s) : | | | |
| Manque d'effectif au sein du service comptabilité analytique | | | |
| Le nouveau applicatif de comptabilité analytique est géré par une seule personne en l'occurrence Mme SOUKANE | | | |
| Auditeur : K.MALLEK / N.MAZOUZ | | Date : 12/05/2021 | Signature : |
| Partie à renseigner par le responsable de la structure Auditée : | | | |
| Accord de la Structure : | | <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non | |
| Commentaire (si la réponse est non) : | | | |
| Responsable de la structure Auditée : | | Date : 31/05/2021 | Signature : |
| Actions correctives : | | | |
| Analyse de l'étendue de l'écart : Risque à la dépendance d'un seule personne..... | | | |
| Analyse des causes : non concrétisation du plan de recrutement | | | |
| Actions correctives retenues : suite à une demande exceptionnelle de la DF, nous avons reçu un avis favorable pour un recrutement exceptionnel qui permettra de renforcer le service C. Analytique. | | | |
| Délai de mise en œuvre : c'est DGP qui concrétise les recrutements. | | | |
| Responsable de la structure Auditée : | | Date : 31/05/2021 | Signature : |
| Appréciation de la pertinence (à renseigner par l'équipe d'audit) : | | | |
| A) l'analyse de l'étendue de l'écart et des causes pertinentes : | | Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | |
| Commentaires éventuels : | | | |
| B) Action(s) Pertinente(s) : | | Délai Pertinent : Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | |
| Commentaires éventuels : | | | |
| Auditeur : K.MALLEK / N.MAZOUZ. | | Date : 31/05/2021 | Signature : |



FICHE DE NON-CONFORMITÉ

Audit interne

Er/PrAML3/4

| Examen des preuves d'actions | | |
|---|--------|----------------------|
| Preuves suffisantes pour démontrer la maîtrise de la situation : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | | |
| Si oui Ecart soldé <input type="checkbox"/> Ecart non soldé <input type="checkbox"/> | | |
| Une visite sur site est-elle nécessaire pour effectuer une vérification de la mise en œuvre : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | | |
| Commentaires éventuels : | | |
| Auditeur : | Date : | Signature : |
| Vérification de la mise en œuvre et de l'efficacité du plan d'action | | |
| Satisfaisante <input type="checkbox"/> Non satisfaisante <input type="checkbox"/> | | |
| Fiche clôturée <input type="checkbox"/> Fiche non clôturée <input type="checkbox"/> | | |
| Commentaires éventuels : | | |
| | | |
| Cf. nouvelle fiche d'écart N° : | | <input type="text"/> |
| Auditeur : | Date : | Signature : |

ANNEXES

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre EXERCICE 2021

DATE 27/04/2022 15.34.24

BILAN ACTIF

| ACTIF | note | brut 2021 | amort 2021 | 2021 | 2020 |
|---|------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIF NON COURANT | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | | | |
| Logiciels informatiques et assimilés | | 3 902 941,97 | 3 902 941,97 | 0,00 | 0,00 |
| Autres immobilisations incorporelles | | 159 200,00 | | 159 200,00 | 99 200,00 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 184 038 326,17 | | 184 038 326,17 | 102 234 063,49 |
| Agencements et aménagements de terrains | | 473 101 695,42 | 254 579 462,27 | 218 522 233,15 | 182 193 410,83 |
| Constructions (Batiments et ouvrages) | | 3 972 258 187,37 | 1 882 270 421,10 | 2 089 987 766,27 | 1 638 299 565,71 |
| Installations techniques, matériel et outillage | | 189 130 894 387,24 | 88 045 238 683,73 | 101 085 655 703,51 | 65 028 877 644,66 |
| Autres immobilisations corporelles | | 23 851 735 591,30 | 8 527 219 929,79 | 15 324 515 661,51 | 17 292 447 083,73 |
| Immobilisations en cours | | 55 885 940 369,61 | | 55 885 940 369,61 | 51 568 448 431,57 |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mises en équivalence - entreprises associées | | | | | |
| Titres participations et créances rattachées | | 3 977 000,00 | | 3 977 000,00 | 3 977 000,00 |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 9 656 011,38 | | 9 656 011,38 | 10 426 321,81 |
| Comptes de liaison | | | | | |
| Impôts différés actif | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 273 515 663 710,46 | 98 713 211 438,86 | 174 802 452 271,60 | 135 827 002 721,80 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 32 454 235 532,74 | 5 365 232 669,95 | 27 089 002 862,79 | 23 072 952 480,16 |
| Stocks et encours | | 46 729 539,57 | 23 202 959,98 | 23 526 579,59 | 19 627 508,70 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Autres débiteurs | | 5 098 606 091,57 | 54 513 066,14 | 5 044 093 025,43 | 4 660 750 359,78 |
| Impôts | | 3 394 812 002,21 | | 3 394 812 002,21 | 3 311 072 587,48 |
| Autres actifs courants | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 7 144 831 253,28 | 67 816 560,95 | 7 077 014 692,33 | 3 527 015 016,54 |
| compte transitoire** | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 48 139 214 419,37 | 5 510 765 257,02 | 42 628 449 162,35 | 34 591 417 952,66 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 321 654 878 129,83 | 104 223 976 695,88 | 217 430 901 433,95 | 170 418 420 674,46 |

ANNEXES

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre **EXERCICE 2021**
DATE 27/04/2021 15.34.21

