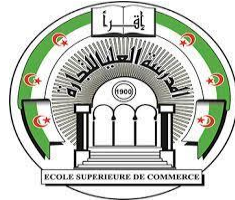


**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
(KOLEA)**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en
Sciences financières et comptabilité**

Option :

- **Comptabilité et Finance**
- **Finance d'entreprise**

Thème :

**L'impact de l'Audit Interne sur la Performance Financière
et la Gestion Financière**

Etude de cas : SGSIA -SPA

Elaboré par :

MENAOUM wiam

NACEF lina

Encadré par :

Dr. BOUZEMMAL Faiza

- **Période de stage : 25/03/2024 _02/06/2024.**
- **Lieu du stage : au niveau de la Société de Gestion des Services de l'Infrastructure Aéroportuaire (SGSIA).**

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

En préambule à ce mémoire nous remercions ALLAH qui nous a aidé et nous a donné la patience et le courage durant ces longues années d'études.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, nous remercions vivement notre promotrice Mme BOUZEMMAL Faiza pour ses précieux conseils, son soutien constant et ses encouragements tout au long de ce travail.

Sa disponibilité et son expertise ont été essentielles à la réalisation de cette étude.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des professeurs et du personnel administratif de l'École Supérieure de Commerce pour la qualité de leur enseignement et leur accompagnement durant notre cursus.

Nous sommes reconnaissants à la Société de Gestion des Services de l'Infrastructure Aéroportuaire (SGSIA) pour nous avoir offert l'opportunité d'effectuer notre stage au sein de leur direction comptabilité et finance. Merci à toute l'équipe pour leur accueil chaleureux, leur collaboration et leur soutien tout au long de cette expérience enrichissante.

Nos remerciements s'adressent également à nos collègues de promotion pour leur camaraderie, leur esprit de partage et les discussions constructives qui ont jalonné ces années d'études.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude aux membres du jury pour avoir pris le temps d'évaluer notre travail et pour leurs remarques constructives qui nous ont permis de l'améliorer.

Enfin, nous remercions du fond du cœur nos familles et nos amis proches pour leur amour, leur patience et leur soutien inconditionnel. Sans leur encouragement, ce travail n'aurait pas pu aboutir.

À tous, nous adressons nos sincères remerciements.

Dédicace

Tout d'abord, merci Allah (mon Dieu) de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, et la patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.

Je dédie ce travail à :

- **Mes parents** : Pour leur soutien inconditionnel depuis mon enfance jusqu'à aujourd'hui. Leur amour et leurs encouragements ont été ma force motrice à chaque étape de mon parcours.
- **Ma sœur Imene** : Ma meilleure amie, toujours présente pour moi, avec qui j'ai partagé tant de moments précieux et de confidences.
- **Mes sœurs Hind, Warda, et Nesrine** : Pour leur amour, leur soutien et les souvenirs partagés qui ont enrichi ma vie.
- **Mon frère Lyes** : Qui me manque terriblement. Son absence est douloureuse, mais ses souvenirs et son influence positive demeurent une source constante de motivation.
- **Mon beau-frère** : Le mari de ma sœur, pour son soutien et ses encouragements tout au long de ce parcours.
 - **Mes neveux et nièces** : Que j'aime plus que tout. Leur joie et leur innocence m'inspirent chaque jour.
- **Mes meilleures amies Sabrina, Sophie, et Chayma** : Pour leur amitié sincère, leur soutien sans faille et les moments de joie et de réconfort qu'elles m'ont offerts.
- **Mes chères cousines Yasmine, Chayma, et Houda** : Pour les liens familiaux forts et les moments inoubliables passés ensemble.
- **Mon ami proche** : Que j'ai rencontré cette année. Sa présence dans ma vie a simplifié beaucoup de choses et a apporté une sérénité bienvenue.

Et enfin, je termine avec la personne qui a partagé tout ce travail avec moi et qui a tout fait pour la réussite de celui-ci : Ma binôme et amie, **Wiam**. Son dévouement, sa collaboration et son amitié ont été indispensables tout au long de ce projet.

Lina

Dédicace

Tout d'abord, je remercie Allah (mon Dieu) de m'avoir accordé la capacité de penser et d'écrire, la force de croire en mes rêves, et la patience de les réaliser jusqu'au bout.

Je dédie ce mémoire à tous ceux qui m'ont soutenu et inspiré tout au long de ce voyage académique.

- **À mes parents**, pour leur amour inconditionnel et leur soutien indéfectible. Merci de croire en moi et de m'encourager à chaque étape.
- **À moi-même**, pour ma persévérance et mon travail acharné. Ce mémoire est le fruit de nombreux efforts et sacrifices.
- **À ma sœur Hadil**, pour sa présence constante à mes côtés et pour toute sa sagesse et son appui indéfectible.
- **À ma sœur Hanna**, pour tout l'amour et le soutien que tu m'as apporté. Hanna, tu as été ma lumière dans les moments difficiles, et je t'aime énormément. Ta présence m'a donné la force de continuer et de surmonter les défis.
- **À mes frères Ayoub et Mohamed**, pour leur inspiration et leur présence constante à mes côtés. Vous êtes ma fierté et ma motivation.
- **À mes amis, Dallal, Bouchra, Hadil**, pour leur amitié sincère et leur encouragement. Votre présence et vos encouragements m'ont été précieux et ont rendu ce parcours plus agréable.
- **À Chayma**, ma véritable amie, pour être là dans les moments de joie comme dans les moments de doute. Ta présence est inestimable.

Et enfin, je termine avec la personne qui a partagé tout ce travail avec moi et qui a tout fait pour la réussite de celui-ci : Ma binôme et amie, **Lina**. Son dévouement, sa collaboration et son amitié ont été indispensables tout au long de ce projet.

Merci à vous tous. Votre amour et votre soutien ont été les piliers sur lesquels je me suis appuyé pour réaliser ce travail.

Wiam

LISTE DES FIGURE

FIGURE 1 : CARTE CONCEPTUELLE BASEE SUR LA METHODE F.R.A.P.	22
FIGURE 2 : PRINCIPAUX SYMBOLES.	30
FIGURE 3 : TRIANGLE DE LA PERFORMANCE.	34
FIGURE 4 : PRESENTATION DU BILAN	44
FIGURE 5 : LES ETAPES DE PROCESSUS DE LA GESTION DES RISQUES.	57
FIGURE 6 : LES ETAPES D'UNE DECISION.	60
FIGURE 7 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DE L'EQUILIBRE FINANCIER AVANT ET APRES LA MISSION D'AUDIT	87
FIGURE 8 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES RATIOS AVANT ET APRES LA MISSION D'AUDIT	89
FIGURE 9 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU CA AVANT ET APRES LA MISSION DE L'AUDIT	93

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES NORMES DE QUALIFICATION ET DE FONCTIONNEMENT.....	6
TABLEAU 2 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE L'AUDIT INTERNE ET CONTROLE DE GESTION.	11
TABLEAU 3 : DISTINCTION ENTRE L'AUDIT INTERNE ET LE CONTROLE INTERNE.....	12
TABLEAU 4 : LA COMPARAISON ENTRE L'AUDIT INTERNE ET L'INSPECTION.....	13
TABLEAU 5 : LES PRINCIPALES DIFFERENCES ENTRE L'AUDIT INTERNE ET L'AUDIT EXTERNE.	14
TABLEAU 6 : DIFFERENCE ENTRE LE POSITIONNEMENT TRADITIONNEL ET LES TENDANCES ACTUELLES DE L'AUDIT INTERNE.....	16
TABLEAU 7 : TABLEAU REPRESENTATIF DES AVANTAGES ET DES INCONVENIENTS DE L'AUTOFINANCEMENT.	38
TABLEAU 8 : LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION(SIG).	48
TABLEAU 9 : DISTINCTION ENTRE UN TBF D'UNE GESTION FINANCIERE ET TBF UTILISE POUR EVALUER LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	51
TABLEAU 10 : TABLEAU REPRESENTATIF LES TYPE DE RATION DE LIQUIDITE.....	52
TABLEAU 11 : TYPE DE RATIOS DE SOLVABILITE.	53
TABLEAU 12 : TABLEAU REPRESENTATIF LES TYPE DE RATION DE RENTABILITE.....	55
TABLEAU 13 : COMPARAISON ENTRE L'IMPACT DE L'AUDIT INTERNE SUR LA GESTION FINANCIERE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	63
TABLEAU 14 : TABLEAU DES FORCES ET FAIBLESSES APPARENTES (TFFA).....	73
TABLEAU 15 : CALCUL DU FRNG PAR LE HAUT DE BILAN DE 2018 A2022 (EN DINARS) AVANT LA MISSION DE L'AUDIT.....	81
TABLEAU 16 : CALCUL DU BFR DE 2018 A 2022 (EN DINARS) AVANT LA MISSION DE L'AUDIT	81
TABLEAU 17 : CALCUL DE LA TRESORERIE NETTE DE 2018 A 2022 (EN DINARS) AVANT LA MISSION DE L'AUDIT.....	82
TABLEAU 18 : : EVOLUTION DE RATIO DE LIQUIDITE GENERALE DE 2018 A2022 (EN DINARS).	83
TABLEAU 19 : EVOLUTION DE RATIO DE LIQUIDITE REDUITE DE 2018 A2022 (EN DINARS)..	83
TABLEAU 20 : EVOLUTION DE RATIO DE LIQUIDITE IMMEDIATE DE 2018 A2022 (EN DINARS)	84
TABLEAU 21 : EVOLUTION DE LA SOLVABILITE GENERALE DE 2018 A 2022 (EN DINARS)	84

TABLEAU 22 : EVOLUTION DE L'AUTONOMIE FINANCIERE DE 2018 A 2022 (EN DINARS).	85
TABLEAU 23 : EVOLUTION DE LA RENTABILITE COMMERCIALE DE 2018 A 2022 (EN DINARS)	85
TABLEAU 24 : TABLEAU DES ERREURS ET ÉCARTS.....	86
TABLEAU 25 : COMPARAISON ENTRE L'EQUILIBRE FINANCIER A LONG TERME AVANT LA MISSION D'AUDIT ET APRES LA MISSION D'AUDIT	87
TABLEAU 26 : COMPARAISON ENTRE LES RATIOS AVANT LA MISSION D'AUDIT ET APRES LA MISSION D'AUDIT	89
TABLEAU 27 : CA AVANT ET APRES LA MISSION DE L'AUDIT.....	93

LISTE DES ABREVIATIONS

- ❖ **AAA** :Association Américaine de Comptabilité .
- ❖ **CIA** :Certified Internal Auditor.
- ❖ **COSO** :Committee of Sponsoring Organizations .
- ❖ **CRIPP** :Cadre de Référence international des Pratiques Professionnelles.
- ❖ **DAL** : Direction des achats et de la logistique
- ❖ **DCO** : Direction Commerciale
- ❖ **DEX** : Direction d'exploitation
- ❖ **DG** :Direction générale.
- ❖ **DGSN** : Direction Générale de la Sureté Nationale.
- ❖ **DML** : Direction de l'Entretien et de la Maintenance
- ❖ **DPAI** :Diplôme professionnel de l'audit interne.
- ❖ **DPDIA** : Direction de la Planification et du Développement des Infrastructures Aéroportuaires.
- ❖ **DQESS** : Direction Qualité, Environnement, Sureté et Sécurité
- ❖ **ENEMA** : Etablissement National pour l'Exploitation et la Météorologie et Aéronautique.
- ❖ **EPAA** : Etablissement National pour l'Exploitation et la Météorologie.
- ❖ **EPE** : Entreprise Publique Économique.
- ❖ **EPE** :Entreprises publiques économique.
- ❖ **EPIC** : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial.
- ❖ **IFACI** :Institut français des auditeurs et contrôleurs internes.
- ❖ **IIA** :Institute of Internal Auditors.
- ❖ **l'ENESA** :Etablissement National d'Exploitation et de la Sécurité Aéronautique.
- ❖ **L'ENGEA** : Etablissement National de Gestion et d'Exploitation Aéroportuaire.
- ❖ **L'ENNA** : Etablissement National de la Navigation Aérienne.
- ❖ **L'OGSA** : Organisme de Gestion et de Sécurité Aéronautique de l'Algérie.
- ❖ **l'ONAM** :Office de la Navigation Aérienne et Météorologie .
- ❖ **l'EGSA-Alger** :Etablissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger.
- ❖ **MA** :Les Modalités d'Application.
- ❖ **MDN** : Ministère de la Défense National.

- ❖ **MPA** :Les Modalités Pratiques d'Applications.
- ❖ **ONM** : Office National de la Météorologie.
- ❖ **SGSIA** : Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires d'Alger.
- ❖ **SPA** : société par actions .
- ❖ **TBF** : Tableau de bord financier

SOMMAIRE

<i>Remerciements</i>	2
<i>Dédicace</i>	4
LISTE DES FIGURE	5
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES ABREVIATIONS	8
SOMMAIRE	10
INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE 01 : ANALYSE ET APPROCHES DE L'AUDIT INTERNE	1
Section 1 : cadre conceptuel d'audit interne.....	2
Section 02 : Positionnement et Interconnexions de la Fonction d'Audit Interne avec les Autres Fonctions de Surveillance	10
Section 3 :Les méthodes et les outils de l'audit interne.....	16
CHAPITRE 02 : PERFORMANCE FINANCIERE ET GESTION FINANCIERE	31
Section 01 : Performance Financière, Gestion Financière : Interactions et Relations.....	32
Section 02 : Méthodes d'analyse de la performance financière et la gestion financière	43
Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance et la gestion financière de l'entreprise	56
CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE DE SGSIA	65
Section 01 : Présentation de la SGSIA « Aéroport d'Alger ».....	66
Section 2 : Déroulement (application) de la mission l'audit interne au niveau de la SGSIA	70
Section 03 : La performance financière et la gestion financière avant et après la mission de l'audit	80
CONCLUSION GENERALE	95
BIBLIOGRAPHIE	99
LES ANNEXES	104
TABLE DES MATIERS	116

TITRE : L'impact de l'Audit Interne sur la Performance Financière et la Gestion Financière.

Résumé

Dans un contexte économique mondial complexe, les entreprises doivent constamment améliorer leurs performances pour survivre et prospérer. L'audit interne joue un rôle essentiel dans ce processus en aidant à identifier les risques, à assurer la transparence et à accroître l'efficacité. Cette étude étudie l'impact de l'audit interne sur la gestion des performances financières de l'aéroport international d'Algérie (SGSIA). En Algérie, l'exécution de l'audit interne est confrontée à de nombreux défis, tels que le manque de confiance de la direction et des problèmes d'efficacité. L'étude se concentre sur l'amélioration de la gestion financière grâce à l'audit interne, en s'appuyant sur des indicateurs clés tels que la rentabilité et les bilans financiers. Les résultats ont montré que l'audit interne a un impact positif majeur sur la performance financière de l'aéroport international d'Algérie en améliorant la rentabilité, la structure financière et la gestion des coûts.

Mots clés : L'audit interne, Gestion financière, Performance financière, Indicateurs financiers .

TITLE : The impact of Internal Audit on Financial Performance and Financial Management.

Abstract

In a complex global economic environment, need to constantly improve their performance in order to survive and thrive. Internal audit plays a key role in this process by helping to identify risks, ensure transparency and increase efficiency. This study examines the impact of internal audit on the management of the financial performance of Algeria International Airport (SGSIA). In Algeria, the implementation of internal audit is faced with many challenges, such as lack of management confidence and efficiency problems. The study focuses on improving financial management through internal audit, based on key indicators such as profitability and financial statements. The results showed that the internal audit has a major positive impact on the financial performance of Algeria International Airport by improving its profitability, financial structure and cost management.

Key words : Internal Audit, Financial Performance, Financial Management , Financial Indicators.

العنوان: تأثير التدقيق الداخلي على الأداء المالي والإدارة المالية

ملخص

في سياق اقتصادي عالمي معقد، يجب على الشركات تحسين أدائها باستمرار للبقاء والازدهار. يلعب التدقيق الداخلي دورًا أساسيًا في هذه العملية من خلال المساعدة في تحديد المخاطر، وضمان الشفافية، وزيادة الكفاءة. تدرس هذه الدراسة تأثير في الجزائر، يواجه تنفيذ التدقيق الداخلي (SGSIA) التدقيق الداخلي على إدارة الأداء المالي لمطار الجزائر الدولي العديد من التحديات، مثل نقص ثقة الإدارة ومشكلات الكفاءة. تركز الدراسة على تحسين الإدارة المالية من خلال التدقيق الداخلي، معتمدين على مؤشرات رئيسية مثل الربحية والميزانيات المالية. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي له تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي لمطار الجزائر الدولي من خلال تحسين الربحية، الهيكل المالي وإدارة التكاليف.

كلمات مفتاحية: التدقيق الداخلي، الإدارة المالية، الأداء المالي، المؤشرات المالية

INTRODUCTION GENERALE

Un monde économique de plus en plus compétitif, caractérisé par les effets de la mondialisation et les progrès technologiques en cours, signifie que les entreprises doivent améliorer constamment leurs performances pour rester compétitives et réaliser leurs objectifs. L'outil correct pour les aider est un ensemble d'instruments de gestion qui aident les chefs de l'organisation à contrôler sa performance et à prendre des décisions rationnelles.

La fonction d'audit interne est particulièrement importante dans ce domaine. L'audit interne contribue à la réduction des risques et des déficits en fournissant des conseils et des recommandations pour conduire à la performance continue de l'entreprise. Compte tenu de la complexification et de la quantité croissante de l'efficacité des activités économiques, l'audit interne devient un domaine majeur des organisations.

En Algérie, le développement de l'audit et du contrôle interne se heurte cependant à plusieurs défis, notamment la méfiance du management envers le contrôle, l'indépendance de la fonction d'audit interne, ainsi que des problèmes de communication et de compétence. Pour y remédier, il est proposé que les auditeurs internes possèdent un niveau de compétence élevé et deviennent une source de valeur ajoutée, s'affirmant ainsi au cœur des préoccupations de leur organisation. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche, qui vise à analyser l'impact de l'audit interne sur la performance et la gestion financière d'une entreprise algérienne, en l'occurrence l'Aéroport International d'Algérie (SGSIA). Nous tenterons donc tout au long de notre mémoire de répondre à la problématique suivante :

Comment l'audit interne peut-il contribuer à l'optimisation de la gestion et de la performance financière de l'Aéroport International d'Algérie ?

De cette problématique générale découle un certain nombre de questions :

- Qu'est-ce que l'audit interne et quel est son rôle dans la gestion et performance financière ?
- En quoi consiste la performance financière et comment se mesure-t-elle ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion et performance de SGSIA ?

Pour répondre à ces questions, nous avons posé les hypothèses base suivante comme suit :

H1 : L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la gestion et de la performance financière des entreprises, en permettant d'identifier les risques, d'assurer la transparence et d'augmenter l'efficacité.

H2 : La gestion et la performance financière d'une entreprise se mesurent à travers des indicateurs clés tels que la rentabilité, les équilibres financiers et la structure financière. Un tableau de bord financier est un outil pertinent pour évaluer ces aspects.

H3 : L'audit interne contribue à la gestion et la performance financière de l'Aéroport International d'Algérie (SGSIA) en évaluant l'efficacité du système de contrôle interne

La présente étude aspire à atteindre les objectifs suivants :

- Définir l'audit interne et son rôle dans la gestion et performance financière.
- Définir les concepts clés de la performance financière et les méthodes d'audit interne utilisées pour évaluer et améliorer la gestion financière de l'Aéroport International d'Algérie (SGSIA)
- Analyser l'impact de l'audit interne sur la gestion et la performance financière de SGSIA.

Nous avons choisi de réaliser ce travail pour les raisons suivantes :

- La relation du sujet avec notre spécialité.
- Nécessité de contribuer à la gestion efficace et à la transparence.
- L'importance et l'obligation de la mise en place de la fonction d'audit interne dans les entreprises algériennes.

Notre travail est constitué de trois chapitres :

Le premier chapitre de ce mémoire explore en détail les concepts fondamentaux de l'audit interne, offrant une vue d'ensemble exhaustive de son rôle, de ses objectifs et de ses outils. Cette exploration permettra d'établir une base solide pour la compréhension des aspects plus spécifiques de l'audit interne abordés ultérieurement dans les chapitres suivants.

Dans le deuxième chapitre, l'attention se tourne vers l'analyse de la gestion financière et de la performance financière, mettant en lumière leur interdépendance et leur importance dans le contexte de l'Aéroport International d'Algérie. En examinant les relations entre ces deux domaines, ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie des facteurs qui influent sur la performance financière de SGSIA.

Le troisième chapitre se concentre sur l'application des concepts théoriques et des méthodologies discutés dans les chapitres précédents à un cas spécifique : celui de la Société de Gestion des Services de l'Infrastructure Aéroportuaire (SGSIA). À travers trois sections distinctes, ce chapitre présente d'abord une vue d'ensemble de SGSIA, puis détaille le déroulement de la mission d'audit interne réalisée, avant d'analyser les résultats obtenus en termes de performance financière avant et après l'audit interne.

CHAPITRE 01 : ANALYSE ET APPROCHES DE L'AUDIT INTERNE

- ❖ **Section 1** : cadre conceptuel d'audit interne.
- ❖ **Section 02** : Positionnement et Interconnexions de la Fonction d'Audit Interne avec les Autres Fonctions de Surveillance.
- ❖ **Section 3** : Les méthodes et les outils de l'audit interne.

L'audit interne, en tant que discipline essentielle de la gouvernance d'entreprise, joue un rôle crucial dans l'évaluation et l'amélioration des processus, des contrôles et des performances organisationnelles. Ce premier chapitre présente les bases de l'audit interne. Tout d'abord, nous définissons le cadre conceptuel de l'audit interne, en expliquant son positionnement et ses liens avec les autres fonctions de surveillance au sein de l'organisation. Ensuite, nous examinons les approches et les outils utilisés lors des missions d'audit interne. Cette analyse permet de comprendre comment l'audit interne contribue à l'amélioration continue et à la performance des organisations.

Section 1 : cadre conceptuel d'audit interne

Au cours des dernières décennies, l'audit interne a connu une évolution marquante, caractérisée par trois expansions : son champ d'intervention s'est élargi pour inclure la performance, ses objectifs se sont diversifiés avec une orientation vers l'assistance, et son domaine d'application a été étendu pour couvrir l'audit opérationnel et stratégique, allant au-delà des simples vérifications financières et comptables traditionnelles.

Dans cette première section, nous présenterons un aperçu général de l'audit interne, en examinant son évolution historique, ses définitions, ses caractéristiques et ses objectifs. Nous aborderons également les disciplines connexes afin de mieux comprendre son rôle et son impact dans les organisations contemporaines.

1 Historique de l'audit interne

Le terme "audit interne" provient du latin "audio", signifiant "écouter", et trouve ses origines dans des pratiques anciennes, bien que la profession se soit formalisée relativement récemment, suite à la crise économique de 1929 aux États-Unis. À l'origine, l'audit interne visait à assister les réviseurs externes dans le contrôle des comptes et à réduire les coûts associés à l'audit externe.¹

La création de l'Institute of Internal Auditors (IIA) en 1941 a marqué la naissance officielle de la profession, avec l'établissement de normes et de certifications pour promouvoir les meilleures pratiques.²

En France, l'audit interne a été introduit après la deuxième Guerre mondiale, avec la fondation de l'IFACI (Institut français des auditeurs et contrôleurs internes) en 1965.

¹Michel WEILL, « Audit stratégique », édition AFNOR, Paris, 2011, P 37 .

²Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 9^{ème} édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2016, P23.

En Algérie, l'audit interne était initialement limité à la comptabilité et aux finances, qui est devenu obligatoire dès 1980 (article 40 de la loi 88 /01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises publiques économique). Ce dernier énonce ce qui suit :

« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement. »³

Par la suite, cette obligation légale fut abrogée en 1995.

Depuis, l'audit interne est devenu facultatif. Donc, l'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

Au cours des dernières décennies, l'audit interne a évolué en réponse aux pressions des législateurs, des régulateurs et des exigences des organisations. Depuis 2002, les normes de la profession ont mis en évidence le rôle majeur de l'audit interne dans l'évaluation des processus de gestion des risques, du contrôle et de la gouvernance. Aujourd'hui, l'audit interne n'est plus seulement une fonction de vérification financière, mais un outil stratégique axé sur tous les processus et fonctions d'une organisation.

L'efficacité de l'audit interne repose sur un équilibre entre des professionnels possédant une expérience pratique diversifiée au sein de l'organisation et des auditeurs spécialisés, ce qui souligne la professionnalisation croissante de cette fonction. Cette évolution est soutenue par des programmes de formation continue et des certifications telles que le DPAI (Diplôme professionnel de l'audit interne) de l'IFACI et le CIA (Certified Internal Auditor) de l'IIA, ainsi que par des programmes d'assurance qualité incluant des évaluations externes qui peuvent mener à l'obtention du label qualité de l'IFACI.

Aujourd'hui, les auditeurs internes sont des partenaires clés, apportant conseils et renforçant les contrôles internes pour assurer la performance globale des organisations.

2 Définition

2.1 Définition de la notion d'audit

L'audit, historiquement lié à la vérification et à la protection des états financiers, soulignant son rôle crucial dans l'intégrité des informations financières, notamment par la Cour des comptes⁴. Mikol le définit comme une "mission de vérification comptable"⁵. Généralement, l'audit est un processus méthodique et objectif visant à collecter et évaluer des preuves pour évaluer l'état d'une entité, d'un processus ou d'un système de contrôle, comparant les résultats à des normes

³ Article 40, Journal officiel, 27 ième, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, p.22.

⁴ Alain Mikol, « Audit interne : De la maîtrise des risques à l'amélioration des performances », Éditeur : Dunod, 2005, page 734.

⁵ Alain Mikol ; Op. cite, p735.

préétablies ou légales comme la loi Sarbanes-Oxley (Le 29 août 2002 le congrès américain a adopté le Sarbanes-Oxley du nom du représentant Michael Oxley et du sénateur Paul Sarbanes.). Bécouret Bouquin le décrit comme une évaluation indépendante utilisant des procédures et des normes pour évaluer la pertinence et la sécurité des actions organisationnelles⁶. L'audit, selon l'Association Américaine de Comptabilité (AAA), consiste à collecter et analyser de manière objective des preuves pour évaluer les assertions de l'entreprise en fonction de critères spécifiques, transmettant les résultats aux parties concernées. Il vise à améliorer le fonctionnement organisationnel par une approche méthodique.⁷

2.2 Définition de l'audit interne

Concernant l'audit interne, plusieurs définitions ont été élaborées afin de définir ce concept. Nous sélectionnerons trois (3) parmi les plus cruciaux :

❖ Définition de l'IIA :

L'audit interne est une fonction indépendante exercée au sein d'une organisation, visant à examiner et évaluer ses activités pour soutenir efficacement les membres dans l'exercice de leurs responsabilités. Il assure une assurance sur la maîtrise des opérations, offre des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée en évaluant de manière systématique les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, tout en proposant des recommandations pour renforcer leur efficacité.⁸

❖ Définition de l'IFACI :

« L'audit interne est une fonction de conseil, s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systémique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management »⁹

❖ Définition de Candau :

« L'audit est le contrôle des contrôles ¹⁰Il devrait donc évaluer et mesurer l'efficacité du système de contrôle interne au sein des entreprises. ».

⁶ Bécour J.C, Bouquin H, « Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance », 3ed, 2008, Paris, p.12.

⁷ Coderre, Wiley, « Internal Audit- Efficiency through Automation », 2009, New Jersey, p.123.

⁸ IFACI et IAS, « Les mots de l'audit », Ed. Liaisons, 2000, Paris, page42.

⁹ IFACI et IAS, Op. cite, p43.

¹⁰ Weill M, « l'audit stratégique: Qualité et efficacité des organisation », 2007, Anfor, Paris.p.39.

En résumé, l'audit interne est un processus autonome qui vise à renforcer les structures internes et à améliorer de façon continue les procédures opérationnelles et de gestion au sein d'une entreprise. Son rôle essentiel est d'évaluer la gestion des opérations et de vérifier l'efficacité des mesures de contrôle, fonctionnant comme un système de traitement de l'information pour analyser, filtrer, vérifier et tirer des conclusions basées sur les données examinées.

3 Caractéristiques et objectif de l'audit interne

3.1 Caractéristique de l'audit interne

Les caractéristiques de l'audit interne sont fondamentales pour garantir la transparence, la responsabilité et la conformité aux normes et aux réglementations applicables. Voici les principales caractéristiques de la fonction d'audit interne :

❖ Principe d'indépendance

L'indépendance est un élément clé de l'audit interne, comme indiqué dans les normes internationales (La norme 1100 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA)). Selon sa définition, l'audit interne doit être en mesure d'exercer ses responsabilités de manière indépendante, afin d'atteindre le niveau d'indépendance requis pour accomplir efficacement ses missions. Afin d'y parvenir, il est essentiel que le responsable de l'audit interne ait un accès direct et non limité à la direction générale et au conseil d'administration, grâce à un double lien hiérarchique avec la direction supérieure et le conseil d'administration.

