

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Comptabilité et Audit

Thème

L'audit comme levier d'optimisation de la performance
organisationnelle : cas de l'entreprise ENEL (L'Électro Industrie
Algérie)

Réalisé par :

M. AMIROUCHE Yacine

M. AMROUS Kamel

Promoteur :

M. OUOTMANE Ahmed

Jury de soutenance :

Président : M. DRIR Mohamed, MAA, UMMTO.

Promoteur : M. OUOTMANE Ahmed, MAA, UMMTO.

Examineur : M. MADOUCHE Yacine, MCA, UMMTO.

Date de soutenance : 02/07/2025

2024/2025

Remerciements

Avant tout, nous exprimons notre profonde gratitude au Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

Nous tenons à remercier sincèrement toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de notre stage et à l'élaboration de ce mémoire. Leur soutien, leurs conseils et leurs encouragements ont été précieux à chaque étape de ce parcours.

Nos premiers remerciements s'adressent aux membres du jury, qui nous font l'honneur d'évaluer ce travail avec rigueur et bienveillance.

*Nous exprimons notre reconnaissance la plus sincère à **M. OUOTMANE Ahmed**, notre encadrant, pour son accompagnement constant, sa disponibilité, ses conseils éclairés et sa patience tout au long de cette expérience professionnelle et académique.*

*Nos remerciements vont également à toute l'équipe de **l'entreprise ENEL**, pour son accueil chaleureux, son encadrement technique et les précieuses orientations fournies durant le stage.*

Enfin, nous adressons notre profonde reconnaissance à nos familles, nos amis et à toutes celles et ceux qui nous ont soutenus moralement, intellectuellement et émotionnellement. Leur présence, leurs encouragements et leur confiance ont été d'un soutien inestimable.

AMIROUCHE Yacine & AMROUS Kamel

Dédicace

Du fond du cœur, je dédie ce modeste travail à toutes les personnes qui occupent une place précieuse dans ma vie.

À mes parents, piliers de mon existence, dont le soutien inconditionnel, les sacrifices silencieux et les prières constantes m'ont toujours porté vers l'avant. À mon père, modèle de sagesse et de persévérance, premier guide sur le chemin de la vie.

À ma mère, dont l'amour infini et la tendresse sont les plus beaux moteurs de ma réussite. Que ces quelques lignes soient le reflet d'une gratitude que les mots ne suffiront jamais à exprimer.

À mon frère, en qui je place mes plus vifs souhaits de réussite, de bonheur et d'épanouissement.

À mes amis fidèles, et à toutes celles et ceux qui m'entourent avec affection et bienveillance, je dédie également ce travail, en témoignage de ma reconnaissance et de mon attachement.

Puisse Dieu, dans Sa bonté, vous accorder paix, santé et sérénité.

AMIROUCHE Yacine

Dédicace

Du fond du cœur, je dédie ce travail à toutes les personnes qui me sont chères.

Avant toute autre, je l'adresse à mes parents bien-aimés, dont le soutien indéfectible, l'encouragement constant et les sacrifices silencieux m'accompagnent à chaque étape de ma vie.

À mon cher père, mon premier guide, qui m'a transmis les valeurs de l'effort et de la rigueur depuis ma naissance.

À ma très chère mère, que ces lignes rendent hommage à son amour infini, à ses sacrifices et à ses prières, qui m'ont tant porté. Ma reconnaissance envers elle est immense, bien que jamais à la hauteur de tout ce qu'elle m'a donné.

À ma sœur et à mon frère, à qui je souhaite un avenir rempli de bonheur, de réussite et de lumière.

À tous mes amis fidèles, ainsi qu'à toutes les personnes que j'aime et qui m'aiment, qu'elles trouvent ici l'expression sincère de mon affection et de ma gratitude.

Que Dieu, le Tout-Puissant, vous protège, vous guide et vous comble de sagesse, de paix et de bonheur.

AMROUS Kamel

Table des matières :

Liste des abréviations :	
Listes des tableaux :	
Liste des figures :	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit en entreprise	7
Section 01 : Typologie de l'audit	8
1 Définition et objectifs de l'audit :	8
2. Les types d'audit :	14
Section 02 : Cadre juridique de l'audit :	17
1. Les normes internationales d'audit :	17
2. L'audit en fonction des législations locales et des exigences sectorielles :	22
Section 03 : Le processus d'audit :	25
1. Les étapes de l'audit :	25
2. Les outils et techniques utilisés dans l'audit :	28
Chapitre 02 : L'audit comme levier d'optimisation de la performance organisationnelle.....	31
Section 01 : Dimensions de la performance organisationnelle :	32
1. Définition et principe fondamentaux de la performance :	32
2. Les différents types de performance organisationnelle :	35
3. Objectifs de la performance organisationnelle :	36
Section 02 : Les Risques Liés à la Mission d'Audit :	38
1. Définition du Risque d'Audit :	38
2. Typologie des Risques :	39
3. Méthodes d'identification des Risques dans une Mission d'Audit :	40
4. Évaluation et Gestion des Risques :	41
Section 03 : Les outils utiliser dans une mission d'audit :	43
1. Entretien :	43
2. Observation :	43
3. Grille d'analyse des tâches :	44
4. Questionnaire :	45
5. Tableau d'analyse des risques des forces et faiblesses :	46
6. La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) :	46
Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE	49
Section 01 : Présentation de l'entreprise ENEL ELECTRO-INDUSTRIE.....	50

1.Historique :.....	50
2. Localisation :.....	51
3. Activités et produits :.....	51
4. Structure organisationnelle :	51
6. Fournisseurs :.....	55
7. Clients :	55
8. Production et services :	55
Section 02 : Méthodologie de l’audit interne au sein de l’entreprise ELECTRO-INDUSTRIE	60
1.Fondamentaux de la Méthodologie d’Audit Interne :.....	60
1.2.2.2 Réunion de validation des constats :.....	62
2. les méthodes de collecte d’information :.....	63
Section 03 : L’audit de la fonction achat au sein de l’entreprise ELECTRO-INDUSTRIE	64
1.La fonction d’achat :	64
2.Le déroulement de la mission :	66
3.Le rôle de l’audit interne dans l’amélioration de la performance	102
Conclusion générale	104
Bibliographie	109
Sites internet.....	111
Annexes	113

Liste des abréviations

1. ENEL - Électro Industrie Algérie (entreprise étudiée)
2. ISA - International Standards on Auditing (Normes Internationales d'Audit)
3. IFRS - International Financial Reporting Standards (Normes Internationales d'Information Financière)
4. ISO - International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
5. CNCC - Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes (Algérie)
6. OEC - Ordre des Experts-Comptables (Algérie)
7. SCF - Système Comptable Financier (référentiel algérien)
8. PDG - Président-Directeur Général
9. FRAP - Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
10. QCI - Questionnaire de Contrôle Interne
11. UTR - Unité Transformateurs (chez ENEL)
12. UME - Unité Moteurs Électriques (chez ENEL)
13. UPT - Unité Prestations Techniques (chez ENEL)
14. RN - Route Nationale (mentionnée pour la localisation d'ENEL)
15. PGI - Progiciel de Gestion Intégré
16. DSI - Direction des Systèmes d'Information

Listes des tableaux :

Tableau n° 1	Comparaison entre l'audit externe, l'audit interne et l'audit de performance	16
Tableau n° 2	Récapitulatif des normes ISA	18
Tableau n° 3	Normes ISO pour l'optimisation de la performance des entreprises	20
Tableau n° 4	Normes IFRS pour l'optimisation de la performance des entreprises	21
Tableau n° 5	Définitions de la performance	33
Tableau n° 7	Comparaison entre les deux formes de performance	36
Tableau n° 8	Grille d'analyse des tâches	44
Tableau n° 9	Tableau d'analyse des risques des forces et faiblesses	46
Tableau n° 10	Grille d'analyse des tâches Audit de la fonction Achat et Approvisionnement	75
Tableau n° 11	Questionnaire de prise de connaissance du service d'achat	76
Tableau n° 12	Tableau d'analyse des risques	78
Tableau n° 13	Questionnaire du contrôle interne	83
Tableau n° 14	Tableau des Recommandations	97
Tableau n° 15	Tableau de suivi des Recommandations	100
Tableau n° 16	Tableau de suivi des Recommandations	101

Liste des figures :

Figure n° 1	Les étapes du processus d'audit	27
Figure n° 2	Les outils et techniques utilisés dans l'audit	29
Figure n° 3	Le triangle de la performance le Modèle de GILBERT 1980	35
Figure n° 4	Les types de questionnaires	44
Figure n° 5	Structure de la FRAP	47
Figure n° 6	Organigramme structure organisationnelle de l'entreprise ENEL Azazga	57
Figure n° 7	Organigramme direction unité transformateur de l'entreprise ENEL Azazga	58
Figure n° 8	Organigramme direction unité moteurs électriques de l'entreprise ENEL Azazga	59
Figure n° 9	Méthodologie de la mission d'audit	67
Figure n° 10	Lettre de Mission	69
Figure n° 11	Organigramme de la direction des achats	70
Figure n° 12	La FRAP	92
Figure n° 13	La FRAP	93

Introduction générale

Dans un paysage économique mondial en constante mutation, marqué par une concurrence accrue, une digitalisation rapide et une réglementation de plus en plus complexe, les entreprises se trouvent confrontées à un impératif majeur : optimiser leur performance organisationnelle pour assurer leur pérennité et leur croissance.

Dans ce contexte exigeant, l'audit a évolué bien au-delà de sa fonction traditionnelle de simple contrôle pour devenir un véritable outil stratégique de gouvernance et d'amélioration continue. Ce mémoire se propose d'explorer en profondeur ce rôle transformationnel de l'audit à travers le cas concret d'ENEL (Électro Industrie Algérie), une entreprise industrielle algérienne leader dans la fabrication de groupes électrogènes et transformateurs de distribution.

Le contexte algérien actuel, caractérisé par une économie en transition et une volonté affichée de modernisation du tissu industriel, offre un terrain d'étude particulièrement pertinent. La récente LOI DE FINANCES 2025 et les réformes du code de commerce algérien témoignent de cette dynamique, imposant aux entreprises une rigueur accrue en matière de transparence et de gestion. Dans ce cadre, l'audit interne et externe joue un rôle crucial en accompagnant les organisations dans leur adaptation à ces nouvelles exigences tout en améliorant leur performance opérationnelle.

Notre étude s'inscrit dans cette perspective en examinant comment l'audit peut servir de levier stratégique pour les entreprises industrielles algériennes. Nous nous appuyons sur le cas d'ENEL Azazga, dont la position de leader sur le marché national et les défis spécifiques en matière de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement en font un exemple particulièrement éclairant. L'entreprise, qui doit composer avec des contraintes telles que la dépendance aux importations de matières premières et la nécessité de maintenir des standards de qualité élevés, représente un terrain d'observation idéal pour évaluer l'apport concret de l'audit dans l'amélioration des processus.

La problématique centrale de cette recherche s'articule autour de la question suivante : comment et pourquoi l'audit se positionne-t-il comme un levier clé d'optimisation de la performance organisationnelle, particulièrement dans le contexte spécifique des entreprises industrielles algériennes ? Pour y répondre, nous adoptons une approche à la fois théorique et pratique, combinant l'analyse des normes internationales d'audit avec leur application concrète dans l'environnement opérationnel d'ENEL.

Deux hypothèses ont guidé cette étude :

Hypothèse 1 : L'audit améliore la performance organisationnelle en optimisant les processus de prise de décision et en réduisant les risques.

Hypothèse 2 : Un audit organisationnel approfondi favorise une meilleure structuration des processus internes d'ENEL, réduisant les conflits internes et augmentant la productivité globale.

L'importance de cette étude réside dans sa double dimension. D'une part, elle contribue à enrichir le corpus académique sur l'audit dans les contextes émergents, un domaine encore relativement peu exploré dans la littérature spécialisée. D'autre part, elle offre des analyses approfondies et pratiques directement applicables par les professionnels du secteur, qu'il s'agisse des auditeurs eux-mêmes ou des managers soucieux d'optimiser la performance de leurs organisations.

Sur le plan méthodologique, notre approche combine plusieurs leviers d'investigation. Nous avons procédé à une revue exhaustive de la littérature académique et professionnelle, analysé les textes réglementaires algériens et internationaux, et mené une étude de terrain approfondie au sein d'ENEL Azazga. Cette dernière a inclus des entretiens avec les principaux acteurs, l'analyse des processus d'audit existants et l'observation directe des pratiques en vigueur.

Les limites de cette recherche méritent d'être soulignées. La généralisation des résultats est naturellement contrainte par le caractère unique du cas étudié. Par ailleurs, certaines données sensibles relatives aux processus internes d'ENEL n'ont pu être intégrées dans cette analyse pour des raisons de confidentialité. Enfin, l'évolution rapide des normes comptables et d'audit implique que certaines observations pourraient nécessiter des mises à jour à moyen terme.

