

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES**  
**ET DES SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCE FINANCIERE ET COMPTABILITE**



Mémoire de fin de cycle

**Mémoire En vue d'obtention du diplôme master en sciences financières et comptabilité.**

**Spécialité : Audit et comptabilité.**

**Sujet:**

**LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'AMELIORATION DE LA CONFORMITE REGLEMENTAIRE  
DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGERIENNES  
CAS : ENAP DE LAKHDARIA**

**Réalisé par :**

-BOUAZIZ ZOULACENE  
-BOUSSAID ABDELAZIZ

**Encadré par :**

-ALLAG Yassine

**Les membres de jury**

**Président:** Dr SAHALI Nouredine . MCA. UMMTO

**Rapporteur:** Dr ALLAG Yassine. MCA. UMMTO

**Examineur:** Dr GUELMINE Hichem. MCA. UMMTO

**ANNÉE UNIVERSITAIRE 2024/2025**

## REMERCIEMENTS

---

Nous tenons d'abord à remercier « ALLAH » le tout puissant qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Au terme de ce travail de recherche, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Je remercie tout d'abord **M. ALLAG Yassine**, pour son accompagnement méthodologique, ses conseils pertinents et son suivi rigoureux tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Sa disponibilité et son exigence ont grandement contribué à enrichir la qualité de ce travail.

Mes sincères remerciements s'adressent également à **M. GHARBI Kamel**, Responsable de chargé d'études principal à l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP), pour m'avoir accueilli au sein de l'organisme et offert les conditions idéales pour la réalisation de mon stage ainsi que pour sa confiance et ses orientations professionnelles.

Je tiens à remercier tout particulièrement **M. BAHHAR Mohamed**, Responsable de la cellule d'audit, pour son temps, sa disponibilité et les informations précieuses qu'il m'a fournies sur les mécanismes d'audit interne appliqués à l'ENAP.

Mes remerciements s'adressent aussi à **M. MELHAG Ahmed**, Responsable de la gestion des marchés publics, pour son implication et sa clarté dans l'explication du processus de passation des marchés au sein de l'entreprise.

Je remercie vivement **M. ALLALOU Haroun**, Responsable juridique, pour ses explications et les documents mis à ma disposition, facilitant ainsi la compréhension du cadre réglementaire dans lequel l'ENAP évolue.

Enfin, je tiens à saluer **M. BELGACEM Mohamed** pour son soutien logistique, sa gentillesse et son aide pendant ma période de stage.

À toutes ces personnes, je renouvelle mes sincères remerciements et ma reconnaissance.

## DEDICACES

---

Je dédie ce mémoire :

À mes chers parents, mon père et ma mère,  
pour leur amour infini, leurs sacrifices, leurs encouragements et leurs prières qui ont été ma force dans chaque étape de mon parcours.

À mes deux sœurs, Aya et Sadjida,  
à qui je souhaite tout le courage et la réussite dans leur avenir. Que vos rêves se réalisent et que la vie vous offre le meilleur.

À mes cousins Islam, Chaïma et Amel,  
en témoignage de mon affection sincère et en leur adressant tous mes vœux de courage et de succès dans leurs projets à venir.

À mes amis,  
pour leur amitié sincère, leur écoute et leurs encouragements tout au long de mon parcours universitaire.

À mon binôme et ami Abdelaziz Boussaid,  
pour son sérieux, son engagement et la belle collaboration qui a marqué ce travail.

**Zoulacene**

## DEDICACES

---

Je dédie ce mémoire :

À mes chers parents,  
pour leur amour, leur patience, leurs sacrifices et leurs prières constantes qui ont illuminé mon chemin.

À toute ma famille,  
aux familles **Boussaid** et **Amiri**,  
pour leur soutien moral, leur présence rassurante et leurs encouragements indéfectibles.

À mes trois sœurs et à mon frère,  
que je remercie pour leur affection, leur compréhension et les moments précieux partagés. Je leur souhaite plein de réussite dans leur vie personnelle et professionnelle.

À mes amis,  
pour leur amitié sincère, leur écoute et leurs encouragements tout au long de mon parcours universitaire.

Et enfin,  
À mon binôme et frère de cœur, **Bouaziz Zoulacene**,  
pour son sérieux, son engagement et la belle complicité qui a donné force et sens à ce travail.

**Abdelaziz**

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Les normes de qualification et de fonctionnement</b>	<b>27</b>
<b>02</b>	<b>Répartition géographique des sites de l'ENAP</b>	<b>98</b>
<b>03</b>	<b>Gamme de production de l'ENAP</b>	<b>100</b>
<b>04</b>	<b>Agregat de gestion de l'ENAP</b>	<b>102</b>
<b>05</b>	<b>Entretien avec charge d'étude principale (cellule d'audit)</b>	<b>109</b>
<b>06</b>	<b>Entretien avec responsable de cellule juridique</b>	<b>114</b>
<b>07</b>	<b>Entretien avec responsable de la gestion des marchés publique</b>	<b>119</b>

## **LISTE DES FIGURES**

---

<b>N°</b>	<b>Titre de figure</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>les Acteurs de la Tutelle et du contrôle des organismes</b>	<b>38</b>
<b>02</b>	<b>Le Rapport d'audit interne</b>	<b>58</b>
<b>03</b>	<b>Extrait d'une fiche pratique pour l'audit interne</b>	<b>64</b>
<b>04</b>	<b>Les origines et les déboires liés au cas de partie prenante</b>	<b>88</b>
<b>05</b>	<b>Les pratiques provenant de l'entreprise</b>	<b>89</b>
<b>06</b>	<b>Typologie des parties prenantes de Mitchell et all. (1997)</b>	<b>91</b>
<b>07</b>	<b>Organisation de la direction financière de l'ENAP</b>	<b>96</b>
<b>08</b>	<b>Organigramme de l'ENAP, siège</b>	<b>97</b>
<b>09</b>	<b>Evolution des principaux agrégats financiers et de gestion</b>	<b>103</b>
<b>10</b>	<b>Nuage de mots - Entretien avec le responsable de la cellule d'audit interne (ENAP)</b>	<b>111</b>
<b>11</b>	<b>Nuage de mots - Entretien avec le responsable de la cellule d'audit interne (ENAP)</b>	<b>115</b>
<b>12</b>	<b>Nuage de mots -Entretien avec responsable de cellule juridique</b>	<b>121</b>

## **LISTE DES ANNEXES**

<b>Numéro de l'annexe</b>	<b>Titre de l'annexe</b>	<b>Page</b>
<b>Annexe n° 01</b>	<b>Guide d'entretien à destination des responsables de la cellule d'audit interne, de la gestion des marchés publics et du service juridique</b>	<b>131</b>
<b>Annexe n° 02</b>	<b>Procédure système qualité. (Procédure de Passation des Marchés de Fournitures, Travaux, Services et d'Etudes &amp; Services de Conseils)</b>	<b>132</b>
<b>Annexe n° 03</b>	<b>Compte rendu rédiger par le responsable de la cellule d'audit interne (GHARBI Kamel)</b>	<b>136</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Significations
<b>AAA</b>	Association Américaine de Comptabilité
<b>AACIA</b>	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens
<b>ACL</b>	Langage de Commande d'Audit
<b>AI</b>	Audit Interne
<b>AICPA</b>	Institut Américain des Experts-Comptables Certifiés
<b>ANPDP</b>	Autorité Nationale de la Protection des Données Personnelles
<b>CHAI</b>	Comité d'Harmonisation de l'Audit Interne
<b>CI</b>	Contrôle Interne
<b>CNC</b>	Conseil National de la Comptabilité
<b>CNCC</b>	Conseil National des Commissaires aux Comptes
<b>CNESE</b>	Conseil National Économique, Social et Environnemental
<b>CNRC</b>	Centre National du Registre de Commerce
<b>COREP</b>	Commission de Restructuration des Entreprises Publiques
<b>COSO</b>	Comité des Organisations Parrainantes de la Commission Treadway
<b>DA</b>	Analyse de Données
<b>DAF</b>	Direction Administrative et Financière
<b>DG</b>	Directeur Général
<b>ENAP</b>	Entreprise Nationale des Peintures
<b>ENNA</b>	Établissement National de la Navigation Aérienne
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Économique
<b>EPIC</b>	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
<b>FEI</b>	Dirigeants Financiers Internationaux
<b>FIPS</b>	Normes Fédérales de Traitement de l'Information
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
<b>RGPD</b>	Règlement Général sur la Protection des Données
<b>GRC</b>	Gouvernance, Risque et Conformité
<b>HIPAA</b>	Loi sur la Portabilité et la Responsabilité de l'Assurance Santé
<b>HSE</b>	Hygiène, Sécurité et Environnement
<b>IA</b>	Intelligence Artificielle

<b>IAS</b>	Normes Comptables Internationales
<b>IDEA</b>	Extraction et Analyse de Données Interactives
<b>IFAC</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IFRS</b>	Normes Internationales d'Information Financière
<b>IGE</b>	Inspection Générale de l'État
<b>IGF</b>	Inspection Générale des Finances
<b>IIA</b>	Institut des Auditeurs Internes
<b>IMA</b>	Institut des Experts en Gestion
<b>KPI</b>	Indicateur Clé de Performance
<b>KRI</b>	Indicateur Clé de Risque
<b>MPA</b>	Modalités Pratiques d'Application
<b>NIST</b>	Institut National des Normes et de la Technologie
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PBC</b>	Document Fourni par le Client
<b>PCN</b>	Plan Comptable National
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>QCI</b>	Questionnaire de Contrôle Interne
<b>SAAS</b>	Logiciel en tant que Service
<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SCF</b>	Système Comptable Financier
<b>SEC</b>	Commission des Valeurs Mobilières
<b>SNIC</b>	Société Nationale des Industries Chimiques
<b>SPA</b>	Société par Actions

## SOMMAIRE

---

<b>Introduction générale :</b> .....	11
--------------------------------------	----

---

### **Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel**

<b>Introduction</b> .....	14
<b>Section 01 :</b> Définition de l’audit interne et de la conformité réglementaire.....	15
<b>Section 02 :</b> Normes internationales liées à l’audit interne (IIA, COSO, etc.).....	24
<b>Section 03 :</b> Contexte spécifique des entreprises publiques en Algérie.....	35
<b>Conclusion :</b> .....	53

---

### **Chapitre II : Diagnostic du rôle de l’audit interne dans les entreprises publiques algériennes**

<b>Introduction :</b> .....	55
<b>Section 01 :</b> État des lieux des pratiques d’audit interne .....	55
<b>Section 02 :</b> Le renforcement de l’audit comme levier d’amélioration .....	73
<b>Conclusion :</b> .....	92

---

### **Chapitre III : Étude de cas – Le rôle de l’audit interne dans l’entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

<b>Introduction :</b> .....	94
<b>Section 01 :</b> Présentation de l’ENAP (historique, statut, organisation, activités).....	94
<b>Section 02 :</b> Méthodologie de l’étude de terrain.....	107
<b>Section 03 :</b> Présentation et discussion des résultats .....	109
<b>Conclusion :</b> .....	123

---

<b>Conclusion Générale :</b> .....	124
------------------------------------	-----

# **Introduction**

## **Générale :**

Depuis la crise de gouvernance déclenchée par l'affaire Enron en 2001-2002,<sup>1</sup>, WorldCom<sup>2</sup>, Parmalat<sup>3</sup>, des textes réglementaires et des recommandations professionnelles ont renforcé le rôle de l'audit et a l'heure d'une économie mondiale de plus en plus exigeante en matière de transparence et de bonne gouvernance. Les entreprises publiques algériennes sont des acteurs clé du développement national, En effet, encadrées par un environnement réglementaire multiple allant des lois nationales telles que la Loi n° 10-01 relative aux entreprises publiques économiques et les normes internationales, elles sont tenues, afin d'assurer leur pérennité et leur crédibilité, de se conformer de la façon la plus stricte qui soit a ces dites réglementation. De ce fait, l'audit interne, en tant que prérogative de gouvernance de l'entreprise, a un rôle majeur à jouer dans la détection des non-conformités, la prévention des risques et l'amélioration des procédés internes en Algérie. Ainsi, le contrôle interne et l'audit interne agissent comme des dispositifs intégrés et nécessaires l'un à l'autre dans la routine du travail, étant essentiels pour garantir la conformité des processus, la gestion des risques et le respect de la loi et des réglementations. L'audit interne est conceptualisé comme indépendant et stratégique pour évaluer, diagnostiquer et recommander les solutions correctives et préventives, Si le contrôle interne représente une série de processus, procédures, systèmes, outils et exemple de surveillance régulière par les managers,

Cependant, en Algérie, la capacité de l'audit interne des entreprises publiques à jouer pleinement son rôle est entravée par un certain nombre de problèmes structurels ayant trait au manque d'indépendance, aux ressources humaines qualifiées insuffisantes et à l'ingérence des parties prenantes institutionnelles. Ensemble, ces facteurs sapent la performance et l'efficacité de l'auditeur et entravent l'établissement d'une culture de conformité appropriée.

Ce mémoire s'inscrit dans cette problématique « comment les systèmes d'audit interne des entreprises publiques algériennes contribuent-ils a garantir la conformité réglementaire, et dans quelle mesure leur efficacité dépend-elle de l'indépendance des acteurs face aux influences des parties prenantes » L'étude portera plus particulièrement sur le cas de

---

<sup>1</sup> Paul M. Healy et Krishna G. Palepu, « The Fall of Enron journal of », Journal of Economic Perspectives, vol. 17, no 2, 2003, p. 3–26

<sup>2</sup> Simon Romero, « WorldCom Facing Charges Of Fraud, Inquiries Expand » *The New York Times*, 27 juin 2002

<sup>3</sup> [wikipedia.org/wiki/Parmalat#cite\\_note-2](https://fr.wikipedia.org/wiki/Parmalat#cite_note-2) consulté 28/05/2025

## Introduction générale

---

l'Entreprise Nationale des Approvisionnements et de la Production (ENAP), acteur public d'envergure dans le secteur industriel.<sup>1</sup>

Cette problématique est naturellement accompagnée d'un certain nombre de questions pour mieux appréhender le sujet, ces questions subsidiaires sont formulées comme suit :

- **Quels sont les mécanismes et outils utiliser par l'audit interne pour garantir la conformité réglementaire dans les entreprises publiques algériennes ?**
- **Comment l'indépendance de l'audit interne est-elle garantie dans le contexte des entreprises publiques algériennes ?**
- **Quelles reformes ou actions pourraient renforcer l'indépendance et l'efficacité de l'audit interne dans le secteur public en Algérie ?**

---

<sup>1</sup> Revue des Sciences Économiques de Gestion et de Commerce / N° 26 - 2012 81 Audit et gestion des entreprises publiques en Algérie Dr. LASKRI Anisa

# ***Chapitre I :***

# Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

## Introduction

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs. La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Pour ce faire, l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilités, ce qui explique son développement au cours des deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au-delà de la simple conformité.<sup>1</sup>

Dans un environnement économique et réglementaire, les organisations notamment les entreprises publiques, doivent assurer une gestion efficace tout respectant les lois et les normes, donc l'audit interne et la conformité réglementaire ce sont des acteurs principaux de cette démarche.

L'audit interne et la conformité réglementaire sont des complémentaires en matière de fonction mais ne sont pas la même chose. La conformité réglementaire établit les lois et les normes, l'audit interne évalue l'application de ces normes et lois et propose des améliorations.

---

<sup>1</sup> Théorie et pratique de l'audit interne Préface de Louis GALLOIS Avant-propos de Louis VAURS Prix IFACI 1995 du meilleur ouvrage sur l'audit interne. P1.

# Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

## Section 01 : Définition de l'audit interne et de la conformité réglementaire.

### 1. l'audit interne :

#### 1.1. Généralité sur l'audit interne :

L'audit interne occupe aujourd'hui une place essentielle dans le dispositif de contrôle et de gouvernance des organisations. Son développement trouve ses origines dans les profondes mutations économiques et industrielles qui ont marqué l'histoire moderne, notamment depuis la Révolution industrielle.

En effet, la Révolution industrielle, amorcée au XVIII<sup>e</sup> siècle et intensifiée au XIX<sup>e</sup> siècle, a favorisé l'émergence de grandes entreprises et la multiplication des **sociétés par actions (SPA)**. Ces structures, caractérisées par la dissociation entre la propriété (les actionnaires) et la gestion (les dirigeants), ont rapidement soulevé la nécessité de contrôler la gestion et de protéger les investisseurs<sup>1</sup>. C'est dans ce contexte qu'intervient un événement marquant en **1844 en Angleterre**, avec l'adoption d'une loi imposant aux sociétés anonymes de faire vérifier leurs comptes. Cette obligation marque une première étape réglementaire dans l'instauration d'un contrôle financier structuré et indépendant au sein des entreprises.<sup>2</sup>

Parallèlement, cette période voit également la naissance des **cabinets d'audit**, notamment au Royaume-Uni, qui se sont spécialisés dans l'examen des états financiers des entreprises afin d'assurer leur fiabilité et leur conformité. Ces cabinets, en se professionnalisant, ont contribué à poser les premières bases de l'audit externe et interne.<sup>3</sup>

Au fil du temps, et avec la complexification des activités économiques, **l'audit prend forme comme une véritable discipline**, distincte mais complémentaire de la comptabilité et du contrôle de gestion. La création progressive de **normes comptables internationales**, ainsi que la mise en place de **certifications professionnelles** pour les auditeurs, tels que les

---

<sup>1</sup> Berle, A.A. & Means, G.C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, p.4-10.

<sup>2</sup> Guyon, Y. (2020). *Droit des affaires*. Paris : Economica, 9<sup>e</sup> éd., p. 379

<sup>3</sup> Renard, Jacques. *Théorie et pratique de l'audit interne*. 7<sup>e</sup> éd., Paris : Eyrolles, 2012, p. 25-40.

# Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

experts-comptables ou les auditeurs internes certifiés, ont renforcé la légitimité et la standardisation des pratiques d'audit<sup>1</sup>.

Cependant, c'est à la suite du **krach boursier de 1929** que l'audit, notamment dans sa dimension externe et indépendante, devient incontournable. Face aux abus de gestion et aux manipulations comptables qui ont précipité la crise, les autorités publiques, notamment aux États-Unis avec la création de la Securities and Exchange Commission (SEC), imposent l'obligation de recourir à des audits financiers indépendants pour les entreprises cotées<sup>2</sup>. Cette exigence vise à restaurer la confiance des investisseurs et à garantir la transparence financière.

Aujourd'hui, l'audit interne constitue un levier clé pour l'amélioration des processus, la gestion des risques et le renforcement de la conformité réglementaire, en s'inscrivant dans un cadre normatif international rigoureux et en complémentarité avec l'audit externe.

## 1.2 Histoire d'audit interne :

« Celui qui ne détient pas une chose, ne peut pas la donner ou la transmettre », une traduction d'un proverbe purement arabe qui illustre bien qu'au départ il faut détenir une chose en main, avoir une connaissance, un savoir-faire pour le transmettre à autrui ou l'appliquer par soi-même. D'une autre façon de dire, celui qui ne sait pas l'évolution historique de l'audit interne ne peut pas expliquer son orientation dans le futur à autrui ou à soi-même<sup>3</sup>.

L'origine de mot audit c'est «audire» un mot latin qui signifie «écoute», utilisé par les romains pour désigner un contrôle effectué au nom de l'empereur sur la gestion des provinces, et ensuite utilisé par les anglo-saxons au 13<sup>ème</sup> siècle pour contrôler la gestion financière. Le premier cabinet d'audit fondé à Londres au 16<sup>ème</sup> siècle.

La France a fréquenté l'audit au 13<sup>ème</sup> siècle dans les cours des comptes, les premières cours universitaires en audit ont été créées en France dans les années 1970's à HEC, couvrant à la fois l'audit externe (commissariat aux comptes) et l'audit interne (opérationnel et stratégique),

---

<sup>1</sup> IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne). (2017). Cadre international des pratiques professionnelles (IPPF). Paris..p. 3–15

<sup>2</sup> SEC (Securities and Exchange Commission). (2023). HISTORICAL OVERVIEW. Disponible sur : <https://www.sec.gov> consulté le 27/07/2025

<sup>3</sup> Jacques RENARD, Op.tic p.35

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

Aujourd'hui, l'audit élargi et touche plusieurs domaines comme l'audit environnemental, énergétique, de conformité ou encore stratégique.

En Algérie, cette profession est relativement récente, puisqu'elle a été reconnue à la fin des années 1980 à travers l'article 40 de la loi d'orientation des entreprises n° 01/88, promulguée le 12 janvier 1988. Cet article stipule que : « Les entreprises publiques économiques doivent organiser des structures internes dédiées au contrôle au sein de l'entreprise et améliorer en permanence leurs modes de fonctionnement et de gestion. » De plus, l'article 58 précise que : « Nul ne peut intervenir dans la gestion et l'administration de l'entreprise publique économique en dehors des instances légalement constituées et agissant dans le cadre de leurs prérogatives. Toute violation de cette disposition constitue une gestion implicite et entraîne l'application des règles de responsabilité civile et pénale prévues à cet effet. »<sup>1</sup>

### 1.3 La définition de l'audit interne :

Avant de montrer le concept de l'audit interne, il est nécessaire de donner ces diverses définitions en raison des différences entre les organismes qui définissent l'audit interne, et l'ensemble de ces définitions s'inscrit vers la même idée.

Pour définir ce concept, de nombreuses définitions ont été formulées, la plus exhaustive est celle de « IFACI ».

**1.3.1 Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) :** « L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont dispose la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées<sup>2</sup> ».

**1.3.2 Selon IIA (Institute of internal auditors) :** L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à

---

<sup>1</sup> Journal Officiel de la République Algérienne, Loi n° 01/88 du 12 janvier 1988 (article 40 et 58).

<sup>2</sup> Formation aux fondamentaux de l'audit interne, Présentation générale de l'audit interne.P.11,

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.<sup>1</sup>

**1.3.3 Selon le CHAI (Comite d'harmonisation de l'audit interne):** L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure que les dispositifs de contrôle interne d'une organisation sont efficaces<sup>2</sup>.

A ce titre, il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.<sup>3</sup>

**1.3.4 Définition de l'audit interne :** est une démarche indépendante et objective qui permet à l'organisation de garantir la maîtrise de ses Opérations, et d'apporter des améliorations et contribuer à créer une valeur ajoutée. L'audit interne doit être réalisé par les auditeurs professionnels et indépendants, pour cela il se doit éviter les conflits d'intérêts, et baser son travail sur des faits clairs et prouvés.

**1.4 Le métier d'auditeur interne :** L'auditeur interne est un professionnel hautement qualifié en processus d'audit et en gestion de projet, doté d'un grand sens de l'organisation et d'une excellente relationnel. Il peut travailler seul ou au sein d'une équipe d'audit, en lien avec le service des ressources humaines et/ou la direction générale. Le métier d'auditeur interne exige des compétences opérationnelles, mais aussi stratégiques, pour avoir une vision globale des enjeux et des procédures de l'audit.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> L'Institut des auditeurs internes (IIA), « Cadre international des pratiques professionnelles (IPPF) », 1999

<sup>2</sup> Op.cit.,P.12

<sup>3</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/2019-07/rapport\\_activite\\_chai\\_2014-2015\\_0.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/2019-07/rapport_activite_chai_2014-2015_0.pdf),consulté le 19/02/2025

<sup>4</sup> <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/dossier/conformite-en-entreprise-definition-et-enjeux/audit-interne>,consulté le 20/02/2025

# Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

## 2. Contrôle interne :

**2.1 .La définition de contrôle interne :** Avant d'aborder la notion de contrôle interne, il est nécessaire de montrer c'est différences définitions mondiales.

### 2.1.1 Définition du COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):

" Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants: Réalisation et optimisation des opérations. La fiabilité des informations financières. La conformité aux lois et réglementations en vigueur.<sup>1</sup>

### 2.1.2 Selon L'institut Anglais Des Experts Comptables:

«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne les activités de vérification, de pointage, et d'audit interne». <sup>2</sup>

### 2.1.3 Le contrôle interne :

Est un ensemble des systèmes mis en œuvre par les dirigeants de tous niveaux pour conduire l'activité de l'entreprise pour une manière ordonne. Le contrôle interne est le dispositif de protection contre les risques de tous natures qui pèsent sur une activité<sup>3</sup> :

- Gâchis des ressources.
- Pertes d'opportunités.
- Investissements injustifiés.
- Risques inacceptables par les parties prenantes.

## 2.2 Les acteurs du contrôle interne :

Le contrôle interne dépend de la collaboration de plusieurs acteurs qui jouent des rôles variés au sein de l'organisation. Leur objectif est d'assurer la fiabilité des informations, de respecter les procédures internes et de prévenir les risques. Cette mobilisation collective renforce la

---

<sup>1</sup> Lefebvre, D. (2010). AUDIT ET CONTROLE INTERNE. Paris : Dalloz.

<sup>2</sup> Jacques Renard, Ibid, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Eyrolles, France, 2012. P.P.35-40.

<sup>3</sup> <https://fr.scribd.com/presentation/379771544/Cours-de-l-Audit-Et-Contrôle-Interne> .consulté le 23/02/2025

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

transparence, améliore l'efficacité des opérations et favorise une gestion saine, conforme aux exigences réglementaires.

### 2.3 Les objectifs du contrôle interne :

Les objectifs du contrôle interne sont multiples sont donnés ci-dessous <sup>1</sup>:

- Minimiser les risques d'erreur, de fraude et d'irrégularité.
- Prévenir le détournement d'argent et de biens.
- Attribuer des tâches et des responsabilités à chaque commis de l'organisation.
- Assurer un enregistrement précis de toutes les transactions commerciales.
- Améliorer l'efficacité du commis dans l'organisation.
- Exercer une influence morale sur le membre du personnel.
- Pour préparer un décompte final avec simplicité et efficacité.

### 3 La conformité réglementaire :

La conformité réglementaire désigne le processus consistant à respecter toutes les lois et réglementations applicables aux activités de votre entreprise ou de votre secteur d'activité.

#### ➤ Qu'est-ce que la conformité ?

De façon générale, la conformité (aussi appelée complaisance) consiste pour les entreprises à déployer des procédures préventives lui permettant d'éviter de s'exposer à des risques liés au non-respect de la réglementation. La mise en place d'une politique de conformité permet à l'entreprise une meilleure gestion des risques et lui évite de s'exposer à des risques financiers et réputationnels.

---

<sup>1</sup> [https://www.iedunote.com/fr/verification-interne?utm\\_source](https://www.iedunote.com/fr/verification-interne?utm_source) . consulté le 03/03/2025

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

### ➤ Comment mettre en place une politique de conformité concurrence au sein de l'entreprise ?

C'est à l'initiative de chaque entreprise que sera mise en place une politique de conformité concurrence. Il n'existe pas de programme type - chaque entreprise devra élaborer son programme "sur mesure", en fonction de la nature de son activité.

**3.1 La définition :** la conformité réglementaire désigne l'ensemble des obligations légales imposées aux entreprises pour s'assurer qu'elles respectent les lois, règlements et normes applicables à leurs activités. Elle englobe un large éventail de domaines, notamment la sécurité au travail, et la santé des employés. Mais aussi les bonnes pratiques qui favorisent un environnement de travail sûr et solide et durable.<sup>1</sup>

Donc la conformité réglementaire en matière de santé, sécurité et environnement représente un défi majeur pour les entreprises industrielles. Donc nous en déduisons la conformité HSE.

**3.1.1 La conformité HSE :** La conformité HSE (Hygiène, Santé et Environnement) est un pilier essentiel de la gestion d'une entreprise moderne. Elle englobe un ensemble de pratiques, de normes et de réglementations visant à garantir que les activités de l'entreprise sont menées de manière à minimiser les risques pour la santé, la sécurité des travailleurs et à préserver l'environnement.<sup>2</sup>

### ➤ Pourquoi est-elle importante pour les entreprises ?

Le respect de la conformité réglementaire revêt une importance capitale pour les entreprises. En effet, le non-respect des obligations légales peut avoir des conséquences graves : sanctions financières (amendes), pénales (emprisonnement), administratives (interdiction d'exercer) ou encore atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise. Par ailleurs, être en conformité avec la réglementation permet également aux entreprises de bénéficier d'avantages concurrentiels,

---

<sup>1</sup> Autorité des marchés financiers (AMF), Guide de la fonction conformité, France, 2010. <https://www.amf-france.org> consulté le 13/03/2025

<sup>2</sup> <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/dossier/conformite-en-entreprise-definition-et-enjeux/conformite-hse.op.tic> consulté le 15/03/2025

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

tels que l'accès à certains marchés ou la préférence de clients soucieux du respect des normes.<sup>1</sup>

### 3.2 Les principaux domaines de la conformité réglementaire :

La conformité réglementaire englobe l'ensemble des mesures que les entreprises doivent prendre pour se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur. Parmi les domaines les plus sensibles et les plus stratégiques figure la conformité financière, qui représente aujourd'hui un enjeu majeur, notamment dans un contexte économique de plus en plus exigeant en matière de transparence et de bonne gouvernance.

#### 3.2.1 Conformité financière

La conformité financière regroupe l'ensemble des règles, lois et bonnes pratiques que les entreprises doivent respecter afin d'assurer la fiabilité, la transparence et la sincérité de leur information financière. Elle vise à garantir que les états financiers reflètent fidèlement la situation économique de l'entreprise et qu'aucune manipulation comptable ou irrégularité ne puisse compromettre la confiance des parties prenantes (actionnaires, investisseurs, autorités de régulation, partenaires commerciaux, etc.).<sup>2</sup>

En Algérie, plusieurs dispositifs législatifs et réglementaires encadrent la conformité financière des entreprises, notamment:<sup>3</sup>

- Les normes comptables nationales et internationales, qui imposent des règles strictes en matière de tenue des comptes, d'établissement des états financiers et de publication des informations financières .
- La certification des comptes par un commissaire aux comptes, qui constitue un élément essentiel de la transparence financière. En effet, les entreprises sont tenues de faire vérifier leurs comptes par un auditeur indépendant afin de garantir leur conformité aux normes en vigueur <sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.maudet-avocat.fr/les-enjeux-de-la-conformite-reglementaire-pour-les-entreprises/> consulté le 17/03/2025

<sup>2</sup> **Autorité des marchés financiers (AMF)**. (2010). guide de la fonction conformite. France.disponible sur : <https://www.amf-france.org> consulté le 27/06/2025

<sup>3</sup> **Journal Officiel de la République Algérienne**, n°40 du 29 juin 2010, p. 3–54.Disponible sur : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2010/F2010040.pdf> consulté le 27/06/2025

<sup>4</sup> **Journal Officiel de la République Algérienne**,Ibid, n°74 du 25 novembre 2007, p. 3–12. Loi n°07-11 du 25 novembre 2007 relative au métier de commissaire aux comptes. Disponible sur : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2007/F2007074.pdf> consulté le 27/06/2025.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

- La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/FT), qui implique des obligations de vigilance et de déclaration pour les entreprises, notamment dans le secteur financier.
- Les obligations fiscales, qui imposent aux entreprises de respecter les règles relatives à la déclaration, au paiement et au contrôle des impôts et taxes.<sup>1</sup>

### 3.2.2 La mise en place d'un dispositif de conformité financière :

Afin d'assurer le respect de ces exigences, les entreprises doivent mettre en place un dispositif de conformité financière adapté à leur taille, leur secteur d'activité et leur organisation. Ce dispositif peut comprendre :

- La désignation d'un responsable de la conformité financière, chargé de superviser la mise en œuvre des obligations réglementaires et d'assurer la communication avec les autorités compétentes.
- La réalisation régulière d'audits internes et externes, afin de vérifier la conformité des pratiques comptables et financières.
- L'élaboration d'une cartographie des risques financiers, permettant d'identifier les zones à risque en matière de non-conformité financière.
- La mise en place de procédures internes rigoureuses, notamment pour le contrôle des flux financiers, la gestion des déclarations fiscales et la production des états financiers.
- La formation et la sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de la conformité financière, afin de renforcer la culture de transparence et d'intégrité au sein de l'entreprise.