❖ Principe d'impartialité

L'indépendance des auditeurs internes est indispensable pour assurer l'objectivité dans l'audit interne. Cela nécessite une mentalité neutre qui permet aux auditeurs internes de réaliser leurs tâches avec intégrité et qualité, en respectant les normes internationales de la profession d'audit interne. Afin de préserver cette objectivité, il est essentiel que les auditeurs internes évaluent de manière autonome, sans être influencés par des tiers ou des pressions externes. La norme 1120 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA) est associée à ce principe d'impartialité.

❖ Principe d'universalité

Il est essentiel de comprendre la notion d'universalité de l'audit interne de manière complète. Elle englobe, d'une part, toutes les organisations, sans exception, selon les normes établies. L'audit interne n'est pas limité aux entreprises, mais s'applique à toutes sortes d'organismes. Cette universalité s'applique, d'autre part, à tous les processus, domaines, fonctions et opérations au sein d'une entité. Selon RENARD.J, cette fonction a connu une évolution

importante au fil des années et doit être considérée comme un outil de gestion indispensable pour toute l'organisation.¹¹

❖ **Principe de permanence et de continuité**

D'après les recommandations de Jacques RENARD et les normes de l'IIA, l'audit interne nécessite des réunions régulières entre les audités et les auditeurs internes afin de réaliser des missions planifiées en fonction des risques liés aux activités. Ce rythme est associé à la perpétuation des activités d'audit interne. Le plan détaillé pour chaque mission doit être élaboré par les auditeurs internes, comprenant les objectifs, le périmètre, la date, la durée et les ressources requises, en se basant sur une évaluation des risques conformément à la norme 2200 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA). Grâce à cette planification, les priorités sont classées en fonction des objectifs de l'organisation.

Après avoir abordé les principales caractéristiques de l'audit interne, il est important de s'intéresser aux différents éléments qui composent cette fonction essentielle au sein des organisations. Les normes de l'audit interne jouent un rôle central dans l'encadrement et la réalisation des missions d'audit interne. Elles permettent de garantir la qualité et l'efficacité du travail des auditeurs internes. Il existe deux grandes catégories de normes de l'audit interne :¹²

- **Les normes de qualification** concernent les attributs de l'organisation d'audit interne et des personnes qui réalisent les missions d'audit. Elles portent sur l'indépendance, l'objectivité, les compétences et la conscience professionnelle des auditeurs.
- **Les normes de fonctionnement** décrivent la nature du travail d'audit interne et fournissent des critères de qualité pour son évaluation. Elles couvrent des aspects tels que la gestion de la fonction d'audit, la planification des missions, la réalisation des missions et le suivi des recommandations.

Les normes de qualification et de fonctionnement sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les normes de qualification et de fonctionnement.

Normes de qualification	Normes de fonctionnement.
« Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	« Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoir et Responsabilité	2000 : Gestion de l'audit interne. 2010 : Planification

¹¹ Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7ème édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2010, P 42.

¹² Schick P, « Memento d'audit interne. Dunod », 2007, Paris, p.217.

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

	direction générale
--	--------------------

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

3.2 L'objectif de l'audit interne

L'audit interne vise à atteindre des objectifs fondamentaux au sein d'une entreprise, voici les principaux objectifs de l'audit interne :

- Vérifier la présence et l'efficacité du système de contrôle interne¹³
- Garantir la fiabilité des comptes annuels ou consolidés¹⁴
- Évaluer la qualité de la gestion de l'entreprise¹⁵
- Proposer des suggestions et recommandations pour améliorer la performance globale de l'entreprise¹⁶
- La création de valeur (l'auditeur interne doit participer activement à l'amélioration de l'organisation. Il est nécessaire qu'il présente des recommandations qui offrent des solutions concrètes, afin d'éviter que les problèmes identifiés ne se reproduisent).¹⁷

4 Les types et les niveaux de l'audit interne

L'audit interne des activités d'une organisation est un processus crucial pour assurer la transparence et l'optimisation de ses opérations. Cette section explorera en détail les différentes formes et niveaux de cet audit interne, mettant en avant leur rôle primordial et leur importance stratégique pour soutenir une gouvernance solide et une gestion efficace des risques auxquels l'entité est confrontée.

4.1 Les différents types de l'audit interne

On distingue l'audit financier et comptable et l'audit opérationnel :

4.1.1 L'audit financier et comptable

Les entreprises doivent effectuer un audit financier et comptable afin de garantir la conformité, l'exactitude et la régularité de leurs comptes. Effectué par un auditeur compétent, qu'il soit interne ou externe, il vérifie la conformité des comptes annuels, évalue la situation financière de l'entreprise et obtient la certification de ses états financiers. Il examine les comptes consolidés ou annuels, les procédures comptables, les documents et les états financiers afin de

¹³ Antoine SARDI, « Audit et Contrôle Interne Bancaires », éditions AFGES, Paris, 2002, P 82.

¹⁴ Alain Mikol, Op.Cite.p.735.

¹⁵ Idem,p.735.

¹⁶ Ibid ,p.735.

¹⁷Jacques RENARD , 2010 Op.Cite.p.57.

garantir le respect des lois et principes comptables. Le but principal est de s'assurer que les états financiers sont préparés de manière conforme aux normes comptables acceptées, ce qui permet d'obtenir une image fidèle de la situation financière de l'entreprise. Cette évaluation externe consolide la gestion financière et la crédibilité de l'entreprise auprès de ses acteurs impliqués.

4.1.2 L'audit opérationnel

L'audit opérationnel a pour objectif d'évaluer les mesures organisationnelles visant à maximiser l'économie, l'efficacité et l'efficacité des décisions prises à tous les niveaux de l'entreprise, ainsi que d'analyser les résultats obtenus¹⁸. Son objectif est d'améliorer les résultats de l'entreprise en repérant les dangers et en proposant des suggestions. Ce processus d'évaluation méthodique et autonome des activités de l'organisation permet de mettre en évidence les atouts, les lacunes et les possibilités d'amélioration. Au lieu de se focaliser sur les aspects financiers et comptables de l'audit financier et comptable, l'audit opérationnel se focalise sur les aspects non financiers des activités de l'entreprise, offrant ainsi une vision globale pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la gestion des risques.¹⁹

4.2 Les niveaux de l'audit interne

Le rôle des différents niveaux de l'audit interne est crucial pour évaluer et surveiller les processus internes d'une organisation. Les diverses étapes de l'audit interne comprennent :

4.2.1 Audit de conformité

L'audit de conformité garantit le respect des lois, réglementations et normes en vigueur par les entreprises. Il est effectué par des équipes internes ou des auditeurs externes, ce qui assure une évaluation objective, ce qui renforce l'intégrité de l'entreprise et la confiance des parties prenantes. L'audit de conformité, dans un environnement réglementaire de plus en plus complexe, permet de repérer les risques de non-conformité et de proposer des mesures correctives afin d'éviter des problèmes juridiques. Les auditeurs examinent les processus, les documents et les opérations pour détecter les écarts, puis formulent des recommandations pour résoudre ces problèmes.

4.2.2 Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité également appelé audit de performance, est un processus d'évaluation qui vise à identifier les leviers permettant d'accroître l'efficacité de l'organisation et de ses activités.

¹⁸Thiery-Dubuisson Stéphanie, « L'audit »,  diteur : La Découverte, 2009, p.128.

¹⁹RAFFEGEAU, Jean, DUBOIS, Fernand, et DE MENONVILLE, Didier. « L'audit opérationnel », Presses Universitaires de France, 1984, p. 21.

Ses principaux objectifs sont :

- Évaluer si les procédures de gestion internes correspondent aux objectifs de l'entreprise.
- Analyser l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.
- Détecter les zones d'amélioration potentielles pour optimiser l'efficacité.
- Formuler des recommandations concrètes pour améliorer les performances.

4.2.3 Audit de management

L'audit de management, également appelé audit de gouvernance ou audit de direction, consiste à évaluer l'efficacité du système de gestion d'une entreprise. Sa principale mission consiste d'évaluer les pratiques de direction et de gouvernance. De plus, il est important de vérifier si elles correspondent aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

4.2.4 Audit stratégique

« L'audit stratégique est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec un milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. »²⁰

Section 02 : Positionnement et Interconnexions de la Fonction d'Audit Interne avec les Autres Fonctions de Surveillance

Cette section examine les interconnexions entre l'audit interne et les autres fonctions de surveillance présentes dans une organisation, notamment le contrôle de gestion, le contrôle interne, l'inspection et l'audit externe. Elle souligne la nécessité pour la fonction d'audit interne d'adopter un positionnement stratégique afin de garantir son efficacité et sa pertinence face aux défis posés par un environnement en perpétuel changement.

1 Les liens de l'audit interne avec les autres fonctions de surveillance

L'audit interne assiste les responsables en vérifiant les conditions nécessaires au maintien des activités. Il fournit des évaluations, recommandations et informations sur les domaines examinés. Pour comprendre sa relation avec d'autres disciplines, il est crucial de mettre en lumière les partenariats et complémentarités entre eux. Il est fréquent de confondre les notions de base de l'audit avec celles des fonctions voisines. Il est donc primordial de distinguer clairement ces différentes fonctions pour appréhender leur interaction et complémentarité dans la gouvernance d'entreprise.

²⁰Jacques Renard, 2010, Op.Cite. P79.

1.1 Audit interne - Contrôle de Gestion

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 direction²¹. ».

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

A. Les différences :

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Tableau comparatif entre l'audit interne et contrôle de gestion.

Aspect	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectif	Évaluer la conformité, l'efficacité et l'efficience des processus.	Piloter la performance avec des outils de gestion (tableaux de bord, budgets, etc.).
Champ d'application	Ensemble des activités et processus de l'entreprise.	Domaines financiers, opérationnels et stratégiques de l'entreprise (s'intéresse aux résultats, relève des prévisions).
Positionnement	Fonction indépendante et objective, rattachée à la direction générale.	Fonction intégrée au sein de la direction financière.
Méthodologie	Audits, analyses des risques, tests de contrôle, recommandations, rapport d'audit à la direction générale, périodicité selon le risque.	Collecte et analyse des données, élaboration des prévisions, aide à la décision, tableaux de bord, rapports destinés aux managers.
Finalité	S'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne, identifier des axes d'amélioration, encadré par les normes internationales de l'IIA.	Analyser les résultats opérationnels, optimiser la performance et la rentabilité, peut fonctionner selon les référentiels (COSO ²² , etc.).

²¹Jacques Renard, 2009 Op.Cite. P93-94 .

²² Dès les années 1980, le sénateur américain Treadway a lancé une vaste étude sur le thème de la gouvernance d'entreprise. L'action a abouti à la mise en place de la Commission Treadway aux États-Unis, qui a mis en place un Comité mondialement connu sous le nom de COSO. Une réflexion a été menée par ce comité en deux temps : le COSO1 dans les années 1980, puis le COSO2 en 2004.

Source : Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 9^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2016, P 82, 83.

B. Les ressemblances :

Enfin, il y a lieu de retenir les points communs suivants :

- Pour garantir leur indépendance dans l'exercice de leurs activités, les deux fonctions sont rattachées hiérarchiquement au plus haut niveau de l'entité.
- Examinent les processus et activités de l'entreprise, partagent la caractéristique d'universalité, car elles s'intéressent à toutes les activités de l'entité, sans exception.
- Les deux fonctions, l'audit interne et le contrôle de gestion, ont évolué de rôles simples et marginaux, tels que le contrôle de régularité et l'analyse des coûts, pour devenir des piliers essentiels de l'entreprise, contribuant activement à son optimisation.²³

1.2 Audit interne – Contrôle interne :

Bien que l'audit interne et le contrôle interne soient souvent confondus, il est essentiel de comprendre leurs distinctions pour saisir leur impact au sein d'une organisation. Les contrôleurs internes occupent une position particulière au sein des entreprises. Leur mission ne consiste pas à évaluer le contrôle interne ni à formuler des recommandations pour son amélioration, et ils ne sont pas non plus responsables de décider des mesures à prendre pour gérer les risques. Leur rôle est plutôt de jouer un rôle de coordination dans un contexte de systèmes de contrôle interne de plus en plus sophistiqués, en garantissant une collaboration harmonieuse entre tous les acteurs pour prévenir les dysfonctionnements. Leur position hybride, entre celle des auditeurs et des managers, souligne l'importance de bien comprendre leurs responsabilités spécifiques.

Tableau suivant nous montre la différence entre l'audit interne et le contrôle interne

Tableau 3 : Distinction entre l'audit interne et le contrôle interne.

Aspect	Audit interne	Contrôle interne
Nature de l'activité	Opération ponctuelle	Activité continue
Fonction et objectif	Fonction indépendante évaluant les processus et systèmes de contrôle interne. Identifie les axes d'amélioration pour optimiser le	Ensemble des mesures et politiques assurant la maîtrise des opérations. Utilisé pour garantir la conformité et la réalisation des

²³JoannyM, « Audit interne et contrôle de gestion: une fonction clef pour améliorer la rentabilité », Les Echos, Paris, 6 octobre 1992, p. 16.

	fonctionnement. C'est une activité d'appréciation du contrôle interne (identifier, évaluer, recommander). Normes internationales de l'audit interne.	objectifs. Surveille le système de gestion, identifie les fraudes et erreurs, corrige afin d'assurer la sécurité, la maîtrise et la fiabilité des opérations. Référentiels tels que COSO, etc.
Conseils et amélioration	Apporte des analyses, des recommandations, des conseils et des informations sur les activités examinées, adressé à la direction générale.	Garantit la conformité et la réalisation des objectifs, agissant comme outil pour la direction.

Source : Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6ème édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2009, P100.

1.3 Audit interne –Inspection

L'inspecteur, en tant qu'individu chargé de réaliser des inspections, se distingue de l'audit interne par sa responsabilité de vérifier la conformité aux règles et directives établies. De plus, l'inspecteur est habilité à prendre des mesures disciplinaires, telles que sanctionner le responsable d'une tâche comme un caissier en cas d'erreurs ou de malversations. Cette approche souligne l'aspect humain de l'inspection, mettant en lumière l'importance de l'évaluation individuelle et de la responsabilité dans le processus d'inspection

Ce tableau ci-dessous va bien nous montre ses différences.

Tableau 4 : La comparaison entre l'audit interne et l'inspection.

Aspect	Audit interne	Inspection
Régularité Efficacité	Évaluer la conformité aux règles et leur pertinence.	Prendre en compte le respect des règles sans les n'interpréter ni les remettre en question.
Méthodes et objectifs	Remonte aux origines afin de formuler des recommandations visant à améliorer les résultats de l'entreprise.	Identifier les actions nécessaires pour les réparer et le remettre en ordre.

Evaluation	Considère que le responsable est toujours responsable. Donc critiquer et accuser les systèmes et non les hommes évalués le fonctionnement des systèmes.	Identifier les personnes responsables et porter plainte, infliger des sanctions. Analyser les actions des hommes. Parfois même leurs aptitudes et leurs qualités.
-------------------	---	---

Source:P. SCHICK, « Mémento d’audit interne »,Paris Dunod, 2007. p.54.

1.4 L’audit interne - L’audit externe

L'audit peut être exercé à l'interne ou à l'externe de l'organisme :

A. L’audit interne

Comme mentionné précédemment, il s'agit d'une fonction indépendante au sein de l'entreprise, chargée d'évaluer périodiquement les opérations et le niveau de contrôle interne de l'organisation pour le compte de la direction générale.

B. L’audit externe

« L’audit externe est une fonction indépendante de l’entreprise dont la mission est decertifier l’exactitude des comptes, résultats et états financiers. »²⁴

Ce tableau ci-dessous va bien nous montre la différences entre l’audit interne et l’audit externe

Tableau 5 : Les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe.

Critère de comparaison	Audit interne	Audit externe
Nature et Objectif	Moins indépendant, vérifie l'efficacité des processus de l'entreprise, aide à l'atteinte des objectifs, améliore les systèmes de gestion et contrôle interne.	Complètement indépendant, évalue la sincérité des états financiers, renforce la confiance des investisseurs, assure la conformité aux normes comptables.
Positionnement	Rattaché à la direction générale, informe les managers, s'appuie sur des normes internationales de l’IIA(Non obligatoire, mais recommandé).	Externe à l'entreprise, rattaché aux actionnaires, informe les parties prenantes, suit des référentiels comptables et d'audit (COSO, etc.)(Obligatoire par la loi).

²⁴Elisabeth Bertin. Op.cit., P 295.

Périodicité	En fonction du risque, auditeur interne, expert en contrôle et en analyse des processus.	Annuel ou selon les besoins de l'entité, auditeur externe, expert en gestion, comptabilité et finance.
Méthodologie et Cadre normatif	Utilise l'audit, l'analyse des risques, des tests de contrôle, recommandations, normes internationales de l'audit interne.	Utilise l'audit des états financiers, conformité aux référentiels comptables, COSO, normes d'audit externes.
Acteurs concernés et Finalité	Responsables de la mise en œuvre et du fonctionnement, s'assure de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, identifie des axes d'amélioration.	Toutes les parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, employés, actionnaires), analyse les résultats opérationnels, optimise la performance et la rentabilité.

Source : SCHICK Pierre, « Memento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, P 52.

Malgré ces disparités, les deux fonctions se complètent mutuellement ; leur collaboration ne peut qu'apporter des avantages à l'entreprise.

2 Positionnement de la fonction d'audit interne

L'audit interne a évolué de la comptabilité à la direction financière et, aujourd'hui, à l'organe de gouvernance le plus élevé, pour optimiser son rôle de conseil. Cette section décrit ce positionnement traditionnel, ses avantages et limites, et les tendances actuelles.

2.1 Positionnement traditionnel de l'audit interne

Le positionnement traditionnel de l'audit interne a évolué, passant du rattachement au département comptable ou à la direction financière, à une intégration au plus haut niveau de gouvernance pour optimiser son rôle de conseil

Les principaux modes de rattachement sont :

- **À la direction générale** (administrativement) et au conseil d'administration (fonctionnellement) pour garantir l'indépendance, mais risque de collusion avec la direction au détriment des actionnaires.²⁵
- **À une direction opérationnelle** (ex : finance), compromettant l'indépendance mais

²⁵ IIA, « Normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit interne », Florida 32701-4201, USA, 2017, page 17 .

assurant un suivi technique plus étroit.²⁶

- **Au conseil d'administration ou comité d'audit**, optimal pour l'indépendance en établissant des canaux de communication directs, réduisant l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires

Ce positionnement traditionnel présente des avantages (supervision indépendante, perception d'organe de contrôle) mais aussi des limites (distance des opérations, pressions de la direction).

2.2 Tendances actuelles sur le positionnement de l'audit interne :

Les entreprises modernes réévaluent les modèles traditionnels de positionnement de l'audit interne, adoptant des approches innovantes pour renforcer son indépendance, transparence et efficacité. Ces nouvelles tendances reflètent l'importance croissante de l'audit interne dans la création de valeur et la gestion des risques. Ce tableau ci-dessous va bien nous montre la différences entre le positionnement traditionnel et les tendances actuelles :

Tableau 6 : Différence entre le positionnement traditionnel et les tendances actuelles de l'audit interne

Libelle	Positionnement traditionnel	Tendances Actuelles
Modèle de rattachement	Rattaché au conseil d'administration ou à la direction générale.	Rattachement à des comités indépendants ou fonctions spécialisées.
Objectifs	Garantir l'indépendance et l'objectivité.	Indépendance, meilleure coordination, transparence et création de valeur.
Relation avec d'autres fonctions	Parfois isolé des autres fonctions.	Meilleure intégration avec les autres fonctions.

Source : Guillaume Litvak et Sébastien Allaire, « Guide de l'audit interne », Édition : Vuibert, 2019, Pages : 11-12.

Section 3 : Les méthodes et les outils de l'audit interne

3 Les méthodes de l'audit interne

Pour conduire efficacement une mission d'audit interne au sein d'une entreprise, l'auditeur doit

²⁶ Sarens. G, De Beelde. I, « The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions », International journal of auditing, 21 march 2007.

appliquer les principes essentiels de la méthodologie et adopter une approche rigoureuse de l'audit interne. Cette démarche professionnelle garantit la qualité des travaux d'audit et permet à l'auditeur de fournir des recommandations pertinentes pour améliorer les processus et la gouvernance de l'organisation audité.

3.1 Les principes fondamentaux de la méthodologie²⁷

L'auditeur interne s'appuie sur les principes fondamentaux de l'audit interne pour évaluer de manière objective les processus, les contrôles et les risques de l'organisation. Certains principes essentiels comme la simplicité, la rigueur, la relativité du vocabulaire, l'adaptabilité et la transparence, bien que liés à l'audit interne, s'appliquent de manière universelle dans de nombreux autres domaines.

3.1.1 La simplicité

En audit interne, le principe de simplicité repose sur l'idée qu'une bonne méthode est simple, favorisant ainsi une compréhension aisée et une mise en œuvre efficace des processus. La simplicité permet de rendre les informations lisibles et précises, conciliant rigueur et transparence, et facilitant l'appropriation des résultats par les parties prenantes.

3.1.2 La rigueur

La rigueur est un principe essentiel de l'audit interne, qui requiert l'adoption d'une "norme de fonctionnement" rigoureuse, tout en laissant une marge d'adaptation nécessaire à chaque contexte organisationnel. Cette approche rigoureuse, mais flexible, permet de garantir la qualité et la pertinence des résultats de l'audit, quel que soit le cadre organisationnel concerné.

3.1.3 La relativité du vocabulaire

La relativité du vocabulaire en audit interne reflète la variation des termes utilisés selon l'environnement et la culture de chaque organisation. Cette diversité d'appellations permet d'exprimer des nuances ou des différences dans l'application des principes. En s'adaptant aux spécificités de chaque contexte, la relativité du vocabulaire favorise une communication efficace et une compréhension optimale des enjeux.

3.1.4 L'adaptabilité

Dans le contexte de l'audit interne, l'adaptabilité est essentielle pour garantir la pertinence et l'efficacité des interventions. Les normes professionnelles laissent à l'auditeur la responsabilité

²⁷ Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », aux éditions Eyrolles, 10^{ème} édition publiée en 2017, pages 271 à 276.

d'adapter de manière pratique les principes généraux à chaque situation spécifique, permettant ainsi une réponse agile et pertinente aux défis et évolutions rencontrés, contribuant à la valeur ajoutée de l'audit et à l'amélioration continue des processus organisationnels.

3.1.5 La transparence

Dans le cadre de l'audit interne, la transparence encourage une communication ouverte et pédagogique des observations et des mesures à prendre, ce qui renforce l'efficacité des audits internes en favorisant une meilleure compréhension mutuelle et une implication accrue des responsables audités.

3.2 La démarche d'une mission d'audit interne :

La mission d'audit interne est un processus structuré visant à évaluer l'efficacité des processus de gestion et de contrôle, impliquant une analyse des risques, une planification détaillée et la formulation de recommandations. Cette démarche est menée par une équipe d'audit interne indépendante et objective, dirigée par un chef de mission compétent.

3.2.1 Définition de la mission :

Le mot "mission" dérive du verbe latin "mittere" qui signifie "envoyer". Une mission est une "fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial"²⁸. Les missions d'audit interne sont évaluées selon l'étendue de leur champ d'application et leur durée, qui dépend de la complexité de l'audit, de la taille de l'organisation et des ressources disponibles.

3.2.2 Le champs d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit interne délimite le périmètre dans lequel l'activité d'audit s'exercera. Il définit précisément les domaines, processus et systèmes qui seront évalués et analysés lors de la mission.

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier considérablement en fonction de deux éléments clés : l'objet et la fonction.

A. L'Objet : L'objet permet de différencier les missions spécifiques des missions générales.

- **Mission Spécifique** : Il s'agit d'une mission ciblée sur un point précis dans un lieu défini, comme par exemple l'audit des achats d'une filiale.
- **Mission Générale** : Contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne sont pas limitées géographiquement.

B. La Fonction : En fonction de la fonction, on distingue les missions unifonctionnelles des

²⁸ Jacques Renard,(2009), Op. Cit, p.20.

missions plurifonctionnelles.

- **Mission Uifonctionnelle** : Qu'elle soit spécifique ou générale, elle concerne uniquement une fonction.
- **Mission Plurifonctionnelle** : Couvrent plusieurs fonctions au cours d'une même mission, comme lors de l'audit d'une filiale.

3.2.3 La Durée

La durée d'une mission d'audit interne est un élément crucial qui façonne son déroulement et son impact. Comme un chef d'orchestre, l'auditeur interne doit harmoniser la complexité de l'audit, la taille de l'organisation et les ressources disponibles pour composer une mélodie d'efficacité. Les missions peuvent être classées en deux mouvements distincts : les missions courtes et les missions longues.

A. La mission courte

Une mission courte d'audit interne est une évaluation précise et limitée dans le temps (10 jours à 10 semaines) qui se concentre sur un aspect spécifique de l'organisation, permettant d'obtenir rapidement des résultats détaillés sur un domaine particulier.

B. La mission longue

Une mission longue d'audit interne est une évaluation exhaustive couvrant plusieurs domaines et une période prolongée, de plusieurs mois à années, qui examine en profondeur l'ensemble des processus et systèmes de l'organisation, offrant une vision globale mais demandant plus de temps et de ressources, souvent confiée à des consultants expérimentés qui offrent sécurité financière mais nécessitent un focus prolongé sur un même sujet.

3.2.4 Les phases de l'audit interne

Selon les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, une mission d'audit interne se décompose en trois phases distinctes : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion²⁹

A. Phase de préparation

C'est la période au cours de laquelle les travaux préparatoires vont être réalisés et ce avant de passer à l'action (phase de réalisation). Pour l'auditeur, il s'agit de chercher les informations

²⁹ CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Tlemcen, 2013, p 24.

nécessaires capables de cerner le sujet audité. Cette phase consiste à des observations, à des études préliminaires et à repérer les zones de risques, elle se compose de 4 étapes ³⁰:

a) L'ordre de mission

Selon IFACI, l'ordre de mission est le mandat donné par le directeur générale qui informe les principaux responsables concernés par l'intervention imminente des auditeurs, toutefois lorsqu'il s'agit d'une mission externe « lettre de mission » qui est un document contractuel entre l'entreprise et le document interne.³¹

b) La prise de connaissance de l'entité à auditer

Elle constitue l'étape la plus importante car c'est elle qui va conditionner la bonne ou le mauvais déroulement de la mission d'audit, appelé aussi phase de familiarisation, il consiste à :

- Disposer d'une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission (objectif, environnement,...).
- Analyser les contrôles internes mise en place.
- Identifier les risques majeurs qui lui sont relatives.

Outils de travail de l'auditeur

Pour recueillir des informations, l'auditeur crée un questionnaire de prise de connaissance et se base sur les rapports d'audit précédents, les notes de service et les documents pertinents. Après avoir recueilli les informations, il évalue ses connaissances en élaborant un Plan d'Approche, un tableau en détail des tâches et des objectifs, qui constitue la première partie du Tableau d'Approche (risques, forces, faiblesses).³²

c) L'identification des risques

Appelé aussi phase d'identification des zones de risque, son objectif est identifier les zones où les risques sont susceptibles de se propager que d'analyser les risques eux même. La méthode généralement adopté pour identifier les risques tient compte de 3 facteurs :

- L'exposition : ce sont les risques qui concernent les biens de l'entreprise (incidence)
- L'environnement : à savoir les risques liés à différentes opérations
- La menace : elle est souvent imprévisible telle que la fraude.

³⁰ Ali Görener, « Risk Based Internal Audit », Springer International Publishing, 2017, pp. 32-33 .

³¹ IFACI, « Les Outils de l'Audit Interne: 40 Fiches Pour Conduire Une Mission D'Audit », Édition: 2013, pp. 20, 22, 24.

³² BIA.Ibtissam, « Le métier de l'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale », université HASSAN II, Casablanca 2020, p13.

Outils de travail de l'auditeur :

Afin d'évaluer les risques, l'auditeur examine les procédures, les informations et les données recueillies afin de créer le Tableau des Forces, Faiblesses et Actions (T.F.F.A). Ce tableau récapitule les hypothèses de l'auditeur concernant les sujets étudiés, catégorise les risques et termine la phase d'analyse des risques en se basant sur les objectifs établis dans le Plan d'Approche.³³

d) Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation identifie les risques et définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :

- **Objectifs généraux :** Vérifier l'application correcte de la procédure de contrôle interne.
- **Objectifs spécifiques :** Concrétiser les dispositifs de contrôle interne à tester et établir les grandes lignes du questionnaire de contrôle interne.
- **Champ d'action :** Délimiter le champ d'action fonctionnel (fonction, service, département) et géographique (lieu, région, usine) pour les investigations.

Les techniques utilisées au cours de cette phase, en plus de celles déjà utilisés sont : le diagramme de circulation, l'ordinogramme, le Questionnaire du Contrôle Interne, les analyses économiques et financières.

B. Phase de réalisation

Essentiellement une phase de travail sur le terrain, la phase de réalisation comporte 3 étapes principales :

a) La réunion d'ouverture

Cette réunion marque le début des opérations de réalisation et doit être organisée selon un planning précis, avec un ordre du jour communiqué aux participants au moins 8 jours à l'avance. Elle se tient chez l'audit, réunissant auditeurs (chefs de mission, auditeurs seniors et juniors) et audités (responsables directs et directeur général) pour présenter le planning. Un rapporteur est désigné pour préparer le compte rendu de la réunion.

b) Le programme d'audit

Le programme de vérification, ou planning de réalisation, détaille les tâches des auditeurs et est un document interne au service d'audit. Il fixe les objectifs principaux de la mission, définit la

³³ IFACI,2013,op.cité,p52 .

hiérarchie au sein de l'équipe, sert de fil conducteur entre les activités, constitue un planning de travail, permet le suivi des tâches et est une source de documentation.