BILAN PASSIF

| PASSIF | note | 2021 | 2020 |
|---|------|---------------------|----------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis (ou compte de l'exploitant) | | 49 365 033 680,54 | 23 964 133 801,87 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | | 2 079 425 652,18 | 2 079 425 652,18 |
| Écart de réévaluation | | 4 081 208 048,84 | 3 598 504 448,43 |
| Résultat net | | - 21 050 224 988,88 | - 8 023 650 371, 25 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | - 21 975 893 575,05 | - 13 670 998 301, 41 |
| compte de liaison** | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 12 499 548 817,63 | 7 947 415 229,82 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 1 453 054 604,88 | 1 001 374 878,90 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | 0,00 | 0,00 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 64 279 437 168,21 | 36 272 321 766,67 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 65 732 491 773,09 | 37 273 696 645,57 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 30 289 970 583,57 | 26 958 092 720,84 |
| Impôts | | 877 950 973,16 | 556 899 634,31 |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés | | 98 431 298 155,95 | 90 303 109 998,29 |
| Autres dettes | | 9 599 641 130,55 | 7 379 200 525,32 |
| Trésorerie passif | | 0,00 | 5 920,31 |
| compte transitoire** | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 139 198 860 843,23 | 125 197 308 799,07 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 217 430 901 433,95 | 170 418 420 674,46 |

ANNEXES

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre **EXERCICE 2021** **DATE 27/04/2022 15.34.57**

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

| | note | 2021 | 2020 |
|--|------|----------------------|-----------------------|
| Ventes et produits annexes | | 63 973 274 981,27 | 52 024 860 137,16 |
| Prestations fournies production energie et matériel | | 45 080 523 643,71 | 33 054 994 334,66 |
| Variations stocks produits finis et en cours | | 0,00 | |
| Subvention d'exploitation | | 0,00 | |
| Prestations fournies services | | 13 311 866 294,43 | 10 775 559 937,14 |
| I - Production de l'exercice | | 122 365 664 919,41 | 95 855 414 408,96 |
| Achats consommés | | - 50 788 444 583,85 | - 36 795 566 567, 15 |
| Prestations reçues production energie et matériel | | - 45 080 523 643,71 | - 33 054 994 334, 66 |
| Services extérieures et autres consommations | | - 18 688 519 896,84 | - 14 797 280 889, 11 |
| Prestations reçues services | | - 13 311 866 294,43 | - 10 775 559 937, 14 |
| II - Consommation de l'exercice | | - 127 869 354 418,83 | - 95 423 401 728, 06 |
| III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | - 5 503 689 499,42 | 432 012 680,90 |
| Charges de personnel | | - 9 278 268 307,82 | - 7 521 145 665, 79 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | - 1 082 275 719,10 | - 903 302 055, 31 |
| Prestations reçues Impôts et taxes | | 0,00 | |
| IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | - 15 864 233 526,34 | - 7 992 435 040, 20 |
| Autres produits opérationnels | | 2 842 580 136,57 | 4 872 497 121,91 |
| Autres Prestations fournis | | 0,00 | |
| Autres charges opérationnelles | | - 302 217 232,82 | - 66 084 204, 14 |
| Autres Prestations reçues | | 0,00 | |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | | - 7 574 522 243,11 | - 5 951 816 321, 13 |
| Charges d'amortissement et autres provisions reçues | | - 1 560 399 240,07 | - 1 165 978 348, 97 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 506 010 993,95 | 1 570 338 133,56 |
| Dotations d'amortissement et autres provisions fournies | | 1 560 399 240,07 | 1 165 978 348,97 |
| Prestations reçues sect. auxiliaires | | 0,00 | |
| Prestations fournies sect. auxiliaires | | 0,00 | |
| V - RESULTAT OPERATIONNEL | | - 20 392 381 871,75 | - 7 567 500 310, 00 |
| Produits financiers | | 10 923 155,96 | 0,00 |
| prestations fournies frais financiers | | 640 281 267,41 | 310 182 033,83 |
| Charges financières | | - 651 098 584,66 | - 411 570 925, 56 |
| Prestations reçues frais financiers | | - 640 281 267,41 | - 310 182 033, 83 |
| VI - RESULTAT FINANCIER | | - 640 175 428,70 | - 411 570 925, 56 |
| VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | - 21 032 557 300,45 | - 7 979 071 235, 56 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Autres impôts sur les résultats | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 127 925 859 713,37 | 103 774 410 047,23 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 148 958 417 013,82 | - 111 753 481 282, 79 |

ANNEXES

| | | | |
|---|--|---------------------|---------------------|
| VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 21 032 557 300,45 | - 7 979 071 235, 56 |
| Eléments extraordinaires (produits) | | 1 987 837,72 | 34 931 518,60 |
| Eléments extraordinaires (charges) | | - 19 655 526,15 | - 79 510 654, 29 |
| Charges hors exploitation reçues | | 0,00 | |
| Produits hors exploitation reçues | | 0,00 | |
| Produits hors exploitation fournis | | 0,00 | |
| Charges hors exploitation fournies | | 0,00 | |
| IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | - 17 667 688,43 | - 44 579 135, 69 |
| X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | - 21 050 224 988,88 | - 8 023 650 371, 25 |