Néanmoins, cette étude offre une contribution significative à la compréhension des mécanismes par lesquels l'audit peut véritablement transformer les pratiques organisationnelles. Elle démontre notamment comment une approche rigoureuse de l'audit interne peut générer des gains tangibles en termes d'efficacité opérationnelle, de réduction des risques et d'optimisation des ressources des enjeux cruciaux pour les entreprises industrielles algériennes dans le contexte économique actuel.

La structure de ce mémoire reflète cette ambition. Après avoir établi les fondements théoriques de l'audit en entreprise, nous analysons son rôle dans l'optimisation de la

performance, avant de présenter les résultats concrets de son application chez ENEL Azazga. Cette progression du conceptuel vers l'opérationnel permet d'offrir une vision complète et actionnable des potentialités de l'audit comme outil de performance organisationnelle.

Objectif de l'étude :

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner l'impact de l'audit sur la performance organisationnelle, en mettant en lumière ses mécanismes d'action et ses bénéfices concrets.

Plus précisément, il s'agit de :

- Déterminer comment l'audit optimise les processus de prise de décision et réduit les risques.
- Évaluer son rôle dans l'amélioration de la gouvernance et de la transparence financière.
- Identifier les défis et les contraintes auxquels les auditeurs sont confrontés.

L'importance de l'étude :

Cette recherche revêt une importance particulière pour plusieurs raisons :

- **Pour les entreprises :** Elle offre des pistes pour renforcer l'efficacité opérationnelle et la compétitivité.
- **Pour les praticiens de l'audit :** Elle met en avant les meilleures pratiques et les outils indispensables pour mener des missions réussies.
- **Pour le contexte algérien :** Elle apporte un éclairage sur l'adaptation des normes internationales (ISA, IFRS) aux spécificités locales, notamment dans le secteur industriel.

Limites de la recherche :

Malgré sa rigueur, cette étude présente certaines limites :

- La généralisation des résultats est limitée par le caractère spécifique du cas étudié (ENEL Azazga).

- Les contraintes de temps et d'accès aux données internes de l'entreprise ont restreint l'ampleur de l'analyse.
- L'évolution rapide des normes d'audit peut rendre certaines observations obsolètes à moyen terme.

Méthodologie de la recherche :

Pour répondre à cette problématique, une approche méthodologique rigoureuse a été adoptée, combinant analyse théorique et investigation pratique. L'étude s'appuie sur :

- **Une revue approfondie de la littérature**, incluant les normes internationales (ISA, IFRS, ISO) et les travaux académiques récents, afin d'établir un cadre conceptuel solide.
- **Une étude de cas qualitative** centrée sur ENEL Azazga, avec :
 - **Des entretiens semi-directifs** menés auprès des auditeurs internes, des responsables des achats et de la direction.
 - **L'analyse documentaire** (procédures internes, rapports d'audit, bons de commande).
 - **L'observation participante** lors de la mission d'audit de la fonction achat.
- **Une démarche critique**, croisant les données recueillies avec les bonnes pratiques internationales pour identifier écarts et pistes d'amélioration.

Organisation du mémoire

La recherche est structurée en trois chapitres, reflétant une progression logique du général au particulier :

1. Fondements théoriques de l'audit en entreprise :

- Typologie de l'audit (interne, externe, performance).
- Cadre juridique et normatif (ISA, IFRS, législation algérienne).
- Processus et outils méthodologiques.

2. **L'audit comme levier d'optimisation de la performance :**

- Dimensions de la performance organisationnelle (efficacité, efficacité, pertinence).
- Risques liés aux missions d'audit et méthodes de gestion.
- Outils opérationnels (questionnaires, FRAP, grilles d'analyse).

3. **Application pratique : L'audit interne chez ENEL Azazga :**

- Présentation de l'entreprise et de sa structure.
- Méthodologie suivie pour l'audit de la fonction achat.
- Résultats, recommandations et impact sur la performance.

Cette articulation permet d'allier réflexion théorique et validation empirique, offrant ainsi une vision complète des enjeux et des solutions liés à l'audit en contexte industriel algérien.

**Chapitre 01 : Fondements théoriques de
l'audit en entreprise**

Introduction :

L'audit constitue aujourd'hui un outil incontournable de gouvernance d'entreprise, permettant d'assurer la fiabilité des informations financières, la conformité aux réglementations et l'optimisation des performances. Dans un contexte économique en constante évolution, marqué par la mondialisation des normes et la digitalisation des processus, la pratique de l'audit s'est diversifiée pour répondre à des besoins toujours plus complexes.

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques de l'audit en entreprise, en abordant trois axes principaux :

- La typologie de l'audit : définition, historique, rôles et différentes formes (interne, externe, performance).
- Le cadre juridique et normatif : impact des normes internationales (ISA, IFRS, ISO) et des législations locales, notamment en Algérie.
- Le processus d'audit : méthodologie, outils et techniques utilisés pour mener à bien une mission d'audit.

Cette analyse permettra de mieux comprendre les enjeux actuels de l'audit, entre harmonisation internationale et adaptations sectorielles, tout en soulignant l'importance croissante des nouvelles technologies dans cette discipline.

Section 01 : Typologie de l'audit

La typologie de l'audit regroupe différentes formes d'audit (interne, externe, financier, opérationnel, etc.) selon leur objet, leur portée et leur finalité. Chaque type vise à répondre à des besoins spécifiques de contrôle, d'évaluation ou d'amélioration des processus organisationnels.

1 Définition et objectifs de l'audit :

L'audit consiste à évaluer de manière systématique et indépendante la conformité, la fiabilité et l'efficacité des processus, systèmes ou états financiers d'une organisation. Ses objectifs incluent la certification des comptes, la détection des risques et l'optimisation de la performance.

1.1 Définition de l'audit :

Il existe de nombreuses définitions de l'audit, mais nous retiendrons celles qui nous semblent les plus pertinentes, universelles et qui présentent de manière claire le concept ainsi que les objectifs de l'audit

L'audit est la procédure de contrôle de la conformité d'une tâche, d'une activité, d'un processus, d'une entreprise. Si l'audit est souvent assimilé au fait de dresser un état des lieux, il ne se limite pas à cet aspect d'inventaire. Il est l'étude d'un système dynamique. L'audit étudie non seulement l'image du système à un instant donné (ce qui pour les états comptables et financiers correspond au bilan), mais il étudie également l'évolution du système, les entrées et les sorties de la période observée, les inputs et les outputs des processus¹

Un audit est une évaluation systématique menée pour s'assurer que les opérations, les processus ou les systèmes d'une organisation fonctionnent de manière efficace et conforme aux standards établis. Les audits couvrent un large éventail de domaines, tels que les finances, la sécurité informatique, la qualité et l'environnement. Ils visent à identifier les opportunités d'amélioration et à garantir la conformité aux lois et réglementations.²

« L'audit est une opération qui vise à vérifier l'ensemble des comptes et les rapports annuels d'une entreprise. Il permet de s'assurer que sa comptabilité est tenue dans le respect des normes comptables en vigueur. Ce contrôle permet de mettre en évidence les éventuelles fraudes ou omissions. »

Cette définition met en évidence le rôle de l'audit dans la vérification de la conformité des comptes d'une entreprise aux normes comptables, tout en soulignant son importance dans la détection de fraudes ou d'omissions potentielles.³

¹Benoit Pigé (2017) livre : audit et controle interne, EMS ÉDITION, France, P52

²Comparateur CPGI, *Définition d'un audit*, site officiel du Comparateur CPGI, [en ligne] : <https://comparateur-cpgi.fr/definition-dun-audit> (consulté le 12 avril 2025).

³Journal du Net, *Audit : définition, traduction*, Journal du Net – Dictionnaire économique et financier, [en ligne] : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198817-audit-definition-traduction/fr> (consulté le 12 avril 2025).

1.1.2 historique et évolution de l'audit :

Le mot audit est apparu sous l'empire romain et plus précisément dans le 3ème siècle avant Jésus Crist. Il vient du mot latin « audire », c'est-à-dire « écouter », les romains utilisent ce verbe pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Après un certain temps, les anglais ont pensés à développer ce contrôle et l'améliorer plus.

Ce changement a marqué principalement ses objectifs, il a passé de la détection de fraude à la recherche d'erreurs et la publication d'opinion sur la validité des états financiers, vers la fin il s'est concentré sur la régularité et la sincérité.

Au XIXème siècle les législateurs ont pensé à confier la mission de contrôle à des agents externes en raison du développement de l'industrie et de plusieurs secteurs en parallèle, aussi la crise de 1929 peut être considéré comme un élément déclenchant vu que vers sa fin les auditeurs ont accumulé une expérience considérable dans le domaine de la comptabilité et en ce moment la fonction d'audit interne a commencé aux Etats Unis.

De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens, et face à une variété des besoins, l'audit s'élargissait à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitements de l'information. ⁴

1.2 rôle et objectif de l'audit :

L'audit assure la fiabilité des informations financières et opérationnelles tout en renforçant la gouvernance et la transparence. Il vise à protéger les parties, détecter les risques et optimiser la performance organisationnelle.

1.2.1 le rôle de l'audit :

L'audit joue un rôle fondamental dans la gouvernance d'entreprise en assurant la fiabilité, la conformité et la transparence des informations financières et opérationnelles. Il vise à protéger les intérêts des parties prenantes (actionnaires, créanciers, régulateurs) en vérifiant

⁴ Mighiss. S (2021) Article « L'audit à l'ère de la transformation digitale », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1 », Maroc, P196

l'exactitude des états financiers, en détectant les fraudes ou erreurs, et en évaluant l'efficacité des processus internes.

De plus, l'audit renforce la confiance en fournissant une assurance indépendante et en recommandant des améliorations pour optimiser la performance organisationnelle.

L'audit joue un rôle multidimensionnel au sein des organisations, s'étendant bien au-delà du simple contrôle comptable. Ses principales fonctions peuvent être structurées autour de trois axes fondamentaux :

1.2.1.1. Rôle de Vérification et de Certification

- Garantir la fiabilité des états financiers
- Vérifier la conformité aux normes comptables (IFRS, normes locales)
- Attester de la régularité des opérations

1.2.1.2. Rôle de Conseil et d'Amélioration

- Identifier les faiblesses des systèmes de contrôle interne
- Proposer des recommandations d'optimisation
- Accompagner les transformations organisationnelles

1.2.1.3. Rôle de Protection et de Prévention

- Détecter les risques opérationnels et financiers
- Prévenir les fraudes et malversations
- Protéger les intérêts des différentes parties prenantes (actionnaires, investisseurs, État)

Dans le contexte algérien, ces rôles prennent une dimension particulière :

- Pour les entreprises publiques : l'audit contribue à la transparence de la gestion publique
- Dans le secteur bancaire : il participe à la stabilité du système financier
- Pour les sociétés pétrolières : il garantit l'intégrité des contrats et des coûts partagés

L'audit moderne évolue vers une approche plus stratégique, intégrant désormais :

- L'analyse des risques ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance)
- L'audit des systèmes d'information et de cybersécurité
- L'évaluation des processus de transformation digitale

1.2.2 Objectifs de l'audit :

L'objectif principal de l'audit est de fournir une assurance raisonnable que les états financiers d'une organisation sont exempts d'anomalies significatives, qu'elles résultent d'erreurs ou de fraudes, et qu'ils sont conformes aux normes comptables et réglementations applicables. Il vise également à évaluer l'efficacité des contrôles internes, à identifier les risques et à formuler des recommandations pour améliorer la gestion et la performance de l'entreprise.⁵

L'audit poursuit des objectifs clés qui varient selon son type (interne, externe, de performance) mais s'articulent autour de quatre finalités principales :

1.2.2.1. Objectifs Financiers :

- Vérifier l'exactitude des états financiers
- Certifier la régularité comptable et fiscale
- Détecter les anomalies et erreurs significatives

⁵ IFAC, *Réaliser des audits de qualité*, site officiel de l'International Federation of Accountants,[en ligne] : <https://www.ifac.org/what-we-do/speak-out-global-voice/points-view/realiser-des-audits-de-qualite> (consulté le 12 avril 2025).

- Évaluer la santé financière de l'organisation

1.2.2.2.Objectifs de Conformité :

- Contrôler le respect des lois et réglementations
- Vérifier l'application des politiques internes
- S'assurer de la conformité aux normes sectorielles
- Prévenir les risques légaux et réglementaires

1.2.2.3.Objectifs Opérationnels :

- Évaluer l'efficacité des processus
- Optimiser l'utilisation des ressources
- Améliorer la performance organisationnelle
- Identifier les opportunités d'amélioration

1.2.2.4.Objectifs Stratégiques :

- Éclairer la prise de décision managériale
- Renforcer la gouvernance d'entreprise
- Protéger les actifs et la valeur de l'organisation
- Anticiper les risques futurs (cyber, ESG, etc.)