Au niveau de cette étape, l'auditeur fait appel à un certain nombre d'outil en particulier le Questionnaire du Contrôle Interne et les outils d'interrogation et de description.

c) Le travail sur le terrain

Cette étape marque le début de la mission d'audit sur le terrain, où l'auditeur reste ouvert aux opinions et effectue des tests et observations à l'aide du QCI et des FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes).³⁴

Les Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

Selon l'IFACI, la FRAP est un document de travail synthétique où l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail et communique avec les auditeurs concernés. Ce document normalisé aide à formuler des recommandations pour remédier aux dysfonctionnements constatés. Il met en évidence les problèmes détectés et propose des solutions, en attirant l'attention sur les conséquences des dysfonctionnements et les recommandations des auditeurs. La FRAP n'est créée que si des problèmes sont identifiés. Elle a la forme suivante :

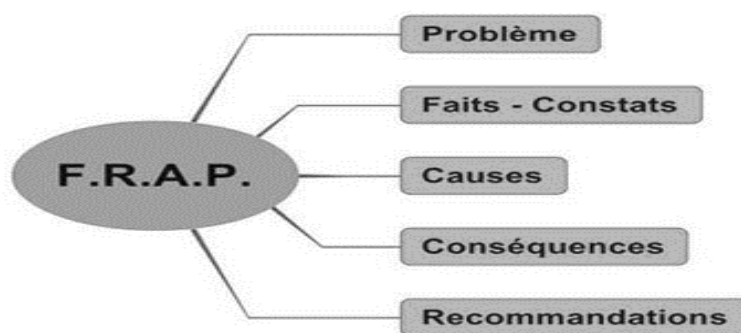


Figure 1 : carte conceptuelle basée sur la méthode F.R.A.P.

Source : Ministère de l'Équipement ; « Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères » ;2007 ;P :90.

Une fois l'auditeur rassemblé les FRAP, il doit s'assurer donc de la cohérence de ses observations déjà formulées dans les FRAP et ce avant de les valider.

C. Phase de conclusion ³⁵

³⁴ BIA.Ibtissam, Op., Cit., 2020, p.14.

³⁵ BIA.Ibtissam, Op., Cit., 2020, p.14.

Après avoir établi toutes les FRAP relatives aux dysfonctionnements détectés, l'auditeur rédige le projet de rapport d'audit. Le corps principal de ce rapport est élaboré à partir des dysfonctionnements documentés sur les FRAP. la phase de conclusion comporte 4 étapes principales :

a) Le projet du rapport d'audit

Le rapport d'audit est élaboré en utilisant les FRAP rédigées par les auditeurs. Mais il n'est pas définitif, car les remarques et observations ne sont pas encore approuvées. Ce rapport est incomplet car les réponses des audités ne sont pas encore incluses dans ce rapport.

b) La réunion de clôture

La réunion de clôture d'audit est une présentation orale par le chef de mission aux principaux responsables de l'entité auditée, où sont discutées les observations importantes du projet de rapport d'audit. Elle a lieu à la fin du travail sur le terrain et vise à examiner le projet de rapport préalablement distribué aux participants. Les principes clés à respecter incluent :

- La non-divulgence de nouvelles informations.
- La priorité donnée aux audités dans la diffusion du rapport.
- Le classement des suggestions par ordre d'importance basé sur les conséquences.
- L'encouragement à des actions correctives immédiates.

c) Le rapport d'audit

Selon IFACI, enfin d'intervention le rapport d'audit communique aux principaux responsables pour action et à la direction pour information les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

d) Le suivi des recommandations

Selon IFACI, l'état des actions de progrès communique régulièrement à la direction les suites données aux recommandations formulées par l'audité et éventuellement les résultats obtenus par des actions correctives des audités.

4 Les différents outils de l'audit interne

Dans l'audit interne, les auditeurs évaluent l'efficacité et la conformité des processus organisationnels en utilisant différentes techniques et outils spécifiques pour recueillir, analyser et interpréter les informations requises. Il y a deux types d'outils principaux : les outils d'interrogation et les outils de description. Il est essentiel de comprendre ces outils pour

comprendre l'importance de l'audit interne dans les organisations contemporaines.

4.1 Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogation, tels que les sondages, interviews, questionnaires, outils informatiques et vérifications diverses, permettent de recueillir des informations précises et structurées pour évaluer la conformité et l'efficacité des processus.

A. Les sondages statistiques ou échantillonnages

Un sondage statistique peut être utilisé dans l'audit interne pour estimer des grandeurs et évaluer des caractéristiques au sein d'une population de taille importante. Il existe deux principaux types de sondages statistiques :

- **Sondages orientés (raisonnés) :** L'auditeur sélectionne de manière réfléchie un échantillon représentatif, basé sur son jugement et son expérience, pour obtenir des informations pertinentes sur des aspects spécifiques.
- **Sondages statistiques (aléatoires) :** Sélection aléatoire d'un échantillon, permettant d'extrapoler les observations à l'ensemble de la population en s'appuyant sur des principes statistiques et probabilistes.

Les auditeurs choisissent l'échantillon pour un sondage statistique en suivant des principes et des méthodes rigoureuses qui garantissent la représentativité des données collectées. Les principaux critères utilisés sont :

- **Niveau de confiance attendu :** Un degré de confiance élevé nécessite un échantillon plus grand.
- **Erreur totale acceptable :** Une erreur faible acceptable nécessite un échantillon plus grand.
- **Erreur attendue dans la population :** Une erreur attendue élevée nécessite un échantillon plus grand pour une évaluation précise.
- **Représentativité de l'échantillon :** Sélection aléatoire pour garantir que chaque unité ait une chance égale d'être choisie.
- **Objectifs du sondage :** Méthodes de sondage adaptées aux objectifs spécifiques de l'audit, comme vérifier la conformité ou évaluer l'efficacité des processus.

Les modalités d'application (MA) dans l'audit interne définissent les processus et étapes à suivre lors de la conduite d'une mission d'audit interne, en se basant sur les normes de fonctionnement et les modalités pratiques d'application (MPA) du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) de l'IIA. Les MA pour les sondages statistiques comprennent les directives et procédures spécifiques qui

régissent leur mise en œuvre.

B. Les entretiens (Interviews)

Dans le cadre d'un audit interne, les entretiens sont des échanges directs où les auditeurs collectent des données qualitatives auprès du personnel et des responsables, afin de saisir leurs opinions et leurs motivations concernant les processus audités. Ils apportent une contribution supplémentaire à l'analyse documentaire et renforcent la compréhension des méthodes internes.³⁶

a) Comment faire une bonne interview ?³⁷

Avant l'interview (La phase préparatoire)

1. Clarifier les objectifs spécifiques de l'entretien.
2. Définir les sujets clés à aborder.
3. Identifier les parties prenantes impliquées.
4. Rassembler les données pertinentes sur le domaine et les personnes.
5. Préparer une série de questions structurées.
6. Élaborer un plan exhaustif pour l'entretien.
7. Planifier le rendez-vous (date, heure, lieu, durée).

Pendant l'interview (La réalisation)

- Instaurer un climat de confiance et rappeler les objectifs.
- Poser des questions ouvertes pour laisser s'exprimer l'interlocuteur.
- Utiliser des questions de relance pour approfondir certains aspects.
- Demander des informations factuelles pour obtenir des données précises.
- Reformuler les réponses pour valider la bonne compréhension.

Après l'interview (Le temps de la communication) :

- Effectuer une synthèse des points essentiels
- Répertorier les documents cités et définir les délais de transmission
- Exposer les prochaines étapes et échanges à venir
- Rédiger promptement le compte-rendu et le faire valider par l'interlocuteur

b) Principes pour une entrevue efficace

Pour mener à bien une entrevue, l'auditeur interne doit respecter les principes suivants :

1. Respecter la structure hiérarchique et informer le supérieur.

³⁶ Jacques Renard, 2010, op cite p335.

³⁷ Jacques Renard, 2010, op.cite , P336, 337, 338.

2. Assurer une compréhension claire des objectifs de la mission.
3. Signaler les difficultés, points faibles, erreurs et anomalies.
4. Obtenir l'accord de l'interlocuteur sur les conclusions.
5. Éviter les questions subjectives et se concentrer sur l'objectif.
6. Faire preuve d'écoute active et laisser l'interlocuteur s'exprimer.
7. Maintenir un dialogue équitable et une attitude respectueuse.

C. Les questionnaires :

Les questionnaires jouent un rôle crucial pour les auditeurs internes, offrant des renseignements précis sur les procédures et les activités de l'entreprise examinée. Jointes à d'autres approches telles que les entretiens, ils offrent la possibilité de repérer les points forts et les points faibles. Pour garantir leur crédibilité, il est essentiel que les questionnaires, comme le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), soient clairs et concis, avec des réponses vérifiées. Le QCI permet d'évaluer le système de contrôle interne en repérant les lacunes et les atouts, et il est nécessaire de l'inclure dans la documentation de l'audit afin d'assurer une évaluation efficace.³⁸

D. Les outils informatiques³⁹

Les outils informatiques ont transformé l'audit interne grâce à l'intégration du microordinateur, rendant ces ressources accessibles à tous les auditeurs. L'interrogation des fichiers informatiques, une méthode d'audit assistée par ordinateur, permet d'extraire et de traiter des informations à partir des supports électroniques de l'entreprise. Cette approche vérifie les calculs, compare les fichiers, identifie les anomalies et classe les données selon des critères spécifiques. Elle améliore l'efficacité de l'audit, renforce la maîtrise des technologies par les auditeurs et assure un environnement sécurisé pour des décisions éclairées, devenant ainsi indispensable et offrant un gain de temps significatif.

Les vérifications et rapprochements divers

Les vérifications et rapprochements sont des méthodes utilisées par les auditeurs internes pour assurer la précision des opérations et obtenir une assurance raisonnable sur l'exactitude des informations. Ils ne constituent pas des outils en soi, mais des approches employées sur le terrain lors des missions d'audit.⁴⁰

A. Les vérifications

³⁸ Khelassi. Reda, « L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne », 2^{eme} éditions , Alger, 2007, p 37.

³⁹ CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Tlemcen, 2013, p102-103 .

⁴⁰ Gérard Valin, Jean-François Cavanou, Catherine Guttman et Jacques Le Vourc'h, « Controlor&Auditor », Edition Dunod. Paris, 2006, p 186.

Les vérifications sont des procédures essentielles utilisées par les auditeurs internes pour garantir l'exactitude, la fiabilité et la conformité des informations financières, opérationnelles et de gestion au sein d'une organisation. Ces vérifications jouent un rôle crucial dans l'assurance de la transparence, du respect des normes et de la prévention des fraudes. voici les différents types de vérifications en audit interne :

- **Documentaire** : Examen des documents pour en vérifier l'authenticité et la conformité.
- **Physique** : Constatation de la présence et de l'état des actifs et stocks.
- **Des soldes** : Contrôle de la concordance des soldes des comptes avec les données comptables.
- **Des opérations** : Examen des transactions pour détecter erreurs ou fraudes.
- **Des processus** : Évaluation des processus internes pour identifier inefficacités et risques.

B. Les rapprochements

Les rapprochements en audit interne sont des méthodes essentielles utilisées pour vérifier et confirmer l'harmonie et la précision des données financières et opérationnelles au sein d'une entité. Voici les principaux types de rapprochements réalisés par les auditeurs internes :

- **Le rapprochement bancaire** compare les relevés bancaires aux enregistrements comptables pour identifier et ajuster les écarts, assurant un contrôle financier efficace.
- **Le rapprochement des comptes** vérifie la concordance des soldes provenant de différentes sources pour assurer l'exactitude des données financières.
- **Le rapprochement des transactions** analyse en détail les transactions pour détecter erreurs, irrégularités ou fraudes, assurant ainsi l'intégrité des données.

4.2 Les outils de description

Les outils de description, comme l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches et le diagramme de circulation, aident à visualiser et comprendre les processus et activités de l'organisation, permettant d'identifier des points d'amélioration.

A. L'observation physique ⁴¹

L'observation physique en audit interne examine et supervise directement les processus et activités pour collecter des données précises sur l'état physique et opérationnel. Elle se fait par observation directe (par l'auditeur) ou indirecte (par un tiers). Cela permet de vérifier l'état des

⁴¹ Jacques Renard, op, cité, 2010, p.351.

biens, contrôler la conformité aux normes, et recueillir des informations fiables.

B. La narration

La narration en audit interne est un outil descriptif essentiel pour consigner les observations faites lors d'une mission. Elle se déroule en trois phases : préparation (identification des aspects clés et structuration de la narration), observation (prise de notes détaillées sur les processus et interactions), et rédaction (compte-rendu structuré et chronologique). La narration offre des avantages comme la collecte d'informations qualitatives détaillées et une vision contextuelle des observations. Deux types de narration sont utilisés : la narration par l'audité, qui est orale et permet de recueillir des informations directement de la personne auditée, favorisant ainsi la communication et l'adhésion, et la narration par l'auditeur, qui est une transcription écrite structurée des observations, facilitant la lecture et l'analyse par des tiers.⁴²

C. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel en audit interne est établi par l'auditeur pour compléter et clarifier l'organigramme hiérarchique existant. Il représente les fonctions au sein de l'organisation plutôt que des individus spécifiques, basé sur les informations collectées par observation, entretiens et narrations en début de mission. Les cases de l'organigramme fonctionnel peuvent ainsi regrouper plusieurs individus ou une personne peut occuper plusieurs fonctions, reflétant la structure fonctionnelle de l'entité auditée.⁴³

D. La grille d'analyse des tâches⁴⁴

La grille d'analyse des tâches en audit interne joue un rôle crucial en reliant l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique, facilitant ainsi l'analyse des postes. Elle fonctionne comme une photographie instantanée de la répartition du travail au sein de l'organisation, permettant à l'auditeur de détecter précisément les possibles lacunes dans la séparation des tâches. Structurée sous forme de tableau à double entrée, elle liste les fonctions et les étapes des processus d'un côté, et les personnes ou services impliqués de l'autre. Cette méthode révèle rapidement les chevauchements de responsabilités, essentiels à corriger pour assurer une bonne gouvernance et une répartition équilibrée du travail.(voir annexe 03).

E. Le diagramme de circulation

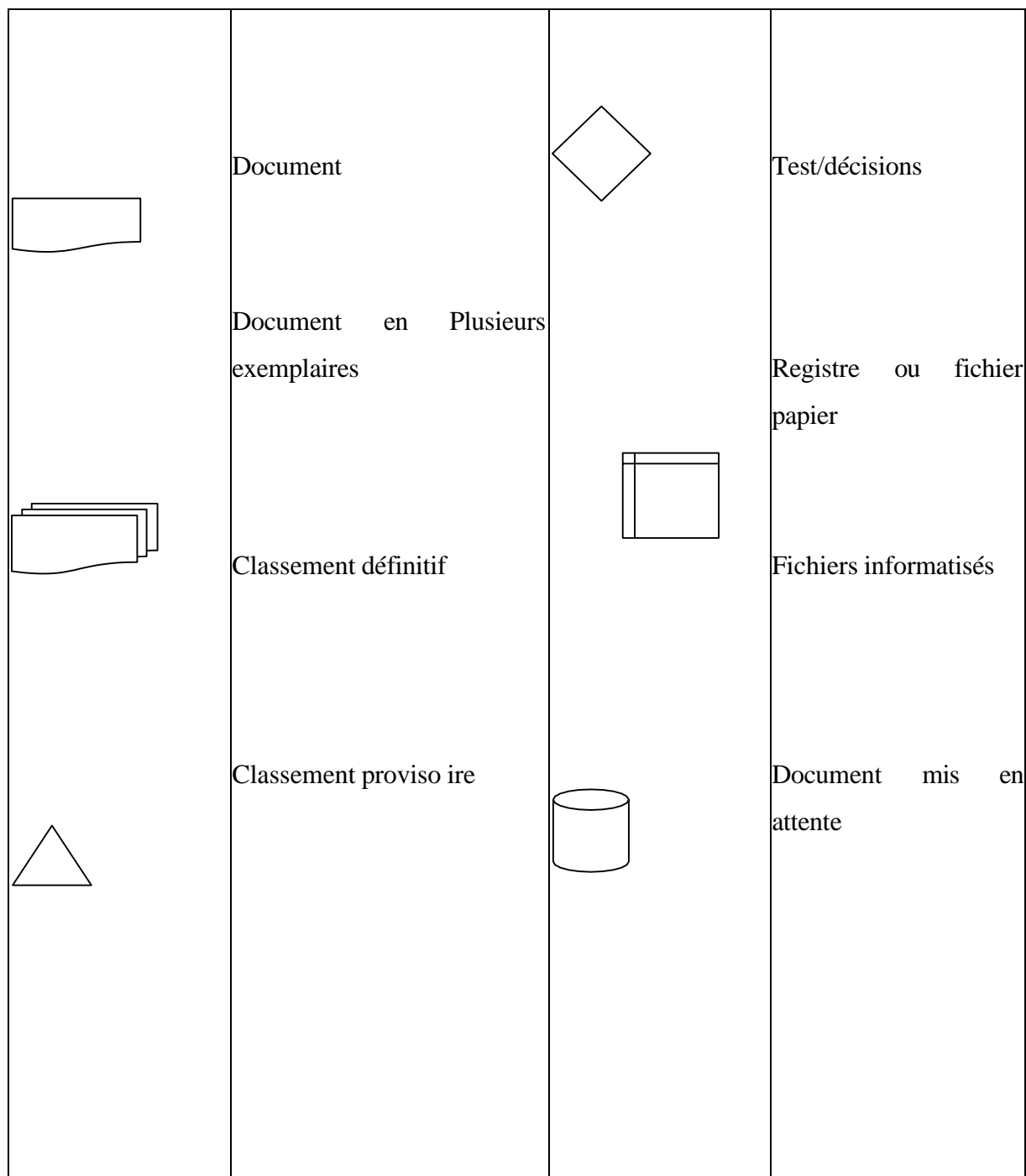
Le diagramme de circulation, utilisé couramment en audit interne, est un outil dynamique qui illustre de manière détaillée la circulation des documents au sein d'une organisation. Il offre une vue claire du cheminement des informations, mettant en évidence leur origine, leur destination

⁴² IFACI, 2013, P50 .

⁴³ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 355 et 356.

⁴⁴ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 357.

et leur parcours à travers les différentes entités impliquées. Ce schéma facilite la compréhension grâce à des symboles spécifiques et des flèches représentant les flux documentaires. Il stimule la réflexion sur l'efficacité des processus, encourageant des solutions innovantes et des contrôles internes rigoureux. Utilisé initialement pour évaluer la conformité des procédures, il aide aussi à détecter les potentielles lacunes dans leur application, en suivant une méthodologie séquentielle basée sur des données provenant de diverses sources d'audit.⁴⁵



⁴⁵ Jacques Renard, 2010, op.cité, p.361.

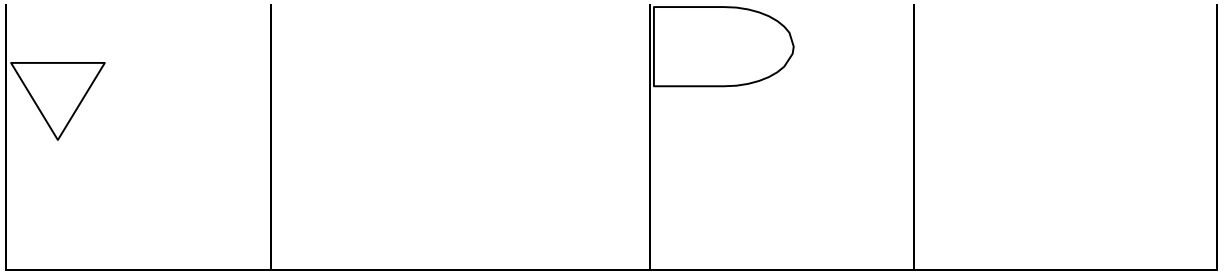


Figure 2 : Principaux symboles.

Source : Gérard Valin, Jean-François Cavanou, Catherine Guttman et Jacques Le Vourc'h, « Controlor&Auditor », Edition Dunod. Paris,2006, p 186.

Ce premier chapitre a permis d'explorer en profondeur les fondements de l'audit interne, mettant en lumière son évolution historique, ses définitions, ses caractéristiques et ses objectifs. Nous avons également abordé l'importance des normes de l'audit interne et examiné les liens de cette discipline avec d'autres fonctions de surveillance au sein des organisations.

Au fil des dernières années, l'audit interne est devenu une fonction essentielle au sein des organisations, occupant une place de plus en plus cruciale dans chaque entreprise. Ainsi, une attention particulière a été portée à cette fonction, visant à définir ses concepts fondamentaux et les notions clés qui lui sont associées.

Il est primordial de comprendre la méthodologie de l'audit interne et comment elle peut contribuer de manière significative à l'amélioration de la performance financière. C'est ce que nous explorerons en détail dans les chapitres à venir, afin de mettre en lumière l'impact et l'efficacité de l'audit interne dans la gestion financière et l'optimisation des performances financières des entreprises.

***CHAPITRE 02 : PERFORMANCE
FINANCIERE ET GESTION
FINANCIERE***

- ❖ **Section 01** : Performance Financière, Gestion Financière : Interactions et Relations.
- ❖ **Section 02** : Méthodes d'analyse de la performance financière et la gestion financière.
- ❖ **Section 3** : Les apports de l'audit interne sur la performance et la gestion financière de l'entreprise.

La performance financière et la gestion financière sont deux notions essentielles pour la survie et le développement des entreprises dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel. Comprendre leurs interactions et leurs interdépendances est crucial pour élaborer des stratégies efficaces et prendre des décisions judicieuses qui favorisent la stabilité et la prospérité à long terme de l'entreprise. Ce chapitre explore en profondeur ces dimensions fondamentales à travers trois sections distinctes mais complémentaires. Chacune d'entre elles aborde des aspects clés de la performance financière et de la gestion financière, offrant une vision globale des méthodes et des outils utilisés pour évaluer et améliorer ces domaines cruciaux.

Section 01 : Performance Financière, Gestion Financière : Interactions et Relations

1 Performance financière

La performance est la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs en optimisant l'utilisation de ses ressources. Cela inclut l'efficacité, qui implique d'obtenir des résultats en accord avec les objectifs établis, et l'efficience, qui cherche à gérer les ressources utilisées de manière optimale. En d'autres termes, la performance se mesure à la fois par la réalisation des objectifs et par la qualité des processus mis en oeuvre pour y parvenir, tout en maximisant la création de valeur nette. La performance peut être exprimée principalement en termes comptables et financiers : on parle à cet effet de performance financière.

1.1 Définition de la performance financière

La performance financière d'une entreprise évalue sa capacité à créer de la valeur à partir de ses ressources, comme la trésorerie, les fonds propres et la dette. Elle se mesure par l'atteinte des objectifs financiers et la gestion efficiente des ressources. Les indicateurs clés incluent la rentabilité, la génération de bénéfices, le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire et le retour sur investissement. La performance financière est essentielle pour les investisseurs et les autorités réglementaires pour évaluer la santé financière et la conformité de l'entreprise.⁴⁶

1.2 Les critères de la performance financière

❖ L'efficacité

L'efficacité est la capacité de réaliser les objectifs fixés⁴⁷. Elle peut être interne, mesurée

⁴⁶ John Doe, « Financial Performance Analysis », 3eme Édition, 2021, page 45 ;

⁴⁷ Bouquin H., « Le contrôle de gestion », 8e édition, PUF 2008, P 75.

par les résultats par rapport aux objectifs, ou externe, évaluée par les résultats obtenus pour la cible et le client, ainsi que par les effets produits sur les cibles en lien avec la mission.⁴⁸

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

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

L'efficacité est essentielle pour évaluer la performance de l'entreprise, devenant un indicateur fiable avec des objectifs proactifs. Elle aligne les résultats avec les efforts et les ressources utilisés, constituant un élément clé de la performance globale.⁴⁹

❖ L'efficience

L'efficience est centrale dans la performance, se caractérisant par la maximisation de la production ou du service avec une quantité donnée de ressources et l'optimisation des moyens.⁵⁰ Elle englobe la productivité et le rendement, mesurant le rapport entre produits/services et facteurs de production, ainsi que les effets sur la clientèle par rapport aux moyens déployés. Une action efficiente atteint les résultats escomptés au moindre coût, maximisant les résultats tout en minimisant l'utilisation des ressources.⁵¹

Et pour l'efficience, Voyer propose le ratio suivant :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat atteints (outputs produits)}}{\text{Ressources utilisées (effort fourni)}}$$

La performance se définit comme l'obtention optimale de résultats grâce à une utilisation efficiente des ressources. Une gestion avisée des ressources financières permet aux entreprises d'atteindre une performance financière optimale et de réaliser des gains significatifs.

❖ L'économie des ressources ou pertinence

L'économie des ressources optimise l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pour atteindre les objectifs de l'entreprise, en minimisant les coûts et maximisant

⁴⁸ Voyer, Jacques, « La performance organisationnelle et ses critères », 2eme Édition, Presses Universitaires de France, 2002, p. 113.

⁴⁹ MARMUSE Christian, « Performance encyclopédie de gestion », 2e édition, Economica Paris 1997, p 123.

⁵⁰ Bouquin H. (2008), Op.cité, p75.

⁵¹ Voyer, (2002), Op.cité, p110.

l'efficacité⁵². Cela implique une allocation judicieuse des ressources, une réduction des coûts inutiles et une amélioration continue de la productivité et de la qualité. Cette approche est essentielle pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

❖ La qualité

La qualité en entreprise se caractérise par sa capacité à répondre aux besoins des clients à travers des prestations performantes et une organisation efficace. Cette approche vise à garantir la conformité, favoriser l'innovation à travers des projets et stimuler la créativité pour améliorer la productivité et promouvoir l'excellence opérationnelle⁵³. La qualité, selon la norme ISO 9000⁵⁴ (2005), joue un rôle crucial dans la rentabilité à long terme, l'amélioration des investissements humains et financiers, ainsi que la valorisation de l'image et des outils de travail de l'entreprise.



Figure 3 : Triangle de la performance.

Source : Gilbert, « Auditing: Concepts and Methods », South-Western Publishing Co, (1980), p. 90.

1.2 Les indicateurs de la performance financière

L'évaluation de la santé économique et de la viabilité à long terme d'une entreprise repose sur l'utilisation des indicateurs de performance financière. Au cours de cette étude, nous examinerons en détail trois indicateurs clés : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement. Ces mesures nous aideront à saisir la manière dont une entreprise réalise des bénéfices, préserve sa solvabilité et finance ses opérations sans recourir à des sources externes.

⁵² Voyer, Jacques, « La performance organisationnelle et ses critères », 1eme Édition, Presses Universitaires de France, 1999, p110-113.

⁵³ Philippe Woot et Gérard Koenig, « Management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles, 1995, p : 189.

⁵⁴ ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives au management de la qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

A. La rentabilité

La rentabilité, en tant qu'indicateur financier, évalue les bénéfices d'une entreprise par rapport aux capitaux investis. Pierre Ramage la définit comme un indicateur d'efficacité comparant les résultats obtenus aux moyens utilisés⁵⁵. Hoarau ajoute que la rentabilité mesure l'aptitude d'une entreprise à accroître la valeur des capitaux investis.⁵⁶ On distingue la rentabilité économique, qui compare le revenu courant aux capitaux employés, et la rentabilité financière, qui évalue le revenu après paiement des intérêts et des impôts par rapport aux capitaux propres.

a. La rentabilité économique (ROA) Return on assets

La rentabilité économique mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis avant le paiement des intérêts sur la dette, évaluant ainsi l'efficacité des moyens de production utilisés. Elle permet de déterminer si une opération dégagera un coût ou un excédent pour l'entreprise. Cet indicateur mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de ses actifs, en évaluant le revenu généré en fonction des ressources engagées. elle est mesurée par le ratio suivant :

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

En revanche, le résultat d'exploitation évalue la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de production, en se basant sur le taux de profitabilité économique et le taux de rotation des capitaux investis. Selon Houarau⁵⁷(2008), une rentabilité économique élevée peut résulter d'un taux de profitabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux, soulignant ainsi l'importance de ces indicateurs pour mesurer la performance économique de l'entreprise.

b. La rentabilité financier Return on equity (ROE)

La rentabilité financière est un indicateur clé pour évaluer la performance d'une entreprise et sa capacité à rémunérer ses actionnaires. Selon Houarau⁵⁸(2008) « le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires. »

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

La rentabilité financière fait référence aux capitaux investis par les bailleurs de fonds de

⁵⁵ Pierre Ramage, « Analyse et diagnostic financière », édition d'organisation, Paris, 2001, p : 145.

⁵⁶ Christian HOARAU « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes » 3 ème édition, librairie Vuibert, Paris, 2008,p 136.

⁵⁷ Christian HOARAU (2008),op.cité, p :90.

⁵⁸ HOUARAU(2008), op.cit, p : 190 – 194.

l'entreprise, incluant les actionnaires et les prêteurs. Elle permet d'évaluer la part des résultats d'une opération financière attribuable aux ressources internes. En d'autres termes, ce ratio évalue le rendement financier des capitaux propres de l'entreprise et permet de déterminer la structure de financement d'une opération, en distinguant entre les capitaux empruntés et les capitaux propres.