ANNEXES

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2022

DATE 03/05/2023 14.16.36

BILAN ACTIF

| ACTIF | note | brut 2022 | amort 2022 | 2022 | 2021 |
|---|------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIF NON COURANT | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | | | |
| Logiciels informatiques et assimilés | | 5 676 175,17 | 3 902 941,97 | 1 773 233,20 | 0,00 |
| Autres immobilisations incorporelles | | 159 200,00 | | 159 200,00 | 159 200,00 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 184 038 326,17 | | 184 038 326,17 | 184 038 326,17 |
| Agencements et aménagements de terrains | | 473 101 695,42 | 265 319 694,96 | 207 782 000,46 | 218 522 233,15 |
| Constructions (Batiments et ouvrages | | 4 058 855 751,01 | 1 963 606 579,73 | 2 095 249 171,28 | 2 089 987 766,27 |
| Installations techniques, matériel et outillage | | 226 267 737 457,88 | 94 835 206 292,56 | 131 432 531 165,32 | 101 085 655 703,51 |
| Autres immobilisations corporelles | | 25 761 948 876,88 | 9 274 155 466,97 | 16 487 793 409,91 | 15 324 515 661,51 |
| Immobilisations en cours | | 51 982 234 399,02 | | 51 982 234 399,02 | 55 885 940 369,61 |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mises en équivalence - entreprises associées | | | | | |
| Titres participations et créances rattachées | | 4 336 000,00 | | 4 336 000,00 | 3 977 000,00 |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 9 917 439,03 | | 9 917 439,03 | 9 656 011,38 |
| Comptes de liaison | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 308 748 005 320,58 | 106 342 190 976,19 | 202 405 814 344,39 | 174 802 452 271,60 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 34 389 480 699,91 | 5 097 839 539,24 | 29 291 641 160,67 | 27 089 002 862,79 |
| Stocks et encours | | 45 467 298,65 | 23 189 864,98 | 22 277 433,67 | 23 526 579,59 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Autres débiteurs | | 5 207 410 068,66 | 58 714 579,17 | 5 148 695 489,49 | 5 044 093 025,43 |
| Impôts | | 2 693 314 316,92 | | 2 693 314 316,92 | 3 394 812 002,21 |
| Autres actifs courants | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |

ANNEXES

| | | | | | |
|---|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 10 589 832 728,38 | 77 609 544,17 | 10 512 223 184,21 | 7 077 014 692,33 |
| compte transitoire** | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 52 925 505 112,52 | 5 257 353 527,56 | 47 668 151 584,96 | 42 628 449 162,35 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 361 673 510 433,10 | 111 599 544 503,75 | 250 073 965 929,35 | 217 430 901 433,95 |

ANNEXES

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2022

DATE 03/05/2023 14.16.48

BILAN PASSIF

| PASSIF | note | 2022 | 2021 |
|---|------|---------------------|---------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis (ou compte de l'exploitant) | | 15 000 000 000,00 | 15 000 000 000,00 |
| Autres fonds propres | | 60 162 000 078,25 | 34 365 033 680,54 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | | 2 079 425 652,18 | 2 079 425 652,18 |
| Écart de réévaluation | | 4 081 208 048,84 | 4 081 208 048,84 |
| Résultat net | | - 23 296 515 215,34 | - 21 050 224 988,88 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | - 43 026 118 563,93 | - 21 975 893 575,05 |
| compte de liaison** | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 15 000 000 000,00 | 12 499 548 817,63 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 1 585 902 141,14 | 1 453 054 604,88 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 76 647 059 088,87 | 64 279 437 168,21 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 78 232 961 230,01 | 65 732 491 773,09 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 36 276 372 066,80 | 30 289 970 583,57 |
| Impôts | | 880 840 395,84 | 877 950 973,16 |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés | | 106 530 095 008,18 | 98 431 298 155,95 |
| Autres dettes | | 13 153 697 228,52 | 9 599 641 130,55 |
| Trésorerie passif | | 0,00 | 0,00 |
| compte transitoire** | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 156 841 004 699,34 | 139 198 860 843,23 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 250 073 965 929,35 | 217 430 901 433,95 |

ANNEXES

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2022

DATE 03/05/2023 14.38.06

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

| | note | 2022 | 2023 |
|--|------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 69 649 115 287,08 | 63 973 274 981,27 |
| Prestations fournies production energie et matériel | | 51 705 917 399,18 | 45 080 523 643,71 |
| Variations stocks produits finis et en cours | | 0,00 | |
| Production immobilisée | | 0,00 | 0,00 |
| Subvention d'exploitation | | 0,00 | |
| Prestations fournies services | | 14 366 603 924,93 | 13 311 866 294,43 |
| I - Production de l'exercice | | 135 721 636 611,19 | 122 365 664 919,41 |
| Achats consommés | | - 55 758 971 927,22 | - 50 788 444 583,85 |
| Prestations reçues production energie et matériel | | - 51 705 917 399,18 | - 45 080 523 643,71 |
| Services extérieures et autres consommations | | - 20 282 909 920,71 | - 18 688 519 896,84 |
| Prestations reçues services | | - 14 366 603 924,93 | - 13 311 866 294,43 |
| II - Consommation de l'exercice | | - 142 114 403 172,04 | - 127 869 354 418,83 |
| III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | - 6 392 766 560,85 | - 5 503 689 499,42 |
| Charges de personnel | | - 10 921 076 279,60 | - 9 278 268 307,82 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | - 1 244 011 152,00 | - 1 082 275 719,10 |
| Prestations reçues Impôts et taxes | | 0,00 | |
| IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | - 18 557 853 992,45 | - 15 864 233 526,34 |
| Autres produits opérationnels | | 3 524 785 954,35 | 2 842 580 136,57 |
| Autres Prestations fournis | | 0,00 | |
| Autres charges opérationnelles | | - 363 726 222,24 | - 302 217 232,82 |
| Autres Prestations reçues | | 0,00 | |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | | - 9 145 396 242,75 | - 7 574 522 243,11 |
| Charges d'amortissement et autres provisions reçues | | - 1 760 773 869,43 | - 1 560 399 240,07 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 1 935 693 444,62 | 506 010 993,95 |
| Dotations d'amortissement et autres provisions fournies | | 1 760 773 869,43 | 1 560 399 240,07 |
| Prestations reçues sect. auxiliaires | | 0,00 | |
| Prestations fournies sect. auxiliaires | | 0,00 | |
| V - RESULTAT OPERATIONNEL | | - 22 606 497 058,47 | - 20 392 381 871,75 |
| Produits financiers | | 33 300 645,39 | 10 923 155,96 |
| prestations fournies frais financiers | | 345 842 591,39 | 640 281 267,41 |
| Charges financières | | - 734 872 429,22 | - 651 098 584,66 |
| Prestations reçues frais financiers | | - 345 842 591,39 | - 640 281 267,41 |
| VI - RESULTAT FINANCIER | | - 701 571 783,83 | - 640 175 428,70 |
| VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | - 23 308 068 842,30 | - 21 032 557 300,45 |