### 3.2.3 Les sanctions en cas de non-conformité financière

Le non-respect des obligations financières expose les entreprises à des sanctions pouvant être particulièrement sévères. Ces sanctions peuvent être :

- Des sanctions financières, telles que des amendes importantes ;
- Des sanctions pénales, pouvant aller jusqu'à des peines d'emprisonnement pour les dirigeants responsables.
- Des conséquences économiques et commerciales : exclusion des marchés publics, retrait de licences, perte de partenariats stratégiques.

---

<sup>1</sup> Direction Générale des Impôts (DGI). (2023). GUIDE FISCAL DES ENTREPRISES EN ALGERIE. <https://www.mfdgi.gov.dz> consulté le 27/06/2025.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

- Des dommages majeurs à la réputation de l'entreprise, entraînant une perte de confiance des investisseurs et des partenaires.

Ainsi, la conformité financière ne se limite pas à une simple contrainte réglementaire, elle constitue un véritable levier de performance et de pérennité pour l'entreprise. En garantissant la transparence et la fiabilité des informations financières, elle permet de renforcer la crédibilité de l'entreprise, de sécuriser ses relations économiques et d'assurer son développement sur le long terme.<sup>1</sup>

### Section 02: Normes internationales liées à l'audit interne (IIA, COSO, etc.):

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.<sup>2</sup>

Dans les sections Exigences des Normes, le terme « doit » (« must ») indique des exigences impératives. Dans les sections Éléments à prendre en compte pour la preuve de la conformité des Normes, le terme « devrait » (« should ») est utilisé pour spécifier les pratiques privilégiées et le terme « peut » (« may »), pour spécifier les pratiques optionnelles dans le cadre de la mise en œuvre des Exigences. Certains termes sont utilisés dans les Normes avec un sens précisé dans le glossaire. Pour comprendre et appliquer correctement les Normes, il est nécessaire de comprendre et d'adopter la définition et l'usage des termes décrits dans le glossaire.

#### 1. Les Normes internationales d'audit interne :

Guident la pratique professionnelle de l'audit interne au niveau international et servent de base à l'évaluation de la fonction d'audit interne pour le porter à un niveau élevé de qualité. Au cœur de ces Normes figurent 15 principes directeurs permettant à l'audit interne d'être efficace. Des normes, elles-mêmes divisées en exigences, en éléments à prendre en compte

---

<sup>1</sup> Bouchareb, F. (2019). « La conformité réglementaire dans les entreprises publiques algériennes : entre obligation et mise en œuvre ». Revue Algérienne de Comptabilité et de Finance, n°10, pp. 33–48.

<sup>2</sup> Normes Internationales Pour La Pratique Professionnelle De L'audit Interne.P.1

## **Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire**

---

pour la mise en œuvre et en exemples de preuve de la conformité donnent du poids à chaque principe. Pris dans leur ensemble, ces éléments aident les auditeurs internes à respecter les principes et à remplir la Mission de l'audit interne.<sup>1</sup>

### **1.1 La norme IIA (l'Institute of Internal Auditors (IIA) ou Institut des Auditeurs Internes) :**

C'est une organisation internationale professionnelle qui a été créée en 1941 aux États-Unis, vouée au développement, à la promotion et à la normalisation de la profession d'audit interne.

Aujourd'hui l'IIA est développée et devenue un organisme de référence mondiale en matière des normes professionnelles d'audit interne et un certificat de recherches et de formation dans le domaine de l'audit interne. L'IIA regroupe plus de 200 000 membres issus de 165 pays, ce qui en fait la plus grande association d'auditeurs internes au monde.

#### **1.1.1 Objectif de la norme IIA :**

Les Normes ont pour objet :

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

#### **1.1.2 Les principes fondamentaux de l'IIA :**

Les normes de l'IIA sont montrées les exigences professionnelles pour la pratique de l'audit interne. Elles sont regroupées dans le cadre international des pratiques professionnelles (IPPF) et se divisent en trois catégories<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup>Ebid. P.7

<sup>2</sup> Institute of Internal Auditors (IIA). Cadre international des pratiques professionnelles (IPPF) – Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Altamonte Springs, FL : The IIA, 2017.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

- **Principes de bases** : elle définit le rôle de la mission de l'audit interne qui doit être en avant Indépendance, objectivité, la compétence et l'approche basée sur les risques.
- **Normes d'attributs (1000-1320)** : représente les principes fondamentaux que doit respecter par les auditeurs internes.
- **1000-objectif, autorité et responsabilité** :
  - L'audit interne doit avoir approuvée par la direction et le conseil d'administration (définit son rôle, indépendance, la responsabilité).
- **1100-Indépendance et objectivité** : L'audit interne doit être indépendant et objective.
- **1200 - compétence et diligence professionnelles** : L'auditeur doivent avoir les compétences nécessaires pour exercer la mission.
- **1300- programme d'assurance et d'amélioration de la qualité** : Une évaluation externe doit être réalisée tous les cinq ans pour assurer la conformité.
- **1-2-3- Normes de la performance (2000-2600)** : Montrer que l'audit interne doit être planifiée et exécuté et suivi :
  - **2100-Gestion de l'activité d'audit interne** Le responsable de l'audit interne doit être planifié et exécute.
  - **2200-Planification des missions** : Chaque missions doit être bien planifié et structurée. Il faut fixer un objectifs clairs et identifier les risques clés et déterminer les ressources nécessaires.
  - **2300-Exécution des missions** : L'audit interne doit collecter les preuves suffisante pour appuyer ses conclusions.
  - **2400-communication des résultats** : Les résultats doit être sous forme de rapports clairs et précis.
  - **2500-Suivi des progrès** :
  - **2600-Communication de l'acceptation des risques** : L'auditeur doit informée le conseil d'administration, en cas où l'administration refuse de corriger un risque important. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Institute\\_of\\_Internal\\_Auditors?utm\\_op.tic](https://fr.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Internal_Auditors?utm_op.tic), consulté le 29/03/2025.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

**Tableau n°01 : Les normes de qualification et de fonctionnement**

Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoir et responsabilité 1100 : indépendant et objectivité 1110 : indépendance dans l'organisation 1120 : Objectivité individuelle 1130 : Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité 1200 : Compétence et conscience professionnelle 1210 : Compétence 1220 : Conscience professionnelle 1230 : Formation professionnelle 1300 : programme d'assurance et de la qualité 1310 : Evaluation du programme qualité 1311 : Evaluations interne 1312 : Evaluation externe 1320 : Rapport relatifs au programme qualité 1330 : Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340 : Indication de non-conformité	2000 : Gestion de l'audit interne 2010 : Planification 2020 : Communication et approbation 2030 : Gestion des ressources 2040 : Règles et procédures 2050 : Coordination 2060 : Rapports au Conseil et à la direction générale 2100 : Nature du travail 2110 : Management des risques 2120 : Contrôle 2130 : Gouvernement d'entreprise 2200 : Planification de la mission 2201 : Considérations relatives à la planification 2210 : Objectifs de la mission 2220 : Champ de la mission 2230 : Ressources affectées à la mission 2240 : Programme de travail de la mission 2300 : Accomplissement de la mission 2310 : Identification des informations 2320 : Analyse et évaluation 2330 : Documentation des informations 2340 : Supervision de la mission 2400 : Communication des résultats 2410 : Contenu de la communication 2420 : Qualité de la communication 2421 : Erreurs et omissions 2430 : Indication de non-conformité aux normes 2440 : Diffusion des résultats 2500 : Surveillance des actions de progrès 2600 : Acceptation des risques par la direction générale

**Source:** Schick P., 2007,

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

### 2. L'importance de IIA par rapport a les entreprises publique :

L'importance actuelle de l'audit interne se traduit dans la représentativité de l'Institut international d'audit interne IIA, lequel fédère tous les instituts nationaux et représente aujourd'hui plus de 175 000 membres répartis dans 170 pays.

#### En Algérie :

Mohammed Meziane, Secrétaire Général de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) et Président du Comité d'organisation du 10 Colloque International de l'Audit Interne, revient sur le rôle fondamental de l'audit dans les entreprises algériennes. Lors de cet événement, les échanges ont mis en lumière les enjeux de la lutte contre la fraude, la corruption et les défis liés à l'éthique. L'événement s'inscrit dans une démarche de renforcement de la transparence, en ligne avec les orientations nationales. Avec des intervenants de haut niveau, ce colloque marque un tournant pour l'audit interne en Algérie, confronté aux défis de la digitalisation et des nouvelles normes internationales de l'IIA. « La mutation de l'audit interne n'est pas achevée », affirme Meziane, convaincu que l'AACIA continuera à accompagner les institutions publiques et privées vers des pratiques plus transparentes et éthiques, essentielles au développement de l'économie nationale.<sup>1</sup>

A partir de l'interview de M. Meziane Mohammed le secrétaire générale de l'AACIA « l'association des auditeurs consultants internes algérienne » et le président du comité d'organisation du 10 e colloque international de l'audit interne. Donc en peut extraire les éléments qui mettent en avant l'importance de l'IIA en algérien.

#### 2.1 Lutte contre la fraude et de corruption :

Exemple : Lors du colloque, les échanges ont mis en lumière les enjeux de la lutte contre la fraude et la corruption.

Cela montre que l'IIA a travers AACIA met en avant l'audit interne c'est un outil pour détecter les fraudes.

---

<sup>1</sup> <https://www.indjazat.com/meziane-mohammed-sg-de-laacia-laudit-interne-en-algerie-doit-devenir-une-force-de-transformation-pour-toutes-nos-institutions/> consulté le 29/03/2025

# Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

## 2.2 Défis liés à l'éthique :

Exemple du texte : la corruption et les défis liés à l'éthique

Donc l'IIA a renforcé la crédibilité et l'intégrité des processus de l'audit interne dans les entreprises publiques.

## 2.3 Renforcement de la transparence :

Exemple du texte : L'événement s'inscrit dans une démarche de renforcement de la transparence, en ligne avec les orientations nationales.

A travers de l'exemple on extrait que l'IIA à encourager les efforts de la transparence.

## 2.4 Accompagnement vers des pratiques plus transparente et éthique :

Exemple de texte : affirme Meziane, convaincu que l'AACIA continuera à accompagner les institutions publiques et privées vers des pratiques plus transparentes et éthiques.

L'AACIA, inspirée par IIA : s'efforce de guider les institutions publiques et privées vers une meilleure transparence et développer l'économie nationale.

## 2.5 Conformité aux nouvelles normes internationales :

Exemple du texte : ce colloque marque un tournant pour l'audit interne en Algérie, confronté aux défis de la digitalisation et des nouvelles normes internationales de l'IIA.

## 2.6 Prise en compte de la digitalisation :

Exemple du texte : A travers de Meziane « la mutation du l'audit interne n'est pas achevée » on peut extraire que l'IIA aide les entreprises à s'adapter et maîtriser les nouveaux outils numériques....., L'IIA encourage les entreprises à se moderniser.

## 3. Les normes COSO :

### 3.1 LA CRÉATION DU COSO :

Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) : est une initiative conjointe de cinq organisations privées américaines, créée en 1985 pour lutter contre la fraude financière et améliorer la qualité des rapports financiers. Ces cinq organisations sont<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup>COSO (2004). enterprise risk management – integrated framework.coso Publications. [www.coso.org/](http://www.coso.org/) consulté le 29/03/2025

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives International (FEI).
- Institute of Management Accountants (IMA).
- Institute of Internal Auditors (IIA)

COSO a été formé à la suite de préoccupations concernant les pratiques politiques douteuses des entreprises américaines dans le financement des campagnes électorales et les pratiques de corruption à l'étranger au milieu des années 1970. En réponse à ces préoccupations, la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis, avec l'approbation du Congrès, a adopté des réformes, notamment le Foreign Corrupt Practices Act de 1977, qui interdit les pots-de-vin. En conséquence, la National Commission on Fraudulent Financial Reporting, connue sous le nom de Treadway Commission, a été établie en 1985. COSO a été formé la même année pour examiner, analyser et faire des recommandations concernant les rapports financiers frauduleux des entreprises. En 1992, COSO a publié le "Internal Control – Integrated Framework", qui est devenu un standard de facto pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des systèmes de contrôle interne. Ce cadre a été mis à jour en 2013 pour refléter les évolutions du paysage des affaires et des risques. En 2004, COSO a également publié le "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", qui fournit des directives sur la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise. Les travaux de COSO ont eu une influence significative sur les pratiques de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle interne, aidant les organisations à améliorer leur performance et à se conformer aux réglementations en vigueur.

### 3.2 Objectif de COSO :

**3.2.1 La réalisation et l'optimisation des opérations :** cette catégorie d'objectifs regroupe les objectifs de base de l'entreprise, y compris ceux relatifs aux performances, à la rentabilité et à la protection des ressources. Le contrôle interne ne saurait garantir la réussite des activités opérationnelles qui est fonction de facteurs tels que la compétence de jugements et des prises de décision de qualité de la direction et du personnel, les compétences et les habiletés techniques, l'innovation et l'efficacité de la recherche développement, l'efficacité des services commerciaux et de marketing, etc... En revanche, le contrôle interne permet de

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

savoir de façon fiable et pertinente dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entreprise sont atteints. <sup>1</sup>

**3.2.2 La fiabilité des informations financières :** cette catégorie d'objectifs couvre la préparation d'états financiers fiables et pertinents, incluant les états financiers intermédiaires et les informations publiées extraites des états financiers, telles que les publications des résultats intermédiaires.

**3.2.3 La conformité aux lois et aux règlements en vigueur :** cette catégorie d'objectifs se rapporte à la conformité aux lois et aux règlements auxquels l'entreprise est soumise. Tout en étant distinctes, les trois catégories d'objectifs de contrôle interne se recoupent : elles répondent à des besoins différents et appellent à mettre en place des contrôles répondant à chacun de ces besoins.

### 4. les éléments de contrôle interne :

Les cinq éléments s'appliquent à chacune des catégories d'objectifs du contrôle interne. Il est, par conséquent, important d'établir les liens entre les objectifs et les éléments du contrôle interne.

Il existe des synergies, des rapports dialectiques et une étroite complémentarité entre ces cinq éléments qui forment ensemble un système intégré capable de réagir de façon dynamique à toute menace tendant à l'affaiblir. Alors que tout système de contrôle interne est étroitement lié aux activités opérationnelles de l'entreprise, l'existence d'un contrôle interne efficace est essentielle à la bonne marche des activités opérationnelles qui forment l'objet même de l'entreprise. Il est, à ce titre, un support et un soutien aux activités opérationnelles sans lequel aucune entreprise ne peut réussir de façon durable. Ainsi, si le contrôle ne garantit pas la réussite des activités opérationnelles, sa déficience en accélère l'échec et rend le risque d'échec plus dramatique. Le contrôle interne facilite la mise en œuvre des actions visant à améliorer la sécurité et la qualité et à aider les personnes à s'acquitter de leurs responsabilités se traduisant par la réduction des dépenses et des pertes inutiles et à la saisie des opportunités. Il s'érige, dans ce sens, en un véritable outil de performance et de valorisation des entreprises. Les systèmes de contrôle interne les plus performants sont ceux qui sont efficacement incorporés dans l'infrastructure et le système d'information de l'entreprise au point d'en faire

---

<sup>1</sup> La revue comptable et financière n° 84 - deuxième trimestre 2009. Présenté par Abderraouf .YAICH.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

partie intégrante, notamment grâce à une utilisation judicieuse des technologies de l'information et de la communication et qui font partie de la culture de l'entreprise.

**4.1 . L'environnement de contrôle :** Le référentiel COSO qualifie l'environnement de contrôle comme étant «un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment :

- l'intégrité,
- l'éthique,
- la compétence du personnel,
- la philosophie des dirigeants,
- le style de management,
- la politique de délégation des responsabilités,
- la politique d'organisation,
- la politique de formation,
- l'intérêt manifesté par l'organe de direction et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.

L'environnement de contrôle interne exerce une influence profonde sur :

- la façon dont les activités sont structurées,
- la définition des objectifs et l'évaluation des risques.

Il a un impact sur :

- les activités de contrôle,
- les systèmes d'information et de communication,
- ainsi que le système de pilotage (suivi des opérations).

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

Cette influence s'exerce non seulement au niveau de la conception des systèmes mais également dans leur fonctionnement quotidien. Particulièrement, l'histoire et la culture de l'entreprise jouent un rôle sur l'environnement de contrôle en ce qu'elles favorisent la sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Les entreprises efficacement contrôlées s'efforcent de s'entourer de personnel compétent et d'inculquer un esprit d'intégrité. La haute direction et le management de ces entreprises font preuve d'une large conscience de la nécessité de montrer l'exemple par les dires, les attitudes, les gestes et les actions. A cette fin, ils élaborent des normes et procédures appropriées favorisant l'adhésion aux valeurs de l'organisation et le travail en équipe pour la réalisation des objectifs».<sup>1</sup>

### 4.2 Evaluation des risques :

L'évaluation des risques est un processus qui s'appuie sur la fixation des objectifs alignés sur la stratégie, compatibles et cohérents. Elle consiste d'abord à identifier les événements et analyser les facteurs qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs et leur niveau de gravité en vue de déterminer comment ces risques doivent être gérés. Selon le référentiel COSO «les risques peuvent mettre en cause : - la survie de l'entreprise, - sa compétitivité au sein du secteur économique, - sa situation financière, - son image de marque, - la qualité de ses produits, - la qualité de ses services, - et la qualité de son personnel. Sur le plan pratique, il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques (le risque zéro n'existe pas). En effet, le risque est inhérent aux affaires. Il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau de risques acceptable et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau. Fixer des objectifs est une condition préalable à l'évaluation des risques. Le management doit se fixer des objectifs avant d'identifier les risques qui sont susceptibles d'avoir un impact sur leur réalisation et prendre les mesures nécessaires. L'établissement des objectifs est donc une étape-clé de la conduite des affaires. Bien que n'étant pas un élément du contrôle interne, cette étape constitue une condition préalable qui donne de la pertinence au contrôle interne».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> COSO (1992, mis à jour en 2013). internal control – integrated framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. page36.

<sup>2</sup> COSO 01 P. 50/49.

## **Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire**

---

### **4.3 Activités de contrôle :**

Le COSO définit les activités de contrôle comme étant l'application des normes et procédures destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques.

«Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions».<sup>1</sup>

Les opérations de contrôle permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont conçues et mises en œuvre en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise relevant des trois domaines d'objectifs : le domaine opérationnel, le domaine de l'information financière et le domaine du respect des contraintes légales et réglementaires.

«Les contrôles peuvent s'appliquer spécifiquement à un domaine, ou en recouper plusieurs. En effet, selon les circonstances, une activité de contrôle donnée peut contribuer à la réalisation d'objectifs couvrant plusieurs catégories. Ainsi, les opérations de contrôle relatives au domaine opérationnel peuvent contribuer à la fiabilité des informations financières, celles-ci pouvant elles-mêmes contribuer au respect des contraintes légales et réglementaires, et ainsi de suite».<sup>2</sup>

### **4.4 Information et communication :**

L'information fiable et pertinente permet à chacun d'assumer ses responsabilités. Le référentiel COSO 1 précise que «les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'entreprise mais également celles qui, liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décision pertinente comme au reporting externe».

L'information pertinente doit être communiquée de façon efficace aux personnes qui en ont besoin, sous une forme intelligible et dans les délais adéquats leur permettant d'assumer leurs

---

<sup>1</sup> Ibid page. P. 71.

<sup>2</sup> Ibid.P.71/72.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

responsabilités et d'effectuer les contrôles qui leurs incombent. La communication implique une circulation multidirectionnelle, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale.

«Le management doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes. Par ailleurs, une communication efficace avec les tiers tels que clients, fournisseurs, autorités ou actionnaires, est également nécessaire»

### 4.5 Le pilotage :

Le système de contrôle interne n'échappe pas lui-même à la nécessité d'être contrôlé. Le pilotage permet de vérifier que le contrôle interne fonctionne de façon permanente efficacement. Le pilotage du contrôle interne couvre toutes les activités de l'organisation pouvant aller jusqu'à inclure les sous-traitants et l'audit interne. Les opérations de pilotage sont pratiquées à travers les activités courantes et par le biais des évaluations ponctuelles.

- Activités de surveillance permanente ou courante du contrôle interne.
- Activités de surveillance ponctuelles du contrôle interne.

## Section 03: Contexte spécifique des entreprises publiques en Algérie:

### 1. Gouvernance et dépendance vis-à-vis de l'état :

#### 1.1. Cadre institutionnel et juridique :

##### 1.1.1. Définitions des entreprises publiques :

**-(EPA) l'établissement public a caractère administratif :** C'est une organisation créée par l'État pour fournir des services publics gratuits qui ne cherchent pas à faire de profit. Elle fonctionne grâce à l'argent public (les subventions de l'État) et a généralement pour but de proposer des services comme l'éducation, la santé et la culture.<sup>1</sup>

**-(EPIC) l'établissement public a caractère industriel et commercial :** C'est une organisation publique qui a une existence juridique propre. Même si elle est soumise aux règles de l'État, elle fonctionne un peu comme une entreprise privée. Elle est indépendante dans la gestion de son budget,

---

<sup>1</sup> Journal Officiel de la République Algérienne, op.tic. n°13 du 28 mars 1990.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

comme pour la vente de produits ou la fourniture de services payants, ainsi que dans ses relations avec les clients. Par exemple, l'Établissement National de la Navigation Aérienne (ENNA), qui s'occupe de gérer et sécuriser la navigation aérienne.

**-(EPE) et (SPA) : EPE sous forme de société par actions SPA :** C'est une entreprise appartenant principalement à l'État ou à d'autres organisations publiques qui possèdent la majorité de son capital. Elle produit des biens et des services pour les vendre, comme n'importe quelle entreprise privée. Elle est souvent organisée en Société par Actions (SPA) ou en Société à Responsabilité Limitée (SARL). Par exemple, le groupe pharmaceutique Sidal.<sup>2</sup>

### 1-1-2-Textes législatifs et réglementaires qui encadrent leurs fonctionnements :

**-Ministère des finances :** La direction générale du budget met à disposition des textes législatifs et réglementaires incluant des dispositions concernant les entreprises publiques à partir de la loi N 84-17 du 17 juillet 1984 relatives aux lois des finances, l'article N 03 « La loi de finances de l'année prévoit et autorise pour chaque année civile, l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat, ainsi que les autres moyens financiers destinés au fonctionnement des services publics. Elle prévoit et autorise, en outre, les dépenses destinées aux équipements publics, ainsi que les dépenses en capital».<sup>3</sup>

**-Code du commerce :** code du commerce publie les textes législatifs et réglementaires inclure les entreprises publiques, La loi N 88-04 ordonnance N 75-59 du 26 septembre 1975 portant code du commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques.

**-Journal officiel de la république algériennes :** Le journal officiel publie l'ensemble des textes législatifs et réglementaires en vigueur le décret du journal officiel de la république algériennes N 2 en 10 janvier 1990 « vu le décret présidentiel N 89-96 du mai 1988 portant création d'un commissariat à l'organisation des entreprises publiques (COREP) ». <sup>4</sup>

**-Ministère de l'environnement :** Pour les textes relatifs aux obligations environnementales des entreprises publiques, Le ministère publie un tableau des principaux textes législatifs et réglementaires nationaux relatifs à l'environnement. Exemple : Journal N 47 du 28 juillet

---

<sup>1</sup>Ibid, n°51 du 27 septembre 1995.

<sup>2</sup>Ibid, n°5 du 25 janvier 1988.

<sup>3</sup>Ibid, n°28 du 17/07/1984.

<sup>4</sup> Journal Officiel de la République Algérienne, **Op.tic.** n°5 du 25 janvier 1988.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

2004 page 08 : « Définissant les modalités de détermination des caractéristiques techniques des emballages destinés à contenir directement des produits alimentaires ou des objets destinés à être manipulés par les enfants ».<sup>1</sup>

### 1.2 Relation avec l'état :

**1.2.1 Tutelle administrative :** L'état exerce une tutelle administrative sur les entreprises publiques pour garantir leur conformité avec les politiques et les stratégies nationales de développement.

#### ➤ **Supervision générale :**

La première relation est que l'État reste l'actionnaire majoritaire tandis que les managers assument les risques de gestion. Par conséquent, l'État contrôle la gouvernance des entreprises publiques. La gouvernance des entreprises publiques se définit comme le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées.

#### ➤ **Contrôle et encadrement :**

Le ministère tutelle joue un rôle central dans le contrôle et l'encadrement des entreprises publiques en Algérie, leur intervention couvre plusieurs aspects clés de la gouvernance de ces entreprises notamment :

##### a) **Nomination des dirigeants :**

En tant qu'actionnaire majoritaire d'une entreprise, l'État, comme tout autre actionnaire privé, dispose du pouvoir de désigner les dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise. Lorsqu'il possède une part minoritaire du capital, il intervient dans les procédures prévues par les instances dirigeantes pour choisir les dirigeants. L'État a également pour rôle d'identifier les profils les plus adaptés pour assurer la meilleure gestion de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.me.gov.dz/wp-content/uploads/2023/12/TABLEAU-TEXTES-LEGISLATIFS-ET-REGLEMENTAIRES-ENVIRONNEMENT-2001-2023.pdf>. Op.tic, consulté le 18/02/2025.

<sup>2</sup> <https://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat/presidents-des-conseils-dadministration-ou-surveillance-des-entreprises-a>. Op.tic, consulté le 19/03/2025

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

### b) Approbation des budgets :

A partir de Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, au terme de l'article 221 en extraire que la gestion du budget vise à s'assurer que le budget est bien exécuté conformément à ce qui a été autorisé. Il évalue si la gestion financière est fiable, si la comptabilité budgétaire est bien tenue, et permet d'anticiper d'éventuels risques financiers. Il sert aussi à vérifier si les résultats obtenus correspondent aux ressources accordées. Ce contrôle est placé sous la responsabilité du ministre chargé du budget, qui désigne les contrôleurs budgétaires. En principe, le contrôle des décisions prises par un mandataire revient au contrôleur budgétaire de l'entité qui lui a donné mandat. Toutefois, ce dernier peut déléguer ce pouvoir à un contrôleur budgétaire ou à un contrôleur économique et financier du mandataire pour des actes précis.<sup>1</sup>

**FIGURE 01 : Les acteurs de la tutelle et du contrôle des organismes**



<sup>2</sup>Source : Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (France) ,01/08/2014

<sup>1</sup> <https://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat/presidents-des-conseils-d-administration-ou-surveillance-des-entreprises-a>. Op.tic, consulté le 19/03/2025

<sup>2</sup> [https://www.budget.gouv.fr/reperes/operateurs\\_et\\_organismes\\_publics/articles/les-acteurs-tutelle-contrôle](https://www.budget.gouv.fr/reperes/operateurs_et_organismes_publics/articles/les-acteurs-tutelle-contrôle). Op.tic, consulté le 02/04/2025

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

### c) Validation des plans stratégiques :

Chaque année, les entreprises publiques élaborent des plans stratégiques qui doivent être validés par les ministères de tutelle afin d'atteindre leurs objectifs et de contribuer au développement du pays. A partir de l'article 27, alinéa 3 : « opérateurs de l'État », sont ceux qui fournissent des services publics relevant de politiques définies par l'État, qui sont principalement financés par lui, et qui sont placés sous son contrôle direct. Chaque année, une annexe au projet de loi de finances, surnommée « annexe jaune », présente la liste de ces opérateurs. Elle indique combien l'État leur accorde comme subventions pour leurs missions de service public et fixe un plafond pour leurs emplois autorisés. Ces opérateurs doivent aussi négocier avec l'État un contrat précisant leurs objectifs et leurs performances attendues, présenter un budget détaillé qui distingue les engagements futurs des paiements effectifs, et élaborer un plan stratégique immobilier à long terme. Enfin, ces opérateurs sont classés parmi les trente missions regroupant tous les programmes budgétaires de l'État.<sup>1</sup>

### 1.3 Cadre réglementaire :

Le cadre réglementaire désigne l'ensemble des lois, règlements et directives qui régissent un domaine spécifique, garantissant la conformité et la sécurité des activités. Il joue un rôle crucial en assurant une stabilité juridique et économique, tout en protégeant les droits des individus et des entreprises. Une compréhension approfondie du cadre réglementaire est essentielle pour se conformer aux obligations légales et minimiser les risques d'infractions.

### 1.4 Le concept de la loi de finances et son contenu :

L'article premier de la loi n° 84-17 datée du 7 juillet 1984 relative aux lois de finances définit le concept et le contenu de la loi de finances comme suit : "Les lois de finances déterminent, dans le cadre des équilibres généraux définis dans les plans de développement économique et social pluriannuels et annuels, la nature des ressources et des charges financières de l'État, leur montant et leur affectation.

### " L'article 2 de cette loi précise la nature de la loi de finances en :

- La loi de finances et les lois de finances complémentaires ou modificatives,
- La loi de règlement du budget.

---

<sup>1</sup> <https://www.budget.gouv.fr/documentation/les-annexes-jaunes>.Op.tic,consulté le 11 avril 2025

## **Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire**

---

La loi de finances de l'année, pour chaque année civile, approuve et autorise l'ensemble des ressources et des charges de l'État, ainsi que les autres moyens financiers alloués à la gestion des services publics. Elle approuve et autorise également les dépenses consacrées aux équipements publics ainsi que les dépenses en capital (article 3 de la même loi mentionnée ci-dessus).

Les lois de finances complémentaires ou modificatives peuvent, seules, compléter ou modifier les dispositions de la loi de finances de l'année en cours. La loi de règlement du budget constitue le document qui constate l'exécution de la loi de finances et, le cas échéant, des lois de finances complémentaires ou modificatives pour chaque exercice financier.

### **2. Normes comptables nationales applicables aux entreprises publiques :**

Le Système Comptable Financier SCF par abréviation, adossé aux normes internationales IAS/IFRS et promulgué par la Loi n° 07-11 du 25 novembre 2007, a abrogé et remplacé l'Ordonnance no 75-35 du 29 avril 1975 portant Plan Comptable National (PCN). Il a été rendu applicable à toutes les entités économiques et organismes publics et privés, astreints à tenir la comptabilité commerciale et ce, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Le SCF a été élaboré par le Conseil National de la Comptabilité (CNC) avec la contribution du conseil de l'ordre des experts comptables français durant la période de 1998 à 2005 en prenant en compte les normes internationales en application à cette époque et du moins jusqu'en 2004. Ainsi, le SCF a en effet introduit des changements conséquents au niveau des définitions, des concepts, des règles d'évaluation et de comptabilisation ainsi que dans la nature et le contenu des états financiers que devront produire les entreprises soumises à la tenue d'une comptabilité financière : Une vraie philosophie comptable et financière. Toutefois, depuis, les normes internationales comptables et d'audit connaissent une évolution aussi bien en correction et en amélioration des normes existantes qu'en adoption de nouvelles normes qui doivent être examinées en vue de leur éventuelle intégration dans le SCF. Depuis sa mise en application, il a été enregistré un nombre important de demandes d'avis émanant des utilisateurs sollicitant du CNC des explications, parfois des interprétations sur les modalités d'application de différents concepts, règles et principes d'évaluation et de comptabilisation. Ces demandes traduisent ainsi les difficultés qu'ils ont rencontrées lors de l'application de ce référentiel, et donc devaient être prises en charge pour une application générale et correcte du référentiel comptable. Par ailleurs, l'évolution de la gestion des entités économiques et l'ouverture

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

incontournable vers l'international mettent en évidence la nécessité d'actualiser le SCF afin de se conformer, au mieux, aux exigences universelles issues de l'utilisation de la comptabilité par les sociétés Mères telles que la consolidation des comptes, et de favoriser le développement du marché financier. A cet effet, différents avis visant l'accompagnement des entités ont été émis par le CNC à travers le comité de veille, principes et normes avant la création de la commission de normalisation des pratiques comptables et des diligences professionnelles qui a pris le relais dès son installation, conformément aux dispositions de la Loi 10-01 du 29 juin 2010. La commission étant permanente a émis différents avis de portée générale qui ont explicité certaines dispositions du SCF et ont détaillé des thématiques susceptibles de lever toute ambiguïté quant à certaines dispositions. La commission, en sus des réponses personnalisées qu'elle adresse aux opérateurs économiques, et à travers ses publications, œuvre pour la normalisation comptable et accompagne les entités dans l'application du SCF. Ces avis méritent d'être consolidés dans le corps du SCF, un autre élément qui a motivé son adaptation. <sup>1</sup>

### 2.1 Règles de passation des marchés publics :

La réglementation des marchés publics en Algérie repose sur des principes de transparence, et de l'égalité. Elle impose aux entreprises publiques de respecter des procédures strictes pour la sélection des fournisseurs et la gestion des contrats. Toutefois, ces règles, bien que nécessaires pour lutter contre la corruption et favoriser une gestion rigoureuse, peuvent également engendrer des retards significatifs dans l'exécution des projets. Les entreprises publiques doivent ainsi composer avec des obligations administratives lourdes, des délais d'approbation prolongés et un cadre réglementaire en constante évolution, rendant l'adaptation aux nouvelles exigences complexe. Les marchés publics en Algérie sont régis par un cadre réglementaire strict visant à assurer la transparence et l'égalité des chances entre les soumissionnaires. Toutefois, les procédures complexes et rigides peuvent ralentir la prise de décision et affecter l'efficacité des opérations. « **Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.**»<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> CNC. (2010). création de la commission de normalisation des pratiques comptables. loi n°10-01 du 29 juin 2010. journal officiel n°40.