Lorsque la rentabilité financière(ROE) excède la rentabilité économique(ROA), cela signifie que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier. Cet effet de levier autorise l'entreprise à recourir à l'emprunt pour spéculer et éventuellement accroître les gains, tout en augmentant les risques associés. Cette situation se caractérise par un effet multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique, démontrant la dépendance du résultat net à l'évolution de l'endettement.

L'effet de levier s'exprime ainsi :⁵⁹

$$ROE = ROA + \frac{(ROA - i)DF}{CP}$$

Avec :

ROE : Rentabilité financière. **ROA** : Rentabilité économique. **Df** : Dettes financières.

Cp : Capitaux propres. **i** : taux d'endettement.

L'analyse de l'effet de levier financier examine l'impact de l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres d'une entreprise. Trois éléments clés sont pris en compte :

- La rentabilité économique nette de l'entreprise, qui reflète sa performance opérationnelle.
- Le coût du financement par capitaux propres empruntés, qui représente le taux d'intérêt payé sur la dette.
- Le niveau d'endettement de l'entreprise.

Cette analyse vise à déterminer si le recours à l'endettement a permis d'améliorer la rentabilité des capitaux propres. Plus l'entreprise s'endette pour investir, plus ses charges d'intérêts deviennent importantes. Cela peut impacter sa rentabilité globale, à la hausse ou à la baisse selon le rendement des investissements financés par la dette.

- **Si RE > i** : l'effet de levier est positif.

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

⁵⁹ Daniel Antraigue, « choix d'investissement et de financement, gestion des investissements-effet de levier financier », pp : 2-3.

- **Si $RE < i$** : effet de massue.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût de la dette. Ainsi, plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

- **Si $RE = i$** : l'effet de levier est nul.

L'endettement ici n'a aucun effet sur la rentabilité financière ce qui engendre la neutralité de la structure financière.

B. La profitabilité

La profitabilité, selon une synthèse des définitions de Hoarau peut être définie comme l'aptitude d'une entreprise à générer un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaires donné.⁶⁰

C'est un indicateur clé de la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à son chiffre d'affaires, mesurant la rentabilité des capitaux investis dans une activité productive. Le taux de profitabilité, également appelé taux de marge nette ou ratio de rentabilité commerciale, établi entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaires hors taxes, permet d'estimer la rentabilité de l'entreprise en fonction de son activité, offrant ainsi un aperçu de sa performance financière.

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires (HT)}} * 100$$

C. L'autofinancement

L'autofinancement représente une composante essentielle de la stratégie financière d'une entreprise, offrant la possibilité de financer ses activités et projets d'investissement à l'aide de ses propres ressources, sans recourir à des sources de financement externes telles que les emprunts bancaires ou les augmentations de capital. Cette capacité d'autofinancement englobe différents éléments, notamment les amortissements comptables, les bénéfices non distribués, les plus-values réalisées et l'épargne dégagée par l'entreprise au cours de son exercice. En résumé, l'autofinancement est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes, correspondant aux ressources internes dégagées au cours d'un exercice.⁶¹

Il se calcul comme suite :

$$\text{Autofinancement} = \text{capacité d'autofinancement} - \text{dividendes payés}$$

L'autofinancement est un levier de financement interne qui présente des avantages en termes de maîtrise des risques et de flexibilité, mais doit être utilisé de façon prudente et équilibrée par l'entreprise.

⁶⁰ Christian Hoarau, (2008), op.cité, p : 91.

⁶¹ Pierre Conso, « Gestion financière de l'entreprise », 10ème édition, Dunod, Paris, 2002, p : 241.

❖ **Les Critiques de l'autofinancement**

Les avantages et les inconvénients majeurs de l'autofinancement, un moyen de financement interne qui peut à la fois renforcer l'autonomie financière de l'entreprise et restreindre sa croissance. Le tableau suivant récapitule ces éléments essentiels.

Tableau 7 : tableau représentatif des avantages et des inconvénients de l'autofinancement.

Avantages de l'Autofinancement	Inconvénients de l'Autofinancement
Renforce l'indépendance financière en évitant la dépendance à des tiers.	Peut restreindre la croissance lorsque les ressources internes sont limitées.
Améliore la santé financière en réduisant l'endettement.	Ne permet pas de bénéficier de déductions fiscales comme un emprunt.
Réduit les risques liés aux remboursements et aux intérêts.	Peut affaiblir la capacité à faire face aux imprévus si les projets ne sont pas rentables.
Conserve le contrôle de l'entreprise entre les mains des actionnaires existants.	Peut entraîner des opportunités manquées de croissance ou d'investissement.

Source : Vernimmen, « Finance d'entreprise », 18ème édition. Dalloz,2020,Pages(381-384).

1.3 Les déterminants de la performance financière

L'évaluation de la performance financière d'une entreprise est un processus complexe qui va au-delà de l'analyse des résultats bruts. Elle implique d'examiner divers facteurs internes et externes qui influencent la capacité de l'entreprise à générer de la valeur et à croître durablement. Comprendre ces déterminants est essentiel pour les gestionnaires, investisseurs et parties prenantes, car cela permet d'identifier les leviers d'amélioration et de prendre des décisions éclairées.

Les principaux déterminants de la performance financière se répartissent en trois axes majeurs : La politique de performance financière, La compétitivité de l'entreprise et La création de valeur ,Chacun de ces axes joue un rôle crucial dans l'établissement et le maintien d'une performance financière solide et durable pour l'entreprise.

A. La politique de la performance financière

La politique financière d'une entreprise a pour objectif d'améliorer ses performances économiques et financières en prenant des décisions et en mettant en œuvre des actions en accord avec les objectifs des actionnaires. Elle réalise des décisions d'investissement et de financement afin d'améliorer la rentabilité, la compétitivité et la valeur de la société. La gestion efficace des ressources financières, la clarté et la responsabilité des décisions financières, ainsi que la diminution des risques financiers sont les objectifs principaux. Une politique solide est basée sur des procédures de vérification internes, des systèmes comptables précis, des procédures budgétaires rigoureuses, des indicateurs de performance pertinents et une gouvernance financière transparente. En bref, elle revêt une importance capitale pour une gestion optimale des ressources financières et la réalisation des objectifs stratégiques.

B. La compétitivité

La compétitivité d'une entreprise est cruciale pour sa réussite à long terme et son expansion. Elle se caractérise par sa capacité à maintenir ou accroître ses parts de marché face à la concurrence. Cela implique de rivaliser tout en se protégeant, en occupant une position solide sur le marché, et en construisant une compétitivité globale qui inclut la compétitivité coût et hors coût. Cette compétitivité permet à l'entreprise de répondre à l'intensité concurrentielle et de se positionner avantageusement pour atteindre ses objectifs financiers et assurer sa pérennité.⁶²

a. La compétitivité coût

Pour accroître sa compétitivité, une entreprise peut adopter une stratégie de différenciation des coûts. Cette approche vise à réduire les coûts globaux de production en tirant parti des économies d'échelle. Lorsque le volume de production augmente, les coûts unitaires diminuent grâce à une utilisation plus efficace des ressources et à un meilleur pouvoir de négociation avec les fournisseurs et les clients. Ces économies d'échelle permettent à l'entreprise de proposer des prix plus compétitifs sur le marché, renforçant ainsi son avantage concurrentiel.⁶³ En maîtrisant ses coûts de production, l'entreprise peut offrir des produits à des prix plus abordables tout en maintenant ses marges bénéficiaires, ce qui la rend plus attractive pour les consommateurs.

⁶² SAUVIN Thierry « LA compétitive de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée » édition Ellipses 2005 Paris P : 18.

⁶³ Idam.

b. La compétitivité hors coût

La compétitivité hors coût ne se limite pas aux aspects financiers, mais inclut des éléments qualitatifs offrant un avantage concurrentiel à l'entreprise. La qualité des produits et services est essentielle, ainsi que la capacité à répondre aux besoins variés et complexes des clients.

La réactivité de l'entreprise est également cruciale. Elle doit être capable de fabriquer et commercialiser ses produits au bon moment pour éviter tout déséquilibre entre l'offre et la demande. Cette flexibilité contribue à l'efficacité financière en générant des ressources.⁶⁴

En résumé, une stratégie de différenciation réussie repose sur la qualité des produits et services, l'adaptation aux clients, et la réactivité de l'entreprise, en plus des aspects liés aux coûts. Ces facteurs sont essentiels pour accroître la compétitivité sur le marché.

C. La création de valeur

En entreprise, la création de valeur implique de maximiser les bénéfices pour les actionnaires tout en améliorant l'efficacité opérationnelle. L'optimisation des ressources, l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits ou services, ainsi que l'adoption de nouvelles technologies permettent de diminuer les dépenses et d'accroître les profits. La rentabilité des capitaux propres, qui dépasse le taux prévu, est un élément essentiel qui détermine la capacité d'une entreprise à création de valeur⁶⁵. D'après les propos de Jérôme Caby et Bogliolo, cette approche devrait être utilisée pour orienter toutes les décisions stratégiques et opérationnelles, impactant ainsi les systèmes de rémunération et mobilisant l'ensemble du personnel vers cet objectif commun de maximisation de la performance économique.⁶⁶

2 La Gestion financière

La gestion financière est essentielle afin de garantir le succès et la pérennité des entreprises dans un contexte économique en perpétuelle mutation. Les flux financiers sont guidés de manière efficace, l'utilisation des ressources est optimisée, les risques sont gérés et les décisions stratégiques soutenues. Pour les responsables, elle fournit une perspective claire sur les résultats de l'entreprise, repères les domaines à améliorer et établit des objectifs financiers ambitieux mais réalisables. Dans cette sous-section, nous examinons en profondeur les définitions, les objectifs, les bénéfices et les risques de la gestion financière, en faisant la distinction entre les

⁶⁴ SAUVIN Thierry ,(2005),Op.cité,p.19.

⁶⁵ GABY Jérôme « La création de valeur de l'entreprise » 2^{ème} édition, Economica Paris,2001, P : 15.

⁶⁶ Félix BOGLIOLO « La création de valeur » édition d'organisation 2000 P : 30.

méthodes traditionnelles et contemporaines, tout en soulignant les principaux outils employés.

2.1 Définition de la gestion financière

La gestion est un processus central pour diriger et contrôler les entreprises, incluant la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle des activités,⁶⁷ visant à optimiser les ressources et atteindre les objectifs stratégiques efficacement et efficacement. la gestion financière et défini Selon divers experts comme suit :

- Selon **Gérard Charreaux et Michel Albouy** est l'ensemble des activités de gestion se rapportant au financement de l'entreprise ou de l'organisme et à l'utilisation de ses ressources financières⁶⁸.
- Selon **Lawrence J. Gitman** « La gestion financière est l'art et la science d'administrer les ressources monétaires d'une organisation⁶⁹. »
- Selon **Eugene F. Brigham et Joel F. Houston** « La gestion financière est responsable de la prise de décision en ce qui concerne la composition des actifs et le financement des actifs, ainsi que de la politique de distribution des bénéfices de l'entreprise⁷⁰. »

La gestion financière est responsable de la gestion des aspects financiers d'une entreprise en planifiant, organisant, dirigeant et contrôlant les interactions financières. L'analyse des états financiers, l'évaluation des besoins en capitaux, la recherche de financement, la gestion de la trésorerie, les décisions d'investissement, la rédaction de budgets et le suivi des dépenses font partie de cette partie. Son but est d'assurer une gestion optimale des ressources financières afin de garantir la rentabilité et la santé financière à long terme.

2.2 Les objectifs de la gestion financière ⁷¹

La gestion financière est au cœur des préoccupations des entreprises, cherchant à concilier les impératifs de liquidité à court terme et de rentabilité à long terme. Ses principaux objectifs sont multiples :

- Assurer la disponibilité permanente des fonds nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, en gérant avec rigueur la trésorerie et les besoins de financement.

⁶⁷ Henri Fayol , « Administration Industrielle et Générale », Paris,1916, page 76.

⁶⁸ Gérard Charreaux et Michel Albouy « Les grands auteurs en Finance », Paris,2003, P560

⁶⁹ Lawrence J. Gitman, « Principles of Managerial Finance », États-Unis,1981,p05.

⁷⁰ Eugene F. Brigham et Joel F. Houston, « Fundamentals of Financial Management », États-Unis, 2015,P04.

⁷¹ Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F, « Principles of Corporate Finance », (13th ed.). McGraw-Hill Education,(2020),p :12.

- Dégager un niveau de rentabilité satisfaisant pour les actionnaires, en optimisant la performance des capitaux investis et en créant de la valeur actionnariale.
- Allouer les ressources financières de manière optimale, en choisissant judicieusement les investissements les plus créateurs de valeur.
- Offrir aux investisseurs des opportunités de placement sûres et rémunératrices, en menant une politique financière transparente et responsable.

Au-delà de ces objectifs immédiats, la gestion financière vise à générer durablement des rendements élevés pour permettre le développement et la croissance de l'entreprise. Elle planifie et pilote les flux de trésorerie avec méthode, pour faire face sereinement aux aléas conjoncturels et saisir les opportunités stratégiques. En définitive, la gestion financière poursuit une multiplicité de buts, de la gestion de trésorerie à la création de valeur actionnariale, dans une perspective de pérennité et de performance globale de l'entreprise.

2.3 Les principaux outils de la gestion financière

La gestion financière est un élément clé pour le succès et la durabilité des entreprises. Elle englobe l'ensemble des pratiques, méthodes et outils utilisés pour planifier, gérer et contrôler les ressources financières de manière efficace et stratégique. Les outils de gestion financière sont essentiels pour fournir les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, améliorer les performances financières et gérer les risques. Dans cette sous-section, nous allons explorer les outils de base de la gestion financière, qui aident les entreprises à atteindre leurs objectifs financiers et à garantir leur stabilité économique à long terme.

A. La comptabilité générale

La comptabilité générale consiste en un système organisé pour enregistrer et suivre les opérations financières d'une entreprise, y compris les encaissements, les décaissements, les achats et les ventes. Son rôle est essentiel dans la gestion financière en enregistrant de manière systématique toutes les transactions, en préparant les états financiers (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie), en garantissant le respect des normes comptables et des réglementations fiscales, en renforçant le contrôle interne, et en fournissant des informations indispensables pour la planification, la prévision et la gestion des coûts. Par exemple, cela offre la possibilité de surveiller la performance trimestrielle en comparant les résultats réels aux budgets prévus et en surveillant les flux de trésorerie afin d'assurer la disponibilité de liquidités adéquates. En résumé, la comptabilité générale est un pilier essentiel de la gestion financière, fournissant les informations nécessaires pour une prise de décision éclairée et une gestion efficace.

B. La comptabilité analytique (ou comptabilité de gestion)

La comptabilité analytique, également connue sous le nom de comptabilité de gestion, utilise les informations de la comptabilité générale pour effectuer une analyse approfondie des données financières, dans le but d'éclairer la prise de décision et d'optimiser la gestion opérationnelle. À la différence de la comptabilité générale qui génère des rapports financiers réglementaires, elle se focalise sur la division de l'entreprise en centres de responsabilité, offrant ainsi une analyse détaillée des dépenses, des revenus et des résultats par entité. Elle repère et examine les dépenses directes et indirectes, simplifie la gestion budgétaire en comparant les dépenses réelles aux dépenses prévues, et évalue la rentabilité des divers produits ou services. En offrant des informations précises sur les dépenses et la rentabilité, elle oriente les choix stratégiques, optimise les ressources en repérant les inefficiences, et contribue à fixer des prix de vente compétitifs sur le marché. Par exemple, elle offre la possibilité d'évaluer les dépenses de production afin de repérer les produits avec une marge bénéficiaire élevée et de surveiller les dépenses de production afin de réagir aux écarts entre les coûts réels et les budgets. En résumé, la comptabilité analytique joue un rôle essentiel dans l'optimisation des ressources, la gestion des dépenses et l'amélioration de la performance globale de l'organisation.

En plus de ces outils, la gestion financière repose sur une variété d'autres outils essentiels. Parmi ceux-ci, on peut citer la gestion de trésorerie, le tableau de bord, les logiciels de gestion financière, et le benchmarking financier, entre autres. Ces outils jouent un rôle crucial dans l'optimisation des ressources financières et la prise de décisions stratégiques éclairées.

Section 02 : Méthodes d'analyse de la performance financière et la gestion financière

L'évaluation de la performance financière joue un rôle crucial dans la gestion financière d'une entreprise, offrant une vision claire de sa santé économique, la capacité à repérer les évolutions et à prendre des décisions stratégiques éclairées. En se basant sur des méthodes d'analyse telles que l'analyse verticale et horizontale, les ratios financiers, les tableaux de bord et les prévisionnels, les entreprises peuvent améliorer leur compréhension de leur situation financière, optimiser leurs performances et assurer leur pérennité dans un contexte économique en constante mutation. Dans cette section, nous aborderons quatre méthodes d'analyse de la performance financière et la gestion financière : la mesure à travers les états financiers, par le biais du budget, l'évaluation via les tableaux de bord, et enfin, l'analyse de la performance financière et la gestion financière à l'aide des ratios financiers.

1 Mesure de la performance financière et la gestion financière par les états financiers

L'analyse de la performance financière d'une entreprise passe par l'étude approfondie de ses états financiers, en particulier le bilan et le compte de résultat. Ces deux documents clés permettent d'évaluer la situation financière actuelle de l'entreprise, sa rentabilité et son potentiel de développement futur, fournissant ainsi les éléments nécessaires à une gestion financière efficace et avisée.

1.1 Le Bilan

Selon **Alain Burlaud et Claude Simon** « Le bilan est un tableau qui représente, à une date donnée, la situation patrimoniale de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle possède (actif) et ce qu'elle doit (passif) »⁷², Selon **Jacques Richard** « Le bilan comptable est un document de synthèse qui donne à un moment donné la situation des ressources et des emplois d'une entreprise, permettant ainsi de juger de sa solvabilité. »⁷³ et Selon **Pierre Vernimmen, Pascal Quiry, Maurizio Dallochio, Yann Le Fur, et Antonio Salvi** « Le bilan est un état financier qui présente la valeur des actifs d'une entreprise, ainsi que la nature et le montant de ses dettes à une date précise. »⁷⁴

Le bilan, en tant qu'état financier crucial, offre une représentation de la situation économique et financière d'une entreprise à un moment spécifique, typiquement à la clôture d'une période comptable, telle qu'une année. Il se divise en deux sections principales : l'actif, qui reflète les ressources détenues par l'entreprise, et le passif, qui détaille les sources de financement de ces ressources, incluant les dettes et les capitaux propres. En synthèse, le bilan permet de visualiser les possessions de l'entreprise (actif), ses obligations financières (passif) et sa valeur nette (capitaux propres), offrant ainsi une vue d'ensemble de sa situation financière à un instant précis.

Figure 4 : Présentation du bilan .

Bilan	
Utilisations, emplois effectués par l'entité	Ressources, moyens de financement de l'entité
Immobilisations	-Capitaux propres
-Stocks	-Dettes
-Créances	

⁷² Alain Burlaud et Claude Simon, Comptabilité générale, 5e édition, Paris, Pearson Education, 2018, page 25.

⁷³ Jacques Richard, Comptabilité financière, 13e édition, Paris, Dunod, 2019, page 42.

⁷⁴ Pierre Vernimmen et al., Finance d'entreprise, 17e édition, Paris, Dalloz, 2020, page 67.

-Trésorerie	
-------------	--

Source : Karine Cerrada et autres, Comptabilité et analyse des états financiers, 2ème édition, Edition de boeck supérieur, Belgique, 2016, p : 24.

A. L'analyse par l'équilibre financier

L'équilibre financier du bilan est atteint lorsque les ressources stables de l'entreprise, telles que les capitaux propres et les dettes à long terme, financent ses emplois durables, comme les immobilisations. Cette condition de base permet d'assurer la pérennité de l'entreprise. L'analyse de cet équilibre financier s'appuie sur trois indicateurs clés :

a. Le fonds de roulement net global (FRNG)

Il représente l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Un FR positif indique que l'entreprise dispose de moyens de financement pour son cycle d'exploitation. Ce concept peut être défini à travers deux expressions équivalentes, nécessitant une organisation préalable du bilan en catégories majeures regroupant les éléments de l'actif et du passif en fonction de leur durée. Selon Elie Cohen, ces formulations se présentent de la manière suivante :⁷⁵

- **FRNG** = Capitaux permanents - Actifs immobilisés.
- **FRNG**= Actifs circulants - Dettes à court terme (passifs courant).

Interprétation de FRNG :

- **FRNG positif** : L'entreprise dispose d'un excédent de ressources stables par rapport à ses actifs à long terme, permettant de financer intégralement les immobilisations et une partie des actifs circulants.
- **FRNG négatif** : Les investissements durables ne sont pas entièrement couverts par des ressources à long terme, nécessitant des ressources à court terme.
- **FRNG nul** : Les ressources couvrent les emplois sans générer d'excédent, l'entreprise doit financer son BFR par des découverts bancaires.

b. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

⁷⁵ Elie Cohen, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, Edition : EDICEF/AUPELF, Paris, 1991, p: 118.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est le financement net nécessaire aux opérations de gestion, principalement en raison des délais de paiement entre charges et produits. Un BFR négatif signifie que les dettes d'exploitation financent les créances d'exploitation. Cette contrainte opérationnelle, due aux décalages de paiements, devient durable à cause de la récurrence des opérations qui le génèrent, d'où son nom de "besoin en fonds de roulement" ou "besoin en capitaux permanents".⁷⁶ Il est calculé par la formule suivante :⁷⁷

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitations} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{DCT-CBT})$$

- **Les valeurs d'exploitations** : stocks.
- **Les valeurs réalisables** : Créances de l'entreprise envers ses créanciers.

Interprétation

- **BFR positif** : L'entreprise génère un besoin de financement à court terme, soit par son FR soit par des dettes financières à court terme.
- **BFR négatif** : Aucun besoin financier n'est généré par l'activité, l'excédent de ressources contribue à renforcer la trésorerie nette de l'entreprise.

c. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette (TN) est un indicateur financier clé qui reflète la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. Elle correspond à la différence entre les disponibilités (liquidités immédiatement disponibles) et les dettes financières à court terme (engagements financiers à court terme). Le calcul de la trésorerie nette peut être réalisé de deux manières équivalentes :

- $TN = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$
- $TN = \text{Fonds de Roulement Net Global (FRNG)} - \text{Besoin en Fonds de Roulement (BFR)}$

L'analyse de la trésorerie nette permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme et sa reliance aux financements externes. Une trésorerie nette positive dénote une sécurité financière, tandis qu'une trésorerie nette négative signale un risque de défaut de paiement.

⁷⁶ Simon Parienté, Analyse financière et évaluation d'entreprise, collection synthex, France, p : 9.

⁷⁷ Elie Cohen, Op. cit, p : 132.

Interprétation :⁷⁸

- **FRNG > BFR** : La trésorerie nette positive indique une marge de sécurité financière et une capacité à financer de nouveaux projets.
- **FRNG < BFR** : La trésorerie nette négative nécessite un financement externe à court terme, augmentant le risque de faillite si la situation persiste.

En résumé, une trésorerie nette positive signifie une situation financière saine, tandis qu'une trésorerie nette négative nécessite des ajustements financiers.

B. Tableaux d'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise repose sur la comparaison entre le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et le Fonds de Roulement (FR). Le tableau d'équilibre financier illustre cette relation en présentant les emplois à financer (BFR et trésorerie) d'un côté, et les ressources de financement (FR) de l'autre.

Règles essentielles :

- **BFR ou Trésorerie Nette (TN) négatifs** : considérés comme des ressources, figurent à droite du tableau.
- **FRNG négatif** : représente un besoin à financer, placé à gauche du tableau.
- **Équilibre financier** : atteint lorsque le BFR est entièrement couvert par le FRNG, avec une trésorerie nulle.

Le tableau d'équilibre financier est un outil essentiel pour évaluer la situation financière d'une entreprise et identifier les ajustements nécessaires. Il assure que les emplois sont financés par des ressources stables et durables.

1.2 Le compte de résultat (CR)

Le compte de résultat est un document financier essentiel qui synthétise les activités d'une entreprise sur une période définie, habituellement un exercice comptable. Il sert à évaluer la performance financière en présentant les recettes et les dépenses associées à ces activités. Selon **Pierre Vernimmen** « Le compte de résultat permet de mesurer la performance économique de l'entreprise sur une période donnée en récapitulant l'ensemble des charges et produits de

⁷⁸ Evraert Serge, Analyse et diagnostic financier, 2ème édition Eyrolles, Paris, 1992, p : 112.

l'exercice. »⁷⁹, Selon **Yves Pigneur et Alexander Osterwalder** « Le compte de résultat présente la profitabilité de l'entreprise en comparant les revenus générés par les activités de l'entreprise et les coûts engagés pour générer ces revenus. »⁸⁰ et Selon **Claude Riveline** « Le compte de résultat est un tableau comptable qui montre comment les ressources économiques (les produits) et les consommations de ressources (les charges) se sont transformées en résultat net (bénéfice ou perte) au cours d'une période. ⁸¹»

Le compte de résultat et les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Le compte de résultat est un document clé pour l'analyse financière d'une entreprise, retraçant l'historique de l'activité sur une période donnée. Il récapitule de manière synthétique les produits et charges de l'entreprise, faisant apparaître le bénéfice ou la perte finale après déduction des amortissements et provisions. ⁸²Ce document permet de mesurer la performance financière en comparant revenus et coûts, et présente des soldes intermédiaires de gestion (SIG) avant d'aboutir au résultat net final. Il est essentiel pour les dirigeants, investisseurs et analystes. Voici les niveaux d'analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG), permettant une évaluation détaillée de la performance financière de l'entreprise :

Tableau 8 : Les soldes intermédiaires de gestion(SIG).

SIG	Définition	Formule
La marge commerciale	C'est un indicateur financier essentiel, car il mesure leur capacité à dégager des profits sur la revente de leurs produits.	Vente de la marchandise -Coût d'achat de la marchandise - /+La variation des stocks de marchandises
La production de l'exercice	Un indicateur qui apparaît dans les SIG du CR. Il mesure l'activité globale des entreprises industrielles et de services sur une période comptable	Production vendue +Production stockée + Production immobilisée
La valeur ajoutée	Un indicateur financier qui mesure la richesse créée par une entreprise au cours d'un exercice comptable, en	Marge commerciale +Production de l'exercice

⁷⁹ Vernimmen, Pierre, "Finance d'Entreprise", 12e édition, 2017, page 102.

⁸⁰ Osterwalder, Alexander, et Pigneur, Yves, "Business Model Generation", Wiley, 2010, page 150

⁸¹ Riveline, Claude, "La Comptabilité pour Tous", Eyrolles, 2006, page 87.

⁸² Gerard Melyon, « Gestion financière », 4ème édition, Breal France, 2007, pp : 23-24.

	comparant la valeur finale des biens et services produits à la valeur initiale des biens et services consommés pour leur production.	-Consommation en provenance des tiers : Achat de matières et autres approvisionnements Autres achats et charges externe ⁸³
L'excédent brut d'exploitation (EBE)	Un indicateur financier essentiel qui évalue la capacité d'une entreprise à produire des liquidités grâce à ses activités opérationnelles.	Valeur ajoutée + Subventions d'exploitations -Impôts, taxes et versements assimilés -Charges de personnel
Le résultat d'exploitation (RE)	Un indicateur essentiel qui reflète la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices grâce à son activité principale, en faisant abstraction des éléments financiers et exceptionnels.	EBE + Reprise et transfert sur charges d'exploitation + Autre produits de gestion -Dotations sur charges d'exploitation -Autres charges de gestion
Le résultat avant impôt (RAI)	Un indicateur financier essentiel qui évalue la rentabilité d'une entreprise en se focalisant sur son activité principale, en excluant les éléments financiers exceptionnels.	Résultat d'exploitation + Quote-part de résultat sur opérations faites en commun + Produits financiers -Charges financières
Résultat exceptionnel	Représente les gains ou pertes qui ne sont pas liés à l'activité habituelle de l'entreprise. Il inclut des événements ponctuels et	Produits exceptionnels -Charges exceptionnelle
Résultat net	Un indicateur financier clé qui représente le bénéfice ou la perte globale d'une entreprise sur une période donnée.	Résultat courant avant impôt +Résultat exceptionnel -Impôt sur les sociétés -Participation des salarié

Source : Claude Piechota, Pierre Schatt, et Jean-Yves Eglem "Comptabilité Générale" 11e édition, 2017 Page : 215

⁸³ Tumbare Falon T et Njiva Ngonidzashe L, L'évaluation de la performance financière des entreprises Publiques à travers leur structure financière, mémoire de fin de cycle UMMTO, 2017- 2018, p : 53

2 Mesure de la performance financière et la gestion financière par le tableau de bord financier

Un tableau de bord financier est un outil de pilotage indispensable pour les entreprises, offrant une vision synthétique et actualisée des indicateurs clés. Il permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées, favorisant une gestion proactive et stratégique des ressources financières. En regroupant et présentant de manière synthétique les données financières et opérationnelles, il confère à l'entreprise une grande agilité pour ajuster rapidement sa trajectoire de développement en fonction des résultats observés.⁸⁴ Pour être efficace, Un bon tableau de bord financier doit être clair, pertinent, et régulièrement actualisé. Il doit permettre une interactivité pour des analyses approfondies et utiliser des graphiques et tableaux pour une visualisation efficace des données.