ANNEXES

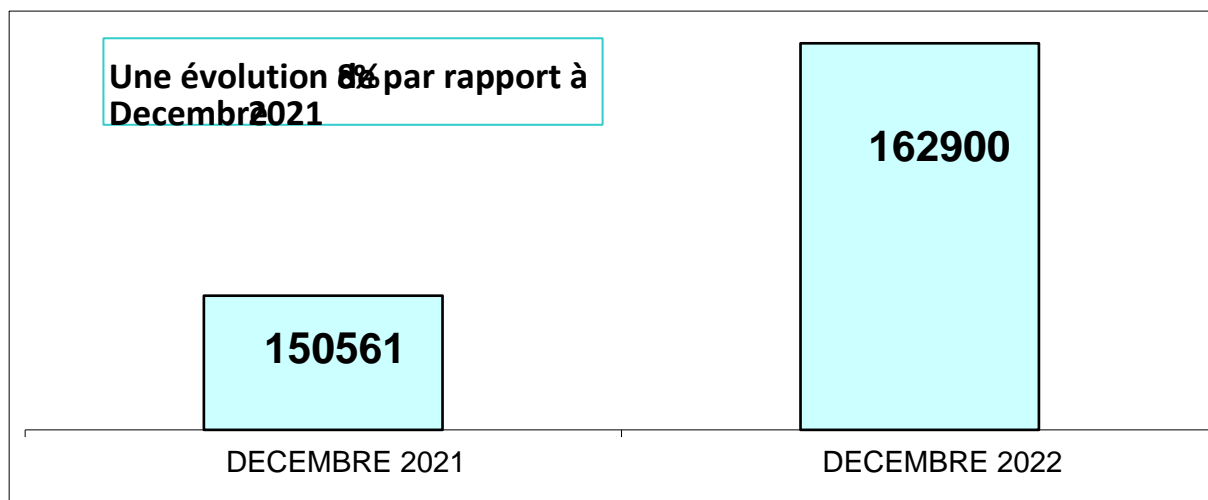
| | | | |
|---|--|----------------------|----------------------|
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Autres impôts sur les résultats | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 143 322 033 116,37 | 127 925 859 713,37 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 166 630 101 958,67 | - 148 958 417 013,82 |
| VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 23 308 068 842,30 | - 21 032 557 300,45 |
| Eléments extraordinaires (produits) | | 16 599 871,34 | 1 987 837,72 |
| Eléments extraordinaires (charges) | | - 5 046 244,38 | - 19 655 526,15 |

Résiliations abonnés GAZ

| TYPE CLIENT | Mois DECEMBRE | | TAUX | CUMUL | | TAUX |
|----------------------|---------------|-----------|-------------|------------|------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | EVOL | 2021 | 2022 | EVOL |
| MP | 0 | 1 | 100% | 2 | 2 | 0% |
| BP AO | 31 | 28 | -10% | 363 | 285 | -21% |
| BP FSM | 0 | 0 | - | 13 | 2 | -85% |
| TOTAL BP | 31 | 28 | -10% | 376 | 287 | -24% |
| TOTAL GENERAL | 31 | 29 | -6% | 378 | 289 | -24% |