Dans le contexte algérien, ces objectifs s'adaptent aux particularités locales :

- Respect des lois financières algériennes
- Adaptation aux normes CNCC
- Prise en compte des spécificités sectorielles (hydrocarbures, banque, etc.)

L'audit moderne intègre désormais des objectifs élargis comme la vérification de la RSE ou la cybersécurité, reflétant l'évolution des enjeux organisationnels.

2. Les types d'audit :

L'audit se décline en plusieurs formes, chacune répondant à des objectifs spécifiques et s'adaptant aux besoins variés des organisations. Que ce soit pour vérifier la conformité des états financiers, optimiser les processus internes ou évaluer la performance globale, les différents types d'audit offrent des approches complémentaires pour assurer la transparence, la sécurité et l'efficacité des activités économiques.

On distingue principalement :

- L'audit externe (ou audit légal)
- L'audit interne
- L'audit de performance

Cette typologie reflète la polyvalence de l'audit, outil indispensable pour garantir la fiabilité de l'information et la pérennité des organisations dans un environnement économique toujours plus complexe.

2.1 L'audit externe (ou audit légal) :

L'audit externe, également désigné comme audit légal, consiste en une évaluation indépendante menée par un auditeur externe, généralement un commissaire aux comptes, pour attester de la conformité, de la régularité et de la sincérité des états financiers d'une organisation, conformément aux normes comptables et aux réglementations locales et internationales.

« L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers ; mais dans toutes les fonctions de l'entreprise. L'auditeur externe qui limiterait ses observations et investigations au secteur comptable ferait œuvre incomplète.

Les professionnels, le savent bien, ceux qui explorent toutes les fonctions de l'entreprise et tous les systèmes d'information qui participent à la détermination du résultat et cette exigence est de plus en plus grande au fur et à mesure que se développent les saisies à la source »⁶

⁶ RENARD Jacques (2017), « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition GROUPE EYROLLES, France, P81

2.2 l'audit interne :

L'audit interne est un processus indépendant et objectif réalisé au sein d'une organisation par des auditeurs internes pour évaluer et améliorer l'efficacité des systèmes de gestion, des contrôles internes et des processus opérationnels.

« Le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre pour la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités.

Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu un apport d'informations financières fiables »⁷

2.3 l'audit de performance :

L'audit de performance est une évaluation indépendante visant à analyser l'efficacité, l'efficience et l'économie des activités, processus ou programmes d'une organisation. Contrairement à l'audit financier, il se concentre sur l'optimisation des ressources, l'atteinte des objectifs stratégiques et l'amélioration des performances opérationnelles.

« L'audit de performance vise à contribuer à une économie, une efficience et une efficacité améliorées dans le secteur public. Il vise aussi à contribuer à la bonne gouvernance, à la responsabilité et à la transparence. L'audit de performance vise à fournir de nouvelles informations, de nouvelles analyses ou de nouveaux aperçus et, le cas échéant, des recommandations en vue d'une amélioration »⁸

⁷ OBERT Robert (2002), « synthèse droit et comptabilité, audit et commissariat aux comptes. Aspects internationaux », Édition DUNOD, France, P67

⁸ ISSAI 3000 - NORME RELATIVE À L'AUDIT DE PERFORMANCE, P9.

Tableau n° 1 : Comparaison entre l'audit externe, l'audit interne et l'audit de performance

Critères	Audit externe	Audit interne	Audit de performance
Définition	Évaluation indépendante des états financiers par un auditeur externe.	Évaluation des processus internes par des auditeurs internes à l'organisation.	Analyse de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des activités.
Objectif principal	Vérifier la régularité, la sincérité et la conformité des états financiers.	Améliorer les contrôles internes et la gestion des risques.	Optimiser la performance globale des activités et atteindre les objectifs stratégiques.
Commanditaire	Obligatoire par la loi pour certaines entreprises.	Demandé par la direction générale.	Initié par la direction ou exigé dans le cadre d'un contrôle public.
Périmètre	États financiers et conformité réglementaire.	Tous les processus internes : financiers, opérationnels, etc.	Activités, projets ou politiques spécifiques.
Fréquence	Annuelle ou selon les obligations légales.	Régulière et continue selon le plan d'audit interne.	Selon les besoins ou les objectifs de performance.
Utilité pour l'entreprise	Renforce la transparence et la crédibilité externe.	Améliore la gestion interne et la gouvernance.	Identifie les leviers d'amélioration et d'optimisation des ressources.
Destinataires du rapport	Parties externes : investisseurs, autorités,	Management et conseil d'administration.	Direction, organismes de tutelle, autorités

	partenaires.		publiques.
--	--------------	--	------------

Source : Auteurs

Section 02 : Cadre juridique de l'audit :

L'audit ne s'effectue pas de manière arbitraire. Il repose sur un ensemble de règles, de normes et de lois qui encadrent sa pratique. Ce cadre juridique et normatif vise à garantir la qualité, l'objectivité et la fiabilité des audits réalisés. Il comprend à la fois des réglementations nationales (lois comptables, obligations légales) et des normes internationales reconnues (comme les normes ISA ou ISO), que les auditeurs doivent suivre pour assurer une évaluation rigoureuse et conforme aux exigences professionnelles.

1. Les normes internationales d'audit :

Les normes internationales d'audit (ISA) constituent un référentiel mondial pour les audits financiers, garantissant leur qualité, leur indépendance et leur cohérence. Elles établissent les principes et procédures que les auditeurs doivent suivre pour évaluer les états financiers et assurer la conformité aux exigences légales et professionnelles.

1.1 Normes internationales d'audit (ISA) :

Les Normes Internationales d'Audit (ISA), élaborées par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de l'International Federation of Accountants (IFAC), constituent un cadre juridique et normatif reconnu mondialement pour la réalisation des audits financiers. Dans le contexte juridique algérien, les ISA sont adoptées comme référence pour garantir la qualité, l'indépendance et la rigueur des audits, notamment pour les entreprises soumises à des obligations légales, telles que les sociétés cotées ou celles opérant dans des secteurs stratégiques comme les hydrocarbures et le bancaire. Elles définissent les responsabilités des auditeurs, les procédures d'évaluation des risques, et les exigences de documentation, s'alignant avec les réglementations locales telles que le Code de commerce algérien et les directives du Conseil National de la Comptabilité (CNC).

Tableau n° 2 : Récapitulatif des normes ISA ⁹

Catégorie	Norme ISA	Intitulé
Principes généraux et responsabilités	ISA 200	Objectifs de base et principes régissant l'audit des états financiers
	ISA 210	Accord sur les conditions des missions d'audit
	ISA 220	Contrôle qualité de la mission d'audit
	ISA 230	Documentation
	ISA 240	Responsabilité de l'auditeur en cas de fraude et d'erreur
	ISA 250	Lois et règlements sur l'audit des états financiers
	ISA 260	Communication des questions d'audit avec les responsables de la gouvernance
	ISA 265	Communication des déficiences du contrôle interne
	Planification	ISA 300
ISA 315		Identification et évaluation du risque d'anomalies significatives
ISA 320		Importance relative dans la planification et la réalisation de l'audit
ISA 330		Réponses de l'auditeur aux risques évalués
Évaluation des risques / contrôle interne	ISA 402	Audit d'une entité utilisant une organisation de services
	ISA 450	Évaluation des anomalies identifiées
Éléments probants	ISA 500	Éléments probants
	ISA 501	Considérations spécifiques

⁹ Economy-pedia, *International Standards on Auditing (ISA)*, site Economy-pedia [en ligne] : <https://economy-pedia.com/11040957-international-standards-on-auditing-isa> (consulté le 13 avril 2025)

		pour certains éléments
	ISA 505	Confirmations externes
	ISA 510	Missions d'audit initiales : soldes d'ouverture
	ISA 520	Procédures analytiques
	ISA 530	Échantillonnage d'audit
	ISA 540	Audit des estimations comptables
	ISA 550	Parties liées
	ISA 560	Événements ultérieurs
	ISA 570	Préoccupation actuelle (continuité d'exploitation)
	ISA 580	Représentations écrites
Utilisation du travail des autres	ISA 600	Utilisation des travaux d'un autre auditeur
	ISA 610	Mission d'audit interne : prise en compte par l'auditeur externe
	ISA 620	Utilisation du travail d'un expert
Conclusions et opinion d'audit	ISA 700	Rapport de l'auditeur sur les états financiers
	ISA 701	Communication des points clés de l'audit
	ISA 705	Opinion modifiée dans le rapport de l'auditeur indépendant
	ISA 706	Paragraphes d'accentuation et autres paragraphes
	ISA 710	Comparatifs
	ISA 720	Autres informations dans les documents contenant des états financiers audités
Domaines spécialisés	ISA 800	Missions d'audit à finalité spécifique
	ISA 805	Audits d'éléments spécifiques d'états financiers
	ISA 810	États financiers résumés

Source : International Standards on Auditing (ISA)

Remarque : Bien que les Normes Internationales d'Audit (ISA) soient principalement axées sur la vérification des états financiers et la gestion des risques financiers, leur mise en œuvre soutient indirectement l'optimisation de la performance en améliorant la transparence et la fiabilité des informations utilisées pour la prise de décision stratégique.

Pour une approche plus directe de l'optimisation de la performance, des outils comme l'audit opérationnel ou des normes telles que ISO 14001 (gestion environnementale) ou ISO 55000 (gestion d'actifs) peuvent compléter les ISA dans des contextes spécifiques, notamment en Algérie pour les secteurs stratégiques comme les hydrocarbures.

1.2 Normes d'organisation international de normalisation (ISO) :

Les normes de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) jouent un rôle clé dans l'optimisation de la performance des entreprises en fournissant des cadres pour améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des processus.

Bien que les normes ISO couvrent divers domaines, certaines sont particulièrement pertinentes pour l'optimisation de la performance organisationnelle, notamment en Algérie, où elles sont utilisées dans des secteurs comme les hydrocarbures, le public et le bancaire.

Tableau n° 3 : Normes ISO pour l'optimisation de la performance des entreprises

Normes ISO	Objectif principal
ISO 9001:2015	Système de management de la qualité pour améliorer la satisfaction client et les processus.
ISO 14001:2015	Management environnemental pour améliorer la performance et conformité réglementaire.
ISO 45001:2018	Santé et sécurité au travail pour réduire les risques professionnels.
ISO 50001:2018	Performance énergétique et réduction des coûts liés à l'énergie.
ISO 31000:2018	Gestion des risques pour renforcer la résilience organisationnelle.
ISO 22301:2019	Continuité des activités en cas d'incidents majeurs.
ISO 55001:2014	Management des actifs pour en maximiser la valeur.
ISO 56000:2020	Gestion de l'innovation pour améliorer la compétitivité.
ISO 10015:1999	Développement des compétences et gestion du personnel.
ISO 30400:2016	Terminologie en gestion des ressources humaines.

Source : site officiel ISO

1.3 Normes internationales d'information financière (IFRS) :

Les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) sont des normes internationales d'informations financières destinées à standardiser la présentation des données

comptables échangées au niveau international. Elles ont été mises en place depuis 2005 et remplacent les anciennes normes IAS (International Accounting Standards). Ces normes comptables élaborées et développées par le bureau des standards comptables internationaux (IASB) qui visent principalement à assurer une transparence comptable accrue par le biais de la production des informations financières établies selon des normes harmonisées qui faciliteront la compréhension et la comparaison des états financiers au niveau internationale.

WILKINSON a formulé pour la première fois cette notion en 1965 sous le terme « uniformité comptable »¹⁰ qui désigne l'établissement d'un état financier unique applicable pour tous les investisseurs de n'importe quelle nationalité (Barbon, 2004).

En résumé, les normes IFRS contribuent à la transparence et à la comparabilité des informations financières à l'échelle internationale. Elles sont essentielles pour les entreprises opérant sur la scène internationale.¹¹

Voici un tableau présentant certaines normes IFRS (International Financial Reporting Standards) largement utilisées pour optimiser la performance des entreprises, accompagné de leurs objectifs principaux et des sources correspondantes :

Tableau n° 4 : Normes IFRS pour l'optimisation de la performance des entreprises

Norme IFRS	Objectif principal
IFRS 1	Faciliter la transition vers les normes IFRS pour les entreprises adoptant ces normes pour la première fois.
IFRS 2	Comptabiliser les paiements fondés sur des actions, reflétant le coût des avantages accordés aux employés ou autres parties.
IFRS 3	Traiter les regroupements d'entreprises, en assurant une comptabilisation cohérente des acquisitions.
IFRS 7	Fournir des informations sur les instruments financiers, y compris les risques associés et leur gestion.
IFRS 9	Établir des principes pour la comptabilisation et l'évaluation des actifs et passifs financiers.
IFRS 10	Présenter des états financiers consolidés reflétant le contrôle exercé sur d'autres entités.
IFRS 13	Définir la juste valeur et fournir un cadre pour sa mesure et sa présentation.
IFRS 15	Reconnaître les revenus provenant des contrats avec les clients de manière

¹⁰ WILKINSON 1965 (Barbon, 2004).