<sup>2</sup> Journal Officiel de la République Algérienne, **Op.tic**, n°50 du 20 septembre 2015.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

**-Transparence:** La transparence contribue à un traitement juste et équitable des soumissionnaires.

**-Intégrité:** L'accès aux opportunités de marchés publics pour les concurrents de toutes tailles, donc la limitation du recours aux exceptions à la mise en concurrence (attribution directe, procédures accélérées, etc.), favorise l'obtention d'un meilleur rapport qualité/prix et diminue les risques de corruption.

**-Participation:** La conception des appels d'offres doit permettre d'encourager une vaste participation de soumissionnaires, y compris de nouveaux entrants et des petites et moyennes entreprises (PME). De plus, un dialogue transparent et régulier avec les fournisseurs et les associations professionnelles permet une meilleure compréhension des besoins du gouvernement, facilitant ainsi l'accès aux opportunités de marchés pour l'ensemble des fournisseurs.

### 2.2 Obligation en matière de la conformité :<sup>1</sup>

#### 2.2.1 Principaux domaines de conformité :

- a. **Lutte contre le blanchiment d'argent :** Les entreprises du secteur financier (banques, assurances, etc.) doivent mettre en place des dispositifs de contrôle pour détecter et signaler toute opération liée au blanchiment d'argent. Cela inclut le contrôle d'identité des clients clés, la surveillance des transactions et la déclaration aux autorités compétentes. En cas de non-respect de ces obligations, l'entreprise peut être sanctionnée.<sup>2</sup>
- b. **Lutte contre la corruption :** Les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, grandes ou petites, doivent également mettre en place des procédures de contrôle interne pour détecter les pratiques de corruption. Le non-respect de ces obligations peut entraîner des sanctions judiciaires, la perte de marchés publics, etc.<sup>3</sup>
- c. **Renforcement de la connaissance du droit de la concurrence :** Les entreprises doivent s'assurer que leurs employés sont bien formés, en particulier dans

---

<sup>1</sup> Bouchareb, F. (2019). La conformité réglementaire dans les entreprises publiques algériennes : entre obligation et mise en œuvre. Revue Algérienne de Comptabilité et de Finance.

<sup>2</sup>Journal Officiel n°71 du 14 novembre 2004. Loi n°04-15 du 10 novembre 2004 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

<sup>3</sup> **Ibid**, n°11 du 8 février 2005. Loi n°05-01 du 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

la prise de décisions commerciales, et qu'ils comprennent bien les règles de la concurrence.<sup>1</sup>

- d. Prévention des risques :**<sup>2</sup> Mettre en place un programme de conformité aide l'entreprise à repérer à l'avance les comportements qui pourraient poser problème et à les corriger avant qu'ils ne deviennent des infractions. Cela peut inclure des formations régulières pour le personnel, des contrôles internes pour vérifier que tout est fait correctement, et des règles claires pour sanctionner ceux qui ne respectent pas ces règles.
- e. Éviter des coûts élevés :** Même si mettre en place un programme de conformité coûte de l'argent au début, ne pas le faire peut coûter beaucoup plus cher à l'entreprise. Si elle enfreint les règles de concurrence, elle risque de devoir payer de grosses amendes, d'être poursuivie en justice et de perdre en crédibilité auprès du public. Tout cela peut entraîner de lourdes pertes financières.

### 2.2.2 Obligation clés des entreprises :<sup>3</sup>

**Mise en place d'un programme de conformité :** Politiques formation, et contrôles internes.

- Désignation d'un responsable de la conformité.
- Réalisation d'audits et des contrôles réguliers.
- Déclaration et signalement des infractions.
- Etablissement d'un code de conduite et d'une culture de conformité.

#### ➤ Enjeux de transparence et d'efficacité :

##### a. Transparence dans la gestion :

**a.1 Définition d'un Rapport Financier :** Un rapport financier est un ensemble de documents qui présentent la situation financière d'une entreprise à un moment donné, incluant le compte de résultat, le bilan et d'autres états financiers.

---

<sup>1</sup> Guides publiés par l'Autorité nationale de la concurrence (ANC) : <https://www.anc.dz>, consulté le 13/04/2025

<sup>2</sup> Cour des comptes (Algérie). Rapports annuels de performance des EPE. [www.ccomptes.dz](http://www.ccomptes.dz), consulté le 15/04/2025

<sup>3</sup> Op.tic, Cour des comptes (Algérie). Rapports annuels de performance des EPE.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

**a.2 Obligation de publication des rapports des gestions :** Le rapport de gestion est une obligation légale en Algérie, principalement régie par le Code de commerce. Il doit être établi à la clôture de chaque exercice par les organes dirigeants des sociétés (gérant, conseil d'administration, directoire) et soumis à l'assemblée générale ordinaire.

➤ **Objectifs et portée :**

☐ **Transparence :** Fournir aux associés, actionnaires et organes de contrôle une vision claire de la situation financière et des activités de l'entreprise.

☐ **Responsabilité :** Formaliser l'obligation des dirigeants à rendre compte de leur gestion.

☐ **Prise de décision :** Aider les parties prenantes à évaluer la performance et les perspectives de la société.

➤ **Contenu et exigences :**

☐ Situation de la société et activité de l'exercice écoulé.

☐ Changements comptables et méthodologiques.

☐ Participation dans d'autres sociétés (acquisition de plus de 50 % du capital, filiales).

☐ Principaux faits marquants et perspectives.

➤ **Particularités en Algérie :** on peut les résumer sur les points suivants <sup>1</sup> :

○ **Absence d'obligation de publication :** Contrairement à d'autres pays, le rapport de gestion ne doit pas être déposé au greffe ni rendu public.

○ **Dépôt limité :** Seuls les comptes sociaux et le procès-verbal de l'AG doivent être déposés au Centre National du Registre de Commerce (CNRC).

○ **Variabilité du contenu :** Le cadre réglementaire ne précise pas le niveau de détail requis, laissant aux entreprises une certaine liberté dans la forme du rapport.

En conclusion, bien que le rapport de gestion soit une exigence légale, son absence de publication obligatoire en Algérie réduit son impact en matière de transparence vis-à-vis des tiers, contrairement aux pratiques en vigueur dans d'autres pays.

---

<sup>1</sup> Ministère des Finances (Algérie). (2022). Rapport sur le contrôle interne et la conformité dans les EPE.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

### **b. Manque de transparence dans certaines pratiques de gestion :**

La transparence est un élément clé dans la gestion efficace d'une organisation. Son absence peut entraîner des problèmes opérationnels et relationnels qui affectent directement la performance. Le manque d'information claire pousse les employés à spéculer, ce qui favorise la circulation de rumeurs. Cela crée de l'incertitude et perturbe l'environnement de travail.

#### **○ Désalignement stratégique**

Sans communication constante, les différents départements peuvent suivre des objectifs divergents, ce qui nuit à la coordination des efforts et à l'exécution des stratégies communes.

#### **○ Perte de confiance**

Une organisation opaque conduit à une perte de confiance entre les employés et la direction. L'absence d'informations fiables fragilise la relation de confiance nécessaire à une collaboration productive.

#### **○ Culture de rétention d'information**

Une communication restreinte génère un environnement où le partage d'informations est limité. Cette rétention d'information réduit la coopération et freine l'innovation. Démotivation  
Le manque de transparence sur les objectifs ou les décisions de l'entreprise peut conduire à une perte de sens du travail chez les employés, qui se sentent déconnectés de la mission globale.

#### **○ Redondance des tâches**

Une mauvaise communication peut entraîner des doublons dans les tâches effectuées par les équipes, entraînant une perte de temps et des inefficacités opérationnelles.

#### **○ Climat néfaste**

Enfin, le manque de transparence peut créer un environnement de travail où les employés hésitent à prendre des initiatives ou à exprimer des idées, freinant la croissance et la productivité.

Le manque de transparence dans la gestion des entreprises publiques en Algérie est une problématique majeure qui compromet l'efficacité organisationnelle, la conformité réglementaire et la confiance du public. Cette opacité se manifeste à travers plusieurs aspects,

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

notamment l'insuffisance de la communication financière, des pratiques de gestion opaques, la faiblesse des contrôles internes et externes, ainsi que les conséquences négatives sur la compétitivité et la gouvernance.

### c. Insuffisance de la communication financière :

L'information financière et de gestion est essentielle pour assurer la transparence et permettre aux parties prenantes (actionnaires, citoyens, État, investisseurs) d'évaluer la performance des entreprises publiques. Cependant, plusieurs lacunes sont constatées :

#### o Absence de publication obligatoire des rapports de gestion :

Contrairement à d'autres pays où les rapports de gestion doivent être publiés et accessibles au public, en Algérie : Aucune obligation légale n'impose la diffusion des rapports de gestion. Ces documents restent souvent internes, limitant ainsi l'accès aux informations stratégiques sur la situation et les perspectives de l'entreprise.

o **Dépôt limité aux autorités de régulation** : Les entreprises sont tenues de déposer leurs comptes sociaux au Centre National du Registre de Commerce (CNRC), mais sans obligation de publication large.

#### o Retards ou absence de publication des états financiers

- **De nombreuses entreprises publiques publient leurs états financiers en retard**, rendant difficile l'évaluation de leur situation par les parties prenantes.
- **Manque de transparence sur les pertes et les subventions** : Certaines entreprises publiques reçoivent des aides de l'État sans fournir de détails sur l'affectation des fonds.
- **Données financières incomplètes** : Les rapports publiés sont parfois peu détaillés, sans explication sur l'origine des résultats ou les méthodes de gestion utilisées.

o **Manque de visibilité sur l'utilisation des fonds publics** : Les entreprises publiques sont financées en grande partie par l'État, mais peu d'informations sont fournies sur l'usage précis de ces ressources.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

### d. Pratiques de gestion opaques :

L'opacité dans la gestion ne concerne pas seulement la communication financière, mais aussi les décisions stratégiques et opérationnelles prises par les dirigeants des entreprises publiques.

- **Procédures d'attribution des marchés publics complexes et peu transparentes :**
  - **Favoritisme et conflits d'intérêts :** L'attribution des contrats publics manque parfois de transparence, avec des soupçons de favoritisme envers certaines entreprises.
  - **Manque de mise en concurrence réelle :** Certaines entreprises publiques attribuent directement des contrats sans passer par des appels d'offres transparents.
  - **Procédures administratives longues et opaques :** La complexité du Code des marchés publics ralentit les processus et crée des opportunités de manipulation.
- **Non-divulgence des conflits d'intérêts**

Aucune obligation claire pour les dirigeants de déclarer leurs intérêts privés. Des décisions influencées par des intérêts personnels ou politiques, nuisant à l'objectivité et à la rationalité économique.

- **Manque de clarté dans les décisions stratégiques**

Les grandes décisions (investissements, restructuration, nomination des dirigeants) sont souvent prises sans consultation publique ni justification détaillée. Les entreprises publiques ne publient pas de plans stratégiques détaillés, ce qui empêche de comprendre leur vision et leur évolution future.

### e. Faiblesse des contrôles et de l'audit interne :

Un contrôle efficace est un élément clé pour garantir la transparence et la bonne gouvernance. Or, dans les entreprises publiques algériennes, plusieurs insuffisances sont constatées.

- **Audit interne sous-utilisé ou non indépendant :** L'audit interne est souvent considéré comme une simple formalité, sans réelle influence sur les décisions de gestion.
- **Absence d'indépendance des auditeurs internes :** Dans certaines entreprises publiques, les auditeurs sont sous l'autorité directe de la direction, limitant leur capacité à signaler des irrégularités.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

**Manque de formation et d'outils modernes :** Les auditeurs internes ne disposent pas toujours des compétences et des ressources nécessaires pour effectuer un contrôle efficace.

### 2.2.3 Contrôle externe limite et peu contraignant :

Bien que la Cour des comptes et l'Inspection générale des finances (IGF) aient un rôle de contrôle, leurs recommandations ne sont pas toujours suivies d'actions concrètes. Les sanctions en cas de non-conformité sont rarement appliquées, ce qui réduit l'effet dissuasif du contrôle externe. Les rapports d'audit ne sont pas toujours rendus publics, limitant l'accès aux informations sur la gestion des entreprises publiques.

### 2.2.4 Conséquences du manque de transparence :

- a) **Risque accru de corruption :** L'opacité dans la gestion facilite les détournements de fonds et les pratiques de corruption. Le manque de contrôle strict et la complexité administrative favorisent les abus et la fraude.
- b) **Perte de confiance du public et des investisseurs :** Les citoyens perçoivent souvent les entreprises publiques comme inefficaces et mal gérées. Les investisseurs privés hésitent à s'engager avec des entreprises publiques en raison du manque de clarté sur leur gestion et leur rentabilité.
- c) **Inefficacité et gaspillage des ressources :** L'opacité dans la gestion entraîne des décisions économiques irrationnelles, un gaspillage des fonds publics et une faible rentabilité des entreprises publiques. Faible compétitivité face au secteur privé, qui applique souvent des normes de transparence plus strictes.

### 2.2.5 Solutions et recommandations pour renforcer la transparence :

- a) **Renforcement des obligations de publication :** Rendre obligatoire la publication des rapports de gestion et des états financiers sur des plateformes accessibles au public. Mettre en place des délais stricts pour la diffusion des informations financières.
- b) **Amélioration de l'audit interne et externe :** Renforcer l'indépendance des auditeurs internes et leur fournir des ressources adaptées. Appliquer les recommandations des audits externes avec un suivi rigoureux. Encourager les entreprises publiques à adopter les normes internationales de gouvernance (IIA, COSO).
- c) **Réforme de la gouvernance des entreprises publiques :** Établir des codes de bonne conduite et des obligations de déclaration des conflits d'intérêts. Favoriser la nomination de dirigeants sur la base de compétences et non de critères politiques.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

- d) **Transparence dans les marchés publics** : Mettre en place des plateformes en ligne pour suivre les appels d'offres et les contrats signés. Encourager la concurrence et limiter les attributions directes de contrats.

### 3. Problèmes liés à l'accès limité aux informations financières :

L'accès restreint aux informations financières des entreprises publiques algériennes constitue un obstacle majeur à la transparence, à la gouvernance efficace et à la confiance des parties prenantes. Cette opacité résulte de plusieurs facteurs<sup>1</sup> :

- Absence d'obligation légale de publication étendue des états financiers
- Difficulté d'accès aux rapports d'audit et de gestion
- Manque de clarté et de lisibilité dans la communication financière
- Faible utilisation des plateformes numériques pour la diffusion des données
- Conséquences sur la gouvernance, la compétitivité et l'image des entreprises publiques.

#### 3.1. Absence d'obligation légale de publication étendue des états financiers :

##### 3.1.1 Obligation limitée au dépôt des comptes au CNRC :

En Algérie, les entreprises publiques sont tenues de déposer leurs comptes sociaux auprès du Centre National du Registre du Commerce (CNRC). Cependant, ces informations ne sont pas automatiquement rendues accessibles au grand public ni diffusées de manière proactive.

##### 3.1.2 Pas d'obligation de publication des états financiers détaillés :

Contrairement à certaines réglementations internationales, il n'existe aucune exigence obligeant les entreprises publiques à publier leurs états financiers détaillés sur leurs sites web ou sur une plateforme publique. Dans d'autres pays, les entreprises publiques publient des bilans, comptes de résultat, tableaux des flux de trésorerie et annexes détaillées, ce qui permet aux citoyens et investisseurs d'avoir une vision claire de leur situation financière.<sup>2</sup>

##### 3.1.3. Manque de comptes consolidés pour les groupes publics :

Les groupes d'entreprises publiques ne publient pas toujours des comptes consolidés, ce qui empêche une évaluation globale de leur santé financière. Par exemple, un grand groupe

---

<sup>1</sup> Op.tic, Cour des Comptes (Algérie), Rapport annuel 2021, Chapitre sur les entreprises publiques économiques.

<sup>2</sup> Op.tic, Ministère des Finances - IGF, Synthèse des rapports de contrôle des EPE (2019-2022).

## **Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire**

---

opérant dans plusieurs secteurs peut avoir plusieurs filiales déficitaires sans que cela ne soit clairement visible dans des comptes non consolidés. <sup>1</sup>

### **3.1.4. Retards et irrégularités dans la publication des comptes :**

Les entreprises publiques ne respectent pas toujours les délais réglementaires pour la publication de leurs comptes. Certains rapports ne sont publiés qu'avec plusieurs mois, voire des années de retard, ce qui limite leur utilité pour l'analyse financière et le suivi des performances.

### **3.2. Difficulté d'accès aux rapports d'audit et de gestion :**

#### **3.2.1. Rapports d'audit interne non accessibles au public**

Les audits internes réalisés au sein des entreprises publiques restent confidentiels, ce qui limite le contrôle citoyen et externe. En l'absence d'une obligation de transparence, les entreprises ne communiquent pas sur les recommandations des audits ni sur les mesures correctives mises en place.

#### **3.2.2. Rapports de la Cour des comptes et de l'Inspection Générale des Finances (IGF) peu accessibles :**

La Cour des comptes réalise des audits approfondis sur la gestion des entreprises publiques, mais ces rapports ne sont pas toujours rendus publics. Lorsqu'ils sont publiés, ils arrivent souvent avec un décalage important, ce qui réduit leur impact et la possibilité d'une réaction rapide aux irrégularités identifiées.

#### **3.2.3. Rapports de gestion internes rarement diffusés**

Les entreprises publiques doivent produire des rapports de gestion, mais leur contenu n'est pas strictement encadré. Ces rapports ne sont pas toujours accessibles aux actionnaires, investisseurs ou citoyens, ce qui nuit à la transparence des décisions de gestion.

---

<sup>1</sup> Op.tic, Journal Officiel de la République Algérienne n°19 du 11 mars 2009 art 132-2.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

### 3.3. Manque de clarté et de lisibilité dans la communication financière :

#### 3.3.1. Absence de rapports annuels accessibles au public :

Contrairement aux pratiques internationales, les entreprises publiques algériennes ne publient pas systématiquement de rapports annuels détaillés. Ces rapports devraient inclure : Analyse des performances financières Indicateurs de gestion Stratégies et perspectives d'avenir Informations sur la gouvernance et les décisions du conseil d'administration.<sup>1</sup>

#### 3.3.2. Données financières souvent techniques et difficiles à comprendre :

Les documents financiers publiés sont souvent rédigés dans un langage technique, destiné aux spécialistes de la comptabilité et de l'audit. Absence d'efforts de vulgarisation pour rendre ces informations accessibles aux citoyens, investisseurs ou journalistes économiques.

#### 3.3.3. Informations financières incomplètes ou non comparables :

Les entreprises publiques ne publient pas toujours des séries de données sur plusieurs années, ce qui rend difficile l'analyse des tendances et évolutions. Les chiffres publiés ne sont pas toujours accompagnés d'explications claires, ce qui peut conduire à des interprétations erronées.

### 4. Faible utilisation des plateformes numériques pour la diffusion des données :<sup>2</sup>

#### 4.1. Sites web officiels peu mis à jour

De nombreuses entreprises publiques ne disposent pas de sites web fonctionnels ou régulièrement mis à jour. Les rapports financiers ne sont souvent pas disponibles en téléchargement ou ne sont pas archivés de manière systématique.

#### 4.2. Faible présence sur les réseaux sociaux pour la communication financière

Contrairement aux entreprises privées, les entreprises publiques utilisent rarement les réseaux sociaux pour partager leurs résultats financiers. Absence de formats interactifs (infographies, vidéos explicatives) pour rendre l'information plus accessible.

#### 4.3. Absence d'une plateforme centralisée pour la publication des comptes publics :

---

<sup>1</sup> Loi n° 06-01 du 20 février 2006, art. 8 à 10, concernant la transparence et la communication de l'information.

<sup>2</sup> Ministère de la Numérisation, *Rapport sur l'état de la transformation numérique dans le secteur public*, 2022. [www.mdigital.gov.dz](http://www.mdigital.gov.dz), consulté le 11/04/2025

## **Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire**

---

Dans plusieurs pays, les entreprises publiques doivent déposer leurs comptes sur un portail gouvernemental accessible au public. En Algérie, il n'existe pas encore de plateforme unique regroupant ces informations de manière centralisée et transparente.

### **5. Conséquences du manque d'accès aux informations financières :**

#### **5.1. Manque de confiance des citoyens et des investisseurs :**

Les citoyens ne peuvent pas évaluer la gestion des entreprises publiques, ce qui crée un climat de suspicion. Les investisseurs étrangers et locaux hésitent à s'engager dans des partenariats avec des entreprises dont les finances sont opaques.

#### **5.2. Risques accrus de corruption et de mauvaise gestion :**

L'absence de transparence facilite la mauvaise gestion des fonds publics et les détournements. Sans accès aux données financières, les mécanismes de contrôle internes et externes perdent en efficacité.

#### **5.3. Difficulté pour les organes de contrôle d'exercer un suivi efficace :**

Les institutions de contrôle (Cour des comptes, IGF, commissaires aux comptes) rencontrent des difficultés à suivre l'évolution financière des entreprises publiques en temps réel.

### **6. Recommandations pour améliorer l'accès aux informations financières :<sup>1</sup>**

Rendre obligatoire la publication des états financiers sur les sites web des entreprises publiques.

Créer une plateforme gouvernementale centralisée regroupant tous les comptes des entreprises publiques. Imposer la publication des rapports d'audit de la Cour des comptes et de l'IGF dans un délai raisonnable.

Encourager la vulgarisation des données financières avec des résumés simplifiés et accessibles.

Développer des outils numériques (applications mobiles, infographies, vidéos explicatives) pour améliorer la transparence financière.

---

<sup>1</sup>Op.tic, IGF (Ministère des Finances), Bulletin de synthèse des recommandations des missions d'audit (2018–2022).

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur l'audit interne et la conformité réglementaire

---

### Conclusion :

Tel qu'il est défini par les normes internationales de l'audit (IIA) et l'IFACI, ainsi que par ses diverses définitions, l'audit interne représente un levier essentiel pour promouvoir l'amélioration continue et accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Pour qu'un audit interne soit réussi et efficace, il doit être organisé de manière rigoureuse, en utilisant une méthodologie appropriée et des outils adaptés.

La fonction de l'audit interne a connu plusieurs développements au fil des dernières années. L'auditeur interne n'est plus uniquement perçu comme un policier chargé de protéger et de contrôler les actifs de l'entreprise. Aujourd'hui, il est devenu un partenaire stratégique apportant une valeur ajoutée au développement de l'entreprise.

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

# ***Chapitre II :***

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### Introduction :

L'audit interne joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Il repose sur une approche systématique et méthodique visant à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Cette démarche contribue non seulement à l'amélioration continue de la performance organisationnelle, mais aussi à la garantie du respect des lois, règlements et normes en vigueur. En assurant une meilleure transparence et fiabilité de l'information, l'audit interne facilite ainsi la prise de décisions stratégiques éclairées, favorisant l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

### Section 01 : État des lieux de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

L'auditeur interne est responsable de la mise en œuvre de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation, en veillant au respect de l'ensemble des principes et normes professionnelles en vigueur, notamment les normes internationales d'audit interne émises par l'Institut des auditeurs internes (IIA).<sup>1</sup>

#### 1. Cadre général de la procédure d'audit

Le processus d'audit s'inscrit dans un cadre rigoureux qui permet d'assurer la qualité, la fiabilité et l'efficacité des travaux réalisés. Dans les institutions publiques, où la transparence et la bonne gestion sont des exigences majeures, chaque étape du processus d'audit est encadrée par des normes professionnelles (ex. : Normes internationales de l'audit interne - IIA, normes INTOSAI pour le secteur public) et des procédures spécifiques<sup>2</sup>.

#### 1. Préparation et planification de l'audit

##### 1.1 Ordre de mission

L'ordre de mission constitue le document officiel qui matérialise le lancement de l'audit. Il précise :<sup>3</sup>

- Les objectifs généraux de la mission ;
- Les services ou processus concernés ;
- Les dates prévues de réalisation ;

---

<sup>1</sup> **Opt.ic, Cour des Comptes (Algérie)**, Rapports annuels 2020, 2021, 2022./www.ccomptes.dz/ consulté le 12/04/2025

<sup>2</sup> Théorie et pratique de l'audit interne, 7e édition, Paris : Éditions Eyrolles, 2012, p.544

<sup>3</sup> international professional practices framework (IPPF), 2020. Disponible sur : [www.theiaa.org](http://www.theiaa.org) consulté le 28/05/2025

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

- Les membres de l'équipe d'audit ;
- Les interlocuteurs de l'entité auditée.

**But :** Donner un cadre juridique et organisationnel à l'audit et informer les parties prenantes.

### 1.1.2 Réunion d'ouverture

Cette réunion a lieu entre l'équipe d'audit et les responsables de l'entité concernée. Elle permet de :<sup>1</sup>

- Présenter la mission et les auditeurs ;
- Expliquer les objectifs spécifiques de l'audit ;
- Clarifier les attentes et les limites de la mission ;
- Collecter des informations préliminaires sur les processus, les risques et les enjeux ;
- Identifier les documents nécessaires à la suite des travaux.

**But :** Favoriser un climat de coopération et obtenir l'adhésion de l'entité auditée.

### 1.1.3 Analyse préliminaire et évaluation des risques

À cette étape, l'auditeur réalise un diagnostic préliminaire :<sup>2</sup>

- Analyse des processus, procédures et systèmes en place ;
- Cartographie des risques (opérationnels, financiers, réglementaires) ;
- Identification des dispositifs de contrôle existants ;
- Évaluation de la conception et de l'efficacité initiale des contrôles ;
- Détermination des zones à risque élevé nécessitant un examen approfondi.

**But :** Cibler les efforts d'audit sur les domaines présentant le plus de risques ou de faiblesses.

### 1.1.4 Élaboration du programme d'audit détaillé

Sur la base des constats préliminaires, l'équipe élabore un programme d'audit qui définit :<sup>3</sup>

- Les objectifs spécifiques à atteindre pour chaque domaine audité.
- Les procédures d'audit à appliquer (tests de conformité, de substance, etc.).
- Les méthodes utilisées (entretiens, observation, revue documentaire, tests, etc.).

---

<sup>1</sup> ISO (2018). ISO 19011: Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, Genève : ISO..

<sup>2</sup> Renard, J. (2012). Théorie et pratique de l'audit interne, 7e éd., Paris : Eyrolles.

<sup>3</sup> AFNOR (2018). Guide pratique de l'audit interne qualité selon l'ISO 9001:2015, Paris : AFNOR Éditions.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

- Le calendrier détaillé des interventions ;
- Le budget et les ressources nécessaires (personnel, matériel, logiciels, etc.) ;
- La planification des points d'étapes avec les responsables de l'entité auditée.

**But :** Organiser les travaux de manière structurée, en optimisant les moyens et le temps.

### 1.1.5 Validation du programme de travail et organisation de la deuxième phase

Avant de passer à l'exécution concrète :

- Le programme de travail est présenté à la direction et aux responsables concernés ;
- Les points pratiques sont clarifiés (disponibilité des locaux, des documents, des interlocuteurs) ;
- Des ajustements peuvent être apportés en fonction des contraintes ou des spécificités découvertes ;
- Un accord formel est donné pour le démarrage des travaux de terrain.

### 1.1.6 Phase d'exécution (Travaux de terrain)

Lors de cette phase, les auditeurs réalisent :

- Des entretiens avec les personnels clés ;
- Des observations directes sur les processus et les contrôles ;
- Des tests de conformité (vérification du respect des procédures) ;
- Des tests de substance (vérification des chiffres, des documents, des opérations) ;
- La collecte et l'analyse des preuves d'audit.

**But :** S'assurer, par des éléments concrets et vérifiables, que les processus sont conformes et efficaces

### 1.1.7 Clôture de la mission et communication des résultats

Cette étape comprend :

- La réunion de clôture pour présenter les constats, anomalies et points forts ;
- L'élaboration du rapport d'audit détaillé ;
- La formulation de recommandations pour corriger les faiblesses identifiées ;
- La possibilité pour l'entité auditée de formuler des observations ou réponses ;

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

- L'établissement d'un plan d'action avec des délais de mise en œuvre.

### 1.1.8 Suivi des recommandations

Enfin, les auditeurs assurent un suivi pour :

- Vérifier la mise en œuvre effective des recommandations ;
- Évaluer les améliorations apportées aux processus et contrôles ;
- S'assurer que les risques identifiés sont désormais maîtrisés.

**FIGURE 02 : RAPPORT D'AUDIT INTERNE :**

<u>AUDIT QUALITE N° :</u>	<u>DATE :</u>		
<u>ORGANISATION OU SERVICE AUDITE :</u>			
<u>ACTIVITES AUDITEES :</u>			
•      •			
<u>COMPOSITION DE L'EQUIPE D'AUDIT :</u>			
•      •			
<u>NOM DES AUTRES PERSONNES RENCONTREES :</u>			
•      • •      •			
<u>SYNTHESE DES OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS :</u>			
<u>LISTE DES DAC OUVERTES :</u>			
•      • •      •			
<u>LISTE DES DOCUMENTS CONSULTEES :</u>			
•      • •      •			
	<b>Responsable d'audit</b>	<b>Auditeur</b>	<b>Audité</b>
Nom			
Fonction			
Date/Visa			

<sup>1</sup>**Source :** afnor. (2018). guide pratique de l'audit interne qualité selon l'iso 9001:2015. Paris : afnor éditions.

<sup>1</sup> AFNOR. (2018). guide pratique de l'audit interne qualite selon l'iso 9001:2015. Paris : AFNOR Éditions.

### 1.2 Suivi des actions correctives :

En entreprise, effectuer un suivi de toutes les actions et opérations est indispensable. Ainsi, il est essentiel de procéder à un suivi des actions de correction préconisées et effectivement réalisées. Selon les situations, cette vérification peut se faire via l'organisation d'un nouvel audit, ou à travers la prise en compte d'indicateurs associés aux actions correctives. Notez que les indicateurs varient selon le type d'entreprise.