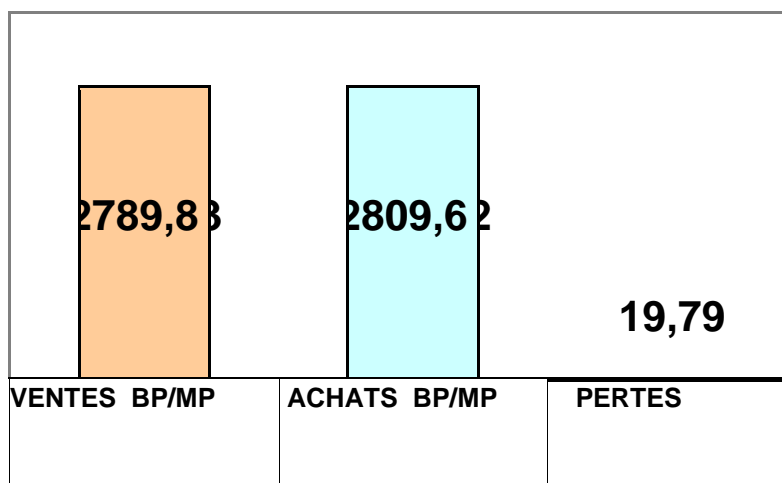
Nombre clients Gaz

| NOMBRE CLIENTS | DECEMBRE 2021 | DECEMBRE 2022 | EVOL |
|----------------------|---------------|---------------|-----------|
| HP | 17 | 17 | 0% |
| MP | 238 | 251 | 5% |
| BP AO | 148 926 | 161 194 | 8% |
| BP FSM | 1 380 | 1 438 | 4% |
| TOTAL BP | 150306 | 162632 | 8% |
| TOTAL CLIENTS | 150561 | 162900 | 8% |



TAUX DE PERTES GAZ VENTES GAZ PAR TYPES

| % PERTES | 4ème TRIM | | TAUX |
|--------------|-----------|--------|------|
| | 2021 | 2022 | EVOL |
| VENTES BP/MP | 542,24 | 464,25 | -14% |
| ACHATS BP/MP | 909,23 | 649,58 | -29% |
| PERTES | 366,98 | 185,34 | -49% |
| TAUX | 40,36% | 28,53% | -29% |



Pertes Gaz en Mth

REALISATION DEL'OBJECTIF consommé 35,22%



Taux de pertes cumulé enregistré au mois de décembre est de **0,70 %** par rapport au **6,81%** en décembre 2021 et une amélioration de **-1,30** par rapport à l'objectif , l'objectif atteint

ANNEXES

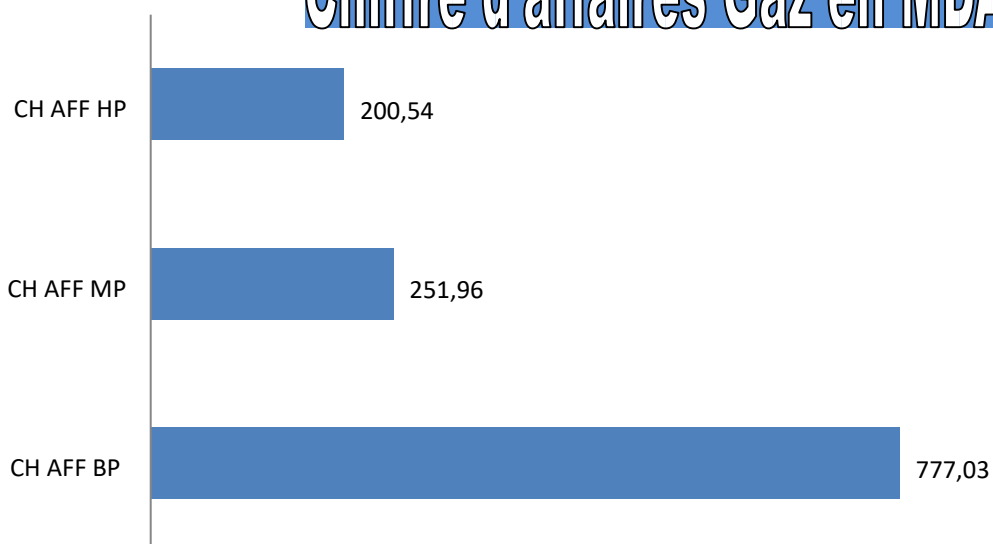
Chiffre d'affaires Gaz

| | | | | | | | | | |
|------------------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|----------------------------|
| O.MOUSSA 565 | 1,06 | 0,43 | -59,71% | 1,06 | 0,43 | -60% | 3,34 | 3,17 | -5,27% |
| ISS 566 | 2,14 | 1,30 | -39,29% | 2,45 | 1,75 | -29% | 10,38 | 8,45 | -18,59% |
| SI MUSTAPHA 567 | 0,44 | 0,25 | -42,25% | 0,63 | 0,43 | -33% | 2,51 | 2,68 | 7,02% |
| KEK 568 | 1,38 | 1,10 | -20,18% | 1,38 | 1,10 | -20% | 4,87 | 3,87 | -20,46% |
| BOUD 569 | 1,54 | 0,92 | -40,31% | 1,56 | 0,97 | -38% | 5,47 | 5,13 | -6,23% |
| TOTAL | 16,08 | 9,47 | -41,11% | 17,16 | 9,71 | -43% | 60,71 | 57,75 | -4³⁰,87% |

| CH AFF GAZ | MOIS DECEMBRE | | TAUX | REALISATIONS CUMULEES | | TAUX | OBJ | TAUX |
|--------------------|---------------|--------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------|------------|
| | 2021 | 2022 | EVOL | 2021 | 2022 | EVOL | 2022 | REAL |
| CH AFF BP | 62,21 | 41,30 | -33,61% | 691,12 | 777,03 | 12% | 763,15 | 102% |
| CH AFF MP | 19,70 | 22,62 | 14,83% | 238,61 | 251,96 | 6% | 348,43 | 72% |
| TOTAL BP MP | 81,90 | 63,92 | -21,96% | 929,73 | 1028,99 | 11% | 1111,58 | 93% |
| CH AFF HP | 19,36 | 19,44 | 0,45% | 205,83 | 200,54 | -2,57% | 281,01 | 71% |
| TOTAL | 101,26 | 83,36 | -17,68% | 1135,57 | 1229,53 | 8,27% | 1392,59 | 88% |

| CH AFF GAZ | 4ème TRIMESTRE | | TAUX |
|--------------|----------------|---------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | EVOL |
| CH AFF BP | 129,68 | 99,11 | -24% |
| CH AFF MP | 63,04 | 64,03 | 2% |
| TOTAL BP MP | 192,72 | 163,14 | -15% |
| CH AFF HP | 58,38 | 51,57 | -12% |
| TOTAL | 251,10 | 214,70 | -14% |