A. Les objectifs d'un tableau de bord financier

- Analyse des Indicateurs Clés de Performance (KPI) : Ils permettent de visualiser les KPI financiers essentiels (trésorerie disponible, dettes à court terme, besoins de financement) pour évaluer la santé financière de l'entreprise et identifier les tendances significatives.
- Prise de Décision : les tableaux de bord aident les gestionnaires à prendre des décisions éclairées basées sur des données actuelles.
- Contrôle Budgétaire et Suivi des Écarts : Ils comparent les performances réelles aux budgets pour identifier les écarts et prendre des mesures correctives nécessaires.
- Communication Interne : Les tableaux de bord facilitent la communication entre services et niveaux de gestion, assurant une compréhension commune des performances et objectifs financiers.
- Identification des Problèmes et Opportunités : Ils permettent de repérer rapidement les problèmes financiers et opportunités d'amélioration, favorisant une réactivité proactive.

B. Distinction entre un tableau de bord financier d'une gestion financière et un tableau de bord financier utilisé pour évaluer la performance financière

il est important de distinguer entre un tableau de bord utilisé pour la gestion financière et un tableau de bord conçu pour évaluer la performance financière. Ces deux outils, bien qu'ils partagent des similarités, ont des objectifs, des indicateurs et des utilisations différents. Dans le

⁸⁴ Dupont, J. (2022). Gestion financière stratégique : Concepts et pratiques. Paris : Éditions Finances Modernes, pp. 45-46.

tableau suivant, nous mettrons en lumière les principales différences entre un tableau de bord financier de gestion financière et un tableau de bord financier d'évaluation de la performance financière.

Tableau 9 : Distinction entre un TBF d'une gestion financière et TBF utilisé pour évaluer la performance financière

Critères	Tableau de Bord Financier (Gestion Financière)	Tableau de Bord Financier (Performance Financière)
Objectif Principal	Surveiller et gérer les finances de manière proactive	Mesurer et analyser les résultats financiers
Focalisation	Planification, contrôle, prise de décision stratégique	Évaluation de l'efficacité, de la rentabilité et de la création de valeur
Indicateurs Clés	Flux de trésorerie, comptes débiteurs/créditeurs, soldes de trésorerie.	Chiffre d'affaires, marge bénéficiaire, retour sur investissement (ROI), ratio d'endettement
Fonctions	Suivi en temps réel, contrôle budgétaire, analyse de la trésorerie.	Indicateurs de performance (KPI), analyse des tendances, comparaison avec les normes, évaluation de la rentabilité
Utilisation	Gestion opérationnelle, planification stratégique, ajustement des budgets	Rapport de performance, évaluation périodique, amélioration continue, analyse comparative
Périodicité de Mise à Jour	Souvent en temps réel ou quotidien	Souvent mensuelle, trimestrielle ou annuelle
Exemples de KPI	Trésorerie disponible, dettes à court terme, besoins de financement	Rentabilité des produits, croissance des revenus, retour sur capital employé (ROCE)

Impact	Aide à la prise de décision rapide, optimisation des ressources financières	Fournit une évaluation détaillée des performances, identifie les opportunités d'amélioration
---------------	---	--

Source : Dupont, J. (2022). Gestion financière stratégique : Concepts et pratiques. Paris : Éditions Finances Modernes, pp. 120-121.

3 Mesure de la performance financière et la gestion financière par les ratios

Les ratios financiers sont essentiels pour évaluer la performance d'une entreprise, mesurant la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité et l'équilibre financier. Ils offrent une vision globale de la situation financière, permettant de suivre son évolution et de la comparer à d'autres entreprises du secteur. Utilisés par les responsables financiers pour surveiller et communiquer l'état de l'entreprise, les ratios doivent être comparés avec les performances passées ou d'autres entreprises. Les principaux ratios incluent ceux de rentabilité, de solvabilité et de liquidité.⁸⁵

A. Ratios de liquidité

Les ratios de liquidité analysent la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements à court terme en examinant la relation entre ses actifs et passifs à court terme. Ils servent à évaluer le risque de défaut en évaluant la rapidité avec laquelle les actifs sont convertis en liquidités pour couvrir les dettes. Un délai de détention des actifs plus long que celui des dettes peut entraîner un risque d'illiquidité.

Tableau 10 : tableau représentatif les type de ration de liquidité.

Type de Ratio de liquidité	Formule de Calcul	Commentaire
Ratio de liquidité générale (RLG)	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme en fonction de ses actifs les plus liquides. Un score supérieur à 1 est généralement considéré

⁸⁵ VIZZAVONA Patrice « Gestion financière et marcher financiers » ATOL édition 1996 P :51 .

		comme un indicateur de bonne santé financière.
Ratio de liquidité réduite (RLR)	$\frac{\text{Créances} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes a court terme}}$	Mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme sans avoir à vendre ses stocks. Un ratio > 0,5 est préférable.
Ratio de liquidité immédiate (RLI)	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes a court terme}}$	Mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec sa trésorerie disponible immédiatement. Un ratio > 0,1 est recommandé.

Source : Cours Planification financière à court terme de Dr. BENACHOUR Amira , 2023-2024.

B. Les ratios de solvabilité

Le ratio de solvabilité évalue la capacité d'une entreprise à respecter ses engagements financiers à long terme, en mettant l'accent sur sa capacité à rembourser ses dettes sans liquidation d'actifs, ce qui est essentiel pour juger de sa santé financière et de sa gestion des obligations à long terme.

Tableau 11 : Type de ratios de solvabilité.

Type de ratios de solvabilité	Formule de Calcul	Commentaire
Ratios de solvabilité général	$\frac{\text{Total des dettes}}{\text{total actif}}$	Le ratio de solvabilité est utilisé par les banquiers pour évaluer les risques des crédits (insolvabilité). - R < 0,5 (50%) signifie que l'entreprise est solvable et pourra bénéficier d'un nouveau crédit.

		- $R > 0,5$ signifie que l'entreprise n'est pas solvable et ne pourra pas bénéficier d'un nouveau crédit.
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	<p>Il exprime le degré de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.</p> <p>L'analyse de ce ratio montre trois situations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - $R < 33\%$: il s'agit d'une zone particulièrement dangereuse dans la mesure où plus de deux tiers des capitaux engagés viennent de l'extérieur. - Entre 33% et 66% zone relativement normale, les fonds propres dépassent le tiers (1/3). - $R > 66\%$ situation confortable pour l'entreprise car les fonds propres dépassent 2/3 du financement de l'entreprise.

Source : Cours Planification financière à court terme de Dr. BENACHOUR Amira , 2023-2024.

C. Les ratios de rentabilité

La mise en place d'une nouvelle entreprise requiert un sacrifice financier immédiat en faveur de gains monétaires futurs plus conséquents. Pour parvenir à cet objectif, il est essentiel que l'entreprise soit rentable. Cette rentabilité se décline en plusieurs aspects tels que la rentabilité économique, financière, et commerciale, ainsi que les ratios de marge, qui définissent les performances financières de l'entreprise. Les deux premiers aspects ont déjà été abordés. La rentabilité commerciale (RC) est évaluée en fonction de la marge commerciale, représentant

la différence entre les prix de vente hors taxes et le coût d'achat hors taxes des produits.

Tableau 12 : tableau représentatif les type de ration de rentabilité.

Type de ratios de rentabilité	Formule de Calcul	Commentaire
Rentabilité commerciale (RC)	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	Il permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale.
Le ratio de taux de marge brut	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	Il indique la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir du ca .

Source : : Cours Planification financière à court terme de Dr. BENACHOUR Amira , 2023-2024

4 Mesure de la performance financière et la gestion financière par Le budget

Le budget joue un rôle crucial dans la gestion des entreprises en tant qu'outil stratégique, en établissant un plan financier annuel et en servant de référence pour anticiper les flux de trésorerie. Il facilite la planification des activités à court terme, la transformation des opérations en données financières prévisionnelles, et assure un suivi rigoureux des performances. En somme, le budget représente une allocation anticipée des ressources pour atteindre des objectifs spécifiques dans un horizon temporel proche.

Selon les auteurs cités :

- LORINO : Le budget crée un cadre pour un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action.⁸⁶
- LOCHARD : Le budget est une prévision chiffrée des éléments d'un programme d'activités, basée sur des objectifs négociés et acceptés.⁸⁷
- SELMER : Le budget est un ensemble cohérent d'hypothèses et de données prévisionnelles décrivant l'activité avant le début de l'exercice comptable.⁸⁸

Le budget joue un rôle crucial dans la gestion et la croissance des entreprises, notamment les PME, en permettant de planifier les activités, d'évaluer les performances et de guider les choix opérationnels.

⁸⁶ LORINO. P, Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'Organisation, 3^e Edition, Paris, 2003, p175.

⁸⁷ LOCHARD.J, La gestion budgétaire outil: de pilotage des managers, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p12.

⁸⁸ SELMER.C, Construire et défendre son budget, Edition Dunod, Paris, 2003, p1.

Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance et la gestion financière de l'entreprise

Dans un contexte économique en constante évolution, les entreprises modernes doivent s'appuyer sur une gestion financière rigoureuse pour assurer leur succès. L'audit interne se présente comme un outil stratégique essentiel, permettant d'évaluer et d'améliorer la performance financière grâce à une analyse indépendante des processus financiers. Cet outil joue un rôle clé dans la prise de décisions éclairées et la gestion des risques.

Cette section examine les contributions significatives de l'audit interne à la performance et à la gestion financière des entreprises. Cela inclut la garantie de conformité aux réglementations, la gestion proactive des risques financiers, l'optimisation des processus de contrôle interne et l'utilisation efficace des ressources financières. Des études de cas viendront illustrer ces contributions, mettant en lumière l'importance cruciale de l'audit interne pour assurer une gestion financière robuste et une performance optimale.

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

La gestion financière des entreprises repose sur l'audit interne, qui permet de repérer et de contrôler les risques potentiels. En évaluant les processus financiers de manière indépendante, il permet aux entreprises de mieux appréhender et gérer les risques qui affectent leur performance financière. Dans cette partie, nous examinons l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques, en examinant la définition des risques, le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques.

1.1 Définition du risque

Le risque au sein d'une entreprise désigne la possibilité d'événements inattendus qui auront un effet néfaste sur les objectifs. Il est formé d'un événement imprévu (un événement pouvant affecter l'environnement) et d'un défi (qui représente les personnes, biens, équipements ou l'environnement pouvant subir les conséquences de cet événement). Ces risques, répartis en niveaux de priorité (élevés, moyens, faibles), peuvent être gérés grâce à des contrôles et des procédures afin de préserver le patrimoine et d'atteindre des objectifs de performance. Il est crucial de gérer les risques afin de détecter, évaluer et gérer les dangers. Son objectif est de réduire au minimum les conséquences néfastes et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

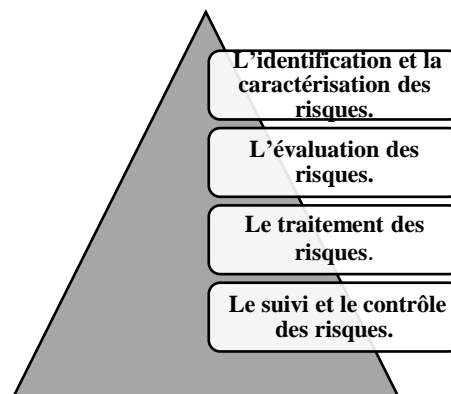
Le risque est associé à trois concepts essentiels :

- Le facteur de risque, qui peut entraîner son émergence.
- La criticité, qui résulte de la gravité et de la probabilité du risque.
- La vulnérabilité, représentant les pertes liées à la réalisation d'un événement aléatoire affectant une ressource de l'entreprise.

1.2 Gestion et maîtrise des risques

La gestion des risques est essentielle pour assurer la stabilité, la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. En identifiant, en évaluant et en gérant proactivement les menaces potentielles, l'entreprise peut anticiper les risques, en minimiser les conséquences et renforcer sa résilience face aux aléas du marché. Intégrée à la stratégie d'entreprise, la gestion des risques favorise la prise de décisions éclairées, renforce la résilience organisationnelle et contribue ainsi à la croissance durable de l'entreprise. Le processus de la gestion des risques se décompose en quatre grandes étapes :

Figure 5 : Les étapes de processus de la gestion des risques.



Source : Zied Boudriga, « L'identification, l'analyse et l'évaluation des risques selon l'ISO 31000 : les outils et les techniques à utiliser », Édition: Publié par PECB, 2016,P :66 .

A. L'identification et la caractérisation des risques

Il est essentiel d'identifier et de caractériser les risques afin de les gérer efficacement. Elles impliquent de repérer et de décrire en profondeur les risques potentiels, qu'ils soient internes ou externes, qui pourraient avoir un impact sur un projet ou une organisation. Ce processus consiste à repérer, à recenser et à classer les risques en fonction de différentes causes (techniques, humaines, réglementaires, etc.). Avant toute démarche de gestion des risques, cette étape permet de dresser une liste complète des risques. Elle conduit à une catégorisation des risques afin de déterminer des mesures de contrôle appropriées, englobant différents types de risques (financiers, opérationnels, de conformité, de réputation, etc.).

B. L'évaluation des risques

L'évaluation des risques revêt une importance capitale dans la gestion des risques, car elle permet d'analyser et d'évaluer le niveau de chaque risque détecté. Elle évalue la probabilité de se produire et l'incidence éventuelle sur les objectifs du projet. L'évaluation comprend deux aspects :

- Estimer la probabilité de réalisation de chaque risque, de l'improbable à la très probable.
- Évaluer la gravité de chaque risque, allant des conséquences mineures aux catastrophiques.

Les paramètres sont associés afin de définir un niveau de risque initial, ce qui permet de donner la priorité aux risques et de se focaliser sur les plus importants. Il est crucial de réaliser une évaluation des risques afin de saisir et de gérer les risques de manière appropriée dans le cadre de la gestion globale des risques.

C. Le traitement des risques

Le traitement des risques implique de sélectionner et d'appliquer les mesures les plus appropriées afin de modifier les risques. L'identification des différentes options de traitement des risques, l'évaluation de ces options, ainsi que la préparation et la mise en place des plans d'action, font partie de ce processus itératif. L'évitement du risque par renonciation à l'activité à risque, la réduction du risque par des mesures de prévention ou de protection, le transfert du risque à une autre partie (assurance, sous-traitance, etc.) et la rétention du risque lorsque les autres options ne sont pas envisageables. Il est essentiel d'ajuster le traitement des risques, en établissant des responsabilités et des délais précis, et en assurant un suivi régulier afin de garantir l'efficacité des mesures.

D. Le suivi et contrôle des risques

La gestion des risques repose sur le suivi et le contrôle des risques, ce qui nécessite une surveillance constante des risques identifiés tout au long du projet. Cela implique de surveiller régulièrement les risques et leurs indicateurs, de mettre en place des plans d'action pour les risques prioritaires, d'évaluer la performance des mesures de gestion, d'adapter les stratégies en fonction de l'évolution du contexte, et de communiquer l'état des risques aux parties prenantes. En collaborant étroitement avec le pilotage opérationnel, cette étape itérative garantit que les risques demeurent dans des limites acceptables et que les objectifs du projet sont atteints malgré les imprévus.

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

L'audit interne est crucial pour gérer les risques au sein des entreprises. Il a pour principales responsabilités d'évaluer la qualité du contrôle interne afin de repérer les lacunes et les risques, de proposer des améliorations pour la gestion des risques, de protéger les actifs de l'entreprise, de garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles, et de respecter les lois et politiques internes. L'auditeur interne utilise différentes méthodes telles que les questionnaires, les entretiens et les tests, en restant neutre, équitable et autonome. On transmet les résultats de l'audit à la direction, ce qui assure une assurance raisonnable quant au contrôle des opérations et prépare les prochaines missions d'audit. Pour résumer, l'audit interne revêt une importance capitale afin de repérer, évaluer et gérer efficacement les risques, en particulier dans un contexte économique instable et compétitif.

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

Le processus de prise de décision est complexe et comprend différentes étapes, allant de la définition du problème à l'évaluation des différentes options disponibles. En tant qu'outil d'analyse et de contrôle, l'audit interne joue un rôle essentiel dans ce processus en fournissant des données fiables et pertinentes afin de guider les décisions prises. Dans cette partie, nous examinons comment l'audit interne aide à améliorer la qualité des décisions en proposant des points de vue éclairés et en renforçant la gestion des finances.

2.1 Définition de la décision

La décision est un processus complexe qui implique de réfléchir aux différentes options possibles afin de sélectionner la meilleure action pour atteindre des objectifs préalablement définis⁸⁹. Cela se traduit ensuite par une action concrète. Selon Serge Bellut, décider consiste à choisir une action parmi toutes celles qui sont envisageables⁹⁰. Une décision est donc un choix effectué à un moment précis, dans un contexte spécifique, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre.⁹¹

2.2 Les étapes de la décision ⁹²

Le processus de prise de décision comporte cinq étapes clés :

⁸⁹ « Economie de l'entreprise », Édition Lasary, Alger, 2001, p.36.

⁹⁰ BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002, p.87.

⁹¹ BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002, p.13.

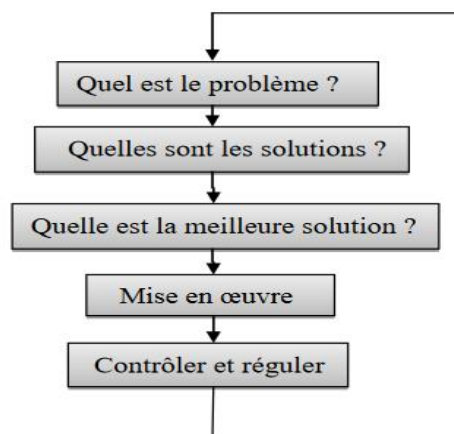
⁹² ANELKA T., DHENIN J.F., PICO P., POUMEROULIE M., Collectif, « Économie - Droit », Édition Bréal, France, 2004, p.108.

1. **Identification du problème ou de la situation à résoudre** : Définir précisément le problème de manière mesurable pour évaluer l'atteinte de l'objectif.
2. **Recherche et évaluation des solutions possibles** : Recueillir toutes les informations pertinentes, analyser l'environnement et identifier les alternatives.
3. **Choix des solutions à mettre en œuvre** : Examiner les avantages et inconvénients de chaque option et choisir la solution la plus appropriée.
4. **Mise en application de la solution retenue** : Créer un plan d'action, répartir les responsabilités et suivre la mise en œuvre.
5. **Contrôle et évaluation des résultats** : Analyser les résultats obtenus, vérifier l'atteinte des objectifs, identifier les aspects positifs et négatifs, et tirer des enseignements pour l'avenir.

Cette approche structurée permet de prendre des décisions réfléchies et rationnelles, en assurant que la solution choisie répond bien à la problématique initiale.

Voici la figure N° 06 qui récapitule les étapes d'une décision :

Figure 6 : Les étapes d'une décision.



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

2.3 Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision ⁹³

- Effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du contrôle interne, et suggérer des améliorations afin de consolider le système.
- Assurer la fiabilité des données financières et opérationnelles afin de fournir des informations de qualité aux responsables.
- Identifier les risques et anticiper les conséquences potentielles des décisions.
- Faire des suggestions d'améliorations qui favorisent la création de valeur et l'optimisation des choix stratégiques.

L'audit interne soutient les gestionnaires en leur offrant des garanties et des conseils, sans leur accorder de pouvoir décisionnel direct. Afin d'être performant, il est essentiel d'être autonome, compétent et soutenu par la gouvernance, en travaillant en étroite collaboration avec le contrôle de gestion.

3 Rôle de l'audit interne dans l'assurance de la conformité

Assurer la conformité réglementaire est un pilier fondamental de la au sein des entreprises. Cela implique le respect strict des lois, des règlements et des normes établis par les autorités compétentes, les organismes de normalisation et les instances de gouvernance internes. L'audit interne occupe une position centrale dans ce processus en veillant à ce que l'entreprise se conforme à ces exigences, ce qui a un impact significatif à la fois sur sa gestion financière et sa performance globale.

3.1 Impact sur la gestion financière

- L'audit interne réduit les risques de sanctions financières et juridiques en assurant la conformité, ce qui protège l'entreprise et sa réputation.
- La mise en œuvre des normes comptables garantit la précision des rapports financiers, ce qui facilite les décisions éclairées pour la direction et pour les investisseurs.
- Amélioration des contrôles internes : Les audits de conformité fournissent des suggestions pour renforcer les contrôles internes, ce qui renforce la gestion financière de l'entreprise.

⁹³ Jacques Renard ; « Théorie et pratique de l'audit interne » ; publié aux éditions Eyrolles en 2022 dans sa 10ème édition ;p :20.

3.2 Impact sur la performance financière

- Grâce à la conformité réglementaire, les rapports financiers deviennent plus transparents, ce qui renforce leur crédibilité et attire davantage de capitaux grâce à des conditions de financement plus adaptées.
- La conformité réglementaire adéquate réduit les risques perçus, ce qui permet aux entreprises de diminuer leur coût du capital et d'optimiser l'agencement des ressources financières.
- La préservation de la réputation : En respectant les réglementations, l'entreprise préserve sa réputation, ce qui favorise sa performance financière et sa fidélité envers les clients.

4 Rôle de l'audit interne dans l'amélioration des processus de contrôle interne

Optimiser les processus de contrôle interne constitue un élément essentiel de l'audit interne, visant à consolider la fiabilité des opérations financières, à prévenir les fraudes et à garantir une gestion efficiente des ressources. Des contrôles internes efficaces permettent de réduire les risques opérationnels et financiers, assurant ainsi la stabilité et la performance de l'entreprise.

4.1 Impact sur la gestion financière

- Grâce à l'audit interne, les contrôles sont renforcés afin de réduire les erreurs et les fraudes, d'améliorer la précision comptable et les pertes financières.
- La fiabilité des rapports financiers est renforcée grâce à des contrôles internes solides, qui garantissent la précision des rapports financiers, ce qui est crucial pour la prise de décision.
- L'automatisation et l'optimisation des procédures permettent d'améliorer l'efficacité et de réduire les dépenses liées à la gestion financière.

4.2 Impact sur la performance financière

- La réduction des erreurs et des fraudes entraîne des économies directes, améliorant ainsi les marges bénéficiaires de l'entreprise.
- améliorent la transparence financière et renforcent la crédibilité de l'entreprise, facilitant l'accès au capital.

Tableau 13 : Comparaison entre l'impact de l'audit interne sur la gestion financière et la performance financière.

Aspect	Impact de l'audit interne sur la gestion financière	Impact de l'audit interne sur la performance financière
Gestion des risques	Identifie, évalue et propose des stratégies pour atténuer les risques financiers, tels que les risques de crédit, de marché, et de liquidité.	La gestion proactive des risques minimise les pertes potentielles et stabilise les revenus, contribuant à une performance financière plus prévisible.
Prise de décision	Fournit des analyses et des recommandations basées sur des données pour informer les décisions financières et opérationnelles.	Des décisions mieux informées peuvent conduire à des investissements plus judicieux et à des stratégies de croissance plus efficaces
Conformité réglementaire	Assure le respect des normes comptables et des régulations, évitant ainsi des pénalités et des sanctions.	La conformité améliore la transparence et la crédibilité financière, attirant ainsi les investisseurs et réduisant le coût du capital.
Contrôles internes	Évalue et renforce les contrôles internes pour prévenir les erreurs et les fraudes.	Des contrôles internes efficaces réduisent les pertes financières dues à des erreurs ou des fraudes, améliorant ainsi les marges bénéficiaires.
Fiabilité des informations	Assure la précision et la fiabilité des rapports financiers, fournissant une base solide pour la prise de décision.	Des informations financières fiables permettent une prise de décision stratégique plus efficace, ce qui peut conduire à une meilleure allocation des ressources.

<p>Optimisation des ressources</p>	<p>Analyse l'utilisation des ressources financières et propose des améliorations pour une gestion plus efficace et efficiente.</p>	<p>L'optimisation des ressources conduit à une réduction des coûts et à une utilisation plus efficace des capitaux, augmentant la rentabilité.</p>
---	--	--

Source : Michael C. Jensen, William H. Meckling “Journal of Financial Economics (1976)”
P150

En conclusion, ce chapitre a exploré de manière approfondie les liens étroits entre la performance financière et la gestion financière au sein des entreprises. La première section a mis en lumière l'importance des interactions et des relations entre ces deux domaines clés, soulignant comment une gestion financière efficace peut influencer positivement la performance financière globale de l'entreprise. La deuxième section a examiné en détail les outils d'analyse et de mesure de la performance financière, offrant un aperçu des méthodes utilisées pour évaluer et améliorer les performances financières. Enfin, la troisième section a mis en avant les contributions essentielles de l'audit interne à la performance et à la gestion financière de l'entreprise, soulignant son rôle crucial dans l'assurance de la conformité, la prévention des risques et l'amélioration des processus de contrôle interne.

En combinant ces trois sections complémentaires, ce chapitre met en évidence l'importance d'une approche holistique et intégrée de la gestion financière et de la performance financière. Il souligne la nécessité pour les entreprises de développer des stratégies cohérentes et efficaces qui prennent en compte ces deux aspects essentiels pour assurer leur stabilité, leur croissance et leur succès à long terme sur le marché financier.

CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE DE SGSIA

- ❖ **Section 01** : Présentation de la SGSIA « Aéroport d'Alger ».
- ❖ **Section 2** : Déroulement (application) de la mission l'audit interne au niveau de la
SGSIA

Ce chapitre se focalise sur un cas pratique au sein de l'entreprise SGSIA, plus spécifiquement l'Aéroport d'Alger. Ce dernier est structuré en trois parties clés : la présentation de la SGSIA et de son activité, le déroulement de la mission d'audit interne effectuée au sein de l'entreprise, et enfin, l'analyse comparative de la performance financière avant et après cette mission d'audit. En examinant ce cas concret, nous serons en mesure de mieux comprendre l'impact des pratiques d'audit interne sur la gestion financière et opérationnelle d'une grande structure comme l'Aéroport d'Alger.

Section 01 : Présentation de la SGSIA « Aéroport d'Alger »

L'aéroport d'Alger, aussi appelé Houari Boumediène, est l'un des plus grands aéroports algériens. Il est géré par la Société de Gestion des Services et des Infrastructures Aéroportuaires (SGSIA), une entreprise publique algérienne, à environ 20 kilomètres du centre-ville d'Alger. L'aéroport a été inauguré en 1924 et a subi de nombreux changements et rénovations au fil des années afin de répondre aux besoins croissants du transit aérien. De nos jours, il occupe un rôle essentiel dans le progrès économique et touristique de l'Algérie.

1 Présentation de la SGSIA(Société de Gestion des Services et Infrastructure Aéroportuaire d'Alger)

La Société de Gestion des Services et Infrastructure Aéroportuaire d'Alger (SGSIA), aussi appelée « Aéroport d'Alger International », est une entreprise publique économique (EPE) et une filiale de l'EGSA Alger, créée le 1er novembre 2006 pour gérer l'aéroport d'Alger Houari Boumediene. L'aéroport comprend trois terminaux : le Terminal 1 pour les vols internationaux, le Terminal 2 pour les vols nationaux, et le Terminal 3 pour les vols charters. Il est desservi par diverses compagnies aériennes, dont Air Algérie, Tassili Airlines, Aigle Azur, Tunis Air, British Airways, EgyptAir, Air France, Royal Air Maroc, Jetairfly, Lufthansa, Saudi Arabian Airlines, Turkish Airlines, Qatar Airways, Alitalia, Iberia, Libyan Arab Airlines, Syrianair, Spanair et TAP Portugal.

Les partenaires de la SGSIA incluent l'ENNA, la DGSN, l'ONM, le MDN, NAFTAL et la Douane algérienne. Les objectifs de la SGSIA sont de promouvoir la durabilité, l'innovation technologique, et la formation des employés dans les domaines de l'environnement et de la durabilité.les principaux clients de la SGSIA :

- Les compagnies aériennes utilisant l'aéroport international d'Alger Houari Boumediène.
- Les passagers de l'aéroport, pour lesquels la SGSIA doit garantir une satisfaction élevée.

- L'Établissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger (EGSA-Alger), la société mère de la SGSIA.
- Les responsables gouvernementaux algériens, qui attendent des résultats en termes de qualité de service et de rentabilité.
- Les fournisseurs et sous-traitants impliqués dans les opérations aériennes.