#### 1.2.1 Réalisation de la mission (travaux de terrain) :

##### a) Phase de réalisation:

La phase de préparation, "garant de la réponse aux objectifs fixés à l'auditeur, étant clairement établi, il est temps de passer à la phase d'audit proprement dit. Cette phase constitue le corps de la mission et occupe la plus grande partie du temps de travail de l'auditeur<sup>1</sup>, la durée de cette phase "est de 20 à 50% du temps total de la mission,".<sup>2</sup> Elle correspond aux travaux d'exécution de la mission accomplis par les auditeurs essentiellement sur le terrain, au niveau des structures auditées, les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

##### b) La réunion d'ouverture :

L'auditeur est en mesure d'élaborer un plan de l'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficiente de ses ressources,<sup>3</sup> il tiendra une réunion d'ouverture ou bien kick-off meeting, elle se déroule chez les audités sur les lieux même ou la mission d'audit se dérouler, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leurs présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que la démarche qui sera adoptée par les auditeurs.

---

<sup>1</sup> Philippe Stefanini, audit bureautique –maitrise de l'innovation bureautique dans les entreprises-, les éditions d'organisation, Paris, 1988, p 82.

<sup>2</sup> Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, p 187.

<sup>3</sup> Mohamed Hamzaoui, audit –gestion des risques et contrôle interne normes ISA 200, 215, 330 et 500-, Pearson Education, Paris, 2005, avec modification, p 70.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### c) Le programme d'audit :

On l'appelle aussi «programme de vérification» ou encore «planning de réalisation»; quelle que soit sa dénomination, il s'agit d'un document interne du service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission. <sup>1</sup>

### d) Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) :

Le questionnaire de contrôle interne a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes, cet outil se compose de questions-types:<sup>2</sup>

- Les questions portant sur la fonction stratégique.
- Les questions portant sur la fonction de pilotage.
- Les questions portant sur la fonction de régulation;
- Les questions portant sur la fonction de transformation.

Dans le Q.C.I, une réponse <oui> à une question indique une force apparente, une réponse <non > une faiblesse apparente. L'auditeur doit donc en tenir compte dans la rédaction de ses questions, L'auditeur ne doit pas oublier de demander aux personnes du domaine audité le degré de satisfaction des bénéficiaires de leur travail, tel qu'ils l'évaluent<sup>3</sup>.

#### LES QUESTIONS FONDAMENTALES:

Elles sont au nombre de cinq: qui, quoi, ou, quand et comment ?

Qui ? Question pour connaître l'opérateur.

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

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

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

---

<sup>1</sup> Jacques renard, 7e édition, **op.cit.**, p 252.

<sup>2</sup> Henri-Pierre Maders, audit opérationnel dans les banques, les éditions d'organisation, Paris, 1994, **Op.tic.**, p 130.

<sup>3</sup> Henri-Pierre Maders **.Ibid.**, avec modification, p 130.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

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

Le travail sur le terrain : Le travail sur le terrain comprend les observations et les fiches d'observation :

### 1.2.2 Les observations :

Les auditeurs effectueront des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes, il s'agit d'une observation globale immédiate ou une observation spécifique. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du Programme d'audit. Dans cette phase, les auditeurs utilisent la "**FRAP**", ou pour parler clair "feuille de révélation et d'analyse de problème", c'est le papier de travail synthétique qui sert à documenter les dysfonctionnements relevés lors de la mission d'audit interne, la **FRAP** doit rester brève, l'ensemble des **FRAP**, après reclassement et tirage, peut constituer le corps du rapport final d'audit interne.

Les fiches d'observation : appelées feuille de révélation et d'analyse des problèmes, ou bien la feuille de risque, c'est un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées, c'est une méthodologie de résolution de problèmes, elle contient certain nombre d'informations nécessaires pour le traitement de tout problème, la feuille de risque est:<sup>1</sup>

- a) A première vue, un simple imprimé composé de plusieurs parties dans lesquelles sont réunies plusieurs types d'information: (le type de risques, les faits observés, les causes explicatives, les conséquences réelles ou potentielles, les recommandations, le nom du chef de mission, le nom de l'auditeur, le nom du responsable du domaine audité).
- b) A second vu, un instrument métrologique précieux car elle va:
  - Synthétiser toutes les informations concernant un risque, et donc, pour être complète, obliger l'auditeur à une analyse méthodique et rigoureuse.
  - Faciliter l'identification de vrais risques, car toutes les parties de l'imprimé devront être remplies pour que le risque puisse figurer dans le rapport de mission.

---

<sup>1</sup> Henri-Pierre Maders, **op.cit.**, p142.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

- Permettre la validation des risques et des recommandations par les personnes auditées avant la rédaction du rapport d'audit.
- Faciliter la rédaction du rapport d'audit et du rapport de la synthèse.

### 1.3 La réunion de clôture :

La réunion de clôture est la dernière étape du processus d'audit mettant en relation l'auditeur et l'audité ainsi que ses représentants. Il est important que cette étape soit réalisée à la fin de l'audit et ne fasse pas l'objet d'un report dans le temps (plus grande difficulté pour les auditeurs pour restituer leurs observations). Les participants à la réunion de clôture sont déterminés par le responsable du domaine audité. Le nombre de personnes à convier peut varier en fonction de l'envergure de l'audit et de l'importance accordée à cette mission. La durée de la restitution ne doit pas excéder 45 minutes. En effet, il ne faut pas refaire l'audit pendant cette réunion mais il convient uniquement de restituer des observations basées sur des preuves tangibles<sup>1</sup>. Dans cette réunion qui combine deux parties à savoir auditeurs et audités, sont exposées dans un premier temps les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que toutes les recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps les audités peuvent faire des contestations sur les analyses, ou proposer des corrections.

#### 1.3.1 La rédaction du rapport de l'audit interne :

Les rapports d'audit présenteront "les défaillances relevées au cours de l'audit de l'application des procédures et les ajustements proposés à la suite de la vérification des données de gestions et organisations,"<sup>2</sup>, il doit être le fidèle reflet de la restitution effectuée en réunion de clôture. Le responsable d'audit chargé de cette mission ne doit pas rajouter des points non abordés pour éviter toute incompréhension de la part des audités. En ce sens, le rapport d'audit doit être une véritable synthèse mettant facilement en exergue les conclusions d'audits. Il doit être compréhensible par une personne n'ayant pas participé au déroulement de l'audit. Ainsi, un lecteur découvrant le rapport d'audit doit <ressentir> le climat dans lequel s'est déroulé l'audit ainsi que les principales conclusions.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Christophe Villalonga, op.cit., p 85.

<sup>2</sup> Khelassi Réda, l'audit interne –audit opérationnel-, Houma éditions, Alger, 3eme édition, 2010, p 102.

<sup>3</sup> Khelassi Réda, Ibid., p 87

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

**1.3.2 Le suivi du rapport d'audit interne (suivi des recommandations):** souvent, notamment dans le cas d'audits internes, la mission des membres de l'équipe d'audit (ou du responsable d'audit) ne s'arrête pas à la simple identification de dysfonctionnements et à la rédaction d'écarts, parfois en effet, il arrive qu'ils fassent un choix parmi ces possibilités:<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> Michel Jonquière, manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audités, AFNOR, Paris, 2006, p 46-47.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

FIGURE N° 03 : Extrait d'une fiche pratique pour l'audit interne :

Fiche pratique REALISATION DE LA REUNION DE CLOTURE
La réunion de clôture de l'audit interne devra comporter les différents point suivants :
<b>Réunion au préalable entre les membres de l'équipe d'audit</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Revoir les constats recueillis pendant l'audit</li><li>- Préparer une liste complète des constats de l'audit</li><li>- S'accorder sur les écarts constatés et les qualifier</li><li>- S'accorder sur les conclusions de l'audit</li><li>- Définir les rôles et les tâches pour la réunion de clôture</li><li>- Préparer des recommandations</li><li>- Discuter des actions de suivi d'audits ultérieurs si nécessaire</li></ul>
<b>Composition de la réunion de clôture</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Le responsable de l'équipe d'audit sera chargé de cette réunion</li><li>- Les audités et leur hiérarchie doivent être conviés</li><li>- Rappeler l'objectif de l'audit et son déroulement prévu</li><li>- Présenter les écarts constatés et permettre leur levée</li><li>- Présenter un compte rendu conclusions d'audit sans remise en question</li><li>- Résoudre ou faire le constats de toutes les divergences d'opinion</li><li>- Présentation des observations de l'audit</li></ul>
<b>Quelques clés pour le bon déroulement de la réunion</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Utiliser un mode impersonnel</li><li>- Ne pas remettre en question la direction devant ses collaborateurs</li><li>- Ne pas juger la compétence des individus</li><li>- Eviter l'effet de surprise dans la présentation des résultats</li><li>- L'auditeur ne doit pas intervenir dans la recherche des pistes de progrès</li></ul>

<sup>1</sup>Source : Guide des bonnes pratiques de l'audit interne, BOULANGER Julien, ETIEN Florine consulté le 20/04/2025

<sup>1</sup> Guide des bonnes pratiques de l'audit interne, BOULANGER Julien, ETIEN Florine, NEPOTE Geoffrey, ZAIDI Bassem, Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2008-2009, [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°79.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### 2. Les outils utilisés pour l'audit interne :

Plusieurs outils et méthodes sont utilisés pour évaluer et améliorer l'efficacité des contrôles internes, identifier les risques et assurer la conformité. Les plus importants de ces outils sont :

#### 2.1 Logiciels de gestion des risques et d'audit :

##### 2.1.1 ACL (Audit Command Language) :

ACL est un outil informatique largement utilisé dans le domaine de l'audit interne. Ce logiciel permet d'extraire, de filtrer, d'analyser et d'examiner de vastes ensembles de données comptables et financières, dans le but d'identifier des anomalies, des transactions inhabituelles ou des risques potentiels. Il est particulièrement utile pour la détection et la prévention de fraudes, ainsi que pour l'évaluation des faiblesses dans les systèmes de contrôle interne. Grâce à des techniques comme l'échantillonnage statistique, la recherche de doublons ou l'analyse comparative, ACL permet aux auditeurs d'obtenir une vision claire et fiable de la conformité des opérations de l'entreprise.<sup>1</sup>

##### 2.1.2 IDEA (Interactive Data Extraction and Analysis) :

**IDEA** Développé par **CaseWare Analytics**, s'impose comme un logiciel de référence. Il permet aux auditeurs d'extraire, d'analyser et de manipuler de grandes quantités de données comptables et financières. Grâce à ses fonctionnalités avancées de traitement et de détection de schémas, IDEA facilite la mise en évidence d'anomalies, de doublons, ou d'indices potentiels de fraude.

Le logiciel est disponible en plusieurs versions (éducation, standard, réseau), ce qui le rend adaptable à différents environnements, y compris les organisations publiques. Dans le contexte des entreprises publiques algériennes, son utilisation représente un atout majeur pour renforcer la rigueur des contrôles internes, assurer la traçabilité des opérations d'audit et améliorer la conformité réglementaire. Conformément aux meilleures pratiques internationales (normes IIA, référentiels NIST et FIPS), IDEA peut également être intégré dans des infrastructures modernes (notamment cloud), à condition de respecter les politiques de sécurité et de protection des données sensibles.

---

<sup>1</sup> FICHE TRM : ACL ANALYTICS (CLIENT DE BUREAU ACL ; ACL POUR WINDOWS). Groupe de gestion TRM, décision One-VA TRM v25.2, prise le 2 mars 2025. Consulté sur : <https://www.oit.va.gov/Services/TRM/ToolPage.aspx?tid=6681&tab=2>.le (01/05/2024)

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

En somme, IDEA est un outil stratégique pour les auditeurs internes souhaitant adopter une démarche plus proactive, numérique et conforme aux standards de gouvernance actuels.<sup>1</sup>

### 2.1.3 TeamMate (Un Systeme Integre De Gestion De L'audit Interne) :

**TeamMate** : développé par **Wolters Kluwer**, est l'une des solutions logicielles les plus complètes pour la gestion intégrée des missions d'audit interne. Conçu spécifiquement pour répondre aux besoins des auditeurs professionnels, ce système permet de couvrir l'ensemble du cycle d'audit, depuis l'évaluation des risques jusqu'à la production des rapports finaux à destination du comité d'audit.<sup>2</sup>

- Le logiciel propose des fonctionnalités robustes, notamment :
- L'évaluation des risques et la planification stratégique des missions,
- L'exécution opérationnelle de l'audit avec des outils collaboratifs,
- La révision et validation des constats,
- La génération automatisée de rapports adaptés aux normes de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA),
- L'analyse des tendances, pour identifier les récurrences et zones à risque,
- Un système de gestion documentaire et de stockage sécurisé des données et travaux d'audit,
- Et la création de rapports personnalisés à l'attention du comité d'audit.

En plus, TeamMate Analytics permet d'automatiser l'analyse de grands volumes de données comptables et transactionnelles, renforçant ainsi la capacité des auditeurs à détecter des anomalies ou des irrégularités.

Dans le contexte des entreprises publiques algériennes, TeamMate représente un outil stratégique pour structurer les fonctions d'audit interne, assurer une meilleure traçabilité des opérations, et faciliter la conformité réglementaire. Sa capacité à centraliser les informations, standardiser les procédures et générer des indicateurs de performance en fait un levier important d'amélioration de la gouvernance.

---

<sup>1</sup> Singleton, T. W., & Singleton, A. J. (2010). FRAUD AUDITING AND FORENSIC ACCOUNTING (4th ed.). Wiley.

<sup>2</sup> Wolters Kluwer. (2023). TEAMMATE+ AUDIT MANAGEMENT SOFTWARE – PRODUCT OVERVIEW. <https://www.wolterskluwer.com/en/solutions/teammate>. (01/05/2024)

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### 2.1.4 AuditBoard :

**AuditBoard** : est un logiciel en mode **SaaS (Software as a Service)** destiné à la gestion intégrée de l'audit, des contrôles internes, de la conformité réglementaire et des risques d'entreprise. Conçu pour les grandes organisations, il s'adresse à un large éventail de professionnels : auditeurs internes et externes, comptables, responsables de la conformité, trésoriers et juristes.<sup>1</sup>

Cette plateforme propose une interface centralisée et personnalisable permettant de :

- Planifier, exécuter et documenter des missions d'audit, avec des outils adaptés à une approche fondée sur les risques ;
- Analyser les opérations et les contrôles internes en temps réel grâce à des tableaux de bord interactifs, fondés sur les rôles utilisateurs ;
- Suivre les indicateurs clés de performance (KPI)<sup>2</sup> liés aux ventes, à la fiscalité, à la paie, aux stocks, aux revenus ou aux obligations juridiques ;
- Générer des rapports dynamiques et personnalisables, avec plus de 20 modèles disponibles, exportables vers PowerPoint ou PDF ;
- Centraliser la gestion documentaire, avec une synchronisation automatique des données et un contrôle de version rigoureux ;
- Automatiser les flux de travail, notamment pour la collecte des justificatifs (PBC)<sup>3</sup>, le suivi des tâches et la conformité aux exigences de certification ;
- Piloter le management des risques, via des fonctionnalités robustes d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de suivi des risques en lien avec les indicateurs clés de risque (KRI).<sup>4</sup>

AuditBoard fonctionne sous forme modulaire, permettant aux entreprises de choisir uniquement les fonctionnalités nécessaires, tout en gardant la possibilité d'ajouter d'autres modules à mesure de l'évolution des besoins.

---

<sup>1</sup> AuditBoard. (2023). AUDITBOARD PLATFORM OVERVIEW. <https://www.auditboard.com>. consulté le (01/05/2024)

<sup>2</sup> **KPI** (Key Performance Indicator - Indicateur Clé de Performance).

<sup>3</sup> **PBC** (Provided By Client - Fourni par le Client).

<sup>4</sup> **KRI** (Key Risk Indicator - Indicateur Clé de Risque).

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### 2.1.5 RiskWatch International – (Solutions d'Évaluation des Risques et de Conformité) :

**RiskWatch International** : est un fournisseur de solutions logicielles avancées spécialisées dans l'évaluation des risques et la gestion de la conformité. Depuis plus de deux décennies, l'entreprise aide les organisations à intégrer des évaluations de risques détaillées dans leurs processus de sécurité, de conformité et de gestion des incidents. L'objectif principal de **RiskWatch** est de fournir des outils puissants qui permettent aux entreprises de mesurer et de gérer de manière proactive leurs risques, tout en garantissant une conformité stricte avec les normes et réglementations en vigueur.<sup>1</sup>

#### a) Produits proposés par RiskWatch International :

- **RiskWatch 360** : Il s'agit d'une solution complète pour l'évaluation des risques commerciaux et de la conformité. Cette plateforme permet d'identifier, de mesurer et de hiérarchiser les risques, ainsi que d'intégrer ces informations aux procédures opérationnelles pour améliorer la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise.
- **ComplianceWatch** : Conçue pour la gestion des risques de conformité, cette solution se concentre sur la surveillance et l'évaluation continue des normes de conformité, qu'elles soient locales, nationales ou internationales. Elle aide les entreprises à se conformer aux réglementations et à identifier rapidement les écarts.
- **SecureWatch** : Un outil dédié à l'évaluation des menaces de sécurité physique, essentiel pour les entreprises qui gèrent des risques liés à la sécurité sur leurs sites, leurs infrastructures et leurs opérations physiques.
- **IncidentWatch** : Cette solution permet de gérer efficacement les incidents, en offrant des outils pour suivre, documenter et analyser les événements de sécurité ou de conformité afin d'implémenter des actions correctives et préventives.

b) Les solutions de RiskWatch International : sont utilisées par un large éventail d'organisations, des entreprises publiques et privées aux agences gouvernementales, et elles permettent de réaliser des évaluations complètes des risques dans divers domaines. L'entreprise met également l'accent sur la convivialité de ses logiciels, offrant des interfaces simples et des services à coût abordable, tout en maintenant un service client exceptionnel.

---

<sup>1</sup> RiskWatch International. (2023). RISKWATCH: ADVANCED RISK AND COMPLIANCE SOLUTIONS. <https://www.riskwatch.com>. Consulté le (01/05/2024)

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### 2.2 Checklists d'audit interne :

**Une checklist d'audit de processus :** est une liste structurée de questions utilisée pour évaluer la performance des différents départements d'une organisation. Elle permet de déterminer si les processus internes fonctionnent de manière efficace et sont conformes aux normes et procédures de l'entreprise.

L'objectif principal d'une checklist est de systématiser l'évaluation, de structurer les démarches d'audit et de vérifier la conformité des processus aux objectifs stratégiques définis. Elle permet aussi de détecter les non-conformités, les lacunes ou les déviations éventuelles par rapport aux exigences réglementaires ou internes

*« A process audit checklist is a list of questions that you can use to evaluate performance across departments to determine whether processes are functioning effectively. A checklist organizes a company's processes and verifies if they comply with company standards and operations according to their intended purpose. »<sup>1</sup>*

#### **2.2.1 Objectifs des checklists :**

- Standardiser les procédures d'audit et garantir leur conformité aux normes (IIA, COSO, etc.).
- Identifier rapidement les écarts ou non-conformités.
- Faciliter le suivi des recommandations.
- Documenter de manière rigoureuse le travail effectué.<sup>2</sup>

#### **2.2.2 Exemples de checklists utilisées :<sup>3</sup>**

- **Checklist de conformité réglementaire :** vérifie le respect des lois en vigueur, des politiques internes et des exigences sectorielles (ex. Code des marchés publics, règles de passation des marchés, lois fiscales, etc.).
- **Checklist de contrôle interne :** évalue l'efficacité des dispositifs de contrôle (séparation des tâches, autorisations, accès aux systèmes...).
- **Checklist sectorielle :** adaptée aux spécificités de certains secteurs (ex. énergie, santé, transports), incluant des indicateurs propres à chaque environnement.

---

1 Indeed.com, "What Is a Process Audit Checklist?".consulté le (03/05/2024)

2 ISO 19011:2018. Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management. (0

3 Pickett, K. H. Spencer. (2013). The Internal Auditing Handbook (4th ed.). John Wiley & Sons.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

- **Checklist d'audit financier** : utilisée pour vérifier l'exactitude des états financiers, l'enregistrement des transactions, et la gestion des actifs.

### 2.3 Outils d'analyse avancée et de prévision :

#### 2.3.1 Data Analytics (Analyse des données) :

- a. **Définition** : Le Data Analytics (DA) désigne l'ensemble des techniques d'analyse, de modélisation et de visualisation des données permettant de dégager des tendances, détecter des anomalies et fournir des informations probantes à toutes les étapes d'une mission d'audit.

*« La technique du DA est définie comme étant la discipline à analyser, modéliser et/ou visualiser des données pour en dégager les tendances, y relever des anomalies et pour extraire d'autres informations utiles aux fins de la planification ou de la réalisation d'un audit. »<sup>1</sup>*

- b. **Utilisation dans le processus d'audit** :

Le DA peut être utilisé tout au long de l'audit, notamment :

- Planification : aide à la compréhension de l'entité auditée et à l'identification des zones de risques (par ex. saisonnalité des ventes, écarts inhabituels).
- Tests de procédures : permet de tester l'efficacité des contrôles internes (ex. contrôle d'autorisation automatisé, 3-way match).
- Contrôles de substance : utilisé pour recalculer des montants, détecter les doublons, confirmer l'exhaustivité des données.
- Procédures analytiques : identification des écarts significatifs, comparaison de marges, identification de modèles atypiques.
- Évaluation des résultats : trie et catégorise les écarts, facilite l'analyse des anomalies et réduit l'incertitude liée aux sondages.

- c. **Avantages pour l'audit interne** :

- Amélioration de la compréhension des activités et des risques.
- Analyse exhaustive de l'ensemble des données au lieu de simples échantillons.
- Détection plus rapide des fraudes et des anomalies significatives.
- Meilleure justification des constats auprès du management et du comité d'audit.

---

<sup>1</sup> Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2020. L'utilisation du Data Analytics en audit [brochure]. <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/data-analytics-the-future-of-audit>.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

- Gain d'efficacité et professionnalisation accrue du métier d'auditeur.

### **d. Conditions de succès :**

1. Fiabilité des données sources (exactitude, exhaustivité).
2. Maîtrise du processus ETL : Extraction – Transformation – Chargement.
3. Sécurisation des données (conformité RGPD ou équivalente).<sup>1</sup>

Formation continue des auditeurs à l'utilisation des outils d'analyse.

### **2.3.2 Intelligence Artificielle (IA) et Audit Interne :**

#### **a) Définition et principes :**

L'intelligence artificielle désigne un ensemble de matériels et de logiciels capables d'imiter certaines fonctions cognitives humaines : **apprendre, raisonner, analyser, s'adapter** et prendre des décisions. En audit, cela permet de traiter d'énormes volumes de données, d'identifier des schémas complexes et de **prédire des risques potentiels**. Contrairement à une simple automatisation, l'IA apprend de ses expériences et s'améliore au fil du temps.

*« L'intelligence artificielle est une technologie capable de s'auto-entretenir et de s'auto-améliorer. Plus elle en fait, plus elle devient intelligente. »<sup>2</sup>*

#### **b) Utilisations concrètes en audit interne :**

- Détection automatique des anomalies et fraudes à partir de grands ensembles de données (transactions, contrats, opérations financières).
- Évaluation prédictive des risques en analysant des données historiques pour anticiper des écarts futurs.
- Optimisation du travail de l'auditeur : l'IA prend en charge des tâches répétitives et analytiques, libérant du temps pour des analyses à plus forte valeur ajoutée.
- Soutien à la prise de décision en identifiant des relations invisibles entre différentes données ou indicateurs.

---

<sup>1</sup> RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données)

<sup>2</sup> IIA.2017, tone at the top, **op.tic**.N°85.mai 2017. Disponible sur : <https://www.theiia.org>. Consulté le 04/05/2024.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### c) Rôle de l'audit interne face à l'IA :

L'audit interne ne doit pas seulement utiliser l'intelligence artificielle, il doit aussi auditer l'intelligence artificielle elle-même. Cela implique :

- Vérifier la fiabilité des données utilisées par les systèmes d'IA.
  - Évaluer les biais potentiels intégrés dans les algorithmes (erreurs humaines, discriminations involontaires, etc.).
1. Contrôler la conformité des systèmes d'IA avec les normes légales, éthiques et de gouvernance (respect de la vie privée, sécurité des données, transparence des décisions).
  2. Accompagner la gouvernance dans l'intégration responsable de ces technologies, notamment en matière de cyber sécurité.

### d) Enjeux pour l'avenir :

L'intelligence artificielle ne remplace pas l'auditeur, mais elle redéfinit son rôle : davantage d'analyse stratégique, d'évaluation des risques complexes, et de pilotage des systèmes intelligents. L'auditeur devra renforcer ses compétences en données, en technologie et en éthique pour rester pertinent dans ce nouveau paysage.

*« L'intelligence artificielle ne peut pas remplacer les auditeurs internes. Un auditeur a recours à sa créativité et à ses connaissances dans de nombreux domaines pour évaluer les risques. »<sup>1</sup> .*

---

<sup>1</sup>Koenig, Michael. (2024). *L'impact de l'intelligence artificielle sur l'audit interne*. Université de Seattle. Disponible sur :/docs.ifaci.com/.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### Section 02 : Le renforcement de l'audit comme levier d'amélioration :

Face aux enjeux croissants de performance, de transparence et de redevabilité qui pèsent sur les entreprises publiques, l'audit interne occupe une place stratégique. Loin de se limiter à un rôle de contrôle, il devient un véritable catalyseur de changement en contribuant à l'amélioration continue des processus internes, au renforcement des mécanismes de gouvernance et à la satisfaction des attentes des différentes parties prenantes :

#### 1 Évolution du rôle de l'audit interne : (d'un outil de contrôle à un acteur stratégique) et le poids des normes internationales d'audit :

Depuis des millénaires, la notion d'audit en général, et plus particulièrement celle d'audit interne, a évolué au fil de son histoire. Que l'on remonte aux civilisations anciennes, que ce soit avant ou après Jésus-Christ, on constate que l'audit n'était initialement utilisé que par les autorités publiques, en l'absence d'entreprises privées. C'est suite à la crise économique de 1929 que la notion et la fonction d'audit interne ont vu le jour. Sans cet événement majeur, elles n'auraient peut-être jamais connu un tel développement. Initialement présente dans le contexte musulman sous le terme de Hisba, l'audit était alors essentiellement un système de contrôle simpliste.

Aujourd'hui, l'audit interne est considéré comme un partenaire stratégique, capable de fournir une assurance raisonnable sur la maîtrise des risques, d'évaluer l'efficacité des systèmes de gouvernance et d'améliorer les processus de management. Il s'inscrit pleinement dans la dynamique de modernisation de la gestion publique.

##### 1.1 Définition de la mission de l'audit :

La principale signification est qu'une mission sépare en des périodes précises et identifiables qui pourraient toujours être identiques. La mission d'audit est une « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial ». De ce fait, on peut en tirer que la mission d'audit et l'audit interne, étant une fonction perpétuelle, juge les performances, contrairement dans les entreprises. Pour l'auditeur, chaque mission est clairement décrite selon les différents critères; chaque mission doit être accompli et durer pendant une période limite.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Clicours.com. (s.d.). définition d'une mission de l'audit interne. Disponible sur : <https://www.clicours.com/definition-dune-mission-de-laudit-interne> (consulté le 05/05/2024).

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

En conséquence, le travail de l'auditeur consiste en une série de missions distinctes qui sont rarement souhaitées. Une mission est une tâche ou une activité en cours de procédure d'examen distincte qui peut être effectuée, un audit interne, un examen des services, une enquête sur la découverte d'un décalage, ou une mission de conduite en amont. Un groupe de tâches est un ensemble de tâches ou d'activités menant à un cadre accompli d'objectifs spécifiques

### 1.2 Les grands axes de la mission <sup>1</sup>

- **Indépendance et objectivité** : L'auditeur interne doit être libre de toute influence dans son travail d'évaluation.
- **Évaluation des risques** : Identifier, analyser et évaluer les risques susceptibles d'affecter l'organisation.
- **Amélioration continue** : Proposer des recommandations pour améliorer les processus et renforcer les contrôles.
- **Contribution à la gouvernance** : Soutenir les organes de gouvernance (ex. conseil d'administration) dans leur mission de surveillance.
- **Création de valeur** : Par ses interventions, l'audit interne doit contribuer positivement à l'amélioration durable de l'organisation.

### 2. Le poids des normes internationales d'audit :

Depuis plusieurs décennies, les entreprises privées mettent en place et renforcent leurs structures d'audit interne en s'appuyant sur les normes internationales d'audit interne de The Institute of Internal Auditors. Ces normes sont publiées en langue française par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI) et se divisent en cinq parties : le code déontologie, les normes de qualification (série 1000), les normes de fonctionnement (série 2000), les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000) et les modalités pratiques d'application ou MPA (Renard, 2011, 92). Elles sont compilées par ailleurs par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes dans un manuel d'audit interne comprenant des études de cas. Ces normes ont fait l'objet d'un travail de transposition et d'adaptation aux

---

<sup>1</sup> (IIA). (2024). the international professional practices framework (ippf) – standards. disponible sur : <https://www.theiia.org/en/standards/> (consulté le 05/05/2024).

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

spécificités des administrations de l'État par un groupe de travail de l'Institut français de l'audit et du contrôle internes.<sup>1</sup>

### 1.3 Identifier les défis et les meilleures pratiques dans la mise en œuvre des Normes dans le secteur public :

Les fonctions d'audit interne du secteur public doivent tenir compte des lois et réglementations spécifiques, ainsi que des structures de gouvernance, d'organisation et de financement qui ne s'appliquent qu'au secteur public ou au contexte gouvernemental. La nature de ces conditions peut influencer la manière dont les fonctions d'audit interne du secteur public appliquent les Normes mondiales d'audit interne pour se conformer.

- **Les défis de la mise en œuvre des normes réglementaires dans les entreprises publiques algériennes :**

La mise<sup>2</sup> en œuvre effective des normes réglementaires constitue un enjeu majeur pour les entreprises publiques algériennes, notamment dans un contexte marqué par des exigences accrues de transparence, de performance et de bonne gouvernance. Toutefois, plusieurs obstacles structurels, organisationnels et humains peuvent compromettre cette mise en conformité. L'audit interne, en tant que mécanisme de contrôle et d'accompagnement, se trouve ainsi au cœur de ces problématiques.

#### 2.1 Résistance au changement :

Les entreprises publiques, souvent ancrées dans des pratiques bureaucratiques ou rigides, manifestent une certaine inertie face aux nouvelles exigences normatives. Les changements requis peuvent perturber les processus établis, générer des coûts supplémentaires ou susciter des résistances internes, tant au niveau de la direction que des agents d'exécution.

- **Manque de sensibilisation à la réglementation :**

Une connaissance insuffisante des normes et des obligations réglementaires est fréquemment observée au sein des structures publiques. Ce déficit de culture réglementaire

---

<sup>1</sup>J. RENARD, (2011). *Théorie et pratique de l'audit interne*. 7e éd., Paris : Éditions Eyrolles, Op.tic p. 92.

<sup>2</sup> Gestion-Qualité.net. (2024). les defis de la mise en œuvre des normes reglementaires dans les entreprises publiques algeriennes. Publié en août 2024., disponible sur : <https://www.gestion-qualite.net/2024/08/les-defis-de-la-mise-en-uvre-des-normes.html>. Consulté le 05/05/2024

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

nuit à l'appropriation des standards, freine leur application concrète et réduit l'impact des missions d'audit interne.

### 2.2. Coûts et contraintes de mise en conformité :

La conformité réglementaire peut impliquer des investissements en matière de formation, de systèmes d'information, ou encore de mise à jour des procédures internes. Ces coûts, bien qu'indispensables, peuvent être perçus comme des charges non prioritaires dans un contexte budgétaire contraint.