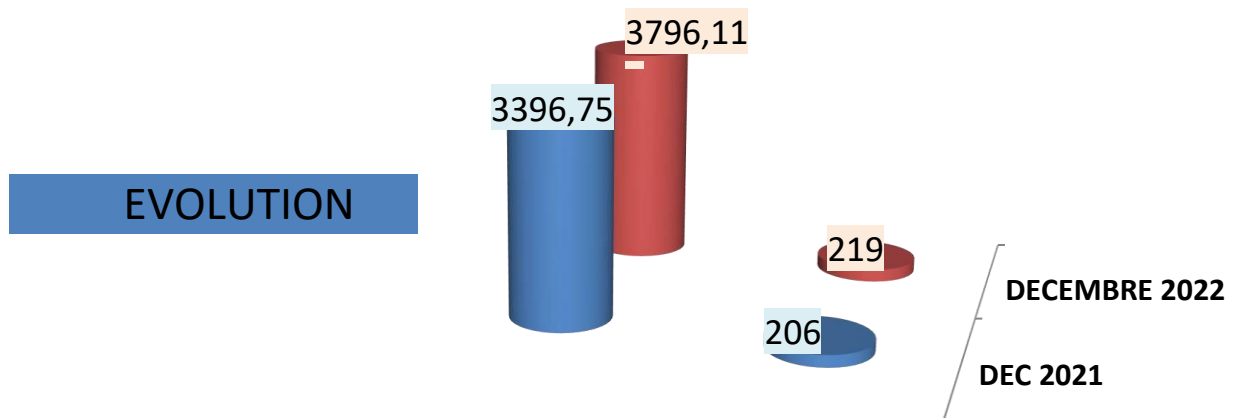
Chiffre d'affaires Gaz en MDA



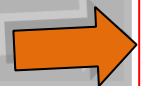
Paramètres Exploitation GAZ

Evolution de réseau Gaz

| Désignations | | DEC 2021 | DECEMBRE 2022 | Evolution en Kms |
|--------------|--------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Réseau MP | ACIER | 88,596 | 87,452 | -1,144 |
| | PE | 3233,492 | 3636,352 | 402,860 |
| | CUIVRE | 74,665 | 72,315 | -2,350 |
| | Total | 3396,753 | 3796,119 | 399,366 |
| POSTE | DP | 37 | 37 | 0 |
| | Livraison | 169 | 182 | 13 |
| | Total | 206 | 219 | 13 |



REALISATION DE L'OBJECTIF : objectif réalisé à 88%



Investissements Programme de l'Etat Gaz

| Programme Public GAZ | MOIS DECEMBRE | | TAUX | 4ème trimestre | | TAUX | CUMUL | | TAUX | OBJ 2022 (km) | % TAUX REAL |
|----------------------|---------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------------|---------------|-------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | EVOL | 2021 | 2022 | EVOL | 2021 | 2022 | EVOL | | |
| DP | 0,000 | 1,333 | 100% | 8,707 | 3,833 | -56% | 45,270 | 52,146 | 15% | 34,6 | 150,71% |
| QLS+ EXT | 16,517 | 1,800 | -89% | 48,161 | 3,400 | -93% | 112,771 | 71,204 | -37% | 120 | 59,34% |
| TOTAL GAZ | 16,517 | 3,133 | -81% | 56,868 | 7,233 | -87% | 158,041 | 123,35 | -22% | 154,6 | 79,79% |

REALISATION DE L'OBJECTIF : Objectif réalisé à 151% pour les DP  ET 59% pour le QLS 

* Le taux de réalisation en QLS est de 59,34%

* Le taux de réalisation en DP est de 150,71%

1 DP est achevée par KANAGHAZ il s'agit de TIMIZRIT 2 DP restantes (Chaabet/PC, et AFIR) sont en voie d'achèvement par KANAGHAZ Une nouvelle DP "Kaoucheche " est en cours par l'entreprise Boumeriou.