2 Historique de la SGSIA (filiale de l'EGSA)

L'Aérodrome d'Alger, également connu sous le nom de "Maison Blanche", a été créé en 1921 par le service de la navigation aérienne. Il a été élargi en 1926 par l'aéronautique navale, qui a contribué à la construction de la piste actuelle Est-Ouest en 1942. En 1962, l'Organisme de Gestion et de Sécurité Aéronautique de l'Algérie (OGSA) a été créé, et l'aéroport a été renommé Aéroport d'Alger - Dar El Beïda. En 1969, l'ENEMA (Etablissement National pour l'Exploitation et la Météorologie) a été érigé en Entreprise Nationale à caractère socialiste, résultant de la fusion des gestionnaires de l'aéroport, de l'ONAM (Office de la Navigation Aérienne et Météorologie) et de l'EPAA (Etablissement National pour l'Exploitation et la Météorologie). En 1974, la météorologie a été érigée en office national autonome. En 1980, l'aéroport d'Alger a été renommé Houari Boumediene, quelques semaines après le décès du chef de l'État algérien. À partir de 1983, l'ENEMA (Etablissement National pour l'Exploitation et la Météorologie et Aéronautique) s'est scindée en deux établissements : l'ENGEA (Etablissement National de Gestion et d'Exploitation Aéroportuaire) et l'ENESA (Etablissement National d'Exploitation et de la Sécurité Aéronautique). En 1987, l'EGSA-Alger (Etablissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger) a été créé avec un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial. En 1991, il a été conféré le statut d'EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial), en vigueur à ce jour. En 1992, l'ancien terminal international a été visé par un attentat qui a coûté la vie à neuf personnes. En 1994, la prise d'otages du Vol 8969 Air France a commencé sur le tarmac de l'aéroport d'Alger, ce qui a conduit à l'arrêt des vols de la compagnie Air France vers l'Algérie. Les vols ont repris en 2003. En 2006, la nouvelle aérogare de capacité de 6 millions de passagers a été inaugurée.

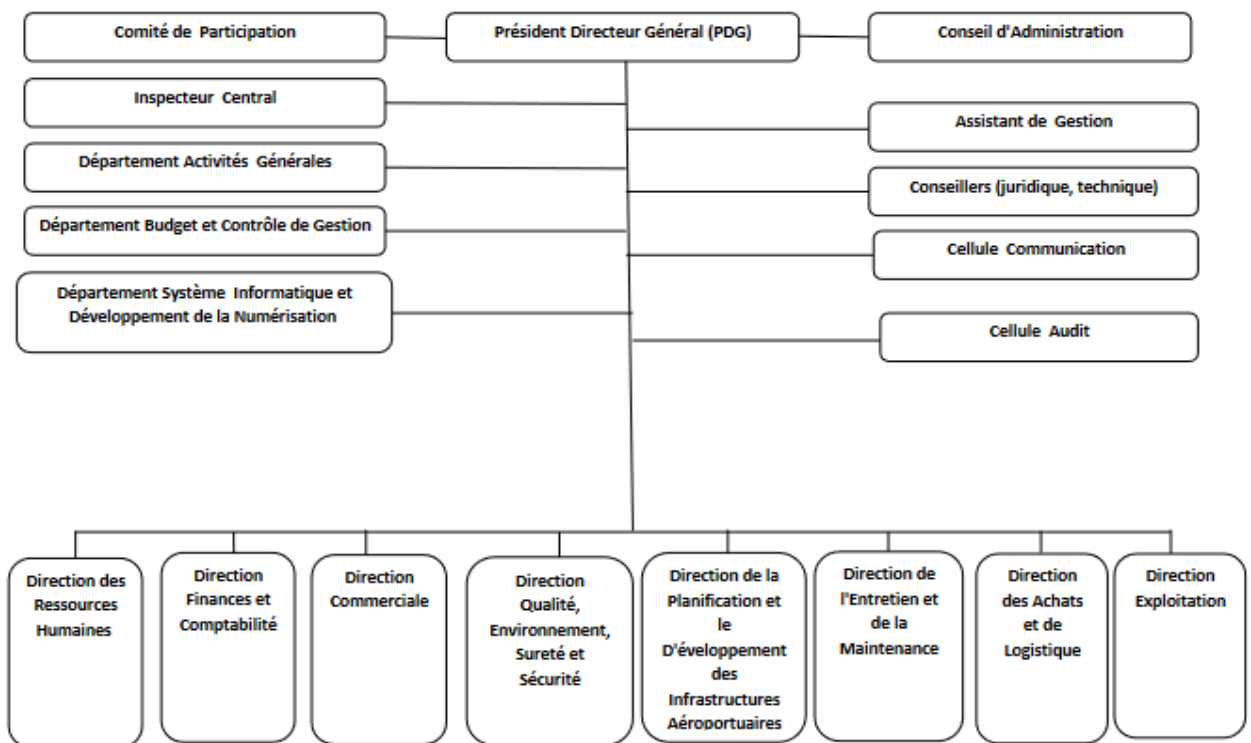
3 Missions et stratégie de la SGSIA

Les missions de la SGSIA incluent l'acquisition, la construction, l'aménagement, la gestion, l'exploitation, la maintenance et le développement des infrastructures aéroportuaires, ainsi que la prestation de services aéroportuaires et la valorisation des actifs mobiliers et immobiliers.

La stratégie de la SGSIA pour 2021-2023 se concentre sur trois leviers de progrès : la gestion managériale, l'amélioration opérationnelle, et les investissements en infrastructures et technologies. ⁹⁴Les six axes stratégiques sont :

1. Répondre à l'exigence croissante des passagers et des compagnies aériennes en matière de qualité.
2. Professionnaliser, responsabiliser et motiver le personnel.
3. Poursuivre l'amélioration des performances économiques.
4. Adapter la capacité de l'aéroport à l'évolution du trafic.
5. Contribuer à doter l'aéroport d'un haut niveau de sécurité et de sûreté.
6. Être une entreprise citoyenne de référence.

4 L'organisation de SGSIA



Source : Documentation de la S.G.S.I.A Janvier 2024.

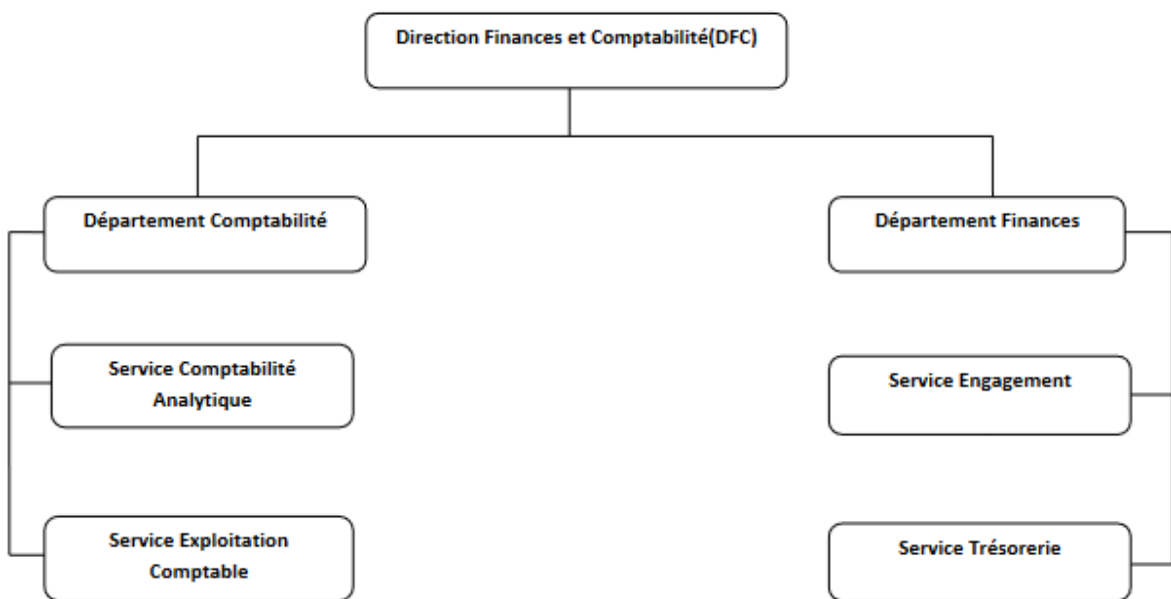
La SGSIA emploie 1270 salariés répartis dans différentes directions :

- Direction des ressources humaines. (DRH)
- Direction des finances et comptabilité (DFC)
- Direction commerciale (DCO)

⁹⁴ Adel Koriche, étude de l'existant d'aéroport d'Alger, I.N.S.F.P MEDEA Aéroport d'Alger, chapitre 1, Page 5.

- Direction qualité, Environnement, sureté et sécurité. (DQSESS)
- Direction de la planification et le développement des infrastructures aéroportuaires. (DPDIA)
- Direction de l'entretien et de la maintenance. (DML)
- Direction des achats et de la logistique.
- Direction d'exploitation (DEX).

5 L'organisation de la direction financière et commerciale (D.F.C)



Source : Documentation de la S.G.S.I.A Janvier 2024.

La DFC de la SGSIA est composée de deux départements principaux :

A. Département Comptabilité

- **Service Comptabilité Générale** : Ce service est responsable de la tenue de la comptabilité générale de la SGSIA, notamment la comptabilisation des opérations, la production des états financiers et le suivi de la conformité comptable.
- **Service Comptabilité Analytique** : Ce service est chargé de la mise en place et du suivi de la comptabilité analytique, permettant d'analyser les coûts par activité, centre de responsabilité ou projet.
- **Service Comptabilité Exploitation** : Ce service gère la comptabilité liée à l'exploitation de l'aéroport, comme la facturation des redevances aéroportuaires, le suivi des recettes et des dépenses d'exploitation

B. Département Finance

- **Service Engagement** : Ce service est responsable de la gestion des engagements de dépenses, de la vérification de leur conformité budgétaire et de leur suivi.
- **Service Trésorerie** : Ce service gère les flux financiers de la SGSIA, notamment les encaissements, les décaissements, la gestion de la trésorerie et le suivi de la situation de trésorerie.

5.1 Les missions de la direction des finances et comptabilité (DFC)

Les missions principales de ces deux départements sont les suivantes :

- Assurer la gestion financière et comptable de la SGSIA de manière efficace et conforme aux normes en vigueur.
- Produire des états financiers fiables et réguliers pour informer la direction.
- Contrôler et suivre les engagements de dépenses et la trésorerie de l'entreprise.
- Mettre en place et suivre la comptabilité analytique pour une meilleure analyse des coûts.
- Gérer la facturation des redevances aéroportuaires et le suivi des recettes d'exploitation.

Cette organisation de la DFC permet à la SGSIA de disposer d'un système financier et comptable solide, garant de la bonne gestion de l'aéroport international d'Alger.

Section 2 : Déroulement (application) de la mission l'audit interne au niveau de la SGSIA

L'audit interne est une activité essentielle pour les organisations qui cherchent à améliorer leur gestion et leur sécurité. Au niveau de la Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires d'Alger (SGSIA), l'audit interne est une démarche régulière qui vise à évaluer la conformité des pratiques et des processus à l'ensemble des normes et réglementations en vigueur. Dans ce contexte, cette section explore le déroulement de la mission d'audit interne au niveau de la SGSIA, en mettant en avant les différentes étapes et les outils utilisés pour garantir une évaluation objective et efficace des pratiques de gestion et de sécurité.

Cette démarche se décline en trois phases clés qui sont : Phase de préparation, Phase de réalisation, Phase de conclusion (voir annexe 1).

1 Phase de préparation

La phase de préparation est une étape cruciale dans la conduite d'une mission d'audit. Elle nécessite des auditeurs une capacité importante de lecture d'attention et d'apprentissage. Cette phase comprend plusieurs étapes clés qui permettent de définir les objectifs, de planifier l'audit

et de préparer les outils nécessaires. (Voir Annexes 01)

1.1 Sélection de l'équipe

Conformément aux normes professionnelles, la conduite des missions d'audit exige des compétences et une éthique professionnelle irréprochable. La constitution de l'équipe doit être basée sur une évaluation minutieuse de la nature et de la complexité de chaque mission, ainsi que des contraintes de temps et des ressources disponibles. En général, une équipe est formée sous la supervision d'un responsable qui lui dédie une partie de son temps hebdomadaire, avec un chef de mission et entre un et trois auditeurs.

1.2 La lettre de mission

La lettre de mission joue un rôle crucial en formalisant le mandat attribué à l'auditeur interne pour une tâche particulière. Elle détaille l'origine et le domaine de la mission, confirme l'approbation de l'auditeur, établit l'objectif et les responsabilités, et éclaire les attentes et la structure des rapports. Trois principes fondamentaux sont respectés : l'audit ne peut pas se rendre compte de ses missions, l'ordre de mission doit être issu d'une autorité compétente (comme le Secrétaire général, le Comité d'audit ou un cabinet ministériel) et il permet de communiquer l'information à tous les responsables concernés. En incluant les objectifs spécifiques et généraux, la date de début, les membres de l'équipe et la durée prévue de la mission, la lettre de mission garantit une coordination et une gestion efficaces. voici un exemple d'une lettre de mission :

Lettre de mission			
Le	Directeur	Central	Audit
Alger, le 31/05/2024			
N° 105 /DCA /2024			
Monsieur	le	Directeur	Général
Société de Gestion	des Services	et Infrastructures	Aéroportuaires (SGSIA)
Alger			
Objet : Mission d'audit			
Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit arrêté au titre de l'exercice 2024, nous vous informons qu'une			

mission d'audit de la SGSIA est programmée du 15 au 30/06/2024.

Cette mission sera conduite par Mme Amel BOUKHALFA, Cadre Auditrice.

Les objectifs assignés à cette mission consistent, entre autres, à :

- **L'organisation de la structure** : examiner l'organigramme, les effectifs existants, le système de travail, et la séparation des tâches ;
- **La gestion des infrastructures** : évaluation de la maintenance et de la gestion des infrastructures aéroportuaires ;
- **La sécurité aéroportuaire** : s'assurer de l'efficacité des mesures de sécurité et de leur conformité aux normes internationales ;
- **La gestion financière** : audit des flux financiers, gestion des budgets, et procédures de contrôle interne ;
- **La qualité des services** : évaluation des services offerts aux passagers et partenaires, y compris la propreté, l'accueil, et l'efficacité des opérations ;
- **Les réclamations client** : vérifier que le dispositif de traitement des réclamations clients est respecté et efficace ;
- **Le circuit documentaire et les conditions d'archivage** : s'assurer de la bonne gestion des documents et de leur conservation adéquate.

A ce titre, nous vous demandons de bien vouloir prendre les mesures nécessaires pour mettre à la disposition des auditeurs, les documents et les moyens requis pour le bon déroulement de la mission.

Sincères salutations.

Source : Inspirer d'une Lettre de mission de SGSIA.

1.3 Étude préliminaire

L'étude préliminaire implique la collecte de documents et d'informations pertinents pour la mission, incluant l'organigramme de l'entité auditée, les rapports d'audit antérieurs, le rapport du commissaire aux comptes, ainsi que les procédures internes de l'entreprise. Cette phase de consultation permet à l'équipe d'audit de se familiariser avec les processus de gestion de l'entité concernée et d'identifier le processus spécifique à auditer. Cela facilite également l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation du contrôle interne (QCI) (voir Annexes 02) et d'une grille d'analyse de la séparation des tâches (voir Annexes 03).

1.4 Identification et analyse des risques

dans le chapitre 01 on a donné la signification de identification et analyse des risques maintenant on va présenter un des outils pour identifier le risque qui est nommé la (TFFA) donc le tableau suivant :

Tableau 14 : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA).

Tâches	Objectifs	Risques	Conséquences	Évaluation
Réception des matériaux	Vérifier la conformité des matériaux reçus avec les bons de commande	Perte des données de réception	Poursuites judiciaires ou réclamations fournisseurs	Force
Vérification des contrats	Respecter les clauses des contrats entre SGSIA et les fournisseurs	Modifications non autorisées sur les contrats	Litige et risque de poursuites judiciaires	Faiblesse
Sélection des fournisseurs	Choisir des fournisseurs qualifiés pour répondre aux besoins de SGSIA	Risque de choisir des fournisseurs non qualifiés	Produits ou services de qualité inférieure	Force
Envoi de bons de commande	Assurer la conformité en quantité et en qualité des commandes	Non-conformité ou erreurs dans les références ou quantités	Retard dans le processus d'achat	Force
Demande d'achat	Exprimer les besoins clairement	Modifications non autorisées après approbation	Non-respect de la hiérarchie et des procédures	Faiblesse
Suivi des paiements fournisseurs	Assurer le paiement en temps opportun des	Retards de paiement	Mauvaises relations avec les fournisseurs	Faiblesse

	fournisseurs			
Préparation des états financiers	Fournir des états financiers précis et fiables	Inexactitude des états financiers	Mauvaise prise de décision basée sur des données erronées	Faiblesse
Réconciliation des comptes bancaires	Assurer que les soldes bancaires sont corrects	Erreurs ou omissions dans la réconciliation	Discrepances financières	Faiblesse
Maintenance des installations	Assurer le bon état des infrastructures	Négligence dans la maintenance	Détérioration des installations	Faiblesse

Source : Inspirer d'une Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA) de SGSIA.

1.5 Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation est une étape clé dans la réalisation d'une mission d'audit. voici un exemple sur un rapport d'orientation de SGSIA :

Audit de la direction comptabilité et finance	Date : .././....
Société auditée : SGSIA	
Rapport d'orientation	
<p>Dans le présent rapport, nous allons présenter les objectifs généraux se rapportant avec les Objectifs du contrôle interne, les objectifs spécifiques de la mission d'audit de la direction comptabilité et finance et enfin, le champ d'action.</p>	
Objectifs généraux	
<p>Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • La protection et de la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. • La qualité des informations. • Le respect des règles, instructions et procédures. • L'efficacité et la bonne utilisation des ressources. • L'efficacité du contrôle interne mis en place par le responsable du service. 	
<p>Les objectifs généraux liés à la direction comptabilité et finance peuvent se résumer dans les points suivants :</p>	

- S'assurer que les opérations comptables et financières sont effectuées conformément aux règles.
- Évaluer le système de contrôle interne de la comptabilité et des finances.
- Proposer des conseils à l'entreprise afin de prendre les bonnes décisions financières.

Objectifs spécifiques

Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés, contribuent à la réalisation des objectifs généraux, et se rapportent aux zones des risques antérieurement identifiées à l'aide du Tableau des Forces et des Faiblesses Apparentes

- Analyser les procédures comptables et financières.
- Vérifier la conformité des écritures comptables.
- Évaluer la préparation des états financiers.
- Suivre les paiements et encaissements.

Champ d'action

- Service comptabilité ,Service finance ,Service trésorerie ,Service audit interne .

Source : Inspirer d'une Rapport d'orientation de SGSIA.

2 Phase de réalisation

La phase de réalisation contient les étapes suivantes : La réunion d'ouverture ,le travail sur le terrain.

2.1 Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture d'une mission d'audit présente l'équipe, définit les objectifs, établit le calendrier, précise les rôles, identifie les risques et obtient les documents nécessaires.. La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès verbal qui se présente comme suit :

Audit de la fonction d'approvisionnement.**Société auditée : EPE-SGSIA.****Procès-verbal de la réunion d'ouverture .****Date et heure :** 31 mai 2024, 14h00 .**Lieu :** Salle de conférence, SGSIA.**Participants :**

- **Président :** [Nom du Président].
- **Membres du comité :** [Liste des membres du comité].
- **Invités :** [Liste des invités].

Allocution de bienvenue :

[Nom du Président] a souhaité la bienvenue aux membres du comité, aux invités et aux participants à la réunion d'ouverture de SGSIA.

- **Objectifs de la réunion :** La réunion a pour but de présenter les objectifs et les stratégies de SGSIA pour l'année en cours.
- **Discussions :** [Nom du Président] a exposé les objectifs et les stratégies de SGSIA pour l'année en cours. Les membres du comité et les invités ont discuté des moyens de mettre en œuvre ces objectifs.
- **Décisions :** Le comité a décidé de mettre en place un plan d'action pour atteindre les objectifs de SGSIA. Le plan d'action sera soumis à l'approbation du comité avant son exécution.
- **Responsabilités :** [Nom du Président] a été chargé de coordonner l'exécution du plan d'action.

Les membres du comité ont été chargés de surveiller l'avancement des tâches assignées.

- **Date de la prochaine réunion :** La prochaine réunion du comité aura lieu le [Date] à [Heure] à [Lieu].

Approbation : Le procès-verbal de la réunion a été approuvé par le comité.

Signature :

[Signature du Président]

[Signature des membres du comité]

Source : Inspirer d'un Procès-verbal de la réunion d'ouverture de SGSIA.

2.2 Les Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

Après la réalisation du questionnaire QCI, nous passons aux FRAP, elle a la forme suivante :

FRAP N° 1
<p>Problème :</p> <p>Retards chroniques dans les paiements aux fournisseurs, affectant la continuité des services et la relation avec les partenaires commerciaux.</p>
<p>Constats</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des délais de paiement dépassant 90 jours. ➤ Interruption des services et des projets. ➤ Inefficacités dans le processus de paiement.
<p>Causes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque de liquidités. ➤ Absence de gestion proactive des comptes fournisseurs.
<p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dégradation des liens avec les prestataires de services. ➤ Interruption ou retard des projets et des services. ➤ Risque de poursuites judiciaires.
<p>Recommandations</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mieux gérer les flux de trésorerie. ➤ Renforcer et automatiser les démarches de paiement. ➤ Contrôle strict des comptes des fournisseurs. ➤ Échanger des modalités de paiement avantageuses.

Source : Inspirer d'une Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) de SGSIA .

FRAP N° 2
<p>Problème</p> <p>Un déficit budgétaire se produit lorsque ses dépenses opérationnelles augmentent de manière significative sans qu'elles augmentent proportionnellement avec ses revenus, ce qui met en danger sa capacité à financer ses opérations courantes et ses développement.</p>
<p>Constats</p>

- Selon les rapports financiers, les coûts opérationnels ont augmenté de 25% durant l'année précédente.
- La stagnation des revenus.
- Une partie des frais supplémentaires s'applique à des contrats de maintenance et de services conclus à des tarifs non concurrentiels.
- La mise en place de nouvelles technologies et infrastructures n'a pas encore entraîné les économies ou les revenus supplémentaires attendus.

Causes

- La gestion des contrats de service est inefficace, avec des clauses défavorables pour SGSIA.
- L'absence d'une approche efficace pour gérer les dépenses et contrôler le budget.
- Une grande dépendance envers les frais passagers et les compagnies aériennes.
- Retards dans la mise en œuvre des projets d'optimisation des coûts et de génération de revenus.

Conséquences

- Affectant la capacité à financer les opérations quotidiennes.
- Ne pas pouvoir investir dans des projets à venir essentiels.
- Risque de dégradation de la qualité des services proposés, ce qui pourrait entraîner une baisse de la satisfaction des clients et des équipes.
- Détérioration de la solvabilité et de la réputation financière.

Recommandations

- Négocier et renégocier les contrats de service pour réduire les coûts.
- Mettre en place un système rigoureux de gestion des coûts et de contrôle budgétaire.
- Développer des activités non aéronautiques pour diversifier les revenus (les commerces, les parkings, et les services logistiques.)
- Accélérer les projets d'optimisation des coûts et les mettre en œuvre dans les délais et budgets prévus.
- Établir un plan stratégique à long terme pour assurer la stabilité financière et la croissance durable .

Source : Inspirer d'une Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) de SGSIA .

FRAP N° 3
Problème Incohérences dans les rapports financiers mensuels.
Constat Les rapports financiers mensuels et les transactions réelles présentent des différences non justifiées.
Cause Erreur commise par les êtres humains en l'absence de processus de réconciliation.
Conséquence Une diminution de la fiabilité des rapports financiers peut tromper les parties prenantes.
Recommandation Créer un processus de réconciliation mensuel afin de repérer et rectifier les incohérences avant la publication des rapports.

Source : Inspirer d'une Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) de SGSIA .

3 Phase de conclusion

Il est essentiel de conclure un audit à la phase de conclusion, car cette étape permet de résumer les résultats, de formuler des recommandations et de définir un plan d'action pour améliorer les processus. La phase de conclusion inclut généralement une réunion de clôture avec les parties prenantes pour présenter les conclusions de l'audit, ce qui est crucial pour communiquer les résultats, échanger sur les aspects à améliorer, répondre aux questions et garantir la compréhension des conseils. Cette réunion facilite l'adoption des recommandations et leur mise en pratique (Voici Annexes 04 qui représentent un exemple de procès-verbal de réunion de clôture pour la Société de Gestion des Services et Infrastructure Aéronautique (SGSIA)). Ensuite, un rapport d'audit (voir Annexes 05) détaillé est rédigé pour documenter les constatations et recommandations. Enfin, un plan d'action est élaboré pour mettre en œuvre les changements nécessaires. Ce plan inclut la liste des mesures à prendre, les tâches spécifiques associées, les échéances pour leur réalisation et les dispositifs de suivi pour évaluer les progrès et ajuster le plan si besoin.

Section 03 : La performance financière et la gestion financière avant et après la mission de l'audit

Cette section examine l'impact de l'audit interne sur la performance financière de SGSIA en comparant les outils de mesure de la performance financière avant et après la mission d'audit. L'objectif est de déterminer comment l'audit interne améliore l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques et l'optimisation des ressources financières. Cela mettra en évidence le rôle stratégique de l'audit interne dans la performance et la pérennité des entreprises.

1. Calcul de la performance financière avant la mission de l'audit

Dans cette sous-section, nous analyserons la performance financière de SGSIA avant l'intervention de l'audit interne. Nous examinerons les états financiers et utiliserons divers ratios financiers pour évaluer la santé financière et la rentabilité de l'entreprise. Ces analyses fourniront une base de référence essentielle pour mesurer l'impact de l'audit sur la performance financière.

3.1 Calcul de la performance financière par les états financiers

L'évaluation de la performance financière d'une entreprise passe par l'analyse de son bilan et de son compte de résultat. Ces états financiers offrent des données essentielles pour mesurer la rentabilité et la solidité de l'entreprise, mais leur interprétation nécessite une analyse approfondie au-delà des simples calculs.

A. Le bilan

Le bilan, document comptable fondamental, permet d'évaluer l'équilibre financier à long terme de SGSIA de 2018 à 2022. En analysant des éléments clés tels que le FRNG, le BFR, et la TN, on peut obtenir une vue d'ensemble précise de la stabilité financière et de la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements futurs.

1. Fonds de roulement net global (FRNG)

$$\text{FRNG} = (\text{Fonds propres} + \text{Dettes à long terme}) - (\text{Valeurs d'immobilisations} + \text{Immobilisations incorporelles} + \text{Immobilisations corporelles} + \text{Immobilisations financières})$$

Tableau 15 : Calcul du FRNG par le haut de bilan de 2018 à 2022 (en dinars) avant la mission de l'audit.

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
Fonds propres(1)	2567956298	2572521523	2979785466	3394769042	3413357416
DLMT(2)	4588002211	4677263791	4684731540	4924989034	4681631224
V. immobilisées(3)	6514884201	7051491143	7547205017	8290441557	8388516935
FRN (1) +(2)-(3)	641074308,2	198294171,1	117311989,1	29316518,54	-293528295,5

Source : Elaboré par nous –mêmes à partir des bilans de SGSIA.

Interprétation

De 2018 à 2022, le fonds de roulement net de l'entreprise a constamment diminué, passant de 641 millions en 2018 à -293 millions en 2022. Cela indique que les ressources stables ne suffisent plus à couvrir les besoins à long terme, reflétant une détérioration de l'équilibre financier. L'entreprise devra probablement recourir davantage aux crédits pour financer ses immobilisations, ce qui pourrait augmenter son endettement et affecter sa rentabilité future.

2. Besoin en fonds de roulement (BFR)

$$\text{BFR} = \text{V. d'exploitation} + \text{V. réalisables} - (\text{DCT} - \text{CBT})$$

Tableau 16 : Calcul du BFR de 2018 à 2022 (en dinars) avant la mission de l'audit

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
V. d'exploitation (1)	19 701 707,19	21 094 035,42	21 904 041,33	22 317 026,64	21 117 261,89
V. réalisables(2)	6 514 884 200,50	7 051 491 142,96	7 547 205 017,32	8 290 441 556,83	8 388 516 935,26
DCT-CBT (3)	390 607 515,52	361 994 557,57	422 065 568,98	517 461 713,46	1 017 028 537,21
BFR (1) + (2) - (3)	6 143 978 392,17	6 710 590 621	7 147 043 490	7 795 296 870	7 392 605 660

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir les bilans de SGSIA.

Interprétation

De 2018 à 2021, le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise a constamment augmenté, passant de 6,14 milliards à 7,79 milliards, indiquant des besoins financiers croissants pour les opérations courantes. En 2022, le BFR a légèrement diminué à 7,39 milliards, suggérant une amélioration partielle dans la gestion des actifs courants. Cette légère baisse est

notable malgré une forte augmentation des dettes à court terme en 2022. Globalement, l'entreprise doit surveiller ses liquidités pour éviter des tensions financières.

3. Trésorerie nette (TN)

Trésorerie nette = Fonds de roulement – besoins en fonds de roulement

Tableau 17 : Calcul de la trésorerie nette de 2018 à 2022 (en dinars) avant la mission de l'audit.

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
FRNG (1)	641074308,2	198294171,1	117311989,1	29316518,54	-293528296
BFR (2)	6 143 978 392,17	6710590621	7147043490	7795296870	7392605660
TN (1)-(2)	-5 502 904 083,97	-6 512 296 449,90	-7 029 731 500,90	-7 765 980 351,46	-7 686 133 956,00

Source : Réalisé par nous –mêmes à partir des bilans de SGSIA .

Interprétation

De 2018 à 2022, la trésorerie nette de l'entreprise est restée négative, indiquant un déficit de liquidités constant. Le déficit s'est aggravé chaque année jusqu'à atteindre un pic en 2021 à -7,77 milliards, avec une légère amélioration en 2022 à -7,69 milliards. Cette situation reflète des problèmes persistants de liquidité et de gestion des flux de trésorerie. L'entreprise doit prendre des mesures pour améliorer sa trésorerie et éviter des difficultés financières à court terme.