¹¹ MAIMOUN A. & BILLAL N. (2024) « L'impact des normes internationales (IFRS) sur l'information financière : Revue de littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : Numéro 3 » P5.

	cohérente.
IFRS 16	Comptabiliser les contrats de location en reconnaissant les actifs et passifs correspondants.
IFRS 17	Fournir des informations transparentes sur les contrats d'assurance, améliorant la comparabilité.

Source : site officiel IFRS

2. L'audit en fonction des législations locales et des exigences sectorielles :

En Algérie, l'audit est encadré par des législations locales et des exigences sectorielles qui s'adaptent aux spécificités économiques et réglementaires du pays. Ces règles visent à garantir la conformité des entreprises aux normes comptables, fiscales et opérationnelles, tout en répondant aux besoins des secteurs stratégiques tels que les hydrocarbures, la banque et les entreprises publiques.

2.1 Cadre Légal et Réglementaire :

Le cadre légal et réglementaire algérien établit les obligations des entreprises en matière d'audit, en s'appuyant sur des lois, décrets et institutions professionnelles pour assurer la transparence, la fiabilité et la conformité des audits réalisés.

2.1.1 Loi Financière 2025 :

« La loi de finances pour 2025 présente un défi majeur pour l'Algérie. Bien que le pays affiche des signes de croissance et d'excédent commercial, le déficit budgétaire élevé et la dépendance persistante aux hydrocarbures soulignent l'urgence d'une planification stratégique efficace. Pour assurer une croissance durable et réduire les vulnérabilités économiques, il est essentiel que le gouvernement mette en œuvre des réformes structurelles visant à diversifier l'économie et à améliorer la gestion des finances publiques. »¹²

Elle impose des obligations comptables accrues pour les entités publiques et privées, notamment dans les secteurs stratégiques comme les hydrocarbures, en exigeant des audits réguliers pour garantir la conformité aux normes financières. Cette loi encourage l'adoption des normes IFRS pour les entreprises cotées et renforce les contrôles fiscaux, impliquant les commissaires aux comptes dans la vérification des déclarations fiscales.¹³

¹² Grant Thornton (2025) article : Loi de Finances 2025, Grant Thornton, Algérie, P4

¹³ Journal Officiel de la République Algérienne, n° 84, 25 décembre 2024, [en ligne] : <https://www.joradp.dz>
<https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2025/F2025003.pdf> (consulté le 17 avril 2025).

2.1.2 Réforme du Code de Commerce :

Le Code de Commerce algérien, modifié par l'Ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 et complété par des décrets ultérieurs, régit les obligations des sociétés commerciales en matière d'audit légal.

La réforme récente, notamment via le Décret exécutif n° 22-383 du 17 novembre 2022, modernise les exigences comptables en alignement avec les normes internationales (ISA et IFRS).

Elle renforce le rôle des commissaires aux comptes dans la certification des états financiers des entreprises, en particulier pour les sociétés anonymes (SA) et les entreprises publiques, pour assurer la transparence et la protection des investisseurs.¹⁴

2.1.3 Décret sur la Cybersécurité :

Bien qu'aucun décret spécifique sur la cybersécurité datant de 2025 n'ait été explicitement identifié dans les sources disponibles, le cadre réglementaire algérien en matière de cybersécurité repose sur des initiatives antérieures, comme celles mentionnées dans un article de 2015, qui soulignait le besoin d'une législation imposant des audits de cybersécurité pour les infrastructures sensibles (banques, hydrocarbures).

Le Règlement n° 25-02 du 14 avril 2025 de la Banque d'Algérie, bien que centré sur les prestataires de services de paiement (PSP), exige des audits internes et externes pour garantir la sécurité des systèmes d'information, reflétant une préoccupation croissante pour la cybersécurité. Ces audits sont obligatoires pour évaluer les risques numériques et assurer la conformité des systèmes financiers.¹⁵

2.1.4 Rôle du CNCC et de l'OEC :

¹⁴ Journal Officiel (2003) article : Ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003, Journal Officiel n° 43, Algérie,

Journal Officiel (2022) article : Décret exécutif n° 22-383 du 17 novembre 2022, Journal Officiel n° 60, Algérie

¹⁵ Journal Officiel (2025) article : Règlement n° 25-02 du 14 avril 2025 sur la cybersécurité, ssri.dz, Algérie, Disponible sur : <https://ssri.dz/une-loi-sur-la-cybersecurite-pour-lalgerie/> (consulté le 17 avril 2025).

La Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) et l'Ordre National des Experts-Comptables (OEC) jouent un rôle central dans la régulation de l'audit en Algérie.

« La Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes, créée en vertu de l'article 14 de la loi n°10-01 du 29 juin 2010, est l'organisation représentative des professionnels agréés et habilités à exercer la profession de commissaire aux comptes. Cette institution jouit de la personnalité morale et regroupant les personnes physiques ou morales agréées et habilitées à exercer la profession de commissaire aux comptes. »¹⁶

L'ordre national des experts-comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés est un organe professionnel chargé, dans le cadre de la loi et outre les dispositions de l'article 5 ci-dessus, de ce qui suit; « veiller à l'organisation et au bon exercice de la profession, - défendre l'honneur et l'indépendance de ses membres, élaborer le règlement intérieur qui détermine notamment les conditions d'inscription, de suspension ou de radiation du tableau de l'ordre prévu à l'article 5 ci-dessus ».

Art. 5. « Il est créé un ordre national des experts comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés, doté de la personnalité civile, groupant les personnes physiques ou morales habilitées à exercer la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, dans les conditions fixées par la présente loi.

L'ordre national est administré par un conseil dont le siège est à Alger ; les attributions ainsi que la composition et les règles de fonctionnement de l'ordre, sont définies par voie réglementaire. »¹⁷

Remarque : Le cadre légal et réglementaire algérien, bien qu'en évolution, reste fragmenté en matière de cybersécurité, avec un besoin de textes plus spécifiques pour 2025. Les réformes récentes, notamment la Loi de Finances 2025 et le Règlement n° 25-02, montrent

¹⁶ CNCC (Commission Nationale de Contrôle Comptable), *Site officiel de la CNCC*, [en ligne] : <https://www.cncc.dz/cncc> (consulté le 17 avril 2025).

¹⁷ Journal Officiel de la République Algérienne, n° 20, 1er mai 1991, p. 541, [en ligne] : <https://www.joradp.dz/JO8499/1991/020/FP541.pdf> (consulté le 17 juin 2025).

une volonté de moderniser l'audit pour répondre aux exigences numériques et sectorielles, mais leur application dépendra de la mise en œuvre effective par les autorités compétentes.

Section 03 : Le processus d'audit :

Le processus d'audit est une démarche structurée visant à évaluer la conformité, la fiabilité et l'efficacité des systèmes, processus ou états financiers d'une organisation. Il suit des étapes méthodiques pour garantir des résultats objectifs, conformes aux normes internationales et locales, tout en répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise auditée

1. Les étapes de l'audit :

Le processus d'audit se déroule généralement en plusieurs étapes essentielles, assurant sa rigueur, sa cohérence et son efficacité, ce processus se décompose en plusieurs étapes clés : Planification, collecte de données, analyse de données, rapport d'audit, suivi des recommandations

1.1 Planification :

La planification est la première étape de l'audit, où l'auditeur définit les objectifs, la portée et la méthodologie de la mission. Elle implique l'identification des risques significatifs, l'évaluation du contrôle interne et l'élaboration d'un plan d'audit adapté au contexte de l'entreprise. En Algérie, cette étape est guidée par les Normes Algériennes d'Audit (NAA), alignées sur les ISA, et prend en compte les exigences sectorielles, notamment dans les hydrocarbures et le secteur bancaire, pour assurer une approche ciblée.

1.2 Collecte de données :

La collecte de données consiste à rassembler des preuves d'audit pertinentes à travers des techniques comme les entretiens, les questionnaires et l'analyse documentaire. Cette étape vise à obtenir des informations fiables sur les processus, les transactions et les contrôles internes de l'entreprise. En Algérie, les auditeurs s'appuient sur les états financiers conformes au Système Comptable Financier (SCF) et aux IFRS pour garantir la qualité des données collectées

1.3 Analyse de données :

L'analyse de données permet d'évaluer les informations collectées pour détecter les anomalies, les écarts ou les risques. Elle inclut des tests de conformité (vérification des procédures) et des tests de substance (examen des soldes et transactions). Cette étape est cruciale pour formuler des conclusions objectives, en respectant les normes ISA et les réglementations locales comme le Code de Commerce algérien.

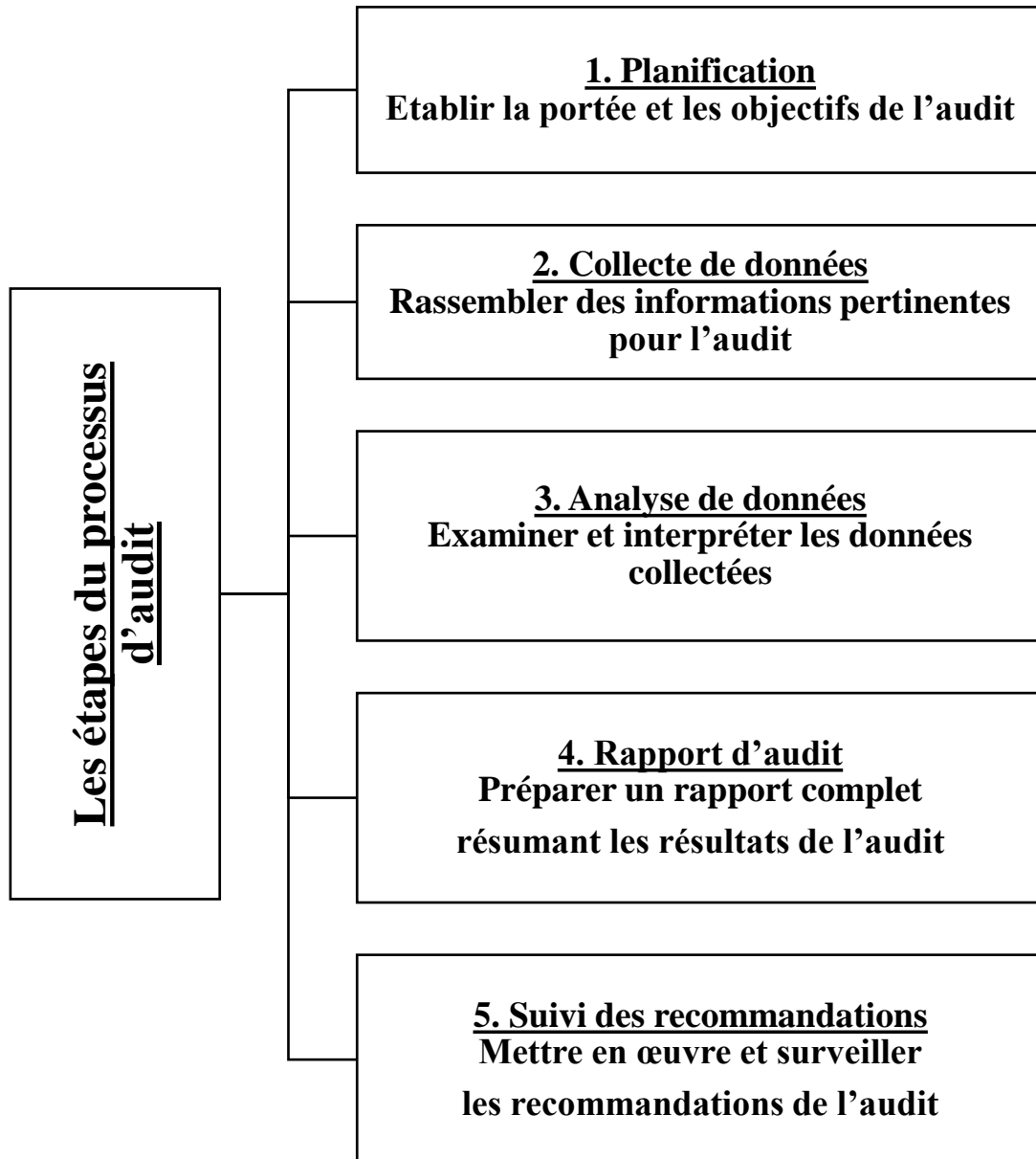
1.4 Rapport d'audit :

Le rapport d'audit synthétise les constatations, conclusions et recommandations de l'auditeur. Il indique si les états financiers présentent une image fidèle et conforme aux normes, tout en signalant les faiblesses identifiées. En Algérie, ce rapport est soumis aux parties prenantes et, pour les audits légaux, doit respecter les exigences de la Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC).