Table des matières

Table des matières

| | |
|--|------------|
| <i>Remerciements.</i> | <i>I</i> |
| <i>Dédicaces.</i> | <i>II</i> |
| <i>Liste des tableaux et figures.</i> | <i>III</i> |
| <i>Sommaire.</i> | <i>IV</i> |
| <i>Introduction générale.</i> | <i>01</i> |
| <i>Chapitre I : Aspect conceptuel d’audit interne et du contrôle interne</i> | |
| Introduction | 05 |
| Section 1 : approche théorique de l’audit interne | 06 |
| 1.1. Historique et évolution de l’audit interne | 06 |
| 1.2. Définition d’audit interne | 08 |
| 1.3. Les objectifs d’audit interne | 09 |
| 1.4. Les différents types de l’audit interne | 09 |
| 1.4.1. Audit de régularité | 10 |
| 1.4.2. L’audit de management | 10 |
| 1.4.3. Audit d’efficacité | 11 |
| 1.5. Les principes de l’audit interne | 11 |
| 1.5.1 L’intégrité | 11 |
| 1.5.2 Objectivité | 11 |
| 1.5.3 Confidentialité | 11 |
| 1.5.4 Compétence | 11 |
| 1.6. Les caractéristiques de l’audit interne | 12 |
| 1.6.1. Activité indépendante : | 12 |
| 1.6.2. Activité d’assistance du management | 13 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 1.6.3. Activité d'appréciation de contrôle interne | 13 |
| 1.7. La place d'audit interne dans l'entreprise | 14 |
| 1.8. Les outils d'audit interne..... | 15 |
| 1.8.1. Les outils d'interrogation | 16 |
| 1.8.1.1. Interview (entretien) | 16 |
| 1.8.1.2. Sondages statistiques..... | 17 |
| 1.8.1.3. Les utiles informatiques..... | 18 |
| 1.8.1.4. Les Questionnaires | 19 |
| 1.8.2. Les outils de description | 21 |
| 1.8.2.1. La grille d'analyse des tâches | 21 |
| 1.8.2.2. Diagramme de circulation (flow chart) | 21 |
| 1.8.2.3. Narration | 22 |
| 1.8.2.4. Observation physique..... | 22 |
| 1.8.2.5. L'organigramme fonctionnel : | 23 |
| 1.9. Comparaison entre la fonction de l'audit interne et les fonctions voisines..... | 23 |
| 1.9.1. L'audit interne et le contrôle de gestion | 23 |
| 1.9.1.1. Les ressemblances : | 24 |
| 1.9.1.2. Les différences : | 24 |
| 1.9.2. L'audit interne et l'audit externe | 25 |
| 1.9.3. L'audit et l'inspection..... | 26 |
| Section 2 : concepts essentiels du contrôle interne | 28 |
| 2.1. La définition du contrôle interne | 28 |
| 2.2. Les objectifs du contrôle interne | 29 |
| 2.3. Les dispositifs clés du contrôle interne | 30 |
| 2.3.1. Les trois dispositifs de pilotage..... | 30 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 2.3.1.1. Un système d'information..... | 30 |
| 2.3.1.2. Une stratégie | 30 |
| 2.3.1.3. Des objectifs..... | 30 |
| 2.3.2. Les trois dispositifs de contrôle..... | 31 |
| 2.3.2.1. L'organisation..... | 31 |
| 2.3.2.2. Des méthodes et des procédures de travail : | 31 |
| 2.3.2.3. La supervision..... | 31 |
| 2.4. Les composants du contrôle interne | 32 |
| 2.4.1. L'environnement du contrôle..... | 33 |
| 2.4.2. L'évaluation des risques | 34 |
| 2.4.3. Les activités de contrôle..... | 36 |
| 2.4.4. L'information la communication..... | 36 |
| 2.4.5. Le pilotage du contrôle interne..... | 37 |
| 2.5. Les limites du contrôle interne | 38 |
| 2.5.1. Absence de garantie absolue | 38 |
| 2.5.2. Jugement | 39 |
| 2.5.3. Dysfonctionnements | 39 |
| 2.5.4. Limitations technologiques | 39 |
| 2.5.5. Coût élevé : | 40 |
| Section 3 : cadre de référence et méthodologie de l'audit interne..... | 41 |
| 3.1. Les règles de conduit de l'audit interne | 41 |
| 3.2. Les normes d'audit interne..... | 41 |
| 3.2.1. Les normes de qualification | 42 |
| 3.2.2. Les normes de fonctionnement..... | 44 |
| 3.2.3. Les Normes de mise en œuvre (NMO) | 46 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 3.3 La méthodologie de l'audit interne | 46 |
| 3.3.1. Généralités d'une mission d'audit interne..... | 46 |
| 3.3.1.1. La définition de la mission..... | 46 |
| 3.3.1.2. Le champ d'application | 47 |
| 3.3.1.3. La durée | 47 |
| 3.3.2. La démarche d'une mission d'audit interne | 48 |
| 3.3.2.1. La préparation de la mission | 48 |
| 3.3.2.2. La réalisation de la mission..... | 50 |
| 3.3.2.3. La conclusion de la mission | 53 |
| Conclusion..... | 54 |