- **Manque de ressources et de compétences spécialisées :**

Le déficit en personnel qualifié dans les domaines du contrôle interne, de l'audit et de la gestion des risques constitue une barrière majeure. L'audit interne peine parfois à assurer un rôle proactif et stratégique dans l'accompagnement vers la conformité.

- **Coordination institutionnelle insuffisante :**

Le chevauchement de responsabilités entre les différentes instances de régulation, de tutelle et de contrôle peut générer des injonctions contradictoires ou un flou dans l'interprétation des normes. Cela complique l'action de l'audit interne et rend difficile la standardisation des pratiques.

- **Faiblesses dans les mécanismes de contrôle et de suivi :**

L'absence de systèmes efficaces de suivi et de sanction des non-conformités compromet l'application durable des normes. Sans contrôle rigoureux, les efforts d'audit interne peuvent rester lettre morte.

- **Rythme d'évolution des normes :**

Les changements rapides dans l'environnement réglementaire nécessitent une capacité d'adaptation continue, ce qui peut représenter un défi pour les entreprises publiques dont les cycles de décision sont parfois longs.

- **Inégalités régionales et contraintes logistiques :**

Les entreprises publiques situées en régions éloignées rencontrent des difficultés spécifiques d'accès à l'expertise, à la formation et aux infrastructures nécessaires à la mise en œuvre des normes

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

- **Manque d'incitations institutionnelles :**

Enfin, l'absence de mécanismes d'encouragement à la conformité qu'ils soient financiers, symboliques ou opérationnels limite l'engagement réel des entreprises à respecter les exigences réglementaires.

- **Les leviers d'amélioration de la conformité réglementaire dans les entreprises publiques algériennes :**

Afin de surmonter les obstacles identifiés dans la mise en œuvre des normes réglementaires au sein des entreprises publiques algériennes, plusieurs pistes d'action peuvent être envisagées. Celles-ci s'inscrivent dans une approche globale, articulant soutien institutionnel, renforcement des capacités et coordination entre les parties prenantes.<sup>1</sup>

### **2.2.1 Renforcement de la sensibilisation et de la culture normative :**

Une meilleure compréhension des enjeux liés aux normes est indispensable. Cela passe par des campagnes de sensibilisation, l'élaboration de guides pédagogiques, l'organisation de sessions de formation et d'ateliers de partage d'expériences à destination des gestionnaires, des auditeurs internes et du personnel opérationnel.

### **2.2.2 Mise en place d'un soutien financier et technique adapté :**

Les pouvoirs publics pourraient instaurer des incitations financières (subventions, allègements fiscaux) pour encourager la mise en conformité. Par ailleurs, un appui technique sous forme de conseil, de mentorat ou de services d'accompagnement serait particulièrement utile, notamment pour les entreprises de taille moyenne disposant de ressources limitées.

### **2.2.3 Coordination institutionnelle accrue :**

La clarté des rôles et responsabilités entre les organismes de tutelle, les instances de normalisation et les autorités de contrôle est cruciale. Il s'agit de créer des mécanismes de concertation interinstitutionnels permettant une application harmonisée des normes et une communication fluide entre les différents acteurs.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Organisation internationale de normalisation (ISO). (2024). Site officiel, disponible sur : <https://www.iso.org/>, consulté le 06/05/2025

<sup>2</sup> Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) (2024). Rapport sur la coordination institutionnelle dans la mise en œuvre des normes.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### 2.2.4 Renforcement des capacités de contrôle et de suivi :

La conformité ne peut être garantie sans un dispositif de contrôle efficace. Cela suppose de doter les organismes de contrôle de moyens techniques, humains et juridiques suffisants, ainsi que de mettre en place des mécanismes de sanction proportionnés et crédibles.

### 2.2.5 Adoption d'un cadre flexible et évolutif pour les normes :

Face à l'évolution rapide des contextes économiques et technologiques, les normes doivent être régulièrement actualisées. Il convient d'instaurer un système de veille sectorielle et d'impliquer les acteurs de terrain dans le processus de révision pour assurer la pertinence des référentiels applicables.<sup>1</sup>

### 2.2.6 Déploiement de stratégies spécifiques aux régions éloignées :

La mise en conformité est d'autant plus complexe dans les zones reculées. Il est donc nécessaire de développer des infrastructures locales, de renforcer les compétences régionales et d'adapter les dispositifs d'accompagnement aux réalités logistiques et économiques de ces territoires.

En résumé, une approche proactive, inclusive et contextualité de la mise en conformité réglementaire peut contribuer à améliorer la performance et la transparence des entreprises publiques. L'audit interne, en tant qu'acteur clé de ce dispositif, a un rôle central à jouer dans la coordination, l'évaluation et l'orientation des efforts en matière de conformité.

## 3. La gouvernance des entreprises publiques algériennes :

Aujourd'hui comme hier, la gouvernance est un facteur déterminant de la qualité et du dynamisme d'une organisation, quels que soient le secteur, la taille ou encore l'environnement de l'entreprise. Il n'y a pas de croissance ou de développement de et dans l'entreprise sans une gouvernance performante, efficace et souveraine. En quelque sorte, la gouvernance est le moteur de toute organisation privée, publique ou encore associative.<sup>2</sup>

*« Tout homme qui gouverne [...] ne se propose jamais son intérêt propre, mais celui des sujets : c'est à ce but qu'il vise, c'est pour leur procurer ce qui leur est avantageux et convenable, qu'il dit tout ce qu'il dit et fait tout ce qu'il fait. »<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> Banque Mondiale – Rapports sur la gouvernance publique et la conformité réglementaire.

<sup>2</sup> Élisabeth Bertin et Guillaume Plaisance, la boîte à outil de la gouvernance, édition Dunod, Paris, 2024, p.6

<sup>3</sup> Platon. (env. -375). *La République* (Livre I). Traduction française de Victor Cousin. Paris : Garnier-Flammarion.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### 3.1 Définitions de la gouvernance :

Gouvernance vient du latin gouverner qui veut dire piloter un navire. Une fois changé à une autre langue, cela renvoie à l'idée d'administrer une organisation. L'expression gouvernance d'entreprise est la traduction littérale du mot anglais « corporate governance » qui revient aux mécanismes par lesquels l'entreprise est dirigée, contrôlée et supervisée. Sur le plan académique et d'une discipline. La gouvernance d'entreprise est une notion qui date des années 1970 mais qui évolue sans cesse aujourd'hui. Elle se situe à la croisée de plusieurs disciplines : à la fin, on peut la considérer comme une fusion entre les finances, la comptabilité, l'organisation, la gestion stratégique et la gestion des risques. Néanmoins, il n'existe pas observablement une définition de la gouvernance qui soit admise à l'international. Ainsi, comme le disent « Aguilera et Jackson (cités par Clarke) », cela dépend des différentes approches que l'on a sur la compagnie. Cependant, une définition de référence est celle du rapport Cadbury de 1992 qui propose que la gouvernance d'entreprise est « le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées ». Cette définition met l'accent sur la haute<sup>1</sup> direction de la firme et le contrôle qui est fait sur l'exécution des activités par les dirigeants.

### 3.2 La spécificité de la gouvernance dans les entreprises publiques :

Historiquement, après la Seconde Guerre mondiale, « Zeitlin et Herrigel (2000) » utilisent le terme « hybridation » pour désigner des expériences de diffusion dans lesquels des modèles originaux ont été adaptés aux conditions locales aux pays européens et au Japon. L'enjeu est donc l'apparition de nouvelles formes d'institutions par le jeu des stratégies d'acteurs. L'hybridation des modèles de gouvernance fait référence à la fusion ou à la combinaison de différents éléments provenant de plusieurs modèles de gouvernance distincts au sein d'une même entité ou organisation. Cela signifie que plutôt d'adopter les pratiques issues d'un modèle de gouvernance et de les intégrer dans un système de gouvernance. Elle peut également résulter de l'évolution progressive des pratiques de gouvernance au fil du temps.<sup>2</sup>

En Algérie les entreprises publiques sont à l'image de l'ENAP : elles subissent une gouvernance particulière que l'on qualifie d'hybride. Cette spécificité provient de leur nature comme entités économiques mais qui sont quasi totalement détenues par l'État. Elles

---

<sup>1</sup> OCDE (2015). *Principes de gouvernance d'entreprise*. [www.oecd.org](http://www.oecd.org) consulté le 06/05/2024

<sup>2</sup> Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. (Année inconnue). L'hybridation des systèmes de gouvernance d'entreprise : Théories, évidences internationales et perspectives, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit,

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

constituent de ce fait avec deux logiques parfois antagonistes : la logique administrative et la logique d'entreprise.

- ❖ **L'influence de l'État propriétaire :** Le public en tant que premier actionnaire dispose d'un droit de supervision déterminant sur les entreprises publiques d'État.

Il agit d'abord : les actionnaires premiers détermineront un pouvoir considérable et de contrôle sur :

- **la nomination des dirigeants,**
- **la validation de décisions stratégiques,**
- **le suivi des résultats au cours d'une période donnée ou encore la détermination des cibles.**

Cette relation peut restreindre la liberté d'autonomie managériale et le dynamisme interne. L'État ici ne remplit pas seulement le rôle d'un investisseur, mais aussi d'une économie d'intérêt commun, ce qui impacte grandement la gouvernance de ses entreprises

- ❖ **L'obligation de rentabilité économique s'accompagne également d'une mission de service public suprême :**

Les entreprises publiques, tout comme les entités issues de Privatisations partielles, sont souvent qualifiées de structures hybrides. Elles se trouvent à la croisée d'objectifs économiques et sociaux. L'intervention de l'État, en tant qu'actionnaire principal, oriente leur gouvernance vers le respect des règles, l'automatisation des processus, et la préservation de l'intérêt général. Le service public constitue ainsi le fondement de leur existence et de leur légitimité.

- **Un cadre juridique et réglementaire spécifique :**

Les entreprises publiques algériennes sont soumises à un système de réglementation particulier qui se situe à la confluence du droit public et du droit privé. Elles sont notamment régies par la loi n° 01-04 relative à l'organisation, à la gestion et à la privatisation des entreprises économiques publiques qui fournit les éléments de base d'une gestion autonome tempérée par le contrôle de l'État. Ce système, probablement trop bureaucratique, complique la réactivité rapide au marché tout en ralentissant la mise en œuvre de mécanismes de

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

gouvernance contemporains, par exemple, l'audit interne indépendant ou la responsabilité transparente.

**3.3. Les acteurs de la gouvernance dans les EPE :** Le système de gouvernance d'une entreprise publique économique (EPE) repose sur une multitude d'intervenants, tant internes qu'externes, avec lesquels elle interagit à plusieurs strates. Ces acteurs participent activement à l'administratif, à la surveillance et au contrôle de l'Institut, particulièrement en ce qui concerne le respect des lois et des règlements.<sup>1</sup>

**3.3.1. Le rôle de l'État : tutelle, conseil d'administration et commissaire aux comptes :** L'État en tant que propriétaire ou actionnaire majoritaire, exerce une fonction de tutelle stratégique sur les EPE.<sup>2</sup>

Cette tutelle s'exprime notamment à travers :

- **Le ministère de tutelle:** qui fixe les grandes orientations et veille à la cohérence avec les politiques publiques.
- **Le conseil d'administration:** souvent composé de représentants de l'État, qui valide les décisions importantes (budget, investissements, nomination du directeur général).
- **Le commissaire aux comptes:** désigné parfois par l'État, qui certifie les états financiers et participe à la transparence des comptes.

Ainsi, l'État joue un double rôle : celui d'investisseur soucieux de la rentabilité, et celui de régulateur garant de l'intérêt général.

### **3.3.2 Le pilotage interne : Direction générale, Direction administrative et financière :**

Le pilotage opérationnel des EPE est assuré en interne sous l'autorité du Directeur Général (DG), qui est, la plupart du temps, nommé par l'Etat ou le conseil d'administration. Il est en charge de la gestion quotidienne, de l'exécution de la stratégie et du respect de la réglementation.

---

<sup>1</sup> Journal Officiel de la République Algérienne, op.tic,Loi n° 01-88 du 12 janvier 1988 relative aux entreprises publiques économiques, articles relatifs aux organes de gouvernance.

<sup>2</sup> cour des comptes (algérie). (2021). rapport annuel sur la gouvernance des entreprises publiques. [www.ccomptes.dz](http://www.ccomptes.dz) – consulté le 12/04/2025.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

La Direction Administrative et Financière (DAF) qui intervient dans la gestion des ressources, le suivi budgétaire, la comptabilité et le reporting financier joue également un rôle essentiel. D'autres structures internes, comme les services juridiques, les ressources humaines et surtout l'audit interne accompagnent le bon fonctionnement de la gouvernance.<sup>1</sup>

### 3.3.3 Les instances de contrôle externes : IGE, Cour des comptes, etc. :

Les EPE sont soumises à des mécanismes de contrôle externe, principalement assurés par :<sup>2</sup>

- **L'Inspection Générale de l'État (IGE) :** qui réalise des missions d'audit, de vérification et d'évaluation de la performance des entreprises publiques.
- **La Cour des comptes :** qui contrôle la régularité, la sincérité et l'efficacité de la gestion publique, y compris celle des entreprises à capitaux publics.
- **D'autres organes de contrôle spécialisés (inspections sectorielles, comités d'éthique) :** peuvent également intervenir. Ces acteurs veillent à la conformité avec les lois en vigueur, à la bonne utilisation des fonds publics, et à la responsabilisation des gestionnaires.

## 4. Les enjeux de la gouvernance pour la conformité réglementaire :

### 4.1. La gouvernance comme cadre de responsabilisation et de transparence :

Le contrat social de base entre les gouvernements et les citoyens est en constante évolution et par conséquent, il existe un besoin accru de transparence et de responsabilité pour permettre aux citoyens de comprendre comment les fonds publics sont gérés et dépensés.<sup>3</sup>

#### 4.1.1 La définition des responsabilités :

L'un des piliers d'une bonne gouvernance est la clarté dans la répartition des responsabilités entre les différents organes de l'entreprise. D'après le rapport Cadbury (1992), la gouvernance d'entreprise repose sur « le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées ». Ce système nécessite une structuration précise des pouvoirs entre les actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale et les organes de contrôle. Dans le cadre des entreprises publiques, cette répartition est d'autant plus essentielle, car elle conditionne le bon fonctionnement des mécanismes de surveillance, notamment l'audit

---

<sup>1</sup> IGF (2022). Synthèse des pratiques de gestion financière dans les entreprises publiques

<sup>2</sup> Cour des Comptes (2021). Rapport sur la gouvernance et le contrôle interne dans les EPE algériennes

<sup>3</sup> Cadbury Report (1992) – Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

interne. Un manque de définition ou de respect des responsabilités peut entraîner des chevauchements, une dilution des obligations, ou même l'absence de recevabilité, ce qui affaiblit la conformité réglementaire.<sup>1</sup>

### 4.1.2. Gouvernance et transparence La transparence :

C'est avant tout le fait de partager des informations fiables, complètes et accessibles concernant la situation financière, les décisions stratégiques et les pratiques de gestion d'une entreprise. Cela permet aux parties prenantes, qu'il s'agisse de l'État, des citoyens, des clients ou du personnel, d'évaluer l'efficacité et la régularité des actions des dirigeants.<sup>2</sup>

Ce principe de transparence est d'ailleurs au cœur des normes internationales de gouvernance. L'OCDE, dans ses Principes de gouvernance d'entreprise (2015), insiste sur le fait que la transparence est cruciale pour « instaurer la confiance, permettre une supervision efficace et réduire les risques d'abus de pouvoir ».

Cependant, dans les entreprises publiques algériennes, l'application de ce principe est souvent inégale. Elle est souvent entravée par un manque de culture de la reddition de comptes, un accès limité à l'information, ou un contrôle bureaucratique peu efficace. Néanmoins, renforcer la transparence à travers une gouvernance rigoureuse est essentiel pour améliorer la conformité aux exigences réglementaires.

### 4.2. Les risques liés à une mauvaise gouvernance :

Dans le monde rapide des affaires, de nombreuses organisations peuvent négliger les symptômes subtils d'un manque de gouvernance données. Il faut parfois des séries d'audits et de recherches pour se rendre compte de l'impact d'une mauvaise ou d'une absence de gouvernance données sur une entreprise. Les problèmes suivants peuvent indiquer une mauvaise gouvernance et expliquer pourquoi la gestion<sup>3</sup> des risques liés à la gouvernance données est si cruciale à l'ère du numérique.

#### 4.2.1. Failles dans la conformité réglementaire :

Dans de nombreux secteurs, surtout dans le domaine de la santé, il est crucial de s'assurer que les données respectent les réglementations sur la protection. Ne pas avoir une bonne gouvernance des données peut entraîner des amendes sévères et des pénalités si des lois

---

<sup>1</sup> OCDE (2015) – Principes de gouvernance d'entreprise.

<sup>2</sup> Cadbury Report (1992) – Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.

<sup>3</sup> Actian (2024). les risques liés à une mauvaise gouvernance des données. <https://www.actian.com/fr/lack-data-governance/>. consulté le 07/05/2024

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

comme l'HIPAA ou le GDPR ne sont pas respectées. Sans des plans de gouvernance des données bien établis, les entreprises risquent de violer les règles de conformité, que ce soit en gérant mal les données ou en tardant à signaler des violations.<sup>1</sup>

- **L'HIPAA** : est une série de normes réglementaires fédérales américaines qui décrivent l'utilisation et la divulgation légales des informations de santé protégées aux États-Unis.
- **GDPR** : Règlement Général sur la Protection des Données.
- **GRC (Gouvernance, risque et conformité)** : Est un moyen structuré d'aligner l'informatique sur les objectifs de l'entreprise tout en gérant les risques et en respectant les réglementations sectorielles et gouvernementales. Il comprend des outils et des processus permettant d'unifier la gouvernance et la gestion des risques d'une organisation avec sa capacité d'innovation et d'adoption de technologies. Les entreprises utilisent GRC pour atteindre leurs objectifs organisationnels de manière fiable, éliminer les incertitudes et satisfaire aux exigences de conformité.<sup>2</sup>

### 4.3. L'articulation entre gouvernance et audit interne dans les EPE :

#### 4.3.1. Le rôle de l'audit interne comme outil de bonne gouvernance :

L'audit interne et la compréhension de son champ d'action nous permettent de voir cette fonction comme un véritable levier de gouvernance pour l'entreprise, Dans le but de renforcer la confiance entre les investisseurs et les managers.

- **Indépendance, objectivité, conseils à la direction :**

L'audit interne joue un rôle crucial en offrant une assurance grâce à l'évaluation et au rapport sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Ces processus sont essentiels pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité. L'audit interne est encore plus efficace lorsqu'il dispose de ressources qui sont alignées avec la stratégie de l'organisation et respectent les Normes de l'IIA. Sa capacité à fournir ce service est renforcée lorsqu'il reste à l'abri de toute influence inappropriée. En préservant son indépendance, l'audit interne peut mener ses évaluations de manière objective, offrant ainsi à la direction et au Conseil une analyse éclairée

---

<sup>1</sup> Op.tic consulté le 07/05/2024

<sup>2</sup> Amazon Web Services (AWS). (2024). Qu'est-ce que la GRC (Gouvernance, Risque et Conformité). <https://aws.amazon.com/what-is/grc> <https://aws.amazon.com/what-is/grc> . Consulté le 07/05/2024

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

et impartiale des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Sur la base de ces observations, l'audit interne propose des améliorations pour optimiser ces processus et veille à leur mise en œuvre.

L'audit interne fonctionne de manière autonome au sein de l'organisation, mené par des professionnels qui comprennent parfaitement l'importance d'une gouvernance solide. Ces experts possèdent une connaissance approfondie des systèmes et des processus métiers, et leur motivation principale réside dans la contribution qu'ils apportent au succès de leur organisation. L'audit interne offre des perspectives précieuses et agit comme un catalyseur, aidant la direction et le Conseil à mieux appréhender les processus et les structures de gouvernance. Selon l'IIA, l'audit interne joue un rôle clé en mettant en lumière la gouvernance, les risques et les dispositifs de contrôle, ce qui engendre des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation. Cela renforce la confiance dans l'organisation et permet de prendre des décisions éclairées. De plus, un audit interne efficace peut développer une maturité suffisante pour offrir à l'organisation une vision proactive, en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents, avant qu'ils ne se transforment en crises.

### 4.3.2. Limites rencontrées dans les pratiques actuelles

Bien qu'il existe des textes qui régissent la gouvernance des entreprises publiques en Algérie, leur mise en œuvre effective est souvent freinée par plusieurs obstacles structurels et organisationnels. Deux problèmes majeurs se dégagent : la faible autonomie des fonctions de contrôle, en particulier de l'audit interne, et une gouvernance encore trop marquée par la centralisation et la lourdeur administrative.<sup>1</sup>

- **Faible autonomie de l'audit interne** : L'audit interne est censé jouer un rôle de surveillance, de conseil et d'évaluation des processus internes de l'organisation. Cependant, dans de nombreuses entreprises publiques algériennes, cette fonction est souvent marginalisée ou peu valorisée. La norme internationale de l'IIA (Institute of Internal Auditors) préconise que l'audit interne jouisse d'une indépendance organisationnelle et relève directement du conseil d'administration ou d'un comité d'audit, afin d'assurer son objectivité (IIA, 2017). En réalité, l'audit interne est

---

<sup>1</sup> <https://www.ifac.org/op.tic.consulté> le 07/05/2024

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

fréquemment placé sous l'autorité directe de la direction générale, ce qui compromet son impartialité. Comme le souligne un rapport du Conseil national économique, social et environnemental (CNESE, 2021), "les auditeurs internes dans les entreprises publiques ne disposent ni des moyens suffisants ni de l'indépendance nécessaire pour exercer pleinement leur mission, notamment lorsqu'il s'agit de dénoncer des pratiques non conformes". Ce manque d'autonomie limite la capacité de l'audit interne à identifier efficacement les dysfonctionnements, à formuler des recommandations pertinentes, ou à prévenir les risques de non-conformité.

- **Gouvernance encore trop centralisée ou bureaucratifiée:** Un des principaux obstacles réside dans la centralisation excessive des décisions et des pouvoirs au sein des entreprises publiques. Le processus décisionnel y est souvent rigide, hiérarchisé et lent, influencé par des traditions administratives héritées du secteur public. Cette gouvernance centralisée freine la réactivité des dirigeants, limite l'initiative locale et complique l'adaptation aux évolutions réglementaires ou économiques. D'après l'OCDE (2021), dans ses recommandations sur la gouvernance des entreprises publiques, « une gouvernance trop centralisée et peu flexible nuit à l'efficacité opérationnelle et à la responsabilité managériale ». En Algérie, malgré quelques tentatives de réforme, l'implication directe de l'État dans la gestion quotidienne des entreprises publiques reste forte, ce qui empêche l'implantation de véritables pratiques de gouvernance moderne axées sur la délégation, la performance et la reddition de comptes. Cette bureaucratification excessive affaiblit également les mécanismes internes de contrôle, surtout lorsque des décisions stratégiques sont prises à un niveau supérieur sans consulter les structures opérationnelles ou d'audit, ce qui réduit l'efficacité de l'audit interne et des dispositifs de conformité.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.actian.com/fr/lack-data-governance>, risques d'une mauvaise gouvernance. consulté le 07/05/2024

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### 5 La contribution de l'audit interne aux parties prenantes :

#### 5.1 Origine et histoire du concept de parties prenantes :

Le concept de **partie prenante** (*stakeholder*) est aujourd'hui central dans les approches modernes de gouvernance, de responsabilité sociétale et d'audit interne. Si le mot *stakeholder* apparaît pour la première fois dans les années **1960**, son origine théorique remonte en réalité à la première moitié du XXe siècle.

Dès les **années 1930**, plusieurs auteurs soulignent que les dirigeants ne peuvent plus se contenter de répondre uniquement aux attentes des actionnaires. Selon **Berle et Means (1932)**, ils sont confrontés à une pression sociale croissante pour reconnaître leur responsabilité vis-à-vis de tous ceux qui peuvent être affectés par les activités de l'entreprise<sup>1</sup>. **Dodd (1932)**, cité par Mercier (2001), affirme que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des participants à son fonctionnement afin de garantir leur coopération<sup>2</sup>. De son côté, **Barnard (1938)**, cité par Freeman & Reed (1983), considère que l'entreprise doit servir la société et que les dirigeants doivent jouer un rôle moral vis-à-vis de leurs collaborateurs.<sup>3</sup>

Dans la pratique, certaines grandes entreprises comme **General Electric** et **Sears** identifient déjà à cette époque quatre groupes majeurs : **les actionnaires, les employés, les clients et la communauté** (Ballet & de Bry, 2001)<sup>4</sup>. Cette démarche traduit une volonté de sortir d'une vision strictement actionnariale pour intégrer l'entreprise dans un environnement social plus large, au sein duquel se nouent des liens avec divers groupes.

Le terme "**stakeholder**" en tant que tel fait son apparition formelle en **1963**, dans un mémorandum du **Stanford Research Institute**, où il est défini comme :

*« Ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister. »*<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPERTY. New York : Macmillan.

<sup>2</sup> Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? HARVARD LAW REVIEW, 45(7), 1145–1163.

<sup>3</sup> Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 25(3), 88–106.

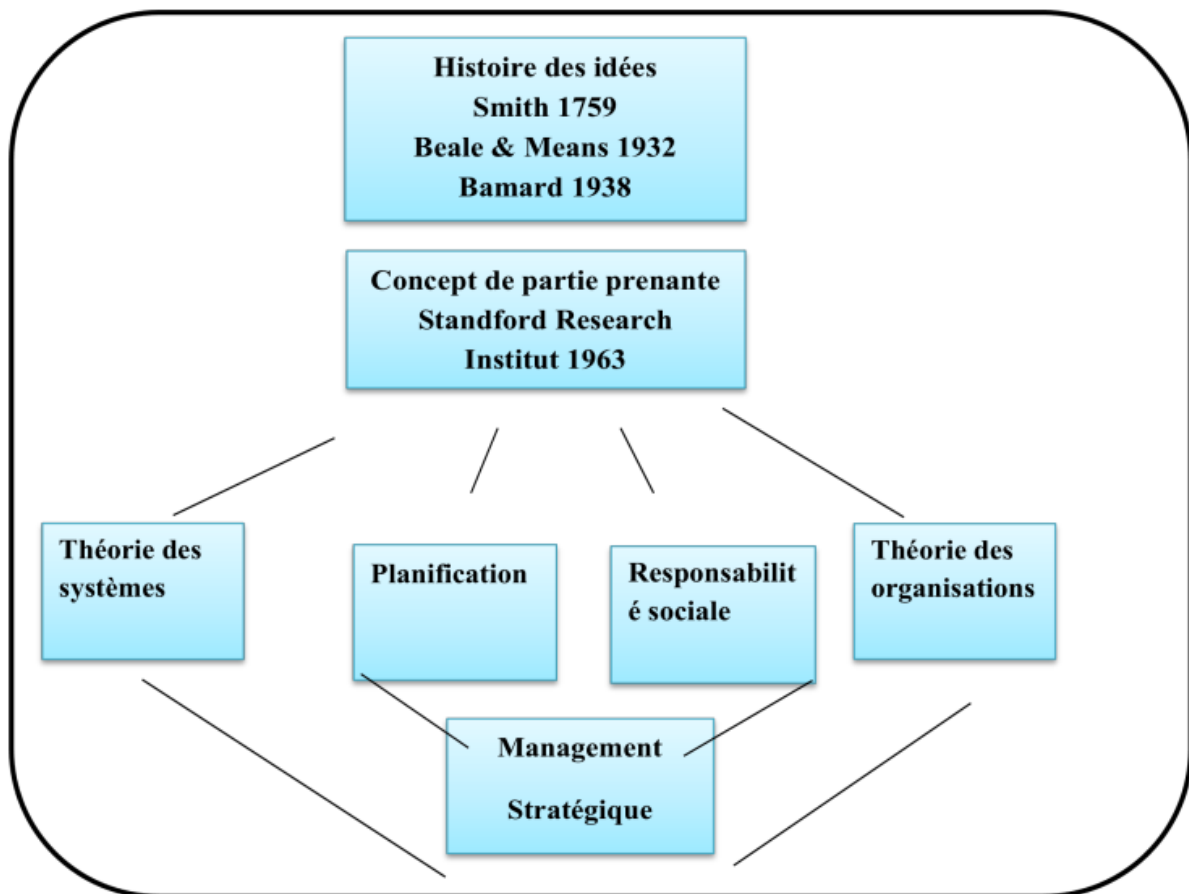
<sup>4</sup> Ballet, J. & de Bry, F. (2001). LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE. REVUE FRANÇAISE DE GESTION, 27(136), 99–113.

<sup>5</sup> Freeman, R. E. (1984). STRATEGIC MANAGEMENT: A STAKEHOLDER APPROACH. Boston : Pitman.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

Mais c'est avec la publication de l'ouvrage fondateur de **R. Edward Freeman**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* en **1984**, que le concept est pleinement théorisé. Freeman y oppose les *stakeholders* (parties prenantes) aux *stockholders* (actionnaires), dénonçant la vision traditionnelle centrée uniquement sur la valeur financière. Il propose une nouvelle approche stratégique dans laquelle les entreprises doivent prendre en compte l'ensemble des groupes impactés ou influençant leur activité.

**FIGURE N°04. Les origines et les débouchés du concept de partie prenante**



<sup>1</sup>Source : Adapté de freeman ,1984.

### 5.2. Définitions du concept de parties prenantes :

Une partie prenante est toute personne ou tout groupe d'acteurs, internes ou externes à une organisation, qui peut influencer ou être influencé par les décisions, les activités ou la réalisation des objectifs de cette organisation.

<sup>1</sup> Adapté de freeman , 1984.

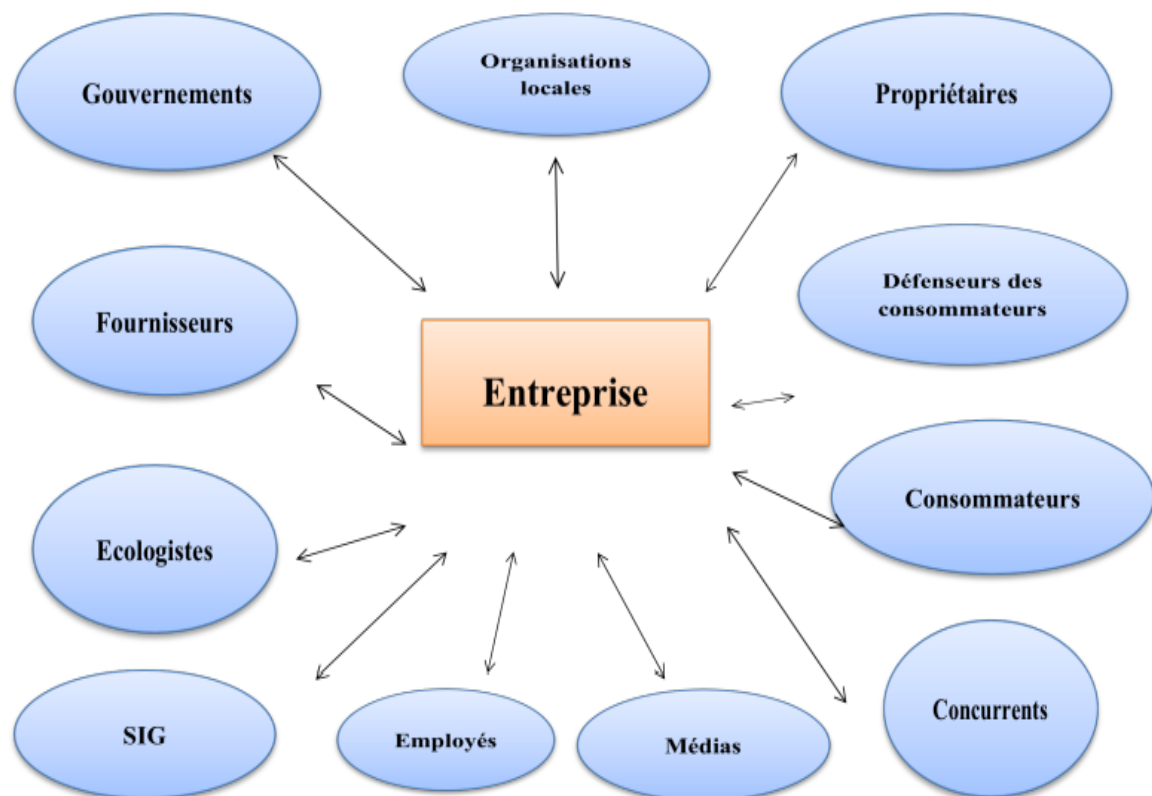
## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

Selon Freeman (1984), une partie prenante se définit comme :

« *Tout individu ou tout groupe susceptible d'affecter ou d'être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.* »<sup>1</sup>

Cette définition reflète une approche élargie du rôle de l'entreprise, qui ne se limite plus aux seuls intérêts des actionnaires, mais englobe l'ensemble des acteurs impliqués ou concernés par son fonctionnement (employés, clients, fournisseurs, institutions, citoyens, etc.).