1.5 Suivi des recommandations :

Le suivi des recommandations consiste à vérifier la mise en œuvre des mesures correctives proposées dans le rapport d'audit. Cette étape assure l'amélioration continue des processus et des contrôles internes. En Algérie, elle est particulièrement importante dans le secteur public et les entreprises d'État, où la gouvernance est renforcée par le suivi des recommandations par les auditeurs internes ou externes.

Figure n° 1 : Les étapes du processus d'audit



Source : Auteurs

2. Les outils et techniques utilisés dans l'audit :

Les outils et techniques d'audit sont des moyens méthodiques permettant de collecter, analyser et évaluer les informations afin d'assurer la fiabilité et la conformité des audits. Ils sont adaptés au contexte algérien pour répondre aux exigences des normes internationales (ISA, IFRS) et locales (NAA, SCF, Code de Commerce).

2.1 Les entretiens :

Les entretiens permettent de recueillir des informations qualitatives auprès des employés ou des responsables sur les processus, contrôles internes et risques. En Algérie, ils sont essentiels pour comprendre les particularités des opérations dans des secteurs comme les hydrocarbures, où les auditeurs échangent avec les gestionnaires pour évaluer la conformité aux réglementations locales.

2.2 Les questionnaires :

Les questionnaires sont des outils structurés pour collecter des données standardisées, facilitant l'évaluation des procédures internes et l'identification des écarts. En Algérie, ils sont adaptés aux exigences du Système Comptable Financier (SCF) et des normes IFRS pour garantir la fiabilité des informations.

2.3 L'observation directe :

L'observation directe consiste à examiner sur site les processus ou systèmes de contrôle interne. Cette technique est cruciale dans les entreprises publiques algériennes et le secteur bancaire pour vérifier la mise en œuvre effective des procédures déclarées.

2.4 L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire implique l'examen des documents comptables, contrats et rapports pour vérifier leur conformité et exactitude. En Algérie, elle est essentielle pour assurer que les états financiers respectent le Code de Commerce et les normes IFRS, notamment pour les audits légaux.

2.5 Les tests de conformité :

Les tests de conformité vérifient si les procédures internes respectent les réglementations et normes. En Algérie, ils s'appuient sur les Normes Algériennes d'Audit (NAA) et les directives du Conseil National de la Comptabilité (CNC), particulièrement dans le secteur bancaire.

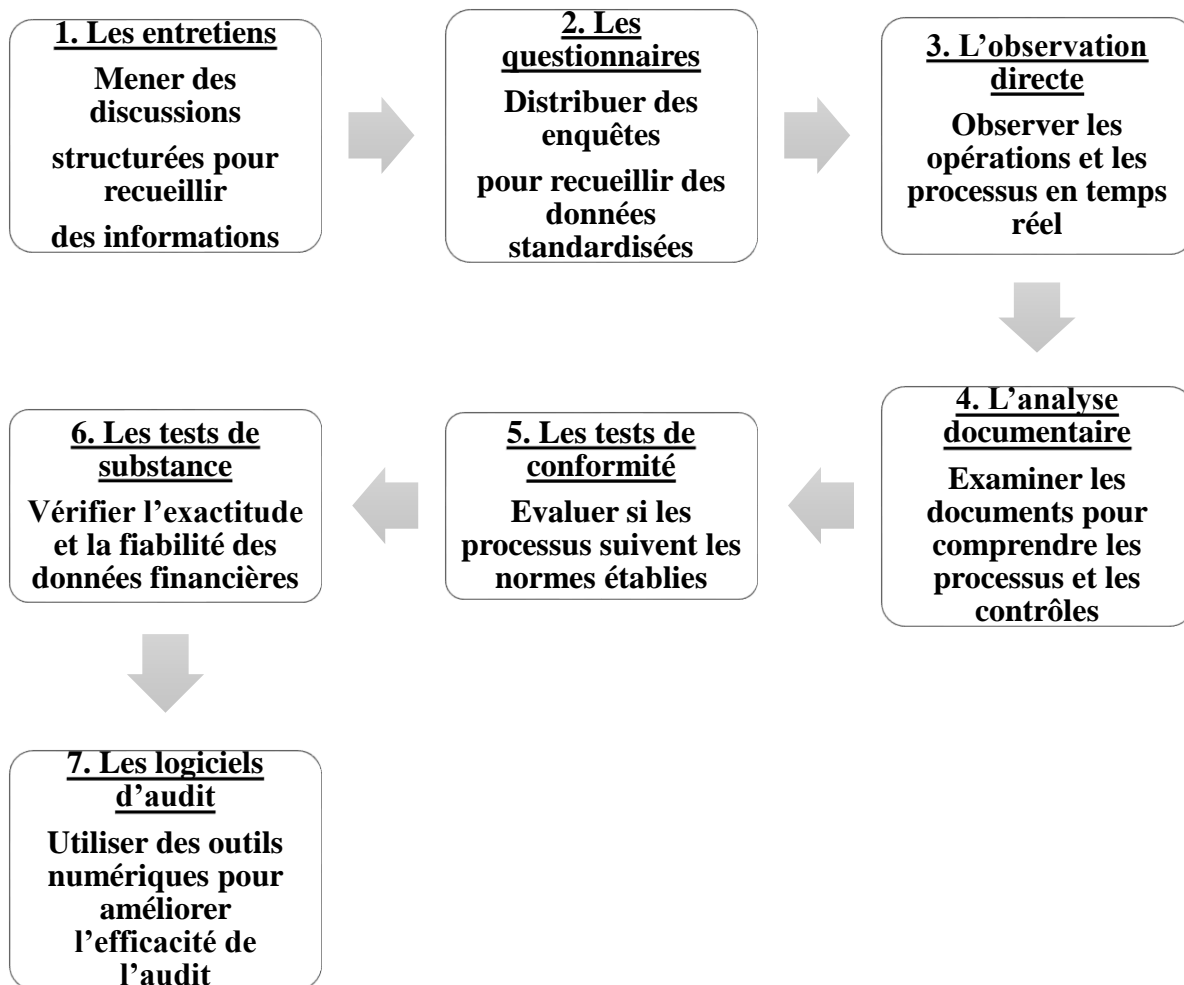
2.6 Les tests de substance :

Les tests de substance contrôlent l'exactitude des soldes comptables et des transactions financières. Ils sont cruciaux en Algérie pour détecter les anomalies dans les entreprises publiques ou pétrolières, conformément aux normes ISA.

2.7 Les logiciels d'audit :

Les logiciels d'audit (ACL, IDEA, ERP) automatisent l'analyse des données, la détection des anomalies et la gestion des rapports. En Algérie, leur adoption croît dans les grands cabinets pour répondre aux exigences de la Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) et optimiser les audits.

Figure n° 2 : Les outils et techniques utilisés dans l'audit



Source : Auteurs

Conclusion :

Ce premier chapitre a permis d'établir les fondements théoriques et méthodologiques de l'audit, en mettant en lumière ses différentes typologies, ses objectifs clés et son cadre normatif.

L'analyse a révélé que l'audit ne se limite pas à une simple vérification comptable, mais englobe une dimension stratégique, visant à renforcer la transparence, la conformité et la performance des organisations. Les normes internationales (ISA, IFRS, ISO) et les spécificités locales, notamment dans le contexte algérien, dessinent un paysage complexe où rigueur méthodologique et adaptabilité sectorielle doivent coexister.

Les étapes structurées du processus d'audit de la planification au suivi soulignent son caractère systématique, tout en laissant entrevoir des défis pratiques, particulièrement dans l'application des recommandations.

Ces éléments posent naturellement des questions plus larges sur l'efficacité réelle des mécanismes d'audit et leur impact concret sur la gouvernance des organisations. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette réflexion ouvre la voie à une exploration plus approfondie des enjeux opérationnels et des études de cas, qui viendront enrichir l'analyse dans la suite de ce travail.

**Chapitre 02 : L'audit comme levier
d'optimisation de la performance
organisationnelle**

Introduction :

La performance organisationnelle est devenue une priorité pour les entreprises souhaitant s'adapter aux évolutions du marché et améliorer leur efficacité. Elle permet de mesurer la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en mobilisant de manière optimale ses ressources humaines, matérielles et financières.

Ce chapitre vise à expliquer les principales composantes de la performance organisationnelle, en lien avec la fonction d'audit. Ensemble, ces éléments permettent de mieux comprendre comment l'audit peut contribuer à améliorer durablement les performances d'une organisation.

Section 01 : Dimensions de la performance organisationnelle :

1. Définition et principe fondamentaux de la performance :

La performance organisationnelle est un concept clé qui évalue la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs tout en optimisant ses ressources et en respectant les attentes des parties prenantes. Elle repose sur des principes fondamentaux tels que l'efficacité, l'efficience et la durabilité, mesurés à travers des indicateurs adaptés au contexte de l'organisation.

1.1 Définition de la performance :

Il existe de nombreuses définitions de la performance organisationnelle, mais nous retiendrons celles qui paraissent les plus pertinentes, universelles et qui expliquent de manière claire ce concept ainsi que ses objectifs.

La performance peut être définie comme étant le fait d'évaluer le niveau de réalisation d'un résultat ou d'un objectif donné, et référencié à un instant T, à un contexte, dans un domaine donné.¹⁸

¹⁸ Nabaoui A. (2023) article : Performance : concepts, approches et modèles, Revue Française d'Économie et de Gestion, Volume 4, Numéro 11, France, P233.

La notion de performance a vu le jour au 14^{ème} siècle et provient du mot « To perform » qui est synonyme d'accomplissement, de réalisation et de résultat. Au 17^{ème} siècle le terme performance fait son entrée dans le dictionnaire français, signifiant « un accomplissement ou résultat réel

En 1922, Le Grand Larousse définit la Performance comme « Le résultat obtenu dans chacune de ses exhibitions par un cheval de course, un champion quelconque : une magnifique performance »¹⁹

Tableau n° 5 : Définitions de la performance

Kaplan et Norton (1992)	La performance est une expression de la manière dont une organisation atteint ses objectifs stratégiques à travers des mesures spécifiques, réparties en perspectives financières, clients, processus internes, et apprentissage et croissance. (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 1992)
Bourguignon (1995)	La performance est un concept polysémique qui intègre l'efficacité et l'efficacé, ainsi que d'autres dimensions telles que la pertinence des objectifs et la capacité à les atteindre de manière durable. (Bourguignon, 1995)
Lebas (1995)	La performance est l'atteinte de résultats dans le cadre d'objectifs fixés en fonction de critères spécifiés, représentant l'efficacité et l'efficacité d'une action. (Lebas, 1995)
Neely, Adams, & Kennerley (2002)	La performance peut être définie comme la réalisation d'une tâche en conformité avec des normes préétablies de précision, de complétude, de coût et de rapidité. (Neely, Adams & Kennerley, 2002)
Morin, Savoie, & Beaudin (1994)	La performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs, dont l'interprétation peut différer selon le preneur et sa situation hors ou dans l'organisation. (Morin, Savoie & Beaudin, 1994)

Source : Ou-Mellal B. & Oubrahimi M. (2025) article : La performance organisationnelle

¹⁹Gnaoui I. & Moutahaddib A. (2024) article : Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises, Revue Internationale du Chercheur, Volume 5, Numéro 3, Maroc, P525.

1.2 Les principes fondamentaux de la performance

Les principes fondamentaux de la performance dans le contexte de l'entreprise, et plus spécifiquement de l'audit ou de la gestion, désignent les concepts clés qui permettent d'évaluer et d'optimiser l'efficacité, l'efficience et la pertinence des activités d'une organisation.

Ces principes sont souvent utilisés dans le cadre de l'audit de performance pour mesurer la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques tout en utilisant ses ressources de manière optimale.

1.2.1 Efficacité :

Elle, mesure le degré de réalisation des objectifs. Cette dimension évalue les résultats obtenus par rapport aux attentes initiales. Elle met l'accent sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs indépendamment des ressources mobilisées. L'efficacité est ainsi une mesure essentielle de la performance brute, sans tenir compte des coûts ou des moyens engagés.