Chapitre II : La performance financière d'une entreprise

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 55 |
| Section 1 : notions sur la performance financière | 56 |
| 1.1. Définition | 56 |
| 1.1.1. La performance..... | 56 |
| 1.1.1. La performance financière..... | 57 |
| 1.2. L'importance de la performance financière..... | 57 |
| 1.3. Les critères de la performance financière..... | 59 |
| 1.3.1. L'efficacité..... | 59 |
| 1.3.2. L'efficience..... | 59 |
| 1.3.3. La qualité..... | 60 |
| 1.3.4. Les économies des ressources | 61 |
| Section 2 : la mesure de la performance financière | 62 |
| 2.1. Les indicateurs et les déterminants de la performance financière..... | 62 |
| 2.1.1. Les indicateurs de la performance financière..... | 62 |
| 2.1.1.1. Définition d'un indicateur | 62 |
| 2.1.1.2. Les indicateurs de la performance financière les plus courants..... | 62 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 2.1.2. Les déterminants de la performance financière..... | 66 |
| 2.1.2.1. La politique financière de l'entreprise | 66 |
| 2.1.2.2. La compétitivité..... | 67 |
| 2.1.2.3. La création de valeur..... | 68 |
| 2.2. Evaluation de la performance financière : démarches et modèles | 69 |
| 2.2.1. La démarche d'évaluation de la performance financière | 69 |
| 2.2.2. Modèle de mesure de la performance financière | 72 |
| 2.2.2.1. Le modèle d'Altman..... | 73 |
| 2.2.2.2. Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart..... | 74 |
| Section 3 : le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière..... | 75 |
| 3.1. Maîtrises des risques par l'audit interne..... | 75 |
| 3.2. Les outils d'évaluation | 78 |
| 2.3.1. Le budget..... | 78 |
| 2.3.1.1. La définition d'un budget..... | 78 |
| 2.3.1.2. Typologie de budgets..... | 79 |
| 2.3.1.3. Le contrôle budgétaire..... | 80 |
| 2.3.2. Les états financiers..... | 80 |
| 2.3.2.1. L'analyse de la performance financière à partir du bilan | 81 |
| 2.3.2.2. Analyse de la performance par les indicateurs du compte de résultat..... | 84 |
| 3.3 L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision..... | 87 |
| 3.3.1. Définition de la décision | 87 |
| 3.3.2. Les étapes de la décision..... | 87 |
| Conclusion..... | 89 |

Table des matières

Chapitre III : Etude de cas : société de SONELGAZ

| | |
|--|------------|
| Introduction..... | 90 |
| Section 1 : présentations de la société nationale de l'électricité et du gaz..... | 91 |
| 1.1. Généralités sur le groupe SONELGAZ | 91 |
| 1.2. Historique du groupe SONELGAZ | 93 |
| 1.3. Partenariat..... | 98 |
| 1.3.1. HYUSON ENGINEERING & CONSTRUCTION « HYENCO » : | 98 |
| 1.3.2. BOILERS HANDASSA INDUSTRIE ALGÉRIE « BHI » : | 98 |
| 1.3.3. VIJAI ELECTRICALS ALGERIE : | 99 |
| 1.3.4. SEDIVER ALGÉRIE : | 99 |
| 1.4. Les activités de l'entreprise SONELGAZ | 100 |
| 1.4.1. Activité de production | 100 |
| 1.4.2. Activité de transport | 100 |
| 1.4.3. Activité de distribution | 100 |
| 1.5. Organisation | 101 |
| Section 2 : application d'une mission d'audit interne au sein de SONELGAZ | 103 |
| | 103 |
| 2.1. Déclenchement de l'audit | 103 |
| 2.2. La préparation de la mission | 104 |
| 2.2.1. Portée de l'évaluation | 104 |
| 2.2.2. La préparation du plan d'audit | 105 |
| 2.2.3. La préparation des documents | 107 |
| 2.3. La réalisation de la mission | 107 |
| 2.3.1. Réunion d'ouverture | 107 |
| 2.3.2. Audit des activités | 108 |

Table des matières

| | |
|--|------------|
| 2.3.3. Rédaction des constatations d’audit | 108 |
| 2.3.4. Préparation des conclusions d’audit | 108 |
| 2.3.5. Réunion de clôture | 108 |
| 2.4. Rédaction et diffusion de rapport d’audit | 109 |
| 2.4.1. Points forts : | 110 |
| 2.4.2. Points sensibles : | 111 |
| 2.4.3. Axes d'amélioration : | 111 |
| Section 3 : analyse de la performance financière de la SONELGAZ | 113 |
| 3.1. Les indicateurs de l’équilibre financiers | 113 |
| 3.1.1. Fonds de Roulement (FR) | 113 |
| 3.1.2. Besoin Fonds de Roulement (BFR) | 114 |
| 3.1.3. La trésorerie nette (TN) | 114 |
| 3.2. Les indicateurs de l’activité | 115 |
| 3.2.1. Chiffre d’affaires (CA) | 115 |
| 3.2.2. La valeur ajoutée (VA) | 116 |
| 3.2.3. Le résultat net | 117 |
| 3.3. Autres indicateurs | 118 |
| 3.3.1. La rentabilité | 118 |
| 3.3.2. La solvabilité | 118 |
| 3.3.3. La liquidité | 119 |
| 3.4. L'interprétation des questionnaires sur la performance financière de SONELGAZ- BOUMERDES | 120 |
| 3.5. Synthèse des résultats | 123 |
| 3.6. Les recommandations | 123 |
| Conclusion. | 125 |

Table des matières

Conclusion générale. 126

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières.

Résumé.

Résumé

L'audit interne est une pratique essentielle au sein des organisations visant à évaluer et à améliorer leurs opérations. En ce qui concerne la performance financière, l'audit interne joue un rôle crucial en examinant les processus comptables, les contrôles internes et la conformité aux normes comptables. En identifiant les risques et les inefficacités, l'audit interne contribue à optimiser la gestion financière, à minimiser les pertes et à garantir la transparence. En somme, l'audit interne est un outil clé pour soutenir et renforcer la performance financière des organisations.

Mots clés : l'audit interne, la performance financière, le contrôle interne.

Summary

Internal audit is an essential practice within organizations aimed at assessing and enhancing their operations. Concerning financial performance, internal audit plays a crucial role by examining accounting processes, internal controls, and compliance with accounting standards. By identifying risks and inefficiencies, internal audit contributes to optimizing financial management, minimizing losses, and ensuring transparency. In summary, internal audit is a key tool to support and strengthen the financial performance of organizations.

Keywords : internal audit, financial performance, internal control.