**FIGEURE N°05 : Les parties prenantes de l'entreprise**



<sup>2</sup>Source : Adapté du modèle simplifié du Freeman (1984)

<sup>1</sup> Stanford Research Institute. (1963). INTERNAL MEMORANDUM ON CORPORATE STAKEHOLDER GROUPS.

<sup>2</sup> Adapté du modèle simplifié du Freeman (1984).

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### 5.2 Typologie des parties prenantes :

#### a) Classification selon la proximité avec l'organisation :

Clarkson, (1995) distingue deux grandes catégories de parties prenantes, selon leur degré d'implication directe dans l'activité de l'organisation :<sup>1</sup>

- **Parties prenantes primaires** : elles sont directement impliquées dans le processus économique de l'entreprise, via une relation formelle, contractuelle ou institutionnelle. Il s'agit notamment des actionnaires, dirigeants, salariés, représentants du personnel, fournisseurs, clients, banques ou partenaires stratégiques. La viabilité de l'organisation dépend en grande partie de ces parties.
- **Parties prenantes secondaires** : elles interagissent de manière indirecte, volontaire ou non, souvent à travers une relation morale ou sociale. On retrouve dans cette catégorie la société civile au sens large : ONG, associations de consommateurs, collectivités territoriales, médias, groupes politiques ou environnementaux, etc. Ces parties peuvent influencer la réputation ou l'acceptabilité sociale de l'entreprise sans lien contractuel direct.

#### b) Classification selon les attributs de mitchell, aple et wood (1997) :

Mitchell et al. (1997) proposent une typologie dynamique des parties prenantes fondée sur trois attributs clés :<sup>2</sup>

- **Le pouvoir** : capacité d'influencer l'entreprise, qu'il soit coercitif (force), matériel (ressources financières), ou symbolique (légitimité sociale ou politique) (Aclouffe et al. 2013).<sup>3</sup>
- **La légitimité** : conformité perçue des actions ou revendications de la partie prenante vis-à-vis des normes, valeurs et croyances socialement établies (Suchman, 1995).<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating. Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

<sup>2</sup> Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 22(4), 853–886.

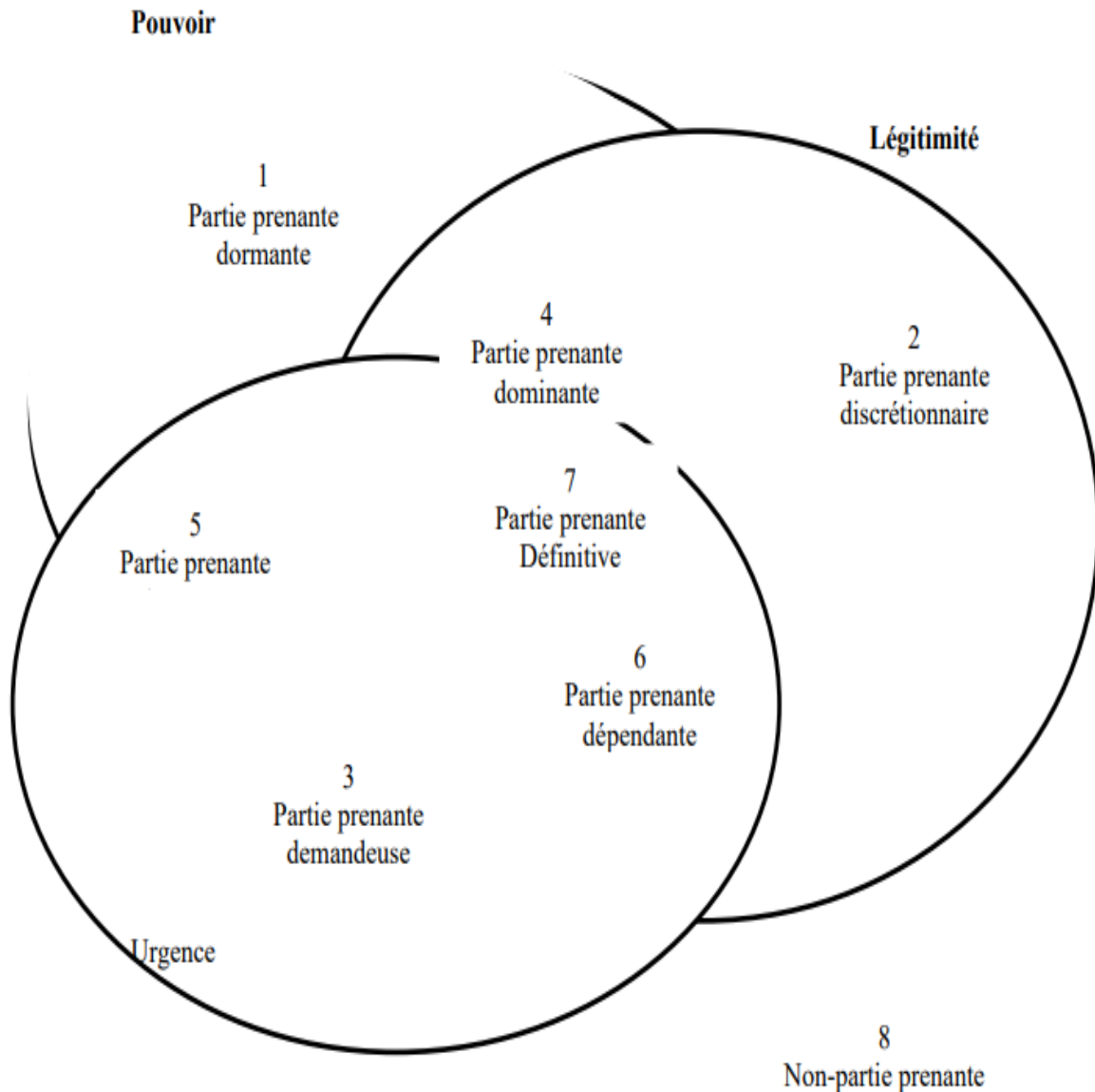
<sup>3</sup> Aclouffe, M., Demailly, A., & Poret, S. (2013). *MANAGEMENT STRATEGIQUE ET PARTIES PRENANTES*. Dunod.

<sup>4</sup> Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 20(3), 571–610.

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

- **L'urgence** : caractère critique et immédiat de la revendication de la partie prenante, selon deux dimensions : la sensibilité au temps (Eyestone, 1978) <sup>1</sup> et l'importance du sujet (Hill & Jones, 1992).<sup>2</sup>

**FIGEURE N° 06 : Typologie des parties prenantes de Mitchell et al.(1997)**



<sup>3</sup>Source : Traduire de Mitchell et al. (1997), p.874.

<sup>1</sup> Eyestone, R. (1978). *The Formative Years of Political Science*. Free Press.

<sup>2</sup> Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 29(2), 131-154.

<sup>3</sup> Traduire de Mitchell et al. (1997), p.874

## Chapitre II : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes

---

### Conclusion :

L'analyse <sup>1</sup>du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes révèle qu'il y a encore beaucoup de place pour l'amélioration. Bien que l'audit interne soit considéré comme un outil essentiel pour le contrôle et l'amélioration de la conformité<sup>2</sup>, son efficacité est souvent entravée par un manque d'autonomie, des ressources humaines et techniques insuffisantes, ainsi qu'une intégration encore faible dans la culture managériale. En outre, la bureaucratie et les interférences hiérarchiques limitent son impact réel. Ces observations soulignent la nécessité d'une réforme des systèmes d'audit interne, tant sur le plan structurel qu'opérationnel, pour le repositionner comme un levier stratégique de gouvernance et de performance au sein des EPE.

---

<sup>1</sup> INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING, IIA, 2017

Ces normes insistent sur l'indépendance, l'objectivité et la compétence professionnelle des auditeurs internes, manque d'autonomie de l'audit interne dans les EPE.

<sup>2</sup> PRINCIPES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES, OCDE, édition 2015 & 2021, L'OCDE recommande de renforcer les fonctions d'audit interne, d'assurer leur indépendance, et de réduire les interférences politiques.

# **Chapitre III:**

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

### **Introduction :**

L'Entreprise des Peintures est une société publique algérienne qui se spécialise dans la fabrication de peintures. Depuis sa création, elle a su évoluer en s'adaptant aux exigences du marché et aux réformes industrielles du pays. Cette étude met en avant son positionnement sur les marchés d'offre, ainsi que l'importance cruciale de l'audit interne pour améliorer la conformité.

### **Section 01: Préparations de l'organisme d'accueil:**

#### **1. Historique et dénomination sociale:**

##### **1-1. Historique :**

Trois étapes essentielles ont constitué l'historique prospère de l'entreprise nationale des peintures. Elle a été créée en 1968 comme société nationale des industries chimiques (SNIC) dont les unités ont été héritées de la nationalisation des sociétés étrangères en Algérie, son activité a été caractérisée par une politique de développement dans le sens de la monopolisation des industries de peintures au niveau national, c'est ainsi que les premiers projets Algériens en matière de peintures sont l'œuvre de la SNIC.

En 1982 avec la restructuration organique par les décrets 82/417 et 82/422 de la SNIC a été créée l'entreprise nationale des peintures ENAP.

Jusqu'au mai 1984, l'ENAP exerçait sa mission sous la tutelle du Ministère des industries Légères.

En 12 mai 1984 a transféré cette tutelle au Ministère de l'énergie des industries chimique et pétrochimique.

Litant dans les cadres de la réforme économique en 1990 du plan national, l'entreprise publique et économique des peintures; société par actions (EPE/ENAP/SPA) est passée à l'autonomie le 31 mars 1990 avec un capital social de 100.000.000 DA réparti entre les fonds de participation:

- Chimie Pétrochimie pharmacie 40%
- Mines Hydrocarbures Hydrauliques: 30%
- Industries diverses: 30%

Qui furent transférés en août 1995 à 100% au Holding chimie Pharmacie service L'ENAP est passé en juillet 2013 à un capital social de 9 milliards de DA détenu en totalité par l'État.

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

---

### 1-2. Dénomination sociale:

Entreprise publiques économique, société par action, entreprise nationale des peintures <EPE/ENAP/ SPA a été dénommée ainsi après modification des statuts en date du 31 mars 1990:

➤ **Adresse du siège social:**

Route national n° 05 BP 78 Lakhdaria 10200 Wilaya de Bouira.

➤ **Actionnaire:**

Société de gestion des participations chimie pharmacie (SGP/GEPHAC).

➤ **Raison sociale:**

La recherche, le développement et la production des peintures, vernis et émulsion, résines, colles, siccatifs de dévers.

-Tel: 026 90 11 04 ou 026 70 46 52 à 58

-Site Web: [www.enap.dz](http://www.enap.dz)

### 1-3 Département finances et comptabilité:

La fonction financière a pour rôle de réunir les fonds et de les employer, par contre la fonction comptable a pour rôle d'enregistrer tous les mouvements des valeurs, et la transformation touchant le patrimoine de l'entreprise.

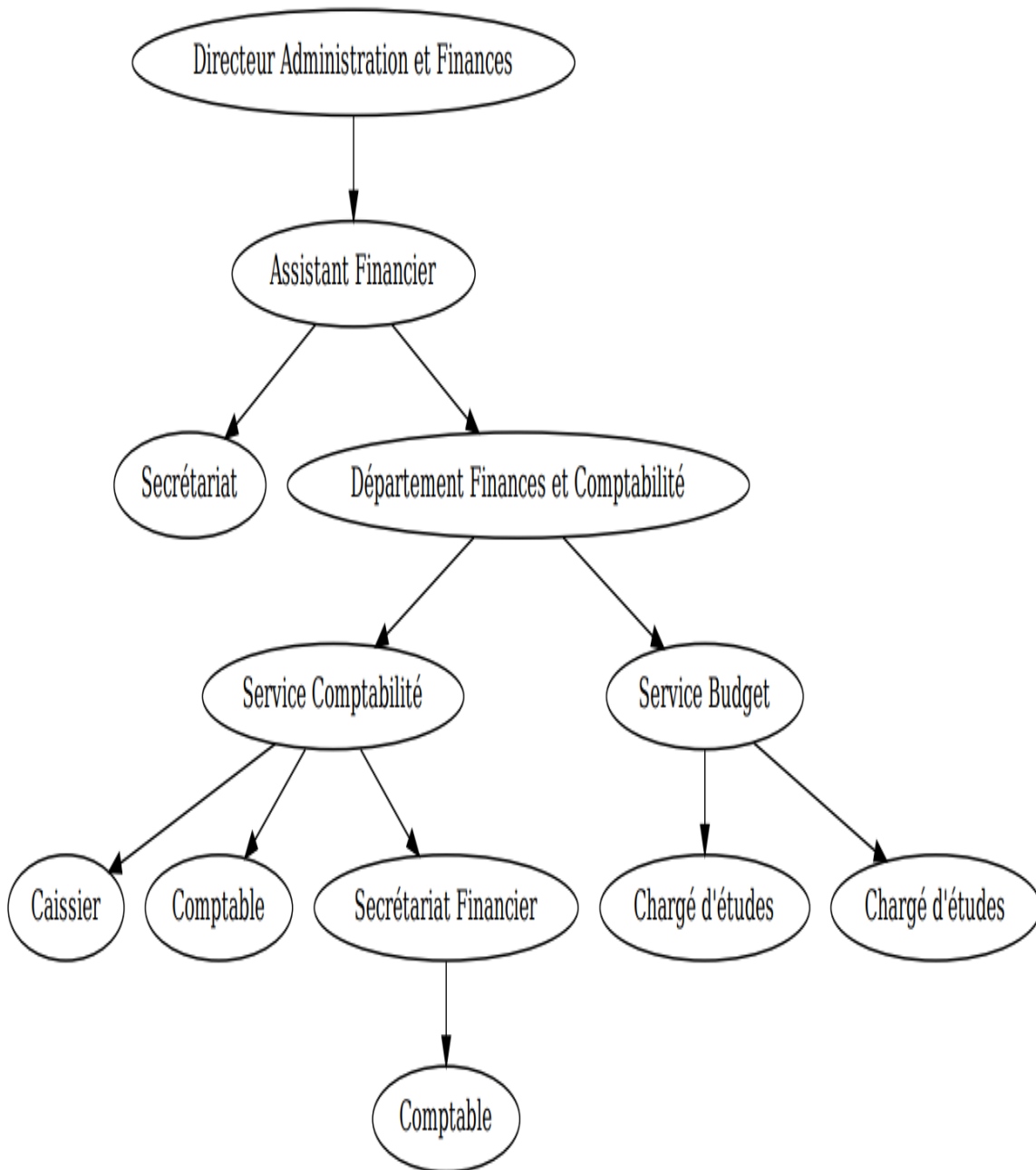
Cette direction comporte un département comptabilité et finances, qui dirige (3) trois services

- Services comptabilité siège
- Services comptabilité générale
- Services budget et investissement

La direction financière est gérée par le directeur de l'administration et finance qui dirige le département.

### Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

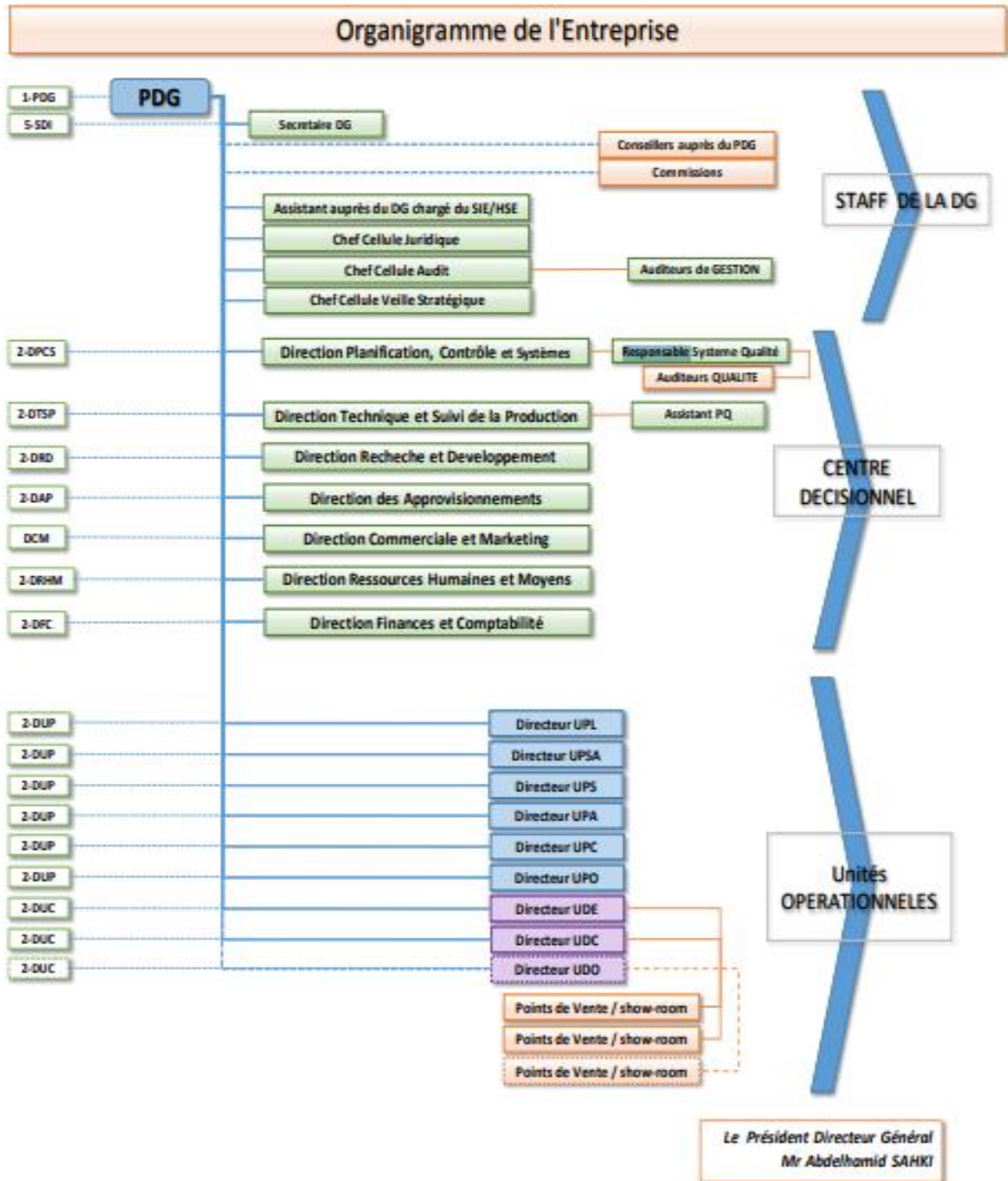
FIGURE N°07 : organisation de la direction financée



Source : document interne de L'ENAP 2025

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

**FIGEURE N° 08 : Organigramme de L'ENAP un siège :**



Source : Document interne de L'ENAP 2025

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

**TABLEAU N° 02: Répartition géographique des sites de l'ENAP :**

Sites	Localisation		
	Adresse	Commune	Wilaya
• <b>Siège Social</b>	Route nationale N° 05 BP 78	Lakhdaria	Bouira
• <b>Unité de production Lakhdaria</b>	Route nationale N° 05 BP 66	Lakhdaria	Bouira
• <b>Unité de production Oued-Smar</b>	Zone Industrielle de Oued-Smar	Oued-Smar	Alger
• <b>Unité de production Sig</b>	Zone Industrielle de Sig	Sig	Mascara
• <b>Unité de production Souk-Ahras</b>	Zone Industrielle de Souk-Ahras	Souk-Ahras	Souk-Ahras
• <b>Unité de production Chéraga</b>	Route du 08 Mai 1945	Chéraga	Alger
• <b>Unité de production Oran</b>	Avenue des martyrs de la révolution BP 1517	Oran	Oran
• <b>Unité commerciale Alger</b>	Cinq maisons	Mohammadia	Alger
• <b>Unité commerciale Sétif</b>	Z.I Sétif	Sétif	Sétif

**Source : Document interne de L'ENAP 2025**

### 1.4. Les missions essentielles des unités :

**COMPLEXES DE PRODUCTION :**(Unités : Alger, Lakhdaria, Sig et Souk-Ahras)

- Concevoir, produire et commercialiser des Peintures, Vernis, Colles, Émulsions, Résines, et Dérivés.

**UNITÉS DE PRODUCTION** (Unités : Oran et Chéraga)

- Produire et commercialiser des Peintures, Vernis et Dérivés.

**UNITÉS COMMERCIALES** (Unités : Alger et Sétif)

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

---

- Commercialiser des Peintures, Vernis, Colles et Dérivés.

### LOGO:



### 1. L'organisation et son environnement:

#### ➤ Les fournisseurs

Pour les matières premières locales, l'ENAP s'approvisionne auprès de:

- NAFTAL (pour les solvants et dérivés, des hydrocarbures,..) ;
- ENCG (pour l'huile de soja, de tournesol...)
- ENG (pour le carbonate de calcium et autre charge...)
- EMB (pour les emballages) ;
- HOGAR (pour les emballages) ;
- CEVITAL (pour l'huile de soja).

#### ➤ Les concurrents

La part de l'ENAP qui se situe au niveau de 60% du marché est très difficile à maintenir sans une organisation du secteur par les pouvoirs publics (introduction des normes pour préserver la qualité et l'environnement) et sans renforcer le marketing de l'entreprise.

#### ➤ Les clients

Les commandes émanent principalement des distributeurs agréés et des clients industriels des entreprises publiques (NAFTAL, Cosider, ENIEM, SNVI, sonal gaz ...) et les établissements du ministère de la défense nationale MDN.

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'aout interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

**TABLEAU N° 03: Gammes de production:**

Gamme Produits	Lignes de Produits	Destinations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bâtiment</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinyliques (peintures, crépis, enduits à eau)</li> <li>- Glycérophtaliques (brillantes, satinées, mates, vernis)</li> <li>- Acryliques décoratives</li> <li>- Peinture à l'huile</li> <li>- Peinture/vernis Epoxy</li> <li>- Mastic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux bâtiment intérieur et extérieur</li> <li>- Sols, réservoirs béton</li> <li>- Vitrerie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anti-corrosion</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système Alkyde</li> <li>- Système Epoxy</li> <li>- Système Polyuréthane</li> <li>- Système Caoutchouc Chlore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures métalliques (intérieur/extérieur) en milieux agressifs (industrie, marine, aviation)</li> <li>- Charpentes métalliques rurales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Industrie</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système Alkyde</li> <li>- Système Acrylique</li> <li>- Système Vinylique</li> <li>- Système Polyuréthane</li> <li>- Peinture en poudre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matériel agricole, véhicules, signalisation</li> <li>- Électroménager, aluminium</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carrosserie</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système Alkyde</li> <li>- Système Acrylique</li> <li>- Système Polyuréthane</li> <li>- Système Cellulosique</li> <li>- Mastic Polyester et Cellulosique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Véhicules industriels, retouches, tôlerie auto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bois</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système Alkyde</li> <li>- Système Polyuréthane</li> <li>- Système Cellulosique</li> <li>- Mordant (essences exotiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menuiserie, ébénisterie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Colles</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinyliques à l'eau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papier, carton, bois</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Résines</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkydes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabrication de peintures (bâtiment, industrie), encres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emulsions</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinylques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabrication de peintures et colles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Siccatis</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Octoates et naphtésates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabrication de peintures et encres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diluants</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthétiques, cellulosiques, nettoyage, spécifiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rogueries, industrie</li> </ul>

**Source : Document interne de L'ENAP 2025**

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

### **2. Nouveaux produits développés:**

- **Peinture acrylique de ravalement** : [Vinyroc Blanc](#) ;
- **Enduit en poudre plus blanc** : [Endalo Super](#) ;
- **Peinture anticorrosion phase eau** : [Anticorrosion Noir P/E](#) ;
- **Apprêt pour bois** : [Appret Cellulosique Blanc et Gris](#) ;
- **Peinture poudre** : [différentes teintes](#) ;
- **Peinture de signalisation routière économique** : [Signaroute](#) ;
- **Peinture anticorrosion** : [Antirouille](#) ;
- **Peinture pour bois** : [Decobois](#) ;
- **Peinture cellulosique pour bois** : [Cellobois](#) ;
- **Peintures décoratives** : [Les dunes sable](#), [Decora teintés...etc.](#)

### **4. Axes stratégiques de l'entreprise:**

- Pérenniser et valoriser l'entreprise et son savoir-faire dans le domaine des peintures;
- Accroître la satisfaction des clients en veillant continuellement à répondre à leurs besoins et à l'application des exigences réglementaires.
- Recherche de partenariat du métier avec l'un des Leaders mondiaux afin d'accroître la satisfaction des clients et garantir la pérennité de l'entreprise.
- Assurer une amélioration continue de la qualité des produits et services en vue de mieux nous positionner sur le plan commercial au niveau national;
- Mieux maîtriser nos coûts afin d'optimiser nos ressources;
- Accroître l'efficacité de notre entreprise en motivant le personnel;
- En clair, améliorer les performances de l'Entreprise en termes de:
  - Finance,
  - Résultat.
  - organisation.

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

### 5. Innovation (nouveaux produits développés en 2019) :

- Peinture acrylique de ravalement : VINYROC BLANC,
- Enduit en poudre plus blanc : ENDALO SUPER,
- Peinture anticorrosion phase eau : ANTICORROSION NOIR P/E,
- Apprêt pour bois : APPRET CELLULOSIQUE BLANC et GRIS,
- Peinture poudre : différentes teintes,
- Peinture de signalisation routière économique : SIGNAROUTE,
- Peinture anticorrosion : ANTIROUILLE,
- Peinture pour bois : DECOBOIS,
- Peinture cellulosique pour bois : CELLOBOIS,
- Peintures décoratives : Les DUNES SABLE, DECORA teintés...etc

### 6. Agrégats de gestion :

Le tableau suivant présente l'évolution des principaux agrégats de gestion de l'ENAP sur la période 2020–2024. Ces indicateurs permettent d'évaluer la performance économique, financière et sociale de l'entreprise.

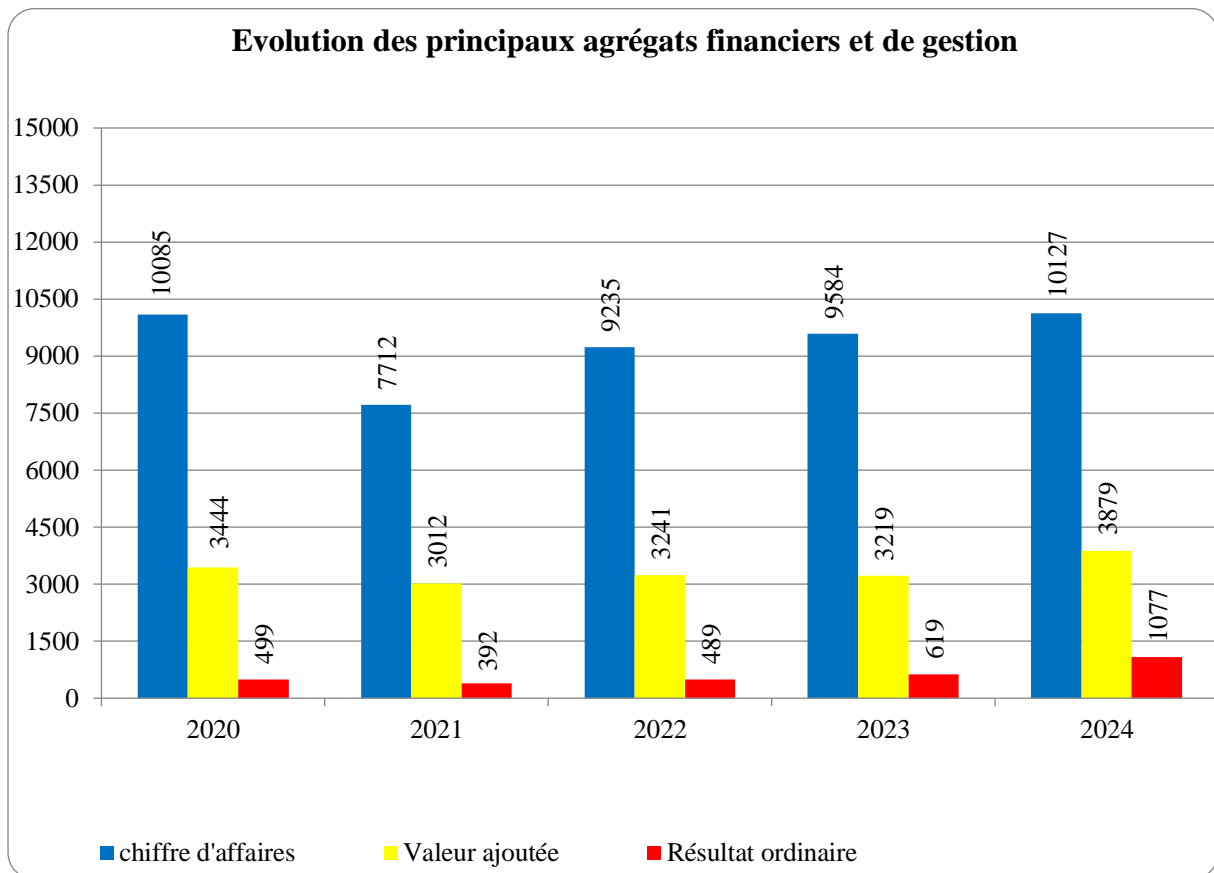
**Tableau 04 : Agrégats de gestion (million de dinars)**

Désignation	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	10 085	7 712	9 235	9 584	<b>10 127</b>
Valeur ajoutée	3 444	3 012	3 012	3 219	<b>3879</b>
Résultat ordinaire	499	392	489	619	<b>1077</b>
Actif net	22 195	22 081	21 883	21 297	<b>21 467</b>
Effectifs (agent)	1 931	1 944	1 996	1 969	<b>1 972</b>
Production (en T)	89 797	61330	58 833	52 841	<b>50 816</b>

Source : Document interne de L'ENAP 2025

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

FIGEUR N° 09:L'Evolution des principaux agrégats financiers et de gestion



Source : document interne de L'ENAP 2025

### 7. Analyse des agrégats de gestion de l'ENAP (2020–2024)

La période 2020–2024 a été marquée par des bouleversements économiques majeurs, notamment en raison de la pandémie de COVID-19. Celle-ci a profondément affecté l'activité de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP), en particulier durant les années 2020 et 2021. Parmi les principales conséquences : une réduction des heures de travail, la fermeture temporaire des frontières, une pénurie aiguë de matières premières, et une forte dépendance aux stocks existants. Cette situation a influencé directement les performances économiques et financières de l'entreprise.