1.2.2 Efficience :

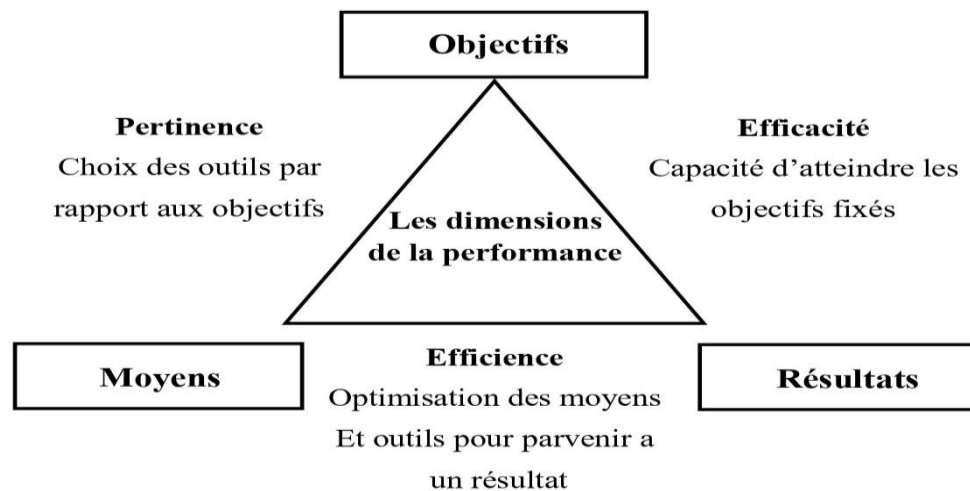
L'efficience porte sur l'optimisation des ressources pour atteindre les résultats. Elle évalue le rapport entre les ressources consommées (inputs) et les résultats produits (outputs), en mettant l'accent sur l'économie des moyens. Une organisation est dite efficiente lorsqu'elle parvient à atteindre ses objectifs en minimisant les coûts ou en utilisant un minimum de ressources.

1.2.3 Pertinences :

Cette dimension de la performance examine l'adéquation des objectifs aux besoins et au contexte spécifique de l'organisation. Elle s'intéresse à la capacité des objectifs fixés à répondre aux défis rencontrés et à s'aligner avec la mission et les priorités stratégiques. Un objectif pertinent garantit que les efforts organisationnels sont orientés dans la bonne direction, prenant en compte les exigences externes et internes.²⁰

²⁰ Ou-Mellal B. & Oubrahimi M. (2025) article : La performance organisationnelle : une revue de littérature des approches théoriques et des modèles structurants, Maroc, P77.

Figure n° 3 : Le triangle de la performance le Modèle de GILBERT 1980



Source : Modèle de (Gilbert, 1980) ; La performance en science de gestion

2. Les différents types de performance organisationnelle :

Les formes de performance organisationnelle désignent les différentes dimensions ou catégories utilisées pour évaluer la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels et financiers. Ces formes sont particulièrement pertinentes dans le cadre de l'audit de performance, notamment en Algérie, où elles sont appliquées à des secteurs clés comme les hydrocarbures, le bancaire ou le public. Ci-dessous, une analyse concise des principales formes de performance organisationnelle.

2.1 La performance externe :

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

2.2 La performance interne :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. L'information financière qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise demeure l'information privilégiée en termes de performance en particulier pour les actionnaires.

Cependant, les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes à fin d'atteindre les objectifs de l'entreprise

Tableau n° 7 : Comparaison entre les deux formes de performance

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

Source : Doriath b., Goujet C.²¹

3. Objectifs de la performance organisationnelle :

La performance organisationnelle repose sur un ensemble d'objectifs stratégiques et opérationnels qui permettent d'orienter les actions de l'entreprise vers une croissance durable et une efficacité globale. Ces objectifs couvrent plusieurs dimensions essentielles du fonctionnement de l'organisation :

3.1 Optimisation des résultats financiers :

L'objectif principal consiste à renforcer la solidité financière de l'entreprise en assurant une gestion rigoureuse des ressources, une maîtrise des coûts et une rentabilité durable. Cela permet de garantir sa pérennité et sa capacité à investir dans le futur.

3.2 Développement de la compétitivité commerciale :

Il s'agit ici de consolider la position de l'entreprise sur son marché par l'amélioration de l'attractivité de l'offre, la fidélisation des clients et le renforcement de la notoriété. Une

²¹Doriath B. et Goujet C., *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3e édition, Dunod, Paris,[en ligne] : <https://fr.scribd.com/document/489689372/la-performance-dans-les-entreprises> (consulté le 19 avril 2025).

compétitivité accrue est un levier clé pour la croissance du chiffre d'affaires et de la part de marché.

3.3 Renforcement de la gestion des ressources humaines :

La performance passe aussi par une organisation interne efficace, soutenue par une structure adaptée, une répartition cohérente des rôles et une valorisation du capital humain. Une gestion stratégique des effectifs contribue à la productivité et à la stabilité sociale.

3.4 Valorisation des compétences et de la formation :

Le développement des compétences des salariés favorise l'innovation, l'adaptation aux évolutions du marché et la montée en valeur de l'entreprise. Investir dans la formation continue est essentiel pour maintenir un avantage concurrentiel.

3.5 Mise en place d'une politique de rémunération équitable :

Une politique salariale bien construite contribue à la motivation, à la fidélisation et à l'engagement des collaborateurs. Elle doit être alignée sur les objectifs de performance et cohérente avec les standards du secteur.

3.6 Amélioration du climat social :

Un environnement de travail sain et motivant est un facteur clé de performance. La réduction des tensions sociales, de l'absentéisme et du turnover favorise une dynamique collective positive et soutient l'efficacité des équipes.

3.7 Maîtrise du processus de recrutement :

Recruter les bons profils dans des délais raisonnables permet d'assurer la continuité des activités et de répondre efficacement aux besoins en compétences. La qualité du recrutement conditionne la réussite à moyen et long terme.

3.8 Renforcement de l'efficacité de la fonction RH :

La fonction RH doit jouer un rôle stratégique en soutenant les objectifs globaux de l'entreprise. Une gestion optimisée des ressources, des outils performants et une bonne perception par les salariés renforcent son impact.

3.9 Stimulation de la mobilité interne et des carrières :

Favoriser la progression professionnelle au sein de l'entreprise améliore l'implication des salariés et développe un vivier de talents internes. Une mobilité interne dynamique soutient l'évolution des compétences et la rétention des talents.

Section 02 : Les Risques Liés à la Mission d'Audit :

1. Définition du Risque d'Audit :

Le risque d'audit est un concept central dans la pratique de l'audit, représentant la probabilité qu'un auditeur émette une opinion inappropriée sur les états financiers en raison d'anomalies significatives non détectées. Selon les normes internationales d'audit (ISA), notamment l'ISA 315, le risque d'audit se compose de trois éléments principaux : le risque inhérent, le risque de contrôle et le risque de non-détection. Cette définition est essentielle pour comprendre les défis auxquels les auditeurs sont confrontés dans leur mission.

Normes Internationales d'Audit (ISA) :

L'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) définit le risque d'audit comme « risque d'audit – Risque que l'auditeur exprime une opinion inappropriée alors que les états financiers comportent des anomalies significatives. Le risque d'audit est fonction des risques d'anomalies significatives et du risque de non-détection »²²

Cette définition met l'accent sur la responsabilité de l'auditeur dans l'évaluation des risques pour garantir la fiabilité des informations financières.

Le risque d'audit est la probabilité qu'un auditeur émette un avis non correct sur les états financiers d'une entreprise, malgré leur vérification complète. Ce risque est généralement composé du risque inhérent, du risque de non contrôle et du risque de non-détection, chacun affectant la précision et la fiabilité des conclusions de l'audit. Pour minimiser le risque d'audit,

²²IFAC (2012) norme : ISA 200 – Objectifs globaux de l'auditeur indépendant et conduite de l'audit selon les normes ISA, Mars 2012, IFAC, P8.

les auditeurs utilisent des procédures de vérification rigoureuses et des évaluations détaillées des systèmes de contrôle interne de l'entreprise.²³

2. Typologie des Risques :

Les risques liés à la mission d'audit se divisent en trois grandes catégories : le risque inhérent, le risque de contrôle et le risque de non-détection. Chacun de ces risques joue un rôle déterminant dans la planification et l'exécution de l'audit.

2.1 Risque Inhérent :

Risque Inhérent : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, ces erreurs, à l'environnement externe de l'entreprise (cela en supposant que les procédures de contrôle interne ne soient pas opérationnelles)

Selon l'économiste Robert E. Jensen, « le risque inhérent est souvent amplifié par des pressions économiques externes, comme la concurrence ou les changements réglementaires » (Jensen, 2000).

2.2 Risque lie au Contrôle :

Risque lie au contrôle : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, ces erreurs, à l'environnement interne de l'entreprise : cela dit ces erreurs seraient dues aux procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes.

Selon Hayes et al. (2014), « un système de contrôle interne robuste est la première ligne de défense contre les erreurs comptables ».

2.3 Risque de Non-Détection

Risque de non détection : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues à l'incapacité de l'auditeur à les détecter (cela en supposant que l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise aient fonctionné comme il le faut pour empêcher l'insertion d'erreurs dans les états financiers).

²³ StudySmarter, *Risque d'audit*, site StudySmarter, [en ligne] : <https://www.studysmarter.fr/resumes/economie-et-gestion/comptabilite-et-finance/risque-daudit/> (consulté le 19 avril 2025).

Comme l'a noté l'expert en audit Paul M. Clikeman, « le risque de non-détection est inévitable, mais il peut être réduit par une planification rigoureuse et des tests approfondis » (Clikeman, 2019).²⁴

3. Méthodes d'identification des Risques dans une Mission d'Audit :

L'identification des risques est une étape cruciale pour garantir la qualité de l'audit. Les auditeurs utilisent plusieurs méthodes pour repérer les zones à risque, en s'appuyant sur des interactions directes, des analyses de processus et des données historiques.

3.1 Analyse Préliminaire et Prise de Connaissance de l'Entreprise :

Cette méthode implique de collecter des informations sur l'entreprise, son secteur, son environnement réglementaire, sa gouvernance, ses objectifs stratégiques, ses processus opérationnels et ses systèmes comptables.

L'auditeur analyse les facteurs externes (concurrence, changements réglementaires) et internes (structure organisationnelle, contrôle interne) pour identifier les zones à risque.

L'auditeur réalise des entretiens avec la direction, analyse les rapports financiers antérieurs et consulte des documents internes comme les procédures et organigrammes.

Cette méthode est essentielle pour poser les bases de l'audit, en identifiant les risques inhérents avant d'approfondir les contrôles.²⁵

3.2 Évaluation du Contrôle Interne :

Cette méthode consiste à examiner les procédures de contrôle interne pour évaluer leur efficacité, visant à identifier le risque de contrôle, c'est-à-dire les erreurs dues à des faiblesses ou à l'absence de contrôles internes robustes.

L'auditeur utilise des outils comme des questionnaires, des diagrammes de flux (flowcharts) et des tests de cheminement pour vérifier des aspects comme la ségrégation des tâches, les autorisations et les réconciliations.

²⁴ Scribd, *Risque d'audit*, document en ligne, [en ligne] : <https://fr.scribd.com/doc/120072325/Risque-d-audit> (consulté le 19 avril 2025).

²⁵ Values Associates, *Audit interne : une approche par les risques*, site officiel de Values Associates, 2023, [en ligne] : <https://www.values-associates.fr/blog/audit-interne-approche-par-risques/> (consulté le 22 avril 2025).

Cette méthode est cruciale pour évaluer l'environnement interne et réduire le risque de contrôle, en s'assurant que les procédures internes sont opérationnelles.²⁶

3.3 Examens des comptes financiers :

Les auditeurs évaluent les risques en se basant sur les assertions financières, telles que l'exhaustivité, l'exactitude, l'occurrence, la présentation et l'évaluation. Chaque assertion est analysée pour identifier les risques d'anomalies significatives dans les états financiers.

Par exemple, pour l'assertion d'exhaustivité des revenus, l'auditeur vérifie si toutes les ventes sont enregistrées, ciblant ainsi les zones où des erreurs inhérentes ou de contrôle sont probables, augmentant le risque de non-détection si non détectées.²⁷

4. Évaluation et Gestion des Risques :

Une fois les risques identifiés, les auditeurs doivent les évaluer et mettre en place des stratégies pour les gérer efficacement. Cela implique une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives.

4.1 Approche Quantitative :

La méthode quantitative permet de prouver des faits, les résultats de recherche quantitative sont exprimés en chiffres (statistiques).

Une méthode quantitative est une méthode réalisée par sondage ou questionnaire qui donne des résultats quantifiables, c'est-à-dire, des données mesurables.

Modes de collecte :

L'enquête quantitative se réalise la plupart du temps en employant un questionnaire d'enquête. Il s'agit de créer une série de questions que le chercheur enverra à un échantillon de population de taille assez importante pour que celui-ci soit représentatif de la population de référence étudiée.

²⁶L'expert-comptable.com, *La méthodologie d'audit*, site L'expert-comptable.com, 2025, [en ligne] : <https://www.l-expert-comptable.com/a/529542-la-methodologie-d-audit.html> (consulté le 22 avril 2025).

²⁷L'expert-comptable.com, *La méthodologie d'audit*, site L'expert-comptable.com, 2025, [en ligne] : <https://www.l-expert-comptable.com/a/529542-la-methodologie-d-audit.html> (consulté le 22 avril 2025).

En effet, le but est que le chercheur puisse projeter les conclusions de son enquête à l'ensemble de la population cible.