B. Le compte de résultat

De 2018 à 2022, les ventes de l'entreprise ont fluctué avec une forte baisse en 2020-2021 et une reprise en 2022 à 581,5 millions de dinars. La valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation ont considérablement augmenté en 2022. Malgré cette amélioration, le résultat net est resté négatif à -4,6 millions de dinars, bien que ce soit une nette amélioration par rapport aux lourdes pertes des années précédentes. L'entreprise doit continuer à gérer ses dotations et charges financières pour retrouver une rentabilité durable.

3.2 Calcul de la performance financière par les ratios

Évaluer la performance financière de SGSIA requiert une analyse approfondie des ratios financiers, qui fournissent des indicateurs clés de sa santé économique. Dans ce point, nous procéderons au calcul de divers ratios financiers pour mesurer la rentabilité, la liquidité et la solvabilité de l'entreprise, afin de mieux comprendre sa performance globale.

1. Ratio de liquidité générale (RLG)

Après avoir défini et expliqué la méthode de calcul RLG dans le chapitre précédent, nous procéderons maintenant à leur évaluation concrète pour mesurer la performance financière de SGSIA.

Tableau 18 : Evolution de ratio de liquidité générale de 2018 à 2022 (en dinars).

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
Actif circulant (1)	1 031 681 823,75	560 288 728,63	539 377 558,04	546 778 232,00	723 500 241,68
Passif circulant (2)	390 607 515,52	361 994 557,57	422 065 568,98	517 461 713,46	1 017 028 537,21
RLG (1)/(2)	2,64	1,55	1,28	1,06	0,71

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA.

Interprétation

De 2018 à 2022, le ratio de liquidité générale (RLG) de l'entreprise a montré une tendance à la baisse, passant de 2,64 en 2018 à 0,71 en 2022. Cela indique une détérioration progressive de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs circulants. En 2022, le ratio de 0,71 signifie que l'entreprise n'a pas suffisamment d'actifs liquides pour rembourser ses obligations à court terme, ce qui peut poser des risques de liquidité et de solvabilité. La gestion des actifs et des passifs à court terme devra être améliorée pour rétablir un équilibre financier sain.

2. Ratio de liquidité réduite

Tableau 19 : Evolution de ratio de liquidité réduite de 2018 à 2022 (en dinars)

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
Creances (1)	6 514 884 200,50	7 051 491 142,96	7547205017,32	8290441556,83	8388516935,26
Disponibilités (2)	379 690 245,14	50 682 447,23	142658116,22	125187788,96	325445578,22
Passif circulant (3)	390 607 515,52	361 994 557,57	422 065 568,98	517 461 713,46	1 017 028 537,21
BFR (1) + (2)/(3)	17,65	19,62	18,22	16,26	8,57

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA.

Interprétation

De 2018 à 2022, le RLR montre une tendance générale à la baisse, passant de 17,65 à 8,57. Cela reflète une augmentation du passif circulant plus rapide que celle des créances et des disponibilités. L'entreprise commence la période avec une excellente capacité à couvrir ses dettes à court terme, mais cette capacité se détériore progressivement. En 2022, bien que le RLR soit nettement inférieur à celui des années précédentes, l'entreprise est encore en mesure de couvrir ses dettes à court terme. Cependant, cette tendance descendante pourrait être préoccupante si elle se poursuit, nécessitant des mesures pour améliorer la liquidité à court terme.

3. Ratio de liquidité immédiate

Tableau 20 : Evolution de ratio de liquidité immédiate de 2018 à 2022 (en dinars)

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
Disponibilités (1)	379 690 245,14	50 682 447,23	142658116,22	125187788,96	325445578,22
Passif circulant (2)	390 607 515,52	361 994 557,57	422 065 568,98	517 461 713,46	1 017 028 537,21
RLI (1) / (2)	0,97	0,14	0,34	0,24	0,32

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA.

Interprétation

De 2018 à 2022, le ratio de liquidité immédiate (RLI) de l'entreprise a fluctué mais est resté inférieur à 1, passant de 0,97 en 2018 à 0,32 en 2022. Ce ratio montre que l'entreprise n'a pas suffisamment de disponibilités pour couvrir ses passifs circulants à court terme, ce qui indique une faible capacité à rembourser ses dettes immédiates. La situation s'est particulièrement dégradée après 2018, mettant en évidence des risques accrus de liquidité et une nécessité urgente d'améliorer la gestion de trésorerie.

4. Ratio de solvabilité générale

Tableau 21 : Evolution de la solvabilité générale de 2018 à 2022 (en dinars)

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
Total Actif (1)	379 690 245,14	50 682 447,23	142658116,22	125187788,96	325445578,22
Total Dette (2)	390 607 515,52	361 994 557,57	422 065 568,98	517 461 713,46	1 017 028 537,21
Solvabilité gen (2) / (1)	0,97	7,14	2,96	4,13	3,13

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA.

Interprétation

De 2018 à 2022, la solvabilité générale de l'entreprise, mesurée par le ratio du total des dettes au total des actifs, a été constamment supérieure à 1, indiquant une situation de surendettement. Le ratio a atteint un pic alarmant de 7,14 en 2019, avant de s'améliorer légèrement mais restant élevé à 3,13 en 2022. Cette tendance montre que l'entreprise a plus de dettes que d'actifs, ce qui reflète une situation financière précaire et un risque élevé de solvabilité.

5. Ratio d'autonomie financière :**Tableau 22 : Evolution de l'autonomie financière de 2018 à 2022 (en dinars).**

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
CP (1)	2 567 956 298,21	2 572 521 523,38	2 979 785 465,94	3 394 769 041,79	3 413 357 415,71
Total Dettes (2)	390 607 515,52	361 994 557,57	422 065 568,98	517 461 713,46	1 017 028 537,21
Autonomie fin(1) / (2)	6,57	0,14	0,14	0,15	0,30

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA.

Interprétation

De 2018 à 2022, le ratio d'autonomie financière, mesurant les capitaux propres par rapport au total des dettes, montre une forte solvabilité en 2018 à 6,57, avant de chuter drastiquement à environ 0,14-0,15 les années suivantes, avec une légère amélioration à 0,30 en 2022. Cette chute indique une diminution importante de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes avec ses propres capitaux, reflétant une situation financière préoccupante et un risque accru de solvabilité à partir de 2019.

6. Rentabilité économique**Tableau 23 : Evolution de la rentabilité commerciale de 2018 à 2022 (en dinars)**

Elements	2018	2019	2020	2021	2022
Resultat net (1)	-4 565 225,17	-407 263 942,55	-414 983 575,85	-18 588 373,92	276 591 349,99
CA (2)	581 522 293,08	277 754 074,19	274 934 391,45	706 994 128,24	713 722 407,38
RC (1) / (2)	-0,01	-0,68	-0,66	-38,03	2,58

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA.

Interprétation

De 2018 à 2022, le ratio de rentabilité commerciale, exprimant le résultat net par rapport au chiffre d'affaires, a montré des variations significatives. En 2018 et 2019, le ratio était négatif, indiquant une perte nette par rapport au chiffre d'affaires. En 2020 et 2021, la rentabilité nette

reste faible avec des ratios négatifs, mais en 2022, le ratio devient positif à 2,58, suggérant une amélioration de la rentabilité avec un bénéfice net généré par rapport au chiffre d'affaires. Cette tendance montre des défis financiers initiaux suivis d'une possible reprise en 2022.

2 Calcul de la performance financière après la mission de l'audit

2.1 Evaluation des erreurs

En 2022, l'auditeur interne de SGSIA a identifié certaines erreurs. Après leur détection, on procédera d'abord au calcul des écarts, puis effectuera les ajustements nécessaires dans le bilan et le compte de résultat.

Tableau 24 : Tableau des Erreurs et Écarts

Éléments	Avant Audit	Après Audit	Écart	Nature de l'erreur
Immobilisations incorporelles	25,619,625	28,000,000	+2,380,375	Sous-évaluation
Immobilisations corporelles	589,844,745,122	600,000,000,000	+10,155,254,878	Sous-évaluation
Stocks et encours	1,970,170,719	2,000,000,000	+29,829,281	Sous-évaluation
Clients	49,609,661,326	50,000,000,000	+390,338,674	Sous-évaluation
Trésorerie	37,969,024,514	40,000,000,000	+2,030,975,486	Sous-évaluation
Total Actif	754,656,602,426	760,000,000,000	+5,343,397,574	Recalculé
Capital émis	5,148,148,148	5,148,148,148	0,00	Correct
Réserves consolidées	106,070,587,183	107,000,000,000	+929,412,817	Sous-évaluation
Emprunts et dettes financières	456,500,907,070	457,000,000,000	+499,092,930	Sous-évaluation
Total Passif	754,656,602,426	760,000,000,000	+5,343,397,574	Recalculé
Ventes et produits annexes	58,152,229,308	60,000,000,000	+1,847,770,692	Sous-évaluation
Charges de personnel	16,782,430,336	17,000,000,000	+217,569,664	Sous-évaluation
Résultat net	-456,522,517	-400,000,000	+56,522,517	Erreur de calcul

Source : : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA.

3 Comparaison de l'Équilibre Financier et des Ratios Avant et Après la Mission d'Audit

3.3 Comparaison entre l'équilibre financier à long terme avant la mission d'audit et après la mission d'audit

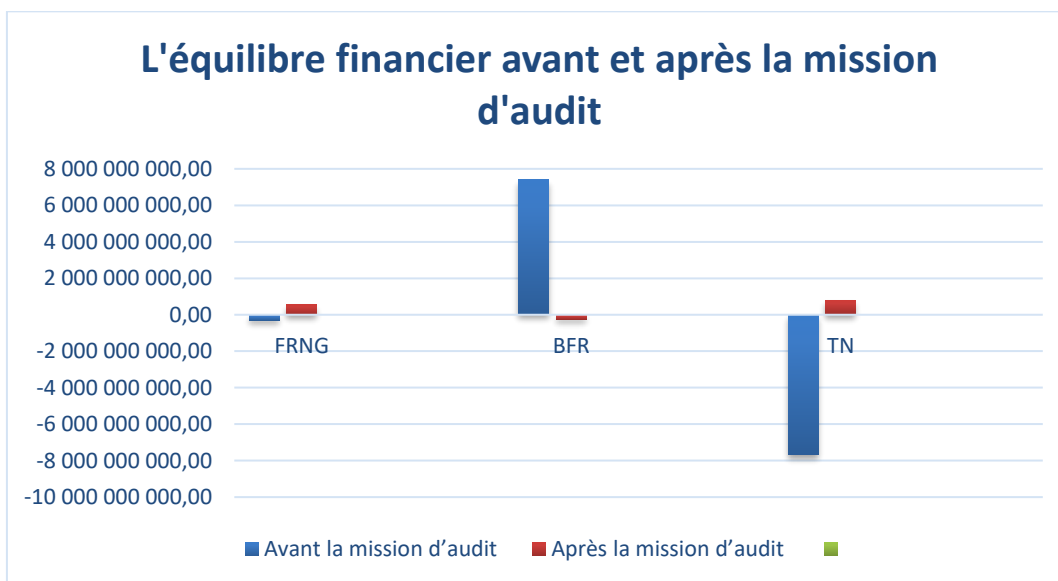
L'étude compare l'équilibre financier à long terme avant et après une mission d'audit. Elle analyse les ajustements post-audit et leurs impacts sur la santé financière de l'entreprise. Ce résumé évoque comment l'audit a conduit à une gestion financière plus rigoureuse et transparente.

Tableau 25 : Comparaison entre l'équilibre financier à long terme avant la mission d'audit et après la mission d'audit

Eléments	Avant la mission d'audit	Après la mission d'audit
FRNG	-293528295,5	553783013,2
BFR	7392605660	-234 414 257,35
TN	-7 686 133 956,00	788 197 270,55
Interprétation	<p>L'audit a révélé des changements très positifs pour l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • FRNG est passé de négatif à positif, indiquant une meilleure gestion des ressources à long terme. • BFR est passé de très élevé à négatif, montrant une amélioration significative dans la gestion des opérations courantes. • TN est passé de négatif à positif, soulignant une amélioration de la trésorerie immédiate de l'entreprise. 	

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA

Figure 7 : Représentation graphique de l'équilibre financier avant et après la mission d'audit



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir les données de tableaux n° .

3.4 Comparaison entre les ratios avant la mission d'audit et après la mission d'audit

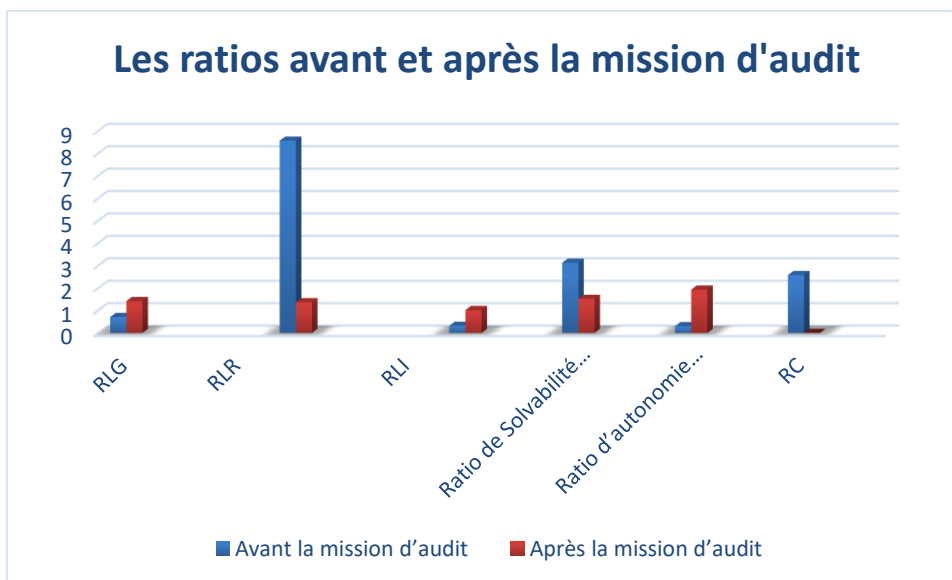
Cette comparaison entre les ratios avant et après la mission d'audit offre un aperçu précieux de l'impact des ajustements et des corrections sur la perception de la performance financière de l'entreprise.

Tableau 26 : Comparaison entre les ratios avant la mission d'audit et après la mission d'audit

Ratios	Avant la mission d'audit	Après la mission d'audit
RLG	0,71	1,42
RLR	8,57	1,37
RLI	0,32	1,02
RC	2,58	0,003202
Ratio de Solvabilité générale	3,13	1,52
Ratio d'autonomie financière	0,30	1,93

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de SGSIA.

Figure 8 : Représentation graphique des ratios avant et après la mission d'audit



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir les donnes de tableaux n°29 .

Interprétation

Ratios de Liquidité

1. Ratio de Liquidité Générale (RLG)

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs à court terme.

- **Avant l'audit : 0,71**
 - Ce chiffre inférieur à 1 indique que l'entreprise n'avait pas suffisamment d'actifs à court terme pour couvrir ses dettes à court terme, ce qui est un signe de risque financier.
- **Après l'audit : 1,42**
 - Ce chiffre supérieur à 1 montre une amélioration significative, indiquant que l'entreprise peut désormais couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs à court terme. Cela reflète une meilleure gestion de la liquidité.

2. Ratio de Liquidité Réduite (RLR)

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme sans inclure les stocks, car les stocks sont les actifs les moins liquides.

- **Avant l'audit : 8,57**
 - Un chiffre très élevé peut indiquer une surévaluation des créances à court terme ou une mauvaise gestion des stocks.
- **Après l'audit : 1,37**
 - Ce chiffre est beaucoup plus raisonnable et indique une meilleure gestion des créances et des stocks, améliorant ainsi la liquidité à court terme.

3. Ratio de Liquidité Immédiate (RLI)

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses liquidités disponibles.

- **Avant l'audit : 0,32**
 - Ce chiffre bas indique que l'entreprise n'avait pas assez de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme, ce qui pose un risque immédiat.
- **Après l'audit : 1,02**

- Ce chiffre supérieur à 1 montre une amélioration notable, signifiant que l'entreprise peut maintenant couvrir ses dettes à court terme avec ses liquidités disponibles.

Ratios de Solvabilité

1. Ratio de Solvabilité Générale

Ce ratio mesure la proportion des actifs totaux par rapport aux dettes totales.

- **Avant l'audit : 3,13**
 - Ce chiffre indique que les actifs totaux étaient plus de trois fois supérieurs aux dettes totales, ce qui est un bon signe de solvabilité.
- **Après l'audit : 1,52**
 - Ce chiffre montre une diminution, mais reste au-dessus de 1, indiquant que les actifs totaux sont encore suffisants pour couvrir les dettes totales. Cependant, il est important de comprendre pourquoi il y a eu cette diminution.

2. Ratio d'Autonomie Financière

Ce ratio mesure la proportion des capitaux propres par rapport aux dettes totales.

- **Avant l'audit : 0,30**
 - Ce chiffre bas indique que l'entreprise était fortement dépendante de la dette pour financer ses activités.
- **Après l'audit : 1,93**
 - Ce chiffre élevé montre une amélioration spectaculaire, indiquant que l'entreprise est maintenant beaucoup plus autonome financièrement et moins dépendante de la dette.

Ratios de Rentabilité

1. Ratio de Rentabilité Commerciale (RC)

Ce ratio mesure la rentabilité des ventes de l'entreprise.

- **Avant l'audit : 2,58**

- Ce chiffre montre une rentabilité positive, indiquant que l'entreprise réalisait un bénéfice sur ses ventes.
- **Après l'audit : 0,003202**

Ce chiffre extrêmement bas montre une rentabilité presque nulle après l'audit. Cela pourrait indiquer un problème de rentabilité qui nécessite une analyse approfondie.

3.5 Comparaison entre le CA avant et après la mission de l'audit interne

Pour estimer le CA après la mise en place de l'audit, nous allons utiliser l'année 2022 comme référence, où le CA après l'audit est de 600 000 000 DA. Nous allons supposer que l'audit a entraîné une amélioration de la performance et une augmentation du CA. Nous pouvons estimer cette augmentation et appliquer une croissance proportionnelle pour les années suivantes. Pour simplifier, nous allons calculer le taux de croissance entre le CA avant et après l'audit pour l'année 2022 :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{\text{CA après audit en 2022} - \text{CA avant audit en 2022}}{\text{CA avant audit en 2022}}$$

$$\text{Taux de croissance} = \frac{600000000 - 581522293,08}{581522293,08}$$

$$\text{Taux de croissance} \approx \frac{18477706,92}{581522293,08} \approx \mathbf{0,0318}$$

Donc, le taux de croissance est d'environ 3,18 %.

Nous allons appliquer ce taux de croissance aux années précédentes pour estimer le CA après l'audit :

Calculons ces valeurs :

$$\text{CA après audit en 2018} \approx 713722407,38 \times 1,0318 \approx 736512177,22$$

$$\text{CA après audit en 2019} \approx 706994128,24 \times 1,0318 \approx 729497998,36$$

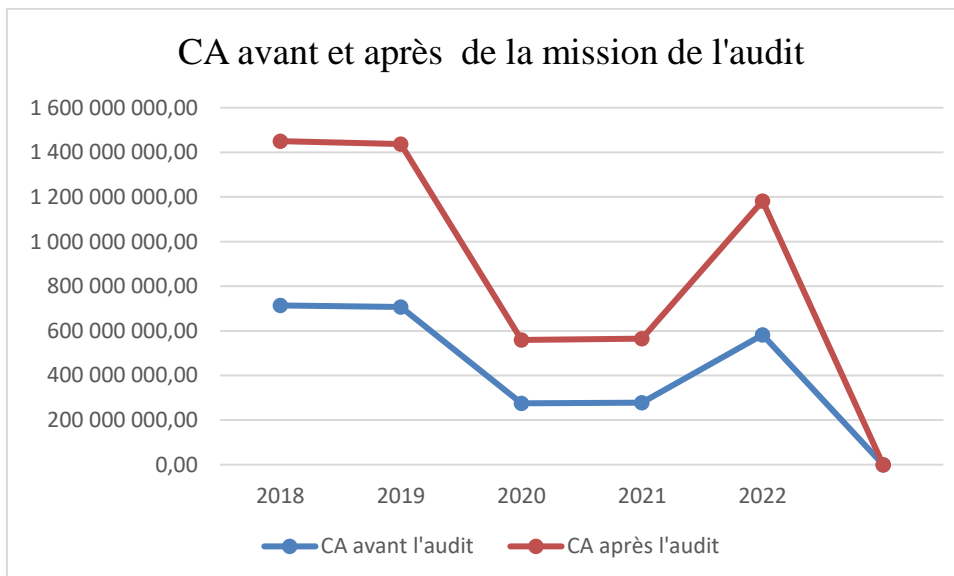
$$\text{CA après audit en 2020} \approx 274934391,45 \times 1,0318 \approx 283654457,12$$

$$\text{CA après audit en 2021} \approx 277754074,19 \times 1,0318 \approx 286566293,19$$

Voici le tableau complété avec les chiffres d'affaires après la mise en place de l'audit :

Tableau 27 : CA avant et après la mission de l'audit.

Année	CA avant l'audit	CA après l'audit
2018	713 722 407,38	736 512 177,22
2019	706 994 128,24	729 497 998,36
2020	274 934 391,45	283 654 457,12
2021	277 754 074,19	286 566 293,19
2022	581 522 293,08	600 000 000,00

Figure 9 : Représentation graphique du CA avant et après la mission de l'audit

Source : Etabli par nous-mêmes à partir du tableau N°30.

Ces estimations montrent comment le chiffre d'affaires pourrait évoluer après la mise en place de l'audit en appliquant un taux de croissance constant basé sur les données de l'année 2022.

La partie empirique de cette étude a été essentielle pour mettre en pratique les concepts théoriques précédemment discutés. En examinant la performance financière de l'entreprise SGSIA, en particulier à travers l'analyse de son équilibre financier et de ses ratios, nous avons pu mieux comprendre la complexité de la gestion financière au sein de cette entité. L'audit interne a joué un rôle crucial dans ce processus, en identifiant les erreurs, les lacunes et en proposant des ajustements nécessaires pour améliorer la transparence et la fiabilité des données

financières.

En examinant l'évolution des ratios financiers avant et après l'audit, nous avons observé des changements significatifs dans la performance financière de l'entreprise. Ces ajustements ont permis d'obtenir une image plus précise de sa santé économique et ont fourni des indicateurs plus fiables pour évaluer sa performance. De plus, l'impact de la gestion financière a été mis en évidence, soulignant l'importance de politiques financières solides pour garantir la viabilité à long terme de l'entreprise.

En résumé, cette analyse approfondie nous a permis de conclure que l'audit interne est un outil indispensable pour évaluer et améliorer la performance financière d'une entreprise. En identifiant les zones d'amélioration et en proposant des mesures correctives, l'audit interne contribue à renforcer la stabilité financière et la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Ainsi, cette étude souligne l'importance de l'audit interne dans la gestion financière efficace et dans la prise de décisions éclairées pour assurer la pérennité et le succès de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude explore le rôle crucial de la gestion financière et l'importance de l'audit interne dans le contexte spécifique de l'Aéroport International d'Algérie, tout en tenant compte des défis exacerbés par la pandémie de COVID-19. Les perturbations économiques et opérationnelles induites par cette crise sanitaire mondiale ont accentué l'urgence pour les entreprises de renforcer leurs mécanismes de contrôle interne afin de naviguer dans des eaux turbulentes et incertaines. Historiquement, en Algérie, le contrôle interne se concentrait principalement sur la comptabilité financière, jusqu'à l'avènement de la loi 88-01 sur les réformes économiques en 1988. Cette législation a imposé aux entreprises publiques, telles que l'Aéroport International d'Algérie, de mettre en place et de renforcer l'audit interne, une exigence devenue encore plus pressante à la lumière des défis posés par la pandémie.

Cette étude approfondie sur le rôle de l'audit interne dans l'optimisation de la gestion et de la performance financière de l'Aéroport International d'Algérie (SGSIA) a permis de valider les hypothèses posées et de répondre à la problématique centrale.

Tout d'abord, l'analyse théorique a confirmé que l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la gestion et de la performance financière des entreprises (H1). En identifiant les risques, en assurant la transparence et en augmentant l'efficacité des processus, l'audit interne contribue de manière significative à la santé financière et à la compétitivité de l'organisation. Ensuite, l'étude a démontré que la gestion et la performance financière d'une entreprise se mesurent à travers des indicateurs clés tels que la rentabilité et les équilibres financiers (H2). Enfin, l'application pratique de l'audit interne au sein de la SGSIA a permis de valider la troisième hypothèse (H3). En évaluant l'efficacité du système de contrôle interne, en identifiant les zones d'amélioration et en proposant des recommandations, l'audit interne a contribué de manière concrète à optimiser la gestion et la performance financière de l'aéroport. Les changements observés dans les ratios financiers avant et après l'audit témoignent de l'impact positif de cette démarche.

Dans le cas de l'Aéroport International d'Algérie (SGSIA), l'audit interne a permis d'identifier les zones d'amélioration et de proposer des recommandations pour améliorer la gestion financière et la performance de l'aéroport.

En examinant les ratios financiers avant et après l'audit, nous avons observé des changements significatifs dans la performance financière de l'entreprise. Ces ajustements ont permis d'obtenir une image plus précise de sa santé économique et ont fourni des indicateurs plus fiables pour évaluer sa performance. De plus, l'impact de la gestion financière a été mis en évidence, soulignant l'importance de politiques financières solides pour garantir la viabilité à long terme de l'entreprise.

Ces modifications dans la performance financière peuvent être attribuées à plusieurs facteurs. D'abord, l'analyse des états financiers a permis de comprendre les aspects clés de la situation financière de l'entreprise, tels que la croissance du chiffre d'affaires, la santé de la trésorerie, la gestion des coûts et des dépenses, ainsi que la capacité de l'entreprise à générer des profits sur le long terme.

Ensuite, l'analyse des ratios financiers a fourni des informations précieuses sur la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité de l'entreprise. Les ratios de profitabilité, tels que la rentabilité des actifs et la rentabilité des capitaux propres, ont montré comment l'entreprise utilise ses ressources pour générer des profits.

En fin de compte, cette étude souligne l'importance de l'audit interne dans la gestion financière efficace et dans la prise de décisions éclairées pour assurer la pérennité et le succès de l'entreprise. Les résultats obtenus montrent que l'audit interne est un outil indispensable pour évaluer et améliorer la performance financière d'une entreprise, en identifiant les erreurs, les lacunes et en proposant des ajustements nécessaires pour garantir la viabilité à long terme de l'entreprise.

La performance financière de l'Aéroport International d'Algérie (SGSIA) est un sujet de préoccupation majeur pour les gestionnaires et les investisseurs. Dans ce contexte, notre étude a examiné les facteurs clés qui influencent la performance financière de SGSIA, en se basant sur les sources fournies.

Nous avons trouvé que SGSIA peut être performante financièrement si elle :

1. Utilise des ressources financières par efficacité : En utilisant des ressources financières de manière efficace, SGSIA peut atteindre ses objectifs et améliorer sa performance financière.
2. Respecte ses engagements envers ses parties prenantes : En respectant ses engagements envers ses parties prenantes, SGSIA peut maintenir une bonne réputation et améliorer sa performance financière.
3. Réalise des bénéfices à partir de l'augmentation du chiffre d'affaires
4. Assure une liquidité suffisante : En maintenant une liquidité suffisante, SGSIA peut faire face à ses dettes et créanciers et améliorer sa performance financière.
5. Gestion des tarifs : SGSIA peut ajuster les tarifs pour augmenter les revenus.
6. Gestion des subventions : SGSIA peut gérer les subventions pour augmenter les revenus.

Cependant, notre étude a également rencontré des difficultés concernant la phase de recherche

documentaire, notamment la récolte d'informations nécessaires pour notre sujet de recherche. Nous avons consulté des ouvrages mais n'avons pas pu arracher les informations nécessaires.

BIBLIOGRAPHIE

I. Les ouvrages

1. Michel WEILL, « Audit stratégique », édition AFNOR, Paris, 2011.
2. Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 9^{ème} édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2016.
3. Alain Mikol , « Audit interne : De la maîtrise des risques à l'amélioration des performances » , Éditeur : Dunod ,2005.
4. Bécour J.C, Bouquin H, « Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance », 3 ème édition ,Paris,2008.
5. Coderre, Wiley, « Internal Audit- Efficiencythrough Automation », New Jersey,2009.
6. IFACI et IAS, « Les mots de l'audit », Ed. Liaisons, Paris,2000.
7. Weill M, « l'audit stratégique: Qualité et efficacité des organisation » ,Anfor, Paris,2007.
8. Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7ème édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2010.
9. Schick P, « Memento d'audit interne. Dunod », Paris,2007.
10. Antoine SARDI, « Audit et Contrôle Interne Bancaires », éditions AFGES, Paris, 2002.
11. Thiery-Dubuisson Stéphanie, « L'audit », Éditeur : La Découverte, 2009.
12. RAFFEGEAU, Jean, DUBOIS, Fernand, et DE MENONVILLE, Didier. « L'audit opérationnel ». Presses Universitaires de France, 1984.
13. Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6ème édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2009.
14. Guillaume Litvak et Sébastien Allaire, « Guide de l'audit interne », Édition : Vuibert, 2019.
15. Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », aux éditions Eyrolles, 10^{ème} édition publiée en 2017.
16. Ministère de l'Équipement , « Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères»,2007.
17. Khelassi Reda, « L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne », 2 ème éditions , Alger, 2007.
18. Gérard Valin, Jean-François Cavanou, Catherine Guttman et Jacques Le Vourc'h, « Controlor&Auditor », Edition Dunod. Paris,2006.
19. Ali Görener, « Risk Based Internal Audit », Springer International Publishing,2017 .
20. IFACI, « Les Outils de l'Audit Interne: 40 Fiches Pour Conduire Une Mission D'Audit », Édition: 2013.