Malgré ce contexte difficile, l'évolution des principaux agrégats entre 2020 et 2024 met en lumière des tendances intéressantes :

**Chiffre d'affaires :** Une chute importante est observée en 2021 (7 712 MDA), consécutive aux effets de la pandémie. Toutefois, une reprise progressive s'opère les années suivantes,

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

atteignant 10 127 MDA en 2024, traduisant une relance de l'activité commerciale grâce à la stabilisation des approvisionnements et à l'adaptation des opérations internes.

Valeur ajoutée : Après un creux en 2021 (3 012 MDA), la valeur ajoutée retrouve un certain dynamisme à partir de 2022, pour culminer à 3 879 MDA en 2024. Cela démontre une amélioration de la rentabilité industrielle malgré une capacité de production physique réduite.

Résultat ordinaire : Il passe de 499 MDA en 2020 à 1 077 MDA en 2024, marquant une amélioration constante de la performance financière. Cette progression peut être attribuée à une meilleure maîtrise des charges, une utilisation optimale des ressources disponibles et un effort de rationalisation des coûts pendant et après la crise.

Actif net : L'actif net demeure relativement stable, oscillant légèrement autour de 22 000 MDA, traduisant une structure financière résiliente malgré les perturbations économiques.

Effectifs : Le personnel est resté relativement constant au fil des années, ce qui reflète une stabilité sociale et une gestion prudente des ressources humaines dans un contexte économique instable.

Production (en tonnes) : La baisse continue de la production, passant de 89 797 T en 2020 à 50 816 T en 2024, témoigne des contraintes d'approvisionnement post-COVID et des défis liés à la disponibilité des matières premières. Cette baisse physique contraste toutefois avec l'évolution favorable des résultats financiers, ce qui suggère une réorganisation efficace et un redéploiement stratégique.

### **Conclusion de l'analyse :**

Malgré les répercussions lourdes de la pandémie, l'ENAP a su faire preuve de résilience en stabilisant ses résultats financiers. Cette capacité d'adaptation illustre l'importance du pilotage stratégique, du contrôle interne efficace et du rôle structurant de l'audit interne, notamment dans la maîtrise des risques et le respect des obligations réglementaires dans un contexte de crise.

### **7- Système management de la qualité :**

- Note système de management de la qualité a été mis en place en janvier 2001, selon le référentiel ISO 9001 version 2000 :

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

- 1ere certification juin 2003 par AFAQ ASCERT(France).
- 2eme certification juin 2006.
- 3eme certification juin 2009 (selon nouveau référentiel ISO 9001 version 2008).
- 4eme certification juin 2012 par un nouveau organisme certificateur SGS ( Suisse) pour la période 2012/2015.
- 5eme certification juin 2015 par un nouveau organisme certificateur VINCOTTE pour la période 2015/2018.
- Maintien du certificat et passage avec succès vers la version 2015 de la norme ISO-9001 en 2018.

### **8- Niveau d'informatisation de l'ENAP :**

L'Entreprise Nationale des peintures dispose d'une large plateforme très développée, déployée sur un réseau informatique (LAN) au niveau de la direction générale et de toutes les unités, pour la prise en charge des différentes activités de gestion :

- Suivi des achats matières premières et emballages.
- Suivi de la rentabilité des produits fabriqués.
- Gestion de la paie et des ressources humaines.
- Gestion de la comptabilité et des immobilisations.
- Gestion de la production au niveau des unités (GPAO).
- Gestion de la maintenance (GMAO).
- Gestion des ventes au niveau de toutes les unités.
- Applicatifs évaluation à chaud et à froid

### **9- Perspectives de développement :**

- Unité de recherche (2021).
- Deux (02) lignes de production de peinture en poudre (2021).
- fabrication et commercialisation des résines polyesters insaturées et vinyle ester (2022).

### **10- Principales actions du plan 2020 :**

- Développement de nouveaux produits répondant aux tendances du marché, et aux besoins exprimés par la clientèle.
- Augmenter nos parts de marché en saisissant l'opportunité offerte par les pouvoirs publics,
- Promotion des peintures poudres afin de récupérer les clients industriels,

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

---

- Veiller sur la maîtrise des charges à tous les niveaux en adéquation avec le niveau d'activité,
- Poursuivre l'opération d'amélioration des emballages de certains produits (conditionnement et maquette).
- Assurer une veille concurrentielle à travers les enquêtes commerciales, sites web, BOMOP et BAOSEM.
- Veiller sur la compétitivité de nos produits, en renforçant l'assistance technique aux clients conjuguée avec l'amélioration du rapport qualité/prix.
- Saisir l'opportunité du marché africain pour conquérir de nouveaux clients.

### 11. SYSTEME D'INFORMATION:

L'Entreprise ENAP dispose d'un système d'information hiérarchisé à deux (02) niveaux:

- **Niveau unité de production ou de commercialisation.**
- **Niveau Direction Générale.**

Ces deux niveaux sont inter-communicants par transfert de données dans les deux (02) sens.

#### a) **Niveau unité de production ou de commercialisation:**

Au niveau unité le système d'information est composé de modules ou de sous systèmes en relation avec les fonctions de celle-ci et intégré en une seule base de données :

- Gestion commerciale (Approvisionnement et ventes)
- Gestion de la formulation.
- Gestion de la production (produits finis et semis finis) intégrant la détermination des coûts de fabrication.
- Gestion administrative et financière.
- Gestion de la maintenance et du patrimoine.
- Reporting pour le niveau central en vue de la consolidation de l'activité.

#### b) **Niveau Direction Générale: Au niveau central, le système d'information est également intégré en une seule base de données et permet les traitements suivants:**

- Reporting des informations pour l'élaboration du tableau de bord.
- Gestion de la formulation et du Know how.
- Calcul des prix de revient standard et détermination des prix de vente des produits finis
- Simulation et scénarios sur comptes résultats.
- Suivi de la rentabilité.

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

---

- Gestion de la centrale des commandes.
- Gestion des ressources humaines.

### 12. AUDIT:

En matière d'audit, l'entreprise a mis en place un système de contrôle interne en adéquation avec ses objectifs, à cet effet elle a:

- Elaboré une charte de l'audit.
- Elaboré des procédures de gestion permettant un
- contrôle d'efficacité du système.
- Etablit des programmes d'audit annuels examinant
- les opérations de l'ensemble des fonctions

#### ➤ Projets à concrétiser dans le futur:

- Unité de fabrication d'Encre d'impression
- Lignes de fabrication de Résines Émulsions.
- Lignes de fabrication de Résine Polyester.
- Ligne de fabrication d'emballages métalliques (petit boîtage).
- Ligne de fabrication de peinture en poudre.

### Section 02 : Méthodologie de l'étude de terrain :

#### 1. Description de la population cible, du contexte de recherche et des unités d'analyse :

Cette étude vise à analyser la contribution de l'audit interne à la conformité réglementaire au sein d'une entreprise publique algérienne : l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP) de Lakhdaria. L'analyse se concentre sur les mécanismes d'audit appliqués au processus de passation des marchés publics.

Les unités d'analyse sont constituées de responsables internes directement impliqués dans les processus d'audit et de passation des marchés :

- Le responsable de la cellule d'audit interne,
- Le responsable juridique,
- Le responsable de la gestion des marchés publics.

Ces acteurs clés ont été sélectionnés en raison de leur rôle direct dans l'application, la supervision ou le contrôle de la réglementation dans l'entreprise.

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

### **2 Collecte des données :**

#### **2.1 Guide d'entretien semi-directif :**

Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré pour structurer les échanges. Il comporte des questions ouvertes visant à recueillir les perceptions, expériences et pratiques liées à :

- la conformité réglementaire dans les appels d'offres,
- les procédures internes d'audit,
- la collaboration entre services,
- les défis rencontrés en matière de conformité

#### **2.2 Administration des entretiens :**

Les entretiens ont été menés en présentiel au sein de l'entreprise durant la période de stage (mois de mars jusqu'au mois mai).

Les réponses ont été recueillies manuellement, puis analysées qualitativement à partir de grilles thématiques établies en amont (voir Annexe 2 : guide d'entretien).

### **3 Analyse des données :**

L'analyse repose sur une approche qualitative thématique. Elle consiste à identifier les grands axes de réponse, à regrouper les propos récurrents par thèmes (rôles, obstacles, collaboration, recommandations), et à en extraire les éléments significatifs.

Cette méthode permet une compréhension approfondie du rôle joué par l'audit interne dans le respect de la réglementation des marchés publics, à travers l'expérience vécue des responsables.

### **4 Limites et avantages de la méthode :**

Le choix de la méthode qualitative permet une exploration détaillée des perceptions internes, mais limite la généralisation des résultats.

En interrogeant uniquement trois services, l'étude ne prétend pas refléter l'ensemble des pratiques des entreprises publiques algériennes, mais propose un cas représentatif et illustratif.

L'intérêt majeur réside dans la richesse des échanges obtenus, qui offrent un éclairage concret sur la conformité réglementaire en contexte réel.

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

### Section 03 : Présentation et discussion des résultats :



Cette section présente les étapes clés qui mènent à la création d'un guide d'audit interne. Nous commençons par les résultats des entretiens réalisés avec différents responsables du site, afin de mieux comprendre les techniques, les outils et les méthodes utilisés pour gérer efficacement le guide d'audit interne. La deuxième section est dédiée à une présentation de l'idée générale du projet, suivie d'un aperçu de son planning. Ensuite, nous analysons l'évolution de ce planning en comparant le planning initial avec l'avancement réel du projet. Dans la troisième étape, nous dévoilons le guide d'audit interne élaboré durant la période de stage, avant de conclure le projet avec l'approbation du responsable principal de l'entreprise nationale des peintures.

#### 1. Analyse des données recueillies lors des entretiens :

##### 1.1 Les résultats des entretiens :

Les résultats des différents entretiens avec les différents cadres supérieurs responsables de chargé d'études principal (cellule d'audit interne) sont les suivants :

**Tableau 05 : Entretien avec chargé d'études principal**

 <p>جامعة مولود معمري تيزي وزو          ⵜⴰⵎⴰⵎⵓⵔⵉⵜ ⵏ ⵎⵓⵎⵓⵔ ⵏ ⵜⴰⵣⵉⵔⵓⵣⵓ          UNIVERSITÉ MOULOU MAMMERY DE TIZI-OUZOU</p>	<p><b>Guide d'entretien</b></p>	
<p><b>Entretien avec : GHARBI Kamel</b>  <b>Responsable de chargé d'études principal</b>  <b>(Cellule d'audit)</b></p>	<p><b>Date : 14/05/2025</b></p>	
<p><b>Questions :</b></p>	<p><b>Réponses :</b></p>	
<p><b>1. Perception des objectifs de l'audit interne :</b>          Comment percevez-vous le rôle de l'audit interne au sein d'une entreprise publique industrielle comme l'ENAP, notamment en ce qui concerne les procédures d'appel d'offres ?</p>	<p>L'audit interne à l'ENAP est perçu comme un garant de la conformité et de la transparence des appels d'offres, contribuant à prévenir les irrégularités et à améliorer les pratiques.</p>	

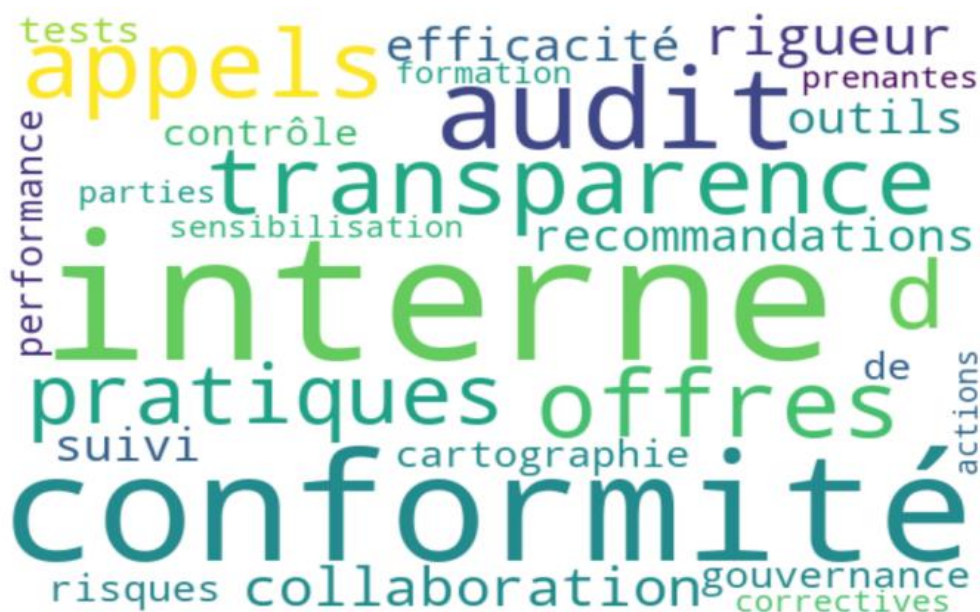
## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

<p><b>2. Identification des risques :</b> comment l'audit interne peut-il contribuer à identifier les risques de non-conformité dans les procédures de passation des marchés publics au sein de l'ENAP ?</p>	<p>L'audit interne aide à identifier les risques de non-conformité en analysant les étapes des marchés publics, en repérant les faiblesses et en proposant des actions correctives pour prévenir les irrégularités.</p>
<p><b>3. Impact sur les processus internes :</b> D'après votre expérience, dans quelle mesure l'audit interne permet-il d'améliorer les processus liés à la gestion des appels d'offres (préparation, sélection, attribution, exécution) ?</p>	<p>L'audit interne améliore les appels d'offres en corrigeant les lacunes, en clarifiant les responsabilités et en renforçant la rigueur et la transparence à chaque étape du processus.</p>
<p><b>4. Sensibilisation des parties prenantes :</b> Selon vous, comment l'audit interne peut-il sensibiliser les différents acteurs (acheteurs, responsables techniques, juristes) aux exigences réglementaires liées aux marchés publics ?</p>	<p>L'audit interne sensibilise les acteurs en exposant les risques de non-conformité, en diffusant les bonnes pratiques et en organisant des actions d'information ou de formation sur les règles des marchés publics.</p>
<p><b>5. Outils et méthodologies utilisés :</b> Quels sont les outils ou méthodes que vous jugez efficaces pour mener un audit interne ciblé sur la conformité des appels d'offres au sein de votre entreprise ?</p>	<p>Des outils comme les grilles de contrôle, la revue documentaire, les entretiens, la cartographie des risques et les tests de conformité sont jugés efficaces pour auditer les appels d'offre.</p>
<p><b>6. Collaboration avec les autres services :</b> Comment évaluez-vous la collaboration entre la cellule d'audit interne et les autres services concernés (marchés, juridique, finance) pour assurer la conformité réglementaire des marchés publics ?</p>	<p>La collaboration entre l'audit interne et les autres services est essentielle à la conformité, mais elle dépend de la qualité du dialogue, de la transparence et de la reconnaissance du rôle de l'audit comme appui et non comme contrainte.</p>
<p><b>7. Suivi des recommandations :</b> Est-ce que les recommandations formulées par l'audit interne sont généralement prises en compte et mises en œuvre par les services concernés ? Quel est le degré de suivi ?</p>	<p>Les recommandations sont globalement prises en compte, mais leur mise en œuvre varie. Un bon suivi reste essentiel pour assurer leur efficacité et leur pérennité.</p>

### Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

<p><b>8.Évaluation du système de contrôle interne :</b> Comment, selon vous, l'audit interne peut-il renforcer les dispositifs de contrôle interne existants pour prévenir les irrégularités dans la passation des appels d'offres ?</p>	<p>L'audit interne améliore le contrôle interne en évaluant ses failles, en renforçant les procédures et les validations, et en promouvant la formation et l'adaptation aux normes pour prévenir les irrégularités.</p>
<p><b>9. Principaux obstacles rencontrés :</b> Quelles sont les principales difficultés que rencontre l'audit interne dans le contrôle des procédures de marchés publics au sein de l'ENAP (manque de formation, documentation incomplète, résistance interne...)?</p>	<p>L'audit interne n'a rencontré aucune difficulté lors du contrôle des procédures. Celles-ci apparaissent clairement définies, rigoureusement appliquées et conformes aux normes en vigueur.</p>
<p><b>10. Rôle stratégique de l'audit interne :</b> Estimez-vous que l'audit interne joue un rôle stratégique dans l'amélioration de la transparence, de la performance et de la gouvernance des procédures d'achat à l'ENAP ? Pourquoi ?</p>	<p>L'audit interne est stratégique car il assure transparence, performance et bonne gouvernance, tout en renforçant la confiance et la qualité des procédures d'achat.</p>

**Figure 10 : Nuage de mots - Entretien avec le responsable de la cellule d'audit interne (ENAP)**



Source : Elaborée par nos soins avec l'application wordART

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

---

Dans le nuage de mots relatif aux réponses du responsable de la cellule d'audit interne, une corrélation marquée apparaît entre les termes "**audit interne**", "**conformité**", "**marché**", "**contrôle interne**" et "**gouvernance**", ce qui met en évidence les priorités de la fonction d'audit dans le contexte des marchés publics au sein de l'ENAP. Cette concentration terminologique traduit plusieurs axes clés à considérer dans la démarche de sécurisation et d'amélioration des processus de passation.

Tout d'abord, la récurrence du mot "**audit interne**" démontre l'importance attribuée à cette fonction comme levier stratégique de transparence et d'amélioration continue. Ensuite, les notions de "**conformité**" et de "**contrôle interne**" reflètent une volonté forte de s'inscrire dans le respect des référentiels réglementaires et des normes en vigueur, tout en renforçant les dispositifs de prévention des irrégularités. Par ailleurs, la répétition du mot "**marché**" confirme que les procédures de passation des marchés publics constituent un terrain prioritaire d'intervention pour l'audit, où la rigueur, la traçabilité et l'efficacité doivent être garanties à toutes les étapes. Enfin, cette cartographie sémantique illustre la place centrale de l'évaluation des pratiques et du suivi des recommandations pour assurer une gouvernance efficace et responsable au sein de l'entreprise.

### 2. L'analyse des réponses de responsable de la cellule d'audit :

**2.1 Rôle perçu de l'audit interne :** Le responsable voit l'audit interne comme un acteur clé en matière de conformité et de transparence, surtout dans les procédures d'appel d'offres. Son rôle ne se limite pas à un simple contrôle après coup ; il joue également un rôle préventif en aidant à éviter les irrégularités et à renforcer la fiabilité des pratiques. Cela met en avant une approche proactive et stratégique de l'audit.

**2.2 Identification et gestion des risques :** L'audit interne est largement reconnu pour sa capacité à déceler les risques de non-conformité, grâce à une analyse approfondie des différentes étapes des marchés publics. Il joue donc un rôle essentiel en alertant et en proposant des mesures correctives, ce qui en fait un véritable levier pour anticiper et sécuriser les processus.

**2.3 Amélioration des processus :** Le responsable estime que l'audit interne joue un rôle clé dans l'optimisation des processus liés aux appels d'offres. Cela se fait en clarifiant les responsabilités, en corrigeant les lacunes et en mettant en place de bonnes pratiques. En fin de compte, l'audit aide à renforcer la rigueur et la cohérence des procédures.



## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

---

- 2.4 Sensibilisation des parties prenantes :** L'audit interne a également une fonction éducative, en sensibilisant les différents acteurs aux exigences réglementaires. Grâce à des actions de formation et à la diffusion des bonnes pratiques, cette mission permet de renforcer la culture de conformité au sein de l'organisation.
- 2.5 Suivi des recommandations :** Le responsable fait remarquer que, dans l'ensemble, les recommandations sont prises en compte, mais leur mise en œuvre varie. Il insiste sur l'importance d'un suivi rigoureux pour s'assurer qu'elles aient un véritable impact, ce qui reste un défi constant lors de l'application des recommandations d'audit.
- 2.6 Le renforcement du contrôle interne :** L'audit interne joue un rôle clé en évaluant les faiblesses du système de contrôle, en suggérant des améliorations et en encourageant la formation continue. Cette approche préventive renforce la résilience de l'organisation face aux risques d'irrégularités.
- 2.7 Obstacles rencontrés :** Un fait intéressant à noter, c'est qu'aucune difficulté n'a été signalée. Les procédures sont décrites comme étant clairement définies, appliquées avec rigueur et conformes aux normes. Ce retour d'information reflète soit une maturité avancée du système d'audit, soit une perception très positive des pratiques en place.
- 2.8 Rôle stratégique :** En fin de compte, l'audit interne joue un rôle clé, surtout en ce qui concerne la transparence, la performance et la gouvernance des achats publics. Il contribue aussi à renforcer la confiance des parties prenantes et à améliorer la qualité globale des processus d'achat, ce qui s'inscrit dans une vision intégrée et valorisée de cette fonction.

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

**Tableau 06 : Entretien avec responsable juridique :**

 <p>جامعة مولود معمري تيزي وزو ⵜⴰⵎⴰⵎⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵎⵓⵎⵓⵔ ⵏ ⵜⴰⵣⵣⵓⵔ UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU</p>	<p><b>Guide d'entretien</b></p>	
<p><b>Entretien avec : ALLALOU Haroun</b> <b>Responsable de cellule juridique</b></p>		<p><b>Date :</b> 14/05/2025</p>
<p><b>Questions :</b></p>		<p><b>Réponses :</b></p>
<p><b>1. Perception des objectifs de l'audit interne :</b> Comment percevez-vous le rôle de l'audit interne au sein d'une entreprise publique industrielle comme l'ENAP, notamment en ce qui concerne les procédures d'appel d'offres ?</p>		<p>L'audit interne à l'ENAP est perçu comme un garant de la conformité et de la transparence des appels d'offres, contribuant à prévenir les irrégularités et à améliorer les pratiques.</p>
<p><b>2. Identification des risques :</b> comment l'audit interne peut-il contribuer à identifier les risques de non-conformité dans les procédures de passation des marchés publics au sein de l'ENAP ?</p>		<p>En intervenant à toutes les étapes du processus de passation des marchés, pour assurer l'efficacité des dispositifs mis en place.</p>
<p><b>3. Impact sur les processus internes :</b> D'après votre expérience, dans quelle mesure l'audit interne permet-il d'améliorer les processus liés à la gestion des appels d'offres (préparation, sélection, attribution, exécution) ?</p>		<p>En s'appuyant sur les objectifs qui lui sont propres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifier la conformité par rapport à un référentiel, et ce à toutes les étapes.</li> <li>• analyser l'efficacité du système mis en place.</li> </ul> <p>identifier les points d'amélioration.</p>
<p><b>4. Outils et méthodologies utilisés :</b> Quels sont les outils ou méthodes que vous jugez efficaces pour mener un audit interne ciblé sur la conformité des appels d'offres au sein de votre entreprise ?</p>		<p>La cellule d'audit doit s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les principes du contrôle interne sont respectés.</li> <li>• les systèmes d'information permettent d'obtenir des données adéquate et fiables.</li> <li>• l'existence des règle écrites (procédures, replets d'éthique).</li> </ul>

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

<p><b>5. Collaboration avec les autres services :</b></p> <p>Comment évaluez-vous la collaboration entre la cellule d'audit interne et les autres services concernés (marchés, juridique, finance) pour assurer la conformité réglementaire des marchés publics ?</p>	<p>Des règles et lignes de conduite doivent être établies pour arriver aux résultats escomptés.</p>
<p><b>6.Évaluation du système de contrôle interne :</b></p> <p>Comment, selon vous, l'audit interne peut-il renforcer les dispositifs de contrôle interne existants pour prévenir les irrégularités dans la passation des appels d'offres ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et mise en jour de la cartographie des risques</li> <li>• L'identification des forces et faiblesse du dispositif de contrôle interne mis en place.</li> <li>• Mise en place des contrôles spécifiques sur les phases du processus.</li> </ul>

**Figure 11 : Nuage de mots - Entretien avec le responsable de la cellule juridique (ENAP)**



**Source : Elaborée par nos soins avec l'application wordART**

Le nuage de mots met en évidence une corrélation notable entre les termes "**audit interne**", "**performance**" et "**efficacité**", révélant leur rôle central dans les démarches de contrôle et d'amélioration continue au sein de l'organisation.

L'accent mis sur l'**audit interne** reflète son importance stratégique dans l'évaluation des processus et la maîtrise des risques. La récurrence des termes **performance** et **efficacité** traduit une exigence de résultats concrets, suggérant que les missions d'audit doivent aller au-delà de la simple conformité pour apporter une réelle valeur ajoutée.

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

---

Des notions comme "référentiel", "conformité", et "transparence" rappellent par ailleurs l'importance d'une gouvernance fondée sur des standards clairs et une communication responsable, essentielle pour instaurer la confiance.

Ce nuage souligne ainsi les priorités clés d'un audit structuré : analyser, optimiser et sécuriser les processus dans une logique d'amélioration continue.

### 3. L'analyse des réponses de responsable de la cellule juridique :

**3.1 Perception du rôle de l'audit interne dans les procédures d'appel d'offres:** « L'audit interne est considéré comme un moyen de garantir la transparence et d'éviter les irrégularités ».

Analyse : Le responsable met en avant l'importance cruciale de l'audit interne dans la gestion des risques de non-conformité liés aux appels d'offres. Cela montre qu'au sein d'une entreprise publique industrielle comme l'ENAP, l'audit n'est pas simplement un organe de contrôle, mais un acteur essentiel dans le respect des réglementations et la promotion d'une bonne gouvernance.

**3.2 Identification des risques de non-conformité :** « L'audit joue un rôle à chaque étape du processus ».

Analyse : La stratégie adoptée est plus axée sur la prévention que sur la correction. En étant impliqué dès la phase de préparation jusqu'à l'exécution, l'audit peut repérer en amont les risques de non-conformité, notamment ceux en lien avec la législation sur les marchés publics (Code des marchés, règles de publicité, égalité d'accès, etc.).

**3.3 Impact sur les processus interne :** « Vérification de la conformité, analyse de l'efficacité, repérage des points à améliorer ».

Analyse : L'audit va au-delà de la simple vérification ; il joue également un rôle de conseiller en optimisant les procédures (préparation des Dossiers d'Appel d'Offres, sélection des soumissionnaires, attribution et suivi des contrats). Il contribue ainsi à améliorer la performance des processus de marché public.

**3.4 Outils et méthodologies utilisés :** « Respect des principes de contrôle interne, fiabilité des systèmes d'information, existence de règles écrites ».

Analyse : On met l'accent sur trois éléments fondamentaux d'un contrôle interne efficace : Le cadre procédural (existence de politiques claires), La qualité des informations disponibles pour l'audit, Le respect des valeurs éthiques. Cela prouve que l'audit à l'ENAP se fonde sur une approche systémique, intégrant ces éléments clés.

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

**3.5 Collaboration entre services:** « Il est essentiel d'établir des lignes directrices pour obtenir des résultats cohérents ».

Analyse : Travailler main dans la main avec les services juridique, financier et commercial est crucial pour avoir une vue d'ensemble sur la conformité. Ici, l'audit joue un rôle clé en coordonnant et en harmonisant les actions, tout en évitant les silos qui pourraient entraîner des erreurs ou des dysfonctionnements dans les marchés publics.

**3.6 Renforcement du contrôle interne:** « Cartographie des risques, identification des faiblesses, mise en place de contrôles ciblés ».

Analyse : L'audit joue un rôle actif dans le renforcement du système de contrôle interne lors de l'attribution des marchés : Il met à jour régulièrement la cartographie des risques. Il identifie les vulnérabilités. Il établit des contrôles spécifiques lors des phases critiques (par exemple : évaluation des offres, justification de l'attribution, suivi de l'exécution). Cela témoigne d'une approche proactive de l'audit, visant à maîtriser les risques réglementaires et financiers.

### **4. Recommandation et solutions :**

Les deux responsables reconnaissent que :

- L'audit interne est un levier important de conformité dans les marchés publics.
- Il contribue à la transparence, l'amélioration des processus et la gouvernance.
- Des outils efficaces sont utilisés : grilles de contrôle, cartographie des risques, revues documentaires, etc.
- Il y a une certaine collaboration entre services, mais à encadrer davantage.
- Le système de contrôle interne peut être renforcé.

#### **a) Renforcement de la collaboration interservices :**

**Constat :** La collaboration est considérée comme essentielle, mais dépendante de la communication et de la reconnaissance du rôle de l'audit

Recommandation :

- Créer des comités réguliers qui rassemblent les équipes d'audit, des marchés, du juridique et de la finance pour garantir un suivi collectif des recommandations.
- Élaborer une charte de collaboration qui précise les responsabilités, les attentes et les canaux de communication entre l'équipe d'audit et les autres départements.

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

### **3.2. Suivi rigoureux des recommandations d'audit :**

**Constat :** Le suivi des recommandations est inégal.

**Recommandation :**

- Créer un registre de suivi des recommandations avec des échéances, des responsables désignés, et un rapport mensuel.
- Intégrer ce suivi dans le tableau de bord de gouvernance de l'entreprise pour en faire un indicateur de performance.

### **3.3. Modernisation des outils de l'audit :**

**Constat :** Les outils classiques sont utilisés (grilles, interviews...).

**Recommandation :**

- Introduire des outils digitaux de suivi (logiciels d'audit, indicateurs automatisés).
- Mettre en place un système d'alerte automatisé sur les irrégularités ou dépassements de seuils réglementaires.

### **3.4. Renforcement du rôle stratégique de l'audit :**

**Constat :** Le rôle est reconnu comme stratégique, mais sans plan formalisé.



**Recommandation :**

Intégrer l'audit interne dans la stratégie globale de gouvernance de l'entreprise, avec des objectifs annuels définis et publiés.

Prévoir une évaluation externe périodique de la cellule d'audit (tous les 3 ans) pour garantir son indépendance et son efficacité.