4.2 Approche Qualitative :

La méthode qualitative est plus descriptive et se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification. Les résultats de recherche qualitative sont exprimés avec des mots.

Une méthode qualitative a pour objectif de comprendre ou d'expliquer un comportement, des motivations et/ou des caractéristiques. L'accent est mis sur la collecte de données verbales plutôt que sur des données qui peuvent être mesurées.

Modes de collecte :

Quant à l'étude qualitative, le chercheur a le choix entre différents moyens de collecte d'information : les entretiens individuels, les discussions de groupes (entretien collectif), l'analyse documentaire et enfin l'observation.

Le but n'est pas de tester des théories mais plutôt de mieux comprendre les différentes interprétations et opinions que les gens ont sur un sujet précis et le sens qu'ils attribuent à certains événements ou phénomènes.

Ces deux approches posent des questions très différentes : une enquête quantitative sert à décrire un phénomène en répondant à des questions fermées de type qui ? quand ? où ? comment ? Alors qu'une enquête qualitative a pour but d'examiner le comportement du public de l'enquête grâce à des questions ouvertes telles que : Pourquoi ?

Dans la pratique ces deux techniques sont souvent complémentaires leur réalisation successive permet au chercheur d'obtenir une analyse plus complète de ce qu'il essaye d'investiguer.²⁸

²⁸ Master FLE (2019) cours : Étude quantitative ou étude qualitative : Quelle différence ? Cours 4, Master FLE.

Section 03 : Les outils utiliser dans une mission d'audit :

Une mission d'audit repose sur une combinaison d'outils méthodologiques et pratiques permettant d'évaluer de manière rigoureuse les processus, les contrôles internes et les risques d'une organisation. Ces outils, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, facilitent la collecte d'informations, l'analyse des données et la formulation de recommandations pertinentes.

Chaque outil joue un rôle spécifique pour garantir une approche structurée et efficace de l'audit.

1.Entretien :

Les entretiens sont des situations au cours desquelles les audités et les auditeurs internes peuvent échanger. Ces échanges permettent de construire une relation de travail positive tout au long du déroulement de la mission d'audit.

C'est une collecter d'informations afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit.²⁹

2.Observation :

L'observation consiste à se rendre dans des locaux en relation avec les opérations de l'entité auditée afin d'observer l'état des locaux, l'état du contenu des locaux ou le déroulement de certaines tâches.

Démarche :

- Sélectionner les tâches ou les locaux qui devront faire l'objet d'une observation.
- Prendre rendez-vous avec la ou les personnes concernées en s'assurant que la présence d'un tiers ne gênera ni les opérationnels ni le fonctionnement des opérations.
- Se rendre dans les locaux.

²⁹Éditions Eyrolles (2013) livre : Les outils de l'audit interne – 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Éditions Eyrolles, France, P50.

- S'installer dans un endroit qui ne gênera ni les opérationnels ni le fonctionnement des opérations et qui permettra à l'auditeur interne de se faire rapidement oublier afin que sa présence entraîne le moins possible un comportement déviant.
- Insérer dans les papiers de travail un compte rendu de cette observation.

Les observations qui visent à obtenir une preuve directe sur l'état de locaux ou sur leur contenu pourront faire l'objet de photographies.³⁰

3.Grille d'analyse des tâches :

Une grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent, les tâches seront positionnées en ligne et les personnes/services en colonne ou inversement.

Une grille d'analyse des tâches permet de mettre en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions, et peut également être utilisée pour analyser la charge de travail par individu dans la mesure où les tâches ont été quantifiées.³¹

Tableau n° 8 : Grille d'analyse des tâches

FONCTIONS	PERSONNES RESPONSABLES			
	A	B	C	D
	X			
		X		X
			X	

Source : Auteurs

³⁰ Éditions Eyrolles (2013) livre : Les outils de l'audit interne – 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Éditions Eyrolles, France, P76

³¹ Éditions Eyrolles (2013) livre : Les outils de l'audit interne – 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Éditions Eyrolles, France, P52

4. Questionnaire :

4.1 Le questionnaire de prise de connaissance :

Ce document est essentiellement utilisé au cours de la phase de « prise de connaissance » de la mission, il va permettre la collecte des informations dont la connaissance est nécessaire à l'auditeur :

Pour bien définir le champ d'application de sa mission ;

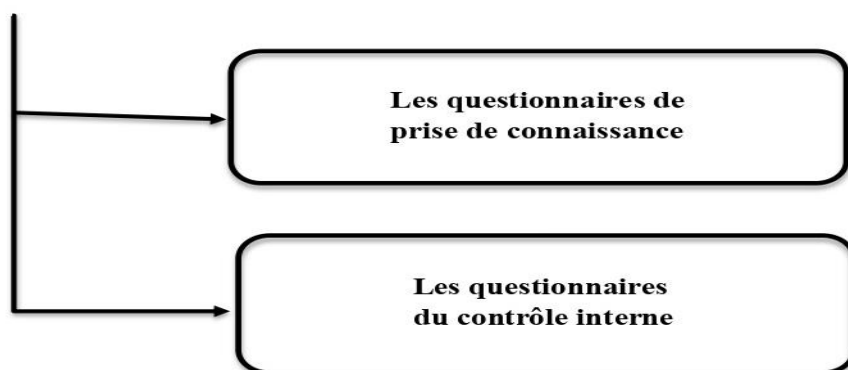
Pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;

Pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

4.2 Le questionnaire de contrôle interne :

Une liste de questions auxquelles l'auditeur répond par OUI ou par NON, afin de porter un diagnostic par simples lectures des réponses.³²

Figure n° 4 : Les types de questionnaires



Source : Auteurs

³² Document préparé par : Abderrazek Souei Expert-Comptable membre de l'OECT – Commissaire aux comptes Expert près des tribunaux – Consultant formateur P34

5. Tableau d'analyse des risques des forces et faiblesses :

Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.³³

Tableau n° 9 : Tableau d'analyse des risques des forces et faiblesses

Opérations	Objectifs	Risques	Dispositif de contrôle interne	Évaluation (Forces et Faiblesses)
				Forces
				Faiblesses

Source : Auteurs

6. La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) :

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) se présente comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à la seule fin de l'amener à formuler une recommandation. Tout dysfonctionnement sera formulé sous la forme de FRAP celle-ci doit contenir :

- Le problème (Qui résume le dysfonctionnement constaté)
- Les faits (qui le prouvent)
- Les causes (qui l'expliquent)

³³

Mémoire Online - Amélioration de la démarche d'audit fiscal au sein du cabinet Fiscalia international [en ligne] https://www.memoireonline.com/01/17/9560/m_Amelioration-de-la-demarche-daudit-fiscal-au-sein-du-cabinet-Fiscalia-international66.html#:~:text=Le%20tableau%20des%20forces%20et,sur%20chacun%20des%20th%C3%A8mes%20analys%C3%A9s. (Consulté le 25 avril 2025).

- Les conséquences (que cela entraîne)
- Les recommandations (qui le résolvent)³⁴

Figure n° 5 : Structure de la FRAP

FICHES D'OBSERVATION OU FRAP

Mission N°02/20... /Audit

Structure : AUDIT INTERNE.

Date :

Etablie par :

Vérifiée par :

Validée par :

<i>Fiche d'observation N°</i>	
Référentiel	
Fait	
Causes	
Conséquences	
Recommandations	

Source : Auteurs

³⁴ Document préparé par : Abderrazek Souei Expert-Comptable membre de l'OECT – Commissaire aux comptes Expert près des tribunaux – Consultant formateur P41

Conclusion :

Ce chapitre a permis de mieux comprendre les fondements théoriques de la performance organisationnelle et les outils mobilisés pour l'évaluer. À travers l'analyse des différentes dimensions de la performance, nous avons mis en évidence le rôle central de l'audit dans l'amélioration continue des résultats d'une entreprise.

L'intégration de l'audit comme levier d'optimisation permet non seulement de mesurer l'efficacité des actions engagées, mais aussi d'orienter la stratégie vers des objectifs plus clairs, mesurables et durables.

Afin de prolonger cette réflexion théorique, le chapitre suivant sera consacré à une étude de cas pratique. Cette démarche visera à illustrer, à travers une situation réelle, comment les principes, indicateurs et outils présentés précédemment peuvent être appliqués dans un contexte organisationnel spécifique. L'objectif sera de mettre en lumière les apports concrets de l'audit de performance sur le terrain, tout en évaluant son impact sur la dynamique et les résultats de l'entreprise.

**Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne
au sein de l'entreprise ELECTRO-
INDUSTRIE**

Introduction :

Dans ce chapitre nous allons aborder l'aspect pratique de l'audit interne en prenant un cas parmi d'autres celui de l'audit de la fonction achat au sein de l'entreprise ENEL ELECTRO-INDUSTRIE.

Ainsi, ce chapitre sera composé de trois sections, en premier lieu nous allons présenter l'entreprise ou à lieu notre stage, ensuite dans la deuxième section nous présenterons la méthodologie qui devrait suivre l'auditeur interne, enfin dans la troisième section nous aborderons l'audit de la fonction achat tout en clarifions le déroulement de la mission d'audit de cette fonction en suivant la méthodologie exposée dans la section précédente.

Section 01 : Présentation de l'entreprise ENEL ELECTRO-INDUSTRIE

Electro-Industries, communément appelée ENEL Azazga, est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication d'équipements électrotechniques, jouant un rôle stratégique dans le secteur industriel national. Située à Azazga, dans la wilaya de Tizi Ouzou, elle s'étend sur une superficie de 39,5 hectares et se distingue par sa contribution à l'autonomie industrielle de l'Algérie. Cette présentation examine son historique, ses activités, sa localisation, sa structure organisationnelle et son impact économique.

1.Historique :

Les origines d'Electro-Industries remontent à la restructuration de la Société Nationale d'Électronique (SONELEC), fondée en 1969. Dans les années 1970, un accord a permis la création d'un complexe industriel à Tizi Ouzou dédié à la production d'équipements électrotechniques. En 1983, l'Entreprise Nationale des Industries Électrotechniques (ENEL) voit le jour, et suite à une réorganisation majeure du secteur industriel algérien entre 1980 et 2000, ENEL est scindée en plusieurs entités. Electro-Industries émerge officiellement en janvier 1999 sous la forme d'une Société Par Actions (SPA) avec un capital social de 4 753 000 000 DA.

L'usine, opérationnelle depuis 1986, a été construite dans le cadre d'un partenariat avec des entreprises allemandes : Siemens pour les moteurs, alternateurs et groupes électrogènes ; Trafo-Union pour les transformateurs ; et Fritz-Werner pour l'ingénierie. Les infrastructures ont été réalisées par des entreprises algériennes telles qu'ECOTEC, COSIDER et Batimetal.

Depuis 2002, l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité, obtenant la certification ISO 9001 en juillet 2004, délivrée par QMI Canada.

2. Localisation :

Electro-Industries est implantée dans une zone agricole de 39,5 hectares, stratégiquement située le long de la route nationale RN 12, à environ 23 à 30 km de Tizi Ouzou et 7 à 8 km du chef-lieu de la daïra d'Azazga. Bordée au nord par la RN 12, au sud-ouest par l'oued Sebaou et Mekla, et à l'est par Azazga, cette localisation facilite l'accès aux réseaux de distribution et renforce la connectivité de l'entreprise avec les marchés locaux.

3. Activités et produits :

Electro-Industries se spécialise dans la production d'équipements électrotechniques, regroupés en deux unités principales sur un même site :

- **Unité de transformateurs** : fabrication de transformateurs de distribution MT/BT, incluant des modèles ERT, respirants et spécifiques.
- **Unité de moteurs et prestations techniques** : production de moteurs électriques triphasés asynchrones (à une ou deux vitesses), de moteurs monophasés à condensateurs, d'alternateurs et de groupes électrogènes, ainsi que des services techniques via un atelier central, un service de métrologie et un laboratoire central.

Les produits respectent les normes internationales CEI et allemandes DIN/VDE, ainsi que 252 normes internes. Les processus de fabrication sont rigoureusement contrôlés, avec des mesures consignées dans des procès-verbaux et des cartes de contrôle. L'ensemble de la production est destiné au marché algérien, générant un chiffre d'affaires annuel de 1,8 milliard de dinars.

4. Structure organisationnelle :

Electro-Industries emploie environ 850 à 900 travailleurs, répartis en 16 à 18 % de cadres, 33 % de personnel de maîtrise, et 49 à 50 % d'agents d'exécution. L'entreprise est organisée autour d'une direction générale et de plusieurs départements et unités fonctionnelles, assurant une gestion efficace des processus de production, de qualité, et d'approvisionnement. L'organigramme se compose comme suit :

5.1 Direction générale :

Responsable des décisions stratégiques, de la communication externe, de la résolution des conflits, et de la définition des objectifs à long terme.