BIBLIOGRAPHIE

21. Jean Louis Mallot e Jean Charles, « L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'Organisation Paris 1998.
22. LORINO Philipe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003.
23. John Doe, « Financial Performance Analysis », 3eme Édition, 2021.
24. Voyer, Jacques, « La performance organisationnelle et ses critères » , 2eme Édition Presses Universitaires de France, 2002.
25. MARMUSE Christian, « Performance encyclopédie de gestion », 2e édition, Economica Paris 1997.
26. Bouquin H., « Le contrôle de gestion », 8e édition, PUF 2008.
27. Voyer, Jacques, « La performance organisationnelle et ses critères », 1eme Édition ,Presses Universitaires de France, 1999.
28. Philippe Woot et Gérard Koenig, « Management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles, 1995.
29. Gilbert, « Auditing: Concepts and Methods », South-Western Publishing Co, (1980).
30. Pierre Ramage, « Analyse et diagnostic financière », édition d'organisation, Paris, 2001.
31. Christian HOARAU « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes » 3 ème édition, librairie Vuibert Paris, 2008.
32. Pierre Conso, « Gestion financière de l'entreprise », 10ème édition, Dunod, Paris, 2002.
33. Source : Vernimmen, « Finance d'entreprise », 18ème édition. Dalloz,2020.
34. SAUVIN Thierry « LA compétitive de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée » édition Ellipses , Paris , 2005.
35. GABY Jérôme « La création de valeur de l'entreprise » 2ème édition, Economica Paris,2001.
36. Félix BOGLIOLO « La création de valeur » édition d'organisation, 2000.
37. Henri Fayol , « Administration Industrielle et Générale », Paris,1916.
38. Gérard Charreaux et Michel Albouy « Les grands auteurs en Finance », Paris,2003.
39. Lawrence J. Gitman « Principles of Managerial Finance », États-Unis,1981.
40. Eugene F. Brigham et Joel F. Houston, « Fundamentals of Financial Management », États-Unis, 2015.
41. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F, « Principles of Corporate Finance », (13th ed.). McGraw-Hill Education,(2020).

II. Les articles

1. Article 40, Journal officiel, 27 ième N°2, Mercredi 13 Janvier 1988.
2. JoannyM, « Audit interne et contrôle de gestion: une fonction clef pour améliorer la rentabilité »,Les Echos, Paris, 6 octobre 1992, p. 16.

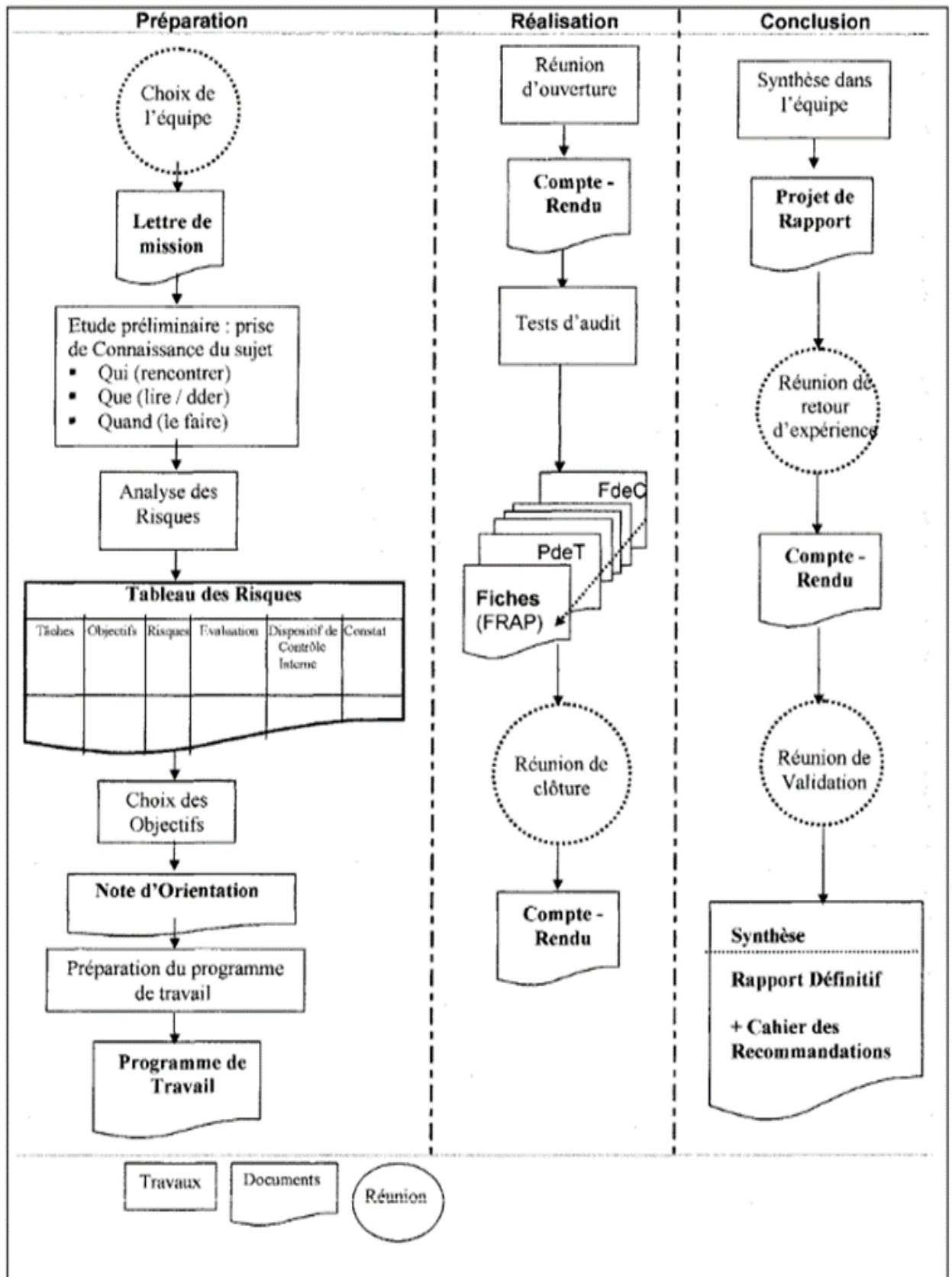
III. Mémoires

1. BIA.Ibtissam, « Le métier de l'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale », université HASSAN II,Casablanca 2020.
2. CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes,Tlemcen, 2013.

BIBLIOGRAPHIE

LES ANNEXES

Annexes 01 : Diagramme d'une mission d'audit.



BIBLIOGRAPHIE

Annexes 02 :Questionnaire de Contrôle Interne.

Questions	Oui	Non	Observations
Existe-t-il un manuel de procédure interne ?	X		
Existe-t-il un respect des répartitions des tâches des services suivants ?			
Le service comptabilité	X		
- Le service finance	X		
Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures de la direction de comptabilité et finance ?	X		
Est-ce que tous les moyens sont mis à la disposition des services suivants pour l'accomplissement de leur fonction ?			
Le service comptabilité	X		
- Le service finance		X	
La procédure de validation des transactions comptables est-elle toujours respectée ?			
Est-ce que les fiches de comptes sont tenues régulièrement par le service comptabilité ?		X	
Les bons de commande (BC) préparés par le service finance sont-ils envoyés à tous les services concernés ?	X		
Le système de contrôle interne mis en place dans le service finance assure-t-il un niveau suffisant de sécurité ?	X		
Les moyens existants sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs préalablement définis ?		X	
Existe-t-il des contrôles périodiques pour vérifier la conformité des opérations financières	X		
Les états financiers sont-ils préparés et vérifiés dans les délais impartis ?	X		
Les anomalies détectées lors des audits internes sont-elles corrigées en temps opportun ?	X		

Annexes 03 :La grille de séparation des taches.

Fonctions /Personnes concernée	Respo Structure	Resp serv	Chargé d'achat	Maga-Sinier	Compt-able	Trésorier	Directeur Financier
--------------------------------	-----------------	-----------	----------------	-------------	------------	-----------	---------------------

BIBLIOGRAPHIE

		achat					
Établissement des commandes		X					
Signature de bon de commande			X				
Réception de la marchandise				X			
Comparaison commande-facture				X			
Comparaison bulletin de réception-facture				X			
Bon à payer						X	
Signature des chèques							X
Enregistrement des écritures comptables						X	
Élaboration du budget annuel							X

Annexes 04 : Procès-verbal de Réunion de Clôture d'Audit.

Société de Gestion des Services et Infrastructure Aéronautique (SGSIA)

Procès-verbal de Réunion de Clôture d'Audit

Date : 15 mai 2024.

Heure : 10h00 - 12h00.

Lieu : Salle de conférence principale, siège de la SGSIA.

Présents :

- [Nom du Président], Directeur Général.
- [Nom du Président], Directrice des Finances.
- [Nom du Président], Responsable des Opérations.

- [Nom du Président], Auditrice en Chef (Cabinet AuditPro).
- [Nom du Président], Auditeur Senior (Cabinet AuditPro).

Ordre du jour :

1. Présentation des conclusions de l'audit
2. Discussion des constatations et recommandations
3. Questions et réponses
4. Prochaines étapes et plan d'action

1. Présentation des conclusions de l'audit :

La réunion a été ouverte par [Nom du Président], Auditrice en Chef, qui a présenté un résumé des résultats de l'audit. Les principaux sujets discutés étaient les suivants :

- Observation des règles en vigueur dans toutes les opérations.
- Repérage de certaines lacunes dans les procédures de maintenance.
- Conseils pour optimiser la gestion des stocks de pièces de rechange.

2. Discussion des constatations et recommandations :

Les participants ont échangé sur les observations principales :

- Les procédures de maintenance ont été observées avec des délais excessifs, ce qui peut causer des interruptions de service. Il a été suggéré de réviser les protocoles actuels.
- La gestion des stocks a mis en évidence des écarts entre les quantités enregistrées et celles qui sont réellement disponibles. On a proposé la création d'un système de gestion automatisée.

3. Questions et réponses :

Les participants ont posé différentes interrogations afin de préciser certains aspects des recommandations :

- [Nom du Président] a sollicité des renseignements sur les méthodes les plus efficaces pour gérer les stocks.

BIBLIOGRAPHIE

- [Nom du Président] a demandé comment les recommandations ont un impact financier.
- [Nom du Président] a suggéré des solutions internes afin de diminuer les délais d'entretien.

4. Prochaines étapes et plan d'action :

[Nom du Président] a proposé un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations :

- **Échéancier** : Création d'un calendrier pour l'implémentation des nouvelles procédures de maintenance et du système de gestion des disponibilités.
- **Responsabilités** : Mise en place de personnes chargées de superviser chaque aspect du plan d'actions.
- **Suivi** : Préparer des réunions de suivi chaque trimestre afin d'évaluer les avancées accomplies.

Clôture de la réunion :

La réunion a pris fin à midi. [Nom du Président] a exprimé sa gratitude envers tous les participants pour leur implication et leur collaboration tout au long de l'audit. Un rapport d'audit complet sera envoyé aux acteurs concernés d'ici la fin de la semaine.

Signatures :

Annexes 05 : Rapport d'audit .

Rapport d'audit

Structure auditée : Approvisionnement de SGSIA.

Mission d'audit : Audit des approvisionnements.

Date du rapport : 1er juin 2024.

Destinataires :

- Direction Générale
- Direction Approvisionnement

Rédigé par :

- [Nom du Président]

Validé par :

- [Nom du Président], Directeur Général de SGSIA

Approuvé par :

- [Nom du Président], Chef de mission

Après avoir reçu l'accord de la direction de l'entreprise pour effectuer l'audit du service d'approvisionnement, notre mission était de donner notre avis sur ce service.

Cette tâche a eu lieu au sein du département d'approvisionnement. Elle a porté sur ce service ainsi que sur tous les services qui pourraient être sollicités tout au long de la procédure d'achat, tels que le service de gestion des stocks, le service de finances et de comptabilité, ainsi que le service des ressources humaines.

Il y a eu plusieurs visites sur le terrain. On a effectué un sondage de contrôle interne et des entretiens avec les personnes responsables.

TABLE DES MATIERS

Nous avons constaté lors de notre mission que la procédure d'approvisionnement présente certaines lacunes. Les solutions proposées ci-dessous sont les suivantes.

Faiblesse n°1 : Les feuillets des accords ne sont pas signés.

Recommandation : Il est nécessaire que la direction commerciale ou une autre entité autorisée paraphe les folios de la convention.

Faiblesse n°2 : On a constaté des différences importantes entre les stocks enregistrés et les stocks réels.

Recommandation : Créer un système automatisé de gestion des stocks afin d'améliorer la précision des inventaires et diminuer les écarts.

Faiblesse n°3 : Les délais de réparation sont trop longs.

Recommandation : Réviser et améliorer les procédures de maintenance afin de diminuer les délais et d'améliorer l'efficacité.

Faiblesse n°4 : La documentation des procédures d'achat est insuffisante.

Recommandation : Mettre en place un système de documentation rigoureux pour tous les processus d'achat afin de garantir la traçabilité et la conformité.

Faiblesse n°5 : Système de suivi des commandes dépassé.

Recommandation : Améliorer l'efficacité et la transparence du système de suivi des commandes en intégrant des technologies de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Signatures :

TABLE DES MATIERS

Annexes 06 : Emplois des bilans financiers pour 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022 (en dinars) avant la mission de l'audit.

	Bilan Actif				
ACTIF	2022	2021	2020	2019	2018
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	256 196,25	80 273,72	93 637,67	169 008,70	408 302,72
Immobilisations corporelles	5 898 447 451,22	6 368 476 820,48	6 797 627 806,65	1 655 187 154,63	1 023 777 221,91
Terrains					
Bâtimens	3 982 169 981,52	4 232 127 011,96	4 483 040 460,48	1 521 886 681,42	958 461 171,80
Autres immobilisations corporelles	1 916 277 469,70	2 136 349 808,52	2 314 587 346,17	133 300 473,21	65 316 050,11
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours	2 506 797,30	7 373 097,90	37 450 656,71	5 808 115 651,24	6 244 803 754,54
Immobilisations financières	613 673 755,73	675 560 950,86	712 032 916,29	826 969 742,26	1 119 527 656,09
Titres mis en équivalence . entreprises associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					148 148 148,15
Prêts et autres actifs financiers non courants	594 539 358,95	666 711 332,96	703 776 147,78	814 852 073,70	962 989 851,48
Impôts différés actif	19 134 396,78	8 849 617,89	8 256 768,51	12 117 668,56	8 389 656,46
TOTAL ACTIF NON COURANT	6 514 884 200,50	7 051 491 142,96	7 547 205 017,32	8 290 441 556,83	8 388 516 935,26
	6 514 884 200,50	7 051 491 142,96	7 547 205 017,32	8 290 441 556,83	8 388 516 935,26
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	19 701 707,19	21 094 035,42	21 904 041,33	22 317 026,64	21 117 261,89
Créances et emplois assimilés	632 289 871,43	488 512 245,98	374 815 400,49	399 273 416,41	376 937 401,57
Clients	496 096 613,26	352 808 508,56	236 970 095,69	286 612 713,36	354 052 951,58
Autres débiteurs	16 513 279,72	16 046 293,06	15 809 127,14	17 345 615,04	17 568 134,20
Impôts	118 828 003,20	119 278 489,68	121 674 562,97	95 020 078,63	5 045 847,27
Autres actifs courants	851 975,25	378 954,68	361 614,68	295 009,37	270 468,52
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	379 690 245,14	50 682 447,23	142 658 116,22	125 187 788,96	325 445 578,22
TOTAL ACTIF COURANT	1 031 681 823,75	560 288 728,63	539 377 558,04	546 778 232,00	723 500 241,68
TOTAL GENERAL ACTIF	7 546 566 024,26	7 611 779 871,59	8 086 582 575,36	8 837 219 788,83	9 112 017 176,94

TABLE DES MATIERS

Annexes 07 : Ressources des bilans financiers pour 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022 (en dinars) avant la mission de l'audit.

BILAN PASSIF	2022	2021	2020	2019	2018
CAPITAUX PROPRES	2 567 956 298,21	2 572 521 523,38	2 979 785 465,94	3 394 769 041,79	3 413 357 415,71
Capital émis	51 481 481,48	51 481 481,48	51 481 481,48	51 481 481,48	51 481 481,48
Capital non appelé					
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	1 060 705 871,83	1 475 689 447,68	1 494 277 821,60	750 012 338,13	583 538 406,54
Ecart de réévaluation					
Ecart d'équivalence (1)					
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	-4 565 225,17	-407 263 942,55	-414 983 575,85	-18 588 373,92	276 591 349,99
Autres capitaux propres - Report à nouveau	1 460 334 170,07	1 452 614 536,78	1 849 009 738,71	2 611 863 596,09	2 501 746 177,69
Part de la société consolidante (1)					
Part des minoritaires (1)					
TOTAL I	2 567 956 298,21	2 572 521 523,38	2 979 785 465,94	3 394 769 041,79	3 413 357 415,71
PASSIFS NON COURANTS					
Emprunts et dettes financières	4 565 009 070,70	4 654 126 889,36	4 664 959 243,30	4 663 574 291,02	4 659 376 391,80
Impôts (différés et provisionnés)	1 386 666,67	1 996 543,21	2 301 481,48	3 216 296,30	5 360 493,83
Autres dettes non courantes					
Provisions et produits constatés d'avance	21 606 473,16	21 140 358,06	17 470 815,66	258 198 446,26	16 894 338,40
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	4 588 002 210,53	4 677 263 790,63	4 684 731 540,44	4 924 989 033,58	4 681 631 224,03
PASSIFS COURANTS					
Fournisseurs et comptes rattachés	223 203 215,75	218 455 477,67	283 852 669,97	362 946 792,00	875 454 134,18
Impôts	140 831 666,39	121 867 883,78	115 724 865,44	115 929 768,53	116 981 061,33
Autres dettes	26 572 633,38	21 671 196,12	22 488 033,57	38 585 152,93	24 593 341,70
Trésorerie Passif					
TOTAL PASSIFS COURANTS III	390 607 515,52	361 994 557,57	422 065 568,98	517 461 713,46	1 017 028 537,21
TOTAL GENERAL PASSIF	7 546 566 024,26	7 611 779 871,59	8 086 582 575,36	8 837 219 788,83	9 112 017 176,94

TABLE DES MATIERS

Annexes 08 : Le tableau de comptes de résultat de 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022 (en dinars)					
	2022	2021	2020	2019	2018
Ventes et produits annexes	581 522 293,08	277 754 074,19	274 934 391,45	706 994 128,24	713 722 407,38
Variation stocks produits finis et en cours					
Production immobilisée	1 341 710,38				
Subventions d.exploitation					
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	582 864 003,46	277 754 074,19	274 934 391,45	706 994 128,24	713 722 407,38
Achats consommés	33 285 767,61	34 201 206,12	41 984 095,65	49 940 031,25	39 394 723,39
Services extérieurs et autres consommations	59 776 840,30	44 946 616,96	42 109 140,75	53 518 603,33	43 066 784,28
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	93 062 607,91	79 147 823,08	84 093 236,40	103 458 634,57	82 461 507,67
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	489 801 395,55	198 606 251,11	190 841 155,05	603 535 493,67	631 260 899,72
Charges de personnel	167 824 303,36	149 733 908,21	142 400 807,88	172 825 913,54	125 012 474,24
Impôts, taxes et versements assimilés	11 720 040,30	5 945 401,36	6 860 104,23	17 529 708,01	21 211 437,59
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	310 257 051,89	42 926 941,55	41 580 242,94	413 179 872,11	485 036 987,89
Autres produits opérationnels	18 892 211,92	27 234 808,78	3 060 408,93	4 423 212,62	4 446 854,56
Autres charges opérationnelles	24 771 526,26	29 892 194,00	7 151 177,19	3 056 163,57	3 242 986,46
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	691 867 083,50	868 172 342,76	857 921 051,64	726 679 406,04	339 576 507,19
Reprise sur pertes de valeur et provisions	397 581 320,98	386 952 281,44	394 754 875,70	243 047 363,83	191 344 638,91
V - RESULTAT OPERATIONNEL	10 091 975,01	-440 950 504,99	-425 676 701,25	-69 085 121,04	338 008 987,72
Produits financiers	33 733 780,45	33 149 435,73	31 408 335,89	44 903 418,38	52 923 684,67
Charges financières	59 285 636,07	360 660,96	17 769 125,26	278 880,88	17 078 561,08
VI - RESULTAT FINANCIER	-25 551 855,62	32 788 774,78	13 639 210,63	44 624 537,50	35 845 123,59
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-15 459 880,60	-408 161 730,21	-412 037 490,62	-24 460 583,54	373 854 111,31
Impôts exigibles sur résultats ordinaires					94 909 187,12
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-10 894 655,43	-897 787,65	2 946 085,23	-5 872 209,62	2 353 574,20
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 033 071 316,80	725 090 600,15	704 158 011,98	999 368 123,07	962 437 585,53
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 037 636 541,98	1 132 354 542,70	1 119 141 587,83	1 017 956 496,99	685 846 235,53
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-4 565 225,17	-407 263 942,55	-414 983 575,85	-18 588 373,92	276 591 349,99
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)					
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)					
	-4 565 225,17				
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE					
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-4 565 225,17	-407 263 942,55	-414 983 575,85	-18 588 373,92	276 591 349,99

TABLE DES MATIERS

Annexes 09 : Le tableau de comptes de résultat de 2022 (en dinars) après la mission de l'audit

	2022
Ventes et produits annexes	600 000 000
Variation stocks produits finis et en cours	
Production immobilisée	1 341 710,38
Subventions d.exploitation	
I - PRODUCTION DE L.EXERCICE	601 341 710,38
Achats consommés	35 000 000,00
Services extérieurs et autres consommations	59 776 840,30
II - CONSOMMATION DE L.EXERCICE	94 776 840,30
III - VALEUR AJOUTEE D.EXPLOITATION (I - II)	506 564 870,08
Charges de personnel	170 000 000,00
Impôts, taxes et versements assimilés	11 720 040,30
IV - EXCEDENT BRUT D.EXPLOITATION	324 844 829,77
Autres produits opérationnels	18 892 211,92
Autres charges opérationnelles	24 771 526,26
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de va	691 867 083,50
Reprise sur pertes de valeur et provisions	397 581 320,98
V - RESULTAT OPERATIONNEL	24 679 752,90
Produits financiers	33 733 780,45
Charges financières	59 285 636,07
VI - RESULTAT FINANCIER	-25 551 855,62
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-872 102,72
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-10 894 655,43
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	2793122,45
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	2 793 122,45
X - RESULTAT NET DE L.EXERCICE	1 921 019,73

TABLE DES MATIERS

TABLE DES MATIERS

<i>Remerciements</i>	2
<i>Dédicace</i>	4
LISTE DES FIGURE	5
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES ABREVIATIONS	8
SOMMAIRE	10
INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE 01 : ANALYSE ET APPROCHES DE L'AUDIT INTERNE	1
Section 1 : cadre conceptuel d'audit interne	2
1 Historique de l'audit interne.....	2
2 Définition	3
2.1 Définition de la notion d'audit	3
2.2 Définition de l'audit interne	4
3 Caractéristiques et objectif de l'audit interne	5
3.1 Caractéristique de l'audit interne	5
3.2 L'objectif de l'audit interne.....	8
4 Les types et les niveaux de l'audit interne	8
4.1 Les différents types de l'audit interne	8
4.1.1 L'audit financier et comptable	8
4.1.2 L'audit opérationnel	9
4.2 Les niveaux de l'audit interne	9
4.2.1 Audit de conformité	9
4.2.2 Audit d'efficacité.....	9
4.2.3 Audit de management.....	10
4.2.4 Audit stratégique	10
Section 02 : Positionnement et Interconnexions de la Fonction d'Audit Interne avec les Autres Fonctions de Surveillance	10
1 Les liens de l'audit interne avec les autres fonctions de surveillance	10
1.1 Audit interne - Contrôle de Gestion	11
1.2 Audit interne – Contrôle interne :.....	12
1.3 Audit interne –Inspection	13
1.4 L'audit interne - L'audit externe	14
2 Positionnement de la fonction d'audit interne	15
2.1 Positionnement traditionnel de l'audit interne	15
2.2 Tendances actuelles sur le positionnement de l'audit interne :.....	16
Section 3 :Les méthodes et les outils de l'audit interne	16

TABLE DES MATIERS

3	Les méthodes de l'audit interne	16
3.1	Les principes fondamentaux de la méthodologie	17
3.1.1	La simplicité.....	17
3.1.2	La rigueur	17
3.1.3	La relativité du vocabulaire.....	17
3.1.4	L'adaptabilité	17
3.1.5	La transparence	18
3.2	La démarche d'une mission d'audit interne :	18
3.2.1	Définition de la mission :	18
3.2.2	Le champs d'application	18
3.2.3	La Durée.....	19
3.2.4	Les phases de l'audit interne	19
4	Les différents outils de l'audit interne.....	23
4.1	Les outils d'interrogation	24
4.2	Les outils de description.....	27
	CHAPITRE 02 : PERFORMANCE FINANCIERE ET GESTION FINANCIERE.....	31
	Section 01 : Performance Financière, Gestion Financière : Interactions et Relations.....	32
1	Performance financière.....	32
1.1	Définition de la performance financière.....	32
1.2	Les critères de la performance financière	32
1.2	Les indicateurs de la performance financière	34
1.3	Les déterminants de la performance financière	38
2	La Gestion financière	40
2.1	Définition de la gestion financière	41
2.2	Les objectifs de la gestion financière	41
2.3	Les principaux outils de la gestion financière	42
	Section 02 : Méthodes d'analyse de la performance financière et la gestion financière	43
1	Mesure de la performance financière et la gestion financière par les états financiers	44
1.1	Le Bilan.....	44
1.2	Le compte de résultat (CR)	47
2	Mesure de la performance financière et la gestion financière par le tableau de bord financier	50
3	Mesure de la performance financière et la gestion financière par les ratios.....	52
C.	Les ratios de rentabilité.....	54
4	Mesure de la performance financière et la gestion financière par Le budget.....	55
	Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance et la gestion financière de l'entreprise.....	56
1	Identification et maîtrise du risque de l'entreprise par l'audit interne.	56
1.1	Définition du risque.....	56

TABLE DES MATIERS

1.2	Gestion et maîtrise des risques	57
1.3	Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques.....	59
2	L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision.....	59
2.1	Définition de la décision	59
2.2	Les étapes de la décision	59
2.3	Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision	61
3	Rôle de l'audit interne dans l'assurance de la conformité.....	61
3.1	Impact sur la gestion financière.....	61
3.2	Impact sur la performance financière.....	62
4	Rôle de l'audit interne dans l'amélioration des processus de contrôle interne	62
4.1	Impact sur la gestion financière.....	62
4.2	Impact sur la performance financière.....	62
CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE DE SGSIA.....		65
Section 01 : Présentation de la SGSIA « Aéroport d'Alger ».....		66
1	Présentation de la SGSIA(Société de Gestion des Services et Infrastructure Aéroportuaire d'Alger).....	66
2	Historique de la SGSIA (filiale de l'EGSA)	67
3	Missions et stratégie de la SGSIA.....	67
4	L'organisation de SGSIA	68
5	L'organisation de la direction financière et commerciale (D.F.C).....	69
5.1	Les missions de la direction des finances et comptabilité (DFC).....	70
Section 2 : Déroulement (application) de la mission l'audit interne au niveau de la SGSIA		70
1	Phase de préparation.....	70
1.1	Sélection de l'équipe.....	71
1.2	La lettre de mission	71
1.3	Étude préliminaire	72
1.4	Identification et analyse des risques	73
1.5	Le rapport d'orientation	74
2	Phase de réalisation	75
2.1	Réunion d'ouverture.....	75
2.2	Les Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)	77
3	Phase de conclusion	79
Section 03 : La performance financière et la gestion financière avant et après la mission de l'audit		80
1.	Calcul de la performance financière avant la mission de l'audit.....	80
3.1	Calcul de la performance financière par les états financiers	80
3.2	Calcul de la performance financière par les ratios	83
2	Calcul de la performance financière après la mission de l'audit.....	86

TABLE DES MATIERS

2.1 Evaluation des erreurs	86
3 Comparaison de l'Équilibre Financier et des Ratios Avant et Après la Mission d'Audit	86
3.3 Comparaison entre l'équilibre financier à long terme avant la mission d'audit et après la mission d'audit	86
3.4 Comparaison entre les ratios avant la mission d'audit et après la mission d'audit	89
3.5 Comparaison entre le CA avant et après la mission de l'audit interne	92
CONCLUSION GENERALE	95
BIBLIOGRAPHIE	99
LES ANNEXES	104
TABLE DES MATIERS	116