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

**Tableau 07 : Entretien avec le responsable de la gestion des marchés publics.**

 <p>جامعة مولود معمري تيزي وزو          ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⴰⵎⴻⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⴰⵏ ⵏ ⵏⵓⵣⵓⵣ          UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÉRI DE TIZI-OUZOU</p>	<p>Guide d'entretien</p>	
<p><b>Entretien avec : MELHAG Ahmed</b></p> <p><b>Responsable la gestion des marchés publics</b></p>		<p><b>Date : 14/05/2025</b></p>
<p><b>Questions :</b></p>		<p><b>Réponses :</b></p>
<p><b>1. Perception des objectifs de l'audit interne :</b>          Comment percevez-vous le rôle de l'audit interne au sein d'une entreprise publique industrielle comme l'ENAP, notamment en ce qui concerne les procédures d'appel d'offres ?</p>		<p>. L'audit interne au sein d'une entreprise peu importe qu'elle soit privé ou étatique est une fonction indispensable qui veille au premier lieu sur l'application stricte à l'ensemble des procédures interne, et d'autre part elle est concéder comme un levier d'amélioration contenu de haute importance.</p>
<p><b>2. Identification des risques :</b>          comment l'audit interne peut-il contribuer à identifier les risques de non-conformité dans les procédures de passation des marchés publics au sein de l'ENAP ?</p>		<p>L'évaluation et la connaissance de prés des circonstance et condition qui entourent et frottent la réalisation et la mise en application des déférents mode de passation des marchés permis aux auditeurs de détectés et de repérer les risques de non-conformité au sein des procédures de passation des marchés.</p>
<p><b>3. Impact sur les processus internes :</b>          D'après votre expérience, dans quelle mesure l'audit interne permet-il d'améliorer les processus liés à la gestion des appels d'offres (préparation, sélection, attribution, exécution) ?</p>		<p>L'audit interne permis de repérer les déférentes formes de dysfonctionnement plausible et les insuffisances surgés lors de la misse en exerce des appels d'offres, les résultats de ce diagnostic va aider directement les responsable des processus de trouver les solutions adéquats afin d'assurer l'amélioration en permanence.</p>

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

<p><b>4. Sensibilisation des parties prenantes :</b></p> <p>Selon vous, comment l'audit interne peut-il sensibiliser les différents acteurs (acheteurs, responsables techniques, juristes) aux exigences réglementaires liées aux marchés publics ?</p>	<p>Le rapport d'audit final va permettre aux acteurs liés directement ou indirectement à la réalisation des différentes phases de l'appel d'offres, la possibilité de connaître et d'apprécier les tenus et aboutissant des lacunes, des insuffisances ainsi que les différentes formes de dysfonctionnement repérer et traiter</p>
<p><b>5. Outils et méthodologies utilisés :</b></p> <p>Quels sont les outils ou méthodes que vous jugez efficaces pour mener un audit interne ciblé sur la conformité des appels d'offres au sein de votre entreprise ?</p>	<p>Le choix des dossiers d'appel d'offre obéit à une sélection par rapport à leur importance et leur impact sur le bon fonctionnement du cycle d'exploitation de l'entreprise et aussi par rapport à l'importance du montant du marché.</p>
<p><b>6. Collaboration avec les autres services :</b></p> <p>Comment évaluez-vous la collaboration entre la cellule d'audit interne et les autres services concernés (marchés, juridique, finance) pour assurer la conformité réglementaire des marchés publics ?</p>	<p>La collaboration entre la cellule d'audit et les autres services opérationnel devrait être étroite et de haute importance à travers l'échange des aides et les expériences vécues dans le Soussi de permettre de repérer les lacunes, les entraves rencontrés, et de ce fait, donner la chance de trouver les solutions adéquates ou les pistes d'améliorations chacun dans son propre domaine.</p>
<p><b>7. Suivi des recommandations :</b></p> <p>Est-ce que les recommandations formulées par l'audit interne sont généralement prises en compte et mises en œuvre par les services concernés ? Quel est le degré de suivi ?</p>	<p>Les recommandations remises par la cellule d'audit peuvent aider les autres fonctions de trouver ou sélectionner les bonnes solutions ainsi que les pistes d'améliorations fassent aux goulots d'étranglements repérer.</p>
<p><b>8. Évaluation du système de contrôle interne :</b></p> <p>Comment, selon vous, l'audit interne peut-il renforcer les dispositifs de contrôle interne existants pour prévenir les irrégularités dans la passation des appels d'offres ?</p> <p>L'audit joue un rôle important dans le repérage des insuffisances et par conséquent aide à trouver la solution et l'amélioration escomptée permettre</p>	

## Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria

<p><b>10. Rôle stratégique de l'audit interne :</b></p> <p>Estimez-vous que l'audit interne joue un rôle stratégique dans l'amélioration de la transparence, de la performance et de la gouvernance des procédures d'achat à l'ENAP ? Pourquoi ?</p>	<p>Tout ce qui se gère s'améliore, la fonction audit s'inscrit dans cette vision de management stratégique qui permet à l'amélioration des utiles et techniques afférents à l'application des principes de la transparence, le libre accès ainsi que l'égalité de traitement</p>
--	--

Figure 12 : Nuage de mots - Entretien avec le responsable des Marchés d'offres (ENAP) :



Source : Elaborée par nos soins avec l'application wordART

### ➤ L'analyse des réponses de responsable des marchés d'offres :

#### 1.1. Perception globale de l'audit interne :

Le responsable met en avant que l'audit interne est considéré comme une fonction clé, tant dans les entreprises publiques que privées. Il remplit un double rôle : d'une part, il veille à ce que les procédures internes soient appliquées de manière rigoureuse, et d'autre part, il agit comme un levier pour favoriser l'amélioration continue des processus.

#### 1.2. Identification des risques :

L'audit interne, en se basant sur une connaissance précise des conditions de passation des marchés, permet de repérer les risques de non-conformité. Cette capacité de détection est jugée fondamentale pour prévenir les irrégularités dans les marchés publics.

#### 1.3. Amélioration des processus :

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

Le répondant souligne que l'audit interne joue un rôle clé dans l'identification des problèmes à chaque étape du processus d'appel d'offres (préparation, sélection, attribution, exécution). Les observations faites permettent aux services concernés de mettre en place des solutions correctives, ce qui favorise une amélioration continue.

### **1.4. Méthodologie d'audit :**

Quand il s'agit de méthodologie, le choix des dossiers à auditer se base sur leur importance stratégique et financière. Cela montre une approche ciblée, axée sur les procédures qui ont un fort impact sur le fonctionnement de l'entreprise.

### **1.5. Renforcement du contrôle interne :**

L'audit interne est essentiel pour renforcer les systèmes de contrôle interne. Il met en lumière les points faibles et propose des actions pour les corriger. Cela contribue à réduire les risques d'irrégularités lors de la passation des marchés.

### **1.6. Rôle stratégique :**

L'audit interne est vraiment considéré comme un outil stratégique essentiel pour la gestion. Il joue un rôle clé non seulement en favorisant la transparence et l'efficacité des processus, mais aussi en améliorant la gouvernance dans son ensemble, en s'assurant que les principes d'égalité, d'accès libre et de traitement équitable sont respectés dans les achats publics.

## **2 Recommandations et solutions :**

Suite aux échanges avec le responsable des marchés de l'ENAP, plusieurs recommandations et solutions émergent pour renforcer le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la conformité des procédures de passation des marchés publics.

### **2.1. Renforcer les mécanismes de collaboration :**

Il est crucial d'établir une collaboration solide entre l'audit interne et les autres départements clés, comme les services juridiques, financiers et techniques. En organisant des réunions de coordination régulières, nous pourrions mieux partager les informations et anticiper les risques de non-conformité.

### **2.2. Suivi rigoureux des recommandations :**

Un système formalisé de suivi des recommandations devrait être instauré. Celui-ci pourrait prendre la forme d'un tableau de bord partagé, permettant de suivre la mise en œuvre des actions correctives proposées par l'audit interne et de mesurer leur efficacité dans le temps.

### **2.3. Développement des compétences en audit et conformité :**

## **Chapitre III : étude de cas : Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise publique ENAP de Lakhdaria**

---

Renforcer les compétences en audit et conformité est de plus en plus important. Avec la complexité croissante des marchés publics, il est judicieux d'investir dans la formation continue des auditeurs internes, en abordant des sujets comme les textes réglementaires, l'éthique, la cartographie des risques et les outils d'analyse.

### **2.4. Formalisation du contrôle interne dans les marchés publics :**

Enfin, il est recommandé de documenter clairement les procédures de contrôle interne liées à la passation des marchés et de les intégrer dans un manuel de procédures opérationnelles. Cela renforcera la traçabilité, la responsabilisation et la conformité.

### **Conclusion :**

L'audit interne est fondamental pour les entreprises publiques, notamment pour garantir la conformité aux règles et la bonne gestion des procédures. Dans le contexte algérien, où les entreprises publiques sont soumises à des règles strictes, notamment en matière de passation des marchés publics, l'efficacité de cette fonction est un enjeu majeur. Dans ce chapitre, nous allons examiner le cas de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP) pour mieux comprendre comment l'audit interne aide à renforcer la conformité, en particulier dans le domaine des marchés publics. Cette étude nous donnera l'occasion d'analyser les pratiques en cours, d'identifier les défis rencontrés et de proposer des solutions adaptées.

*Conclusion  
général :*

## Conclusion générale

---

Le premier chapitre de ce travail a permis d'établir un cadre théorique et conceptuel essentiel pour comprendre les notions d'audit interne, de conformité réglementaire et de gouvernance au sein des entreprises publiques algériennes. À travers cette partie, nous avons défini l'audit interne comme un dispositif indépendant et objectif permettant d'évaluer l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance. Nous avons également insisté sur l'importance de la conformité réglementaire, qui constitue un levier essentiel pour assurer la pérennité et la crédibilité des entreprises publiques dans un environnement de plus en plus exigeant. Par ailleurs, les normes internationales telles que celles de l'IIA et du COSO viennent renforcer le rôle stratégique de l'audit interne et orienter les pratiques vers des standards de qualité et de performance reconnus à l'échelle mondiale.

Le deuxième chapitre s'est focalisé sur un diagnostic des pratiques d'audit interne dans les entreprises publiques algériennes. Les résultats obtenus ont mis en évidence plusieurs insuffisances, notamment un manque d'indépendance des auditeurs internes, un déficit de compétences spécialisées ainsi qu'une faible culture de la conformité au sein des entreprises publiques. Malgré l'existence d'un arsenal juridique et réglementaire visant à encadrer et à professionnaliser les pratiques d'audit, des défaillances structurelles persistent et compromettent la performance des dispositifs de contrôle. Nous avons ainsi pu démontrer que l'audit interne, bien que reconnu comme un outil de gouvernance indispensable, reste encore limité dans sa capacité à prévenir les risques et à garantir une conformité durable, faute de conditions organisationnelles et institutionnelles adéquates.

Enfin, le troisième chapitre consacré à l'étude de cas de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP) de Lakhdaria a permis d'illustrer concrètement les réalités du terrain. L'analyse des pratiques d'audit interne et des dispositifs de conformité en vigueur au sein de l'ENAP a confirmé les constats établis dans la partie théorique et le diagnostic sectoriel. L'étude a révélé que, bien que des efforts soient entrepris pour renforcer l'audit interne et la conformité, ces dispositifs restent entravés par un manque d'indépendance des auditeurs, une dépendance excessive vis-à-vis des autorités de tutelle et une faible culture de la conformité chez les employés. Toutefois, des perspectives d'amélioration existent à travers la mise en place de formations ciblées, la sensibilisation des parties prenantes et l'adaptation du cadre juridique national aux standards internationaux.

## Conclusion générale

---

Au regard des résultats de ce travail, il ressort que les systèmes d'audit interne des entreprises publiques algériennes contribuent, certes, à la conformité réglementaire, mais leur efficacité demeure fortement conditionnée par le degré d'indépendance accordé aux auditeurs et la capacité des entreprises à instaurer une véritable culture de la conformité. Ainsi, répondre pleinement à la problématique de ce mémoire revient à affirmer que la contribution de l'audit interne à la conformité réglementaire dans les entreprises publiques algériennes est réelle mais limitée ; elle ne pourra atteindre son plein potentiel que si des réformes structurelles profondes sont mises en œuvre pour garantir l'indépendance des auditeurs, professionnaliser davantage la fonction d'audit et renforcer la sensibilisation à la conformité à tous les niveaux organisationnels.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrage :

#### 1. Articles de revues scientifiques :

- Berle, A.A., & Means, G.C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York : Macmillan.
- Bertin, É. & Plaisance, G. (2024). LA BOITE A OUTILS DE LA GOUVERNANCE, Paris : Dunod.
- Bouchareb, F. (2019). « La conformité réglementaire dans les entreprises publiques algériennes : entre obligation et mise en œuvre ». *Revue Algérienne de Comptabilité et de Finance*, n°10, pp. 33–48.
- Clarkson, M. (1995). A STAKEHOLDER FRAMEWORK FOR ANALYZING AND EVALUATING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 20(1), 92–117.
- Guyon, Y. (2020). *Droit des affaires*. Paris : Economica.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). THE FALL OF ENRON. *JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES*, 17(2), 3–26.
- Khelassi, R. (2010). L’AUDIT INTERNE – AUDIT OPERATIONNEL, 3e éd., Alger : Houma Éditions.
- Maders, H.-P. & Masselin, J.-L. (1994). AUDIT OPERATIONNEL DANS LES BANQUES, Paris : Éditions d'organisation.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). TOWARD A THEORY OF STAKEHOLDER IDENTIFICATION AND SALIENCE. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 22(4), 853–886.
- Renard, J. (2010). THEORIE ET PRATIQUE DE L’AUDIT INTERNE, 7e éd., Paris : Eyrolles.

#### 2. Normes & documents professionnels :

- COSO (1992, mis à jour 2013). INTERNAL CONTROL – INTEGRATED FRAMEWORK. Committee of Sponsoring Organizations.
- IFACI – Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne. (2017). Cadre international des pratiques professionnelles (IPPF). Paris : IFACI.
- IIA (2020). INTERNATIONAL PROFESSIONAL PRACTICES FRAMEWORK (IPPF).

[www.theiia.org](http://www.theiia.org)

- Cour des Comptes (2022). RAPPORTS ANNUELS DE PERFORMANCE DES EPE. Disponible sur : [www.ccomptes.dz](http://www.ccomptes.dz)
- ISO 19011:2018. LIGNES DIRECTRICES POUR L'AUDIT DES SYSTEMES DE MANAGEMENT. AFNOR.
- Ministère des Finances (Algérie). (2022). RAPPORT SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA CONFORMITE DANS LES EPE. [www.mf.gov.dz](http://www.mf.gov.dz)
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2023). HISTORICAL OVERVIEW. Disponible sur : <https://www.sec.gov>

### **3. Sites web officiels et rapports :**

- <https://www.budget.gouv.fr>
- <https://www.economie.gouv.fr>
- <https://www.iso.org>
- <https://www.theiia.org>

### **4. Sources législatives :**

- Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics.
- Journal Officiel de la République Algérienne, Loi n° 10-01 du 29 juin 2010.

### **5. Documents divers / interviews / mémoires :**

- IGF (2018–2022). BULLETIN DE SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS DES MISSIONS D'AUDIT.
- Meziane, M. (2022). Entretien lors du 10<sup>e</sup> Colloque International de l'Audit Interne, organisé par l'AACIA (Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens)

### **6. Articles scientifiques et autres références académiques internes :**

- Bouchareb, F. (2019). « LA CONFORMITE REGLEMENTAIRE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGERIENNES : ENTRE OBLIGATION ET MISE EN ŒUVRE ». REVUE ALGERIENNE DE COMPTABILITE ET DE FINANCE, n°10, pp. 33–48.

## ANNEXES

---

### **Annexe 01: Guide d'entretien à destination des responsables de la cellule d'audit interne, de la gestion des marchés publics et du service juridique :**

Nous sommes BOUSSAID Abdelaziz et BOUAZIZ Zoulacene, étudiants en deuxième année Master spécialité Audit et Comptabilité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO).

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études portant sur « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la conformité réglementaire des entreprises publiques algériennes », nous souhaiterions mener un entretien avec vous afin de mieux comprendre la contribution de la planification à l'élaboration d'un guide pratique d'audit interne.

Nous vous assurons que toutes les informations recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme. Les données seront utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions sincèrement pour l'attention que vous porterez à notre demande, et restons disponibles pour convenir d'un rendez-vous selon vos disponibilités.



**Annexe 02 : PROCEDURE SYSTEME QUALITE.** (Procédure de Passation des Marchés de Fournitures, Travaux, Services et d'Etudes & Services de Conseils) :

<b>ENAP</b>	<b>PROCEDURE SYSTEME QUALITE</b>	<b>Edition du: 10/07/2024</b>
Entreprise Nationale de Peintures - ALGERIE	Procédure de Passation des Marchés de Fournitures, Travaux, Services et d'Etudes & Services de Conseils	Réf.:PQ-7 422a (PQ-8 432a)  Page: 4/135

**OBJET**

**Textes et documents de références**

**PREAMBULE**

**TITRE I: DISPOSITIONS PRÉLIMINAIRES DEFINITIONS**

**ARTICLE 1: CHAMP D'APPLICATION, ROLES ET RESPONSABILITES**

1.1. CHAMP D'APPLICATION

1.2. ROLES ET RESPONSABILITES

1.2.1 La cellule Juridique

1.2.2. Les structures de l'Entreprise

**ARTICLE 2: CONSULTATION DE FOURNISSEURS**

2.1. SEUILS DE PASSATION DES COMMANDES

2.2. CONDITIONS DE CONSULTATION DE FOURNISSEURS

2.3. MODALITES DE CONSULTATION DE FOURNISSEURS

2.4. INFRUCTUOSITE DE LA CONSULTATION DES FOURNISSEURS

2.5. FORMALISATION DES COMMANDES

2.6. COMMANDES SANS CONSULTATION

2.7. REPORTING

2.8. TRAITEMENT DES MARCHES DE FOURNITURE MATIERES PREMIERES

**ARTICLE 3: CONDITIONS DE COMMENCEMENT DE L'EXECUTION DES MARCHES**

**ARTICLE 4: DOSSIER D'APPEL D'OFFRES**

**TITRE II:DE LA DETERMINATION DES MARCHES ET DES PARTENAIRES**

**COCONTRACTANTS**

**SECTION 1:DES MARCHES**

**ARTICLE 5:CHOIX DU NOMBRE DE MARCHES**

**ARTICLE 6:TYPLOGIE ET DEFINITIONS DES MARCHES**

**ARTICLE 7:L'ALLOTISSEMENT**

**ARTICLE 8:**CONTRATS PROGRAMMES ET CONTRATS A COMMANDES

**ARTICLE 9:**RECOURS AUX CONTRATS PROGRAMME

9.1. FORME ET CONCLUSION DU CONTRAT PROGRAMME

9.2. MODE DE PASSATION DES CONTRATS PROGRAMME

**ARTICLE 10:**CONTRATS A COMMANDES

10.1. FORME ET CONCLUSION D'UN CONTRAT A COMMANDES

10.2. MODALITES DE MISE EN OEUVRE DU CONTRAT A COMMANDES

**SECTION 2: DES PARTENAIRES COCONTRACTANTS**

**ARTICLE 11:** FORME JURIDIQUE DES PARTENAIRES

**ARTICLE 12:** STATUTS DES PARTENAIRES

**TITRE III: DES PROCEDURES DE SELECTION DU PARTENAIRE**

**COCONTRACTANT**

**SECTION 1: DES MODES DE PASSATION DES MARCHES**

**ARTICLE 13:** REGLE GENERALE

**ARTICLE 14:** DEFINITION DE L'APPEL D'OFFRES

**ARTICLE 15:** DEFINITION DU GRE A GRE

**ARTICLE 16:** FORMES DE L'APPEL D'OFFRES

**ARTICLE 17:** DEFINITION DE L'APPEL D'OFFRES OUVERT

**ARTICLE 18:** DEFINITION DE L'APPEL D'OFFRES RESTREINT

**ARTICLE 19:** LA CONSULTATION RESTREINTE

**ARTICLE 20:** CONSULTATION SÉLECTIVE

**ARTICLE 21:** PROCESSUS DE PRE QUALIFICATION

21.1. POUR LES MARCHES DE TRAVAUX, FOURNITURES ET SERVICES A  
CARACTERE REPETITIF

21.2. POUR LES MARCHES COMPLEXES ET/OU D'ENVERGURE

21.3. POUR LES MARCHES D'ETUDES ET SERVICES DE CONSEILS

21.4. POUR LES MARCHES DE LA FOURNITURE DES PRODUITS ET MATIERES  
PREMIERES

21.5. CONDUITE DE LA PRE QUALIFICATION

21.5.1. Lancement de la Pré qualification

21.5.2. Préparation et soumission des dossiers de candidature

21.5.3. Evaluation des dossiers des candidatures et pré qualification des candidats

**ARTICLE 22:**DEFINITION ET DEROULEMENT DU CONCOURS

**ARTICLE 23:RECOURS AU GRE A GRE SIMPLE**

**ARTICLE 24:DIGITALISATION DU PROCESSUS DE PASSATION DES MARCHES**

**SECTION2:DES ANNULATIONS ET DES CAS D'APPELS D'OFFRES  
INFRUCTUEUX**

**ARTICLE 25:CAS DE L'APPEL D'OFFRES INFRUCTUEUX**

**ARTICLE 26:ANNULATION DE L'APPEL D'OFFRES**

**SECTION 3: DES DOSSIERS D'APPELS D'OFFRES**

**ARTICLE 27: CONTENU DE L'AVIS D'APPEL D'OFFRES**

**ARTICLE 28:MISE A DISPOSITION DU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES**

**ARTICLE 29:ELABORATION DU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES**

29.1. CONSIDERATIONS GENERALES

29.2. CONTENU DU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES

29.3. CLARIFICATIONS DU DOSSIER D'APPELS D'OFFRES

**SECTION 5: DU CHOIX DU PARTENAIRE COCONTRACTANT**

**ARTICLE 34: PROMOTION DE L'OUTIL NATIONAL**

**ARTICLE 35:ACTIVITES ARTISANALES D'ART**

**ARTICLE 36: CRITERES DE CHOIX DU PARTENAIRE COCONTRACTANT**

36.1. POUR LES MARCHES DE TRAVAUX, FOURNITURES ET SERVICES SIMPLES  
OU A CARACTERE REPETITIF :

36.2. POUR LES MARCHES COMPLEXES ET/OU D'ENVERGURE

36.3. POUR LES MARCHES D'ETUDES ET SERVICES DE CONSEIL

**ARTICLE 37: NEGOCIATION**

**ARTICLE 38: GROUPEMENT D'ENTREPRISES OU CONSORTIUMS**

**ARTICLE 39: GARANTIES**

**ARTICLE 40: OBLIGATION POUR LES ENTREPRISES ETRANGERES D'ENGAGER  
LES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS DECLARES DANS LEURS OFFRES**

**SECTION 6: DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

**ARTICLE 41: REGLES D'ETHIQUE DE L'ENAP**

**ARTICLE 42: CAS DE CONFLITS D'INTERETS**

**TITRE IV: DES PROCEDURES D'APPELS D'OFFRES**

**SECTION 1: DES MARCHES DE FOURNITURES, TRAVAUX ET DE SERVICES**

**ARTICLE 43: SOUMISSION DES OFFRES**

**ARTICLE 44: PROCESSUS D'APPELS D'OFFRES**

**ARTICLE 45:** SOUMISSION EN UNE SEULE ETAPE

**ARTICLE 46:** SOUMISSION EN DEUX (2) ETAPES

**ARTICLE 47:** OUVERTURE DES PLIS

**ARTICLE 48:** EXAMEN ET EVALUATION DES OFFRES POUR LE PROCESSUS EN UNE (01) SEULE ETAPE:

**ARTICLE 49:** OUVERTURE ET EXAMEN DES OFFRES POUR LE PROCESSUS EN DEUX ETAPES

**ARTICLE 50:** CONFIDENTIALITE DE L'OPERATION DE L'EVALUATION

**ARTICLE 51:** OUVERTURE ET EXAMEN DES OFFRES FINANCIERES

**ARTICLE 52:** NOTIFICATION D'ATTRIBUTION DU MARCHE

**SECTION 2: DES MARCHES D'ETUDES ET SERVICES DE CONSEIL**

**ARTICLE 53:** CONFLITS D'INTERETS ET INCOMPATIBILITES

**ARTICLE 54:** FORMATION ET TRANSFERT DE CONNAISSANCES

**ARTICLE 55:** EVALUATION DES PERFORMANCES DES CONSULTANTS

**ARTICLE 56:** LE DOSSIER D'APPEL D'OFFRES

**Textes et documents de références:**




L'article 9 du décret présidentiel n° 15-247 du 2 dhou el hidja 1436 correspondant au 16 Septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

L'article 94 alinéas 02 portant amendement de la procédure de Passation des Marchés sous références PPM-CHIMINDUS 01/15 du 22 Juin 2015.

La résolution n°07 du conseil d'administration du holding ACS spa, tenue le 24 Octobre 2020, portant élaboration des procédures de passation des marchés des entreprises affiliées.

La correspondance sous référenciée 914/PDG/n°045/C.JUR/2020 datée du 18 Novembre 2020 portant orientations sur l'élaboration des procédures de passation des marchés des entreprises du Holding ACS

**Annexe 03 : compte rendu rédigé par le responsable de la cellule d'audit interne (GHARBI Kamel)**

	<b>المؤسسة الوطنية للدهن</b> <b>ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES</b> <b>NATIONAL COMPANY OF PAINTS</b>	
Direction Générale Cellule Audit		Lakhdaria le : 09/04/2025
<div style="border: 3px double black; padding: 10px; margin: 20px auto; width: 80%;"><h1 style="margin: 0;">COMPTE RENDU N°01</h1></div>		
<p><b>Objet :</b> Contrôle et vérification du reporting des unités de productions et commerciales ENAP.</p> <p><b>Période couvert par la vérification :</b> Quatrième trimestre de l'an deux mille vingt-quatre T4/2024.</p> <p><b>Vérifier par :</b> Mr GHARBI Kamel .....chargé d'études principal.</p> <p><b>Objectif de la vérification :</b> La présente vérification a pour objectif d'évaluer la qualité, la régularité et la fiabilité du reporting transmis par les unités de l'ENAP, en vue de garantir une remontée d'information conforme aux exigences internes et à la réglementation en vigueur.</p> <p><b>Méthodologie :</b> La vérification et le contrôle de la conformité des reporting transmis par les différentes unités de production et commerciales à la cellule Audit, au regard de la procédure de passation des marchés PQ-7 422a (PQ-8 432a).</p> <p><b>Constatations :</b> Lors de la vérification des états de reporting transmis par les différentes structures des unités de l'ENAP, nous avons constaté ce qui suit :</p>		
<p>EPE.ENAP.SPA Siège social : BP 78 Route Nationale N°5,10002 Lakhdaria, Bouira. Tél : +213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax : +213 (0) 26 70 46 39 Email : contact@enap.dz / Site web : www.enap.dz</p>		
		

## TABLE DE MATIERES

---

---

Remerciements .....	1
Dédicace de Zoulacene .....	2
Dédicace d'Abdelaziz .....	3
Liste des tableaux .....	4
Liste des figures .....	5
Liste des annexes .....	6
Liste des abréviations .....	7
Introduction générale .....	10
Premier chapitre : Cadre théorique et conceptuel .....	13
Introduction du chapitre 1 .....	14
Section 1 : Définition de l’audit interne et de la conformité réglementaire .....	15
1. L’audit interne .....	15
1.1. Généralités sur l’audit interne .....	15
1.2. Histoire de l’audit interne .....	16
1.3. Définition de l’audit interne .....	17
1.4. Le métier d’auditeur interne .....	17
2. Contrôle interne .....	19
2.1. Définition du contrôle interne .....	19
2.2. Les acteurs du contrôle interne.....	19
2.3. Les objectifs du contrôle interne.....	20

3. La conformité réglementaire .....	20
3.1. Définition de la conformité .....	21
3.2. La conformité HSE .....	21
3.3. Principaux domaines de la conformité réglementaire.....	22
Section 2 : Normes internationales liées à l’audit interne (IIA, COSO, etc.).....	24
1. Les normes IIA (Institute of Internal Auditors) .....	24
1.1. Objectifs de la norme IIA .....	25
1.2. Principes fondamentaux de l’IIA .....	25
2. Les normes COSO .....	29
2.1. Création du COSO .....	29
2.2. Objectifs du COSO .....	30
2.3. Éléments de contrôle interne .....	31
Section 3 : Contexte spécifique des entreprises publiques en Algérie .....	35
1. Gouvernance et dépendance vis-à-vis de l’État .....	35
1.1. Cadre institutionnel et juridique .....	35
1.2. Relation avec l’État .....	37
1.3. Cadre réglementaire .....	38
1.4 Le concept de la loi de finances et son contenu.....	40
2. Normes comptables nationales .....	40
2.1 Règles de passation des marchés publics :.....	41
2.2 Obligation en manière de la conformité.....	42
3. Problèmes d’accès à l’information financière .....	49
3.1. Absence d’obligation de publication des états financiers .....	49

3.2. Difficultés d'accès aux rapports d'audit et de gestion.....	50
Conclusion du chapitre 1 .....	53
Deuxième chapitre : Diagnostic du rôle de l'audit interne dans les entreprises publiques algériennes .....	54
Introduction du chapitre 2 .....	55
Section 1 : État des lieux des pratiques d'audit interne .....	55
1. Cadre général de la procédure .....	55
1.1. Préparation et planification de l'audit.....	55
1.2. Suivi des actions correctives :.....	59
2. Outils utilisés pour l'audit interne .....	64
2.1. Logiciels d'audit et de gestion des risques .....	65
2.2. Checklists d'audit .....	68
2.3 Outils d'analyse avancée et de prévision :.....	70
Section 2 : L'audit comme levier d'amélioration .....	72
1. Évolution du rôle de l'audit interne .....	73
1.1. Mission de l'audit .....	74
1.2. Axes de la mission .....	74
2. Défis d'application des normes réglementaires .....	75
2.1. Résistance au changement .....	75
2.2. Manque de ressources .....	76
3. Gouvernance dans les entreprises publiques .....	78
3.1. Définition de la gouvernance .....	79
3.2. Spécificité de la gouvernance publique .....	79

Conclusion du chapitre 2 .....	92
Chapitre III – Étude de cas : L’ENAP de Lakhdaria.....	93
Introduction.....	94
Section 1 : Présentation de l’ENAP.....	94
1.1 Historique, statut juridique, organisation.....	94
1.2 Activités, produits, structure.....	95
Section 2 : Méthodologie de l’étude de terrain.....	107
Section 3 : Présentation et discussion des résultats.....	109
3.1 Résultats des entretiens.....	112
3.2 Analyse qualitative (nuages de mots, synthèses).....	115
Conclusion du chapitre.....	123
Conclusion Générale.....	124
Bibliographie .....	129
Annexe.....	130

## RÉSUMÉ :

Cette étude vise à mettre en lumière le rôle de la fonction d'audit interne dans l'amélioration de la conformité réglementaire au sein des entreprises publiques algériennes, à travers une étude de cas de l'Entreprise Nationale des Peintures (ENAP). L'étude repose sur une approche descriptive, appuyée par des entretiens menés avec plusieurs cadres de l'entreprise, notamment le responsable de la cellule d'audit interne, le responsable des marchés publics et le responsable juridique.

Les résultats révèlent que la fonction d'audit interne souffre encore de plusieurs obstacles d'ordre organisationnel et institutionnel, tels que le manque d'indépendance, l'insuffisance de ressources humaines qualifiées et l'absence de coordination avec les autres organes de contrôle. Toutefois, le respect des normes internationales d'audit interne (telles que les normes de l'IIA et le cadre COSO), ainsi que le renforcement de la relation entre les auditeurs et les parties prenantes, pourraient contribuer à une meilleure efficacité de cette fonction stratégique.

**Mots-clés :** Audit interne, entreprises publiques, conformité réglementaire, ENAP, gouvernance, normes IIA, COSO.

## Abstract:

This study aims to examine the role of the internal audit function in enhancing regulatory compliance within Algerian public enterprises, using the National Paint Company (ENAP) as a case study. The research follows a descriptive approach, supported by interviews with several company executives, including the head of internal audit, the public procurement manager, and the legal affairs manager.

The findings indicate that the internal audit function still faces organizational and institutional challenges, such as a lack of independence, insufficient qualified personnel, and poor coordination with other oversight bodies. However, compliance with international internal audit standards (such as IIA guidelines and the COSO framework), along with stronger collaboration between auditors and stakeholders, could improve the effectiveness of this critical function.

**Keywords:** Internal audit, public enterprises, regulatory compliance, National Paint Company (ENAP), governance, IIA standards, COSO framework.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين الامتثال التنظيمي داخل المؤسسات وتعتمد الدراسة على منهج وصفي، (ENAP) العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهانات مدعوم بإجراء مقابلات مع عدد من إطارات المؤسسة، لا سيما مسؤول خلية التدقيق الداخلي، ومسؤول الصفقات العمومية، والمسؤول القانوني.

وقد كشفت النتائج أن وظيفة التدقيق الداخلي لا تزال تعاني من عدة عراقيل تنظيمية ومؤسسية، مثل نقص الاستقلالية، وعدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة، وغياب التنسيق مع باقي هيئات الرقابة. ومع ذلك، فإن احترام المعايير الدولية للتدقيق، بالإضافة إلى تعزيز العلاقة بين (COSO)، والإطار المرجعي IIA الداخلي (مثل معايير المعهد الدولي للتدقيق الداخلي المدققين وأصحاب المصلحة، من شأنه أن يسهم في زيادة فعالية هذه الوظيفة الاستراتيجية

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، المؤسسات العمومية، الالتزام التنظيمي، COSO، الحوكمة، معايير IIA, ENAP