5.2 Assistants spécialisés :

- **Assistant juridique** : Gère les relations avec les organismes judiciaires et administratifs, et règle les litiges externes.
- **Assistant contrôle de gestion** : Supervise les opérations d'approvisionnement, de production, et de vente, tout en assurant le suivi budgétaire et la rédaction des procès-verbaux.
- **Assistant sécurité** : Veille à la conformité des mesures de sécurité industrielle et rend compte régulièrement de l'état de l'hygiène et de la sécurité.

5.3 Départements fonctionnels :

Direction informatique : Composé de deux services : le service développement et exploitation (développement et maintenance des logiciels) et le service installation (gestion du matériel et du réseau).

Direction achat et approvisionnement : Ce département est chargé d'achat de matière nécessaire ce trouvant au niveau local. Gère les achats, les stocks, et la conformité des matières premières. Il comprend :

- **Département prospection et achat locaux :**

- **Service prospection et homologation :**

Ses prorogatives sont :

- Le lancement des consultations ;
- Recherche de nouveaux fournisseurs ;
- Actualisation des données d'achat (fiche technique, normes, ...) ;
- Tenue du fichier fournisseurs ;

- Suivi d'envoi d'échantillon pour homologation et passation de commande test.

- **Service achat locaux :**

Le rôle de ce service est jugé secondaire puisque la qualité-totalité des composants des produits est importés, cela est achevé au niveau des directions des finances/sections achat à l'importation.

- **Département achat importation et transit :**

- **Service achats et importation :**

C'est le service dans lequel le stage pratique a eu lieu, son rôle est de réaliser les tâches suivantes :

Présentation des besoins en dossiers d'achats ;

- Consultation/ avis d'appel d'offre ;

- Négociation des offres ;

- Passation des commandes

- Etablissement des contrats ;

- Souscription des assurances ;

- Gestion et suivi des contrats.

- **Service transit et dédouanements :**

Sa mission consiste à assurer :

- La location des moyens de transport ;

- Le dédouanement des produits importés ;

- L'enlèvement des produits importés au niveau des ports et des aéroports et leur acheminement vers les magasins de l'entreprise ;

- Etablissement des constats pour les besoins d'indemnisation par l'assureur.

Direction finance et comptabilité : Centralise les opérations financières et comptables, avec trois services :

- **Service comptabilité générale** : Gère la saisie des factures, les analyses de compte, et les états financiers.
- **Service finance (trésorerie)** : Assure les règlements, impôts, taxes, et la gestion de la paie.
- **Service comptabilité analytique** : Analyse les coûts complets pour optimiser la gestion des prix de revient, en s'appuyant sur un logiciel dédié.

Direction technico-commerciale : Supervise les investissements et la commercialisation des produits finis (transformateurs, moteurs, alternateurs, groupes électrogènes).

5.4 Unités de production :

- **Unité Transformateurs (UTR)** : Produit des transformateurs de distribution (ERT, respirants, spécifiques), représentant 90 % du chiffre d'affaires.
- **Unité Moteurs Électriques (UME)** : Fabrique des moteurs triphasés asynchrones (à une ou deux vitesses), monophasés à condensateurs, alternateurs, et groupes électrogènes.
- **Unité Prestations Techniques (UPT)** : Fournit des services techniques (maintenance, métrologie, laboratoire), contribuant à 10 % du chiffre d'affaires, limitée par la concurrence, les prix élevés dus à la qualité, et l'absence de campagnes marketing.

5.5 Services qualité :

- **Cellule management qualité et environnement** : Définit et suit les objectifs qualité.
- **Cellule contrôle qualité (laboratoire)** : Vérifie la conformité des matières premières et des produits finis, effectuant des tests en cours et en fin de production.
- **Cellule audit et contrôle de gestion** : Participe à la planification, au suivi budgétaire, et à la coordination des projets.

- **Laboratoires d'essais et de mesure** : Assurent le contrôle des matériaux et des produits selon les normes CEI, DIN/VDE, et 252 normes internes.

6. Fournisseurs :

Electro-Industries s'approvisionne auprès de partenaires internationaux et locaux. Les principaux fournisseurs étrangers incluent :

- **Siemens, Trafo-Union, Fritz-Werner, Welmac, Krempel (Allemagne).**
- **Sofilec, Djamilex (France).**
- **Isovolta (Espagne), Arimeks (Turquie), ASE Metal, AGIC (Belgique).** Les fournisseurs locaux incluent :
- **ENAP (Lakhdaria, Oued Smar), NATRA, Tréfi Cuivre, SARL Cofa, SARL EPEC, ENASEL (Alger), Linde Gaz, EPE SACAR (Oued Smar).**

Ces partenariats garantissent la qualité des matières premières et des technologies utilisées dans la production.

7. Clients :

Electro-Industries dessert principalement le marché algérien, avec une clientèle locale et, dans une moindre mesure, étrangère, grâce à la haute qualité de ses produits, conformes aux normes CEI et DIN/VDE. Parmi les clients locaux figurent :

- **Sonelgaz, ENMIP, POVAL ...etc.** Ces clients, principalement issus des secteurs énergétique et industriel, bénéficient de la fiabilité des transformateurs, moteurs, et alternateurs produits par l'entreprise.

8. Production et services :

Production :

- **Transformateurs** : Capacité de 5 000 unités par an, couvrant 70 % des besoins du marché algérien (modèles ERT, respirants, spécifiques).

- **Moteurs électriques** : 50 000 unités par an, incluant triphasés asynchrones (une ou deux vitesses) et monophasés à condensateurs, représentant 30 % de la production.
- **Alternateurs** : 2 000 unités par an.
- **Groupes électrogènes** : Produits en complément pour répondre aux besoins énergétiques.

Services :

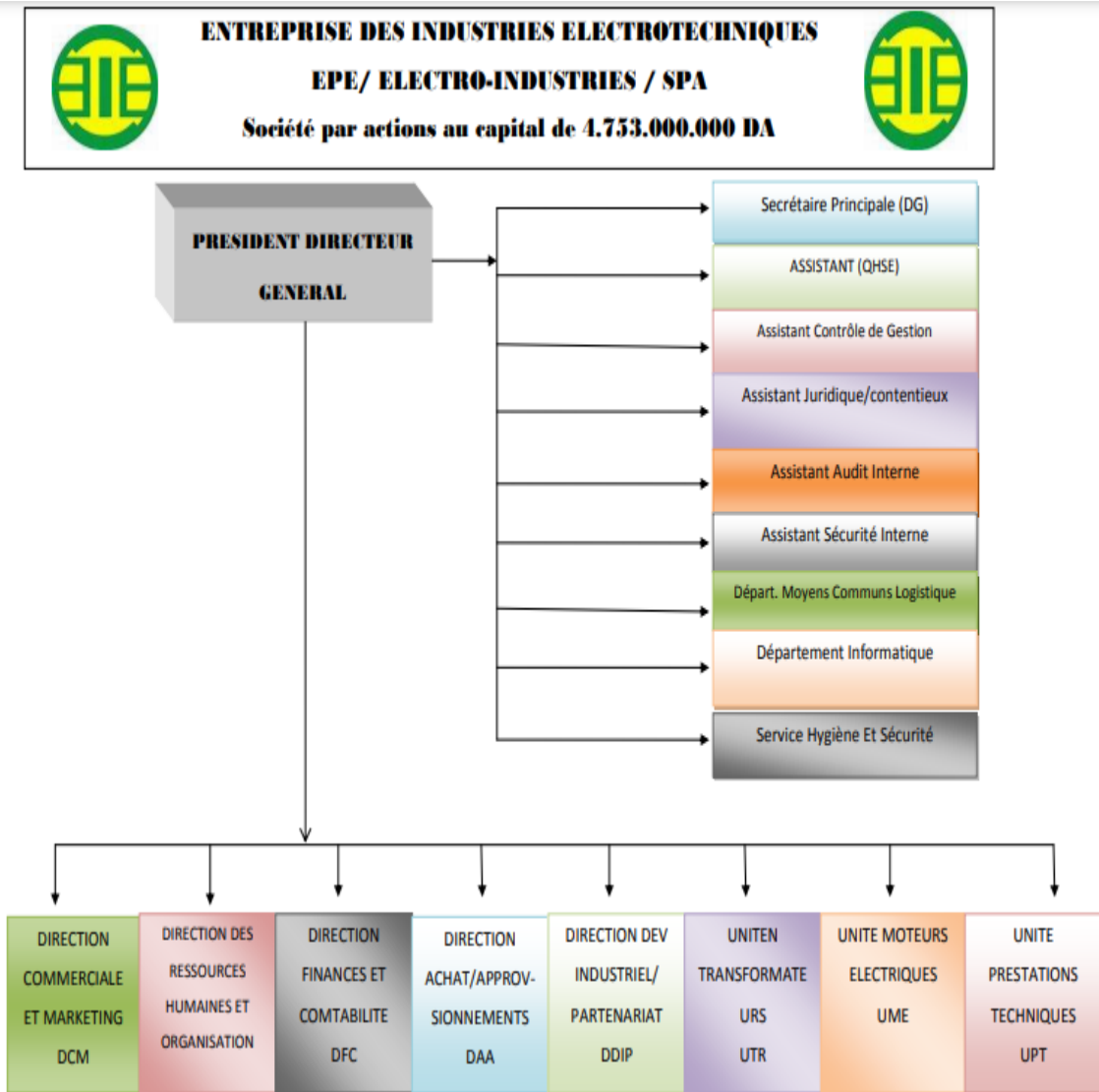
- **Atelier central** : Maintenance et assemblage des équipements.
- **Métrologie** : Contrôle précis des mesures pour garantir la conformité.
- **Laboratoire central** : Tests et analyses pour valider la qualité des produits et des matières premières.
- **Prestations techniques (UPT)** : Entretien, réparation des immobilisations, et services de contrôle qualité.

Ces activités sont soutenues par un système documentaire rigoureux, incluant 252 normes internes, des procès-verbaux, et des cartes de contrôle pour assurer la traçabilité et la fiabilité.

Electro-Industries se distingue comme le seul fabricant algérien de transformateurs et de moteurs électriques, contribuant significativement à l'autonomie industrielle et énergétique du pays. Sa structure organisationnelle, ses partenariats stratégiques, et son engagement envers la qualité (ISO 9001) en font un sujet d'étude pertinent pour analyser les pratiques d'audit interne.

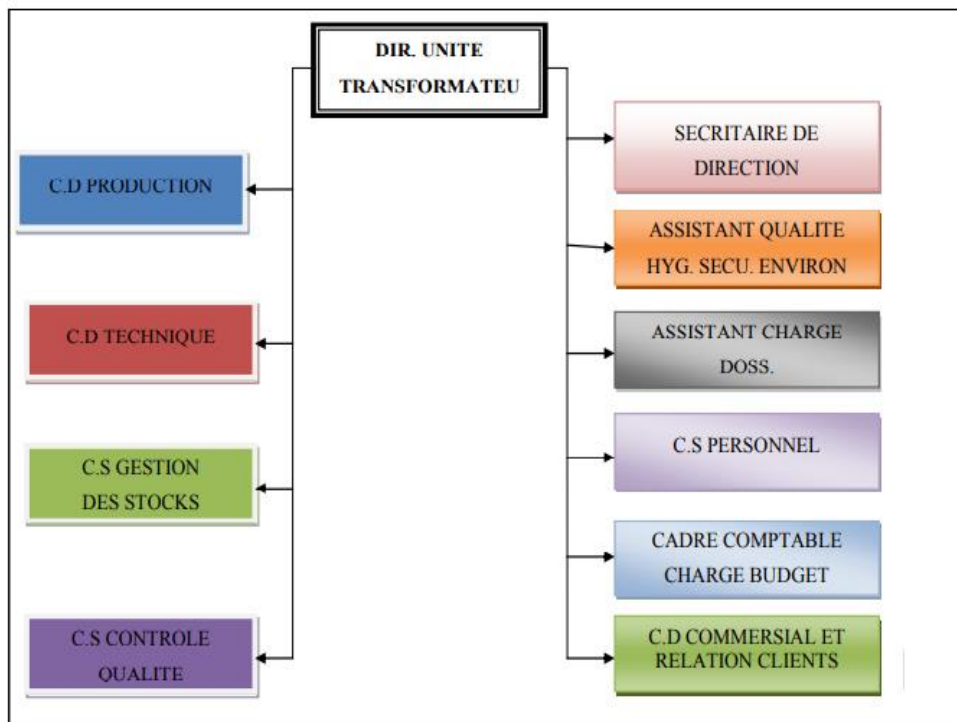
Cette présentation pose les bases pour examiner comment les processus d'audit et de contrôle de gestion soutiennent l'efficacité opérationnelle et la compétitivité d'Electro-Industries dans un contexte concurrentiel.

Figure n°6 : structure organisationnelle de l'entreprise ENEL Azazga 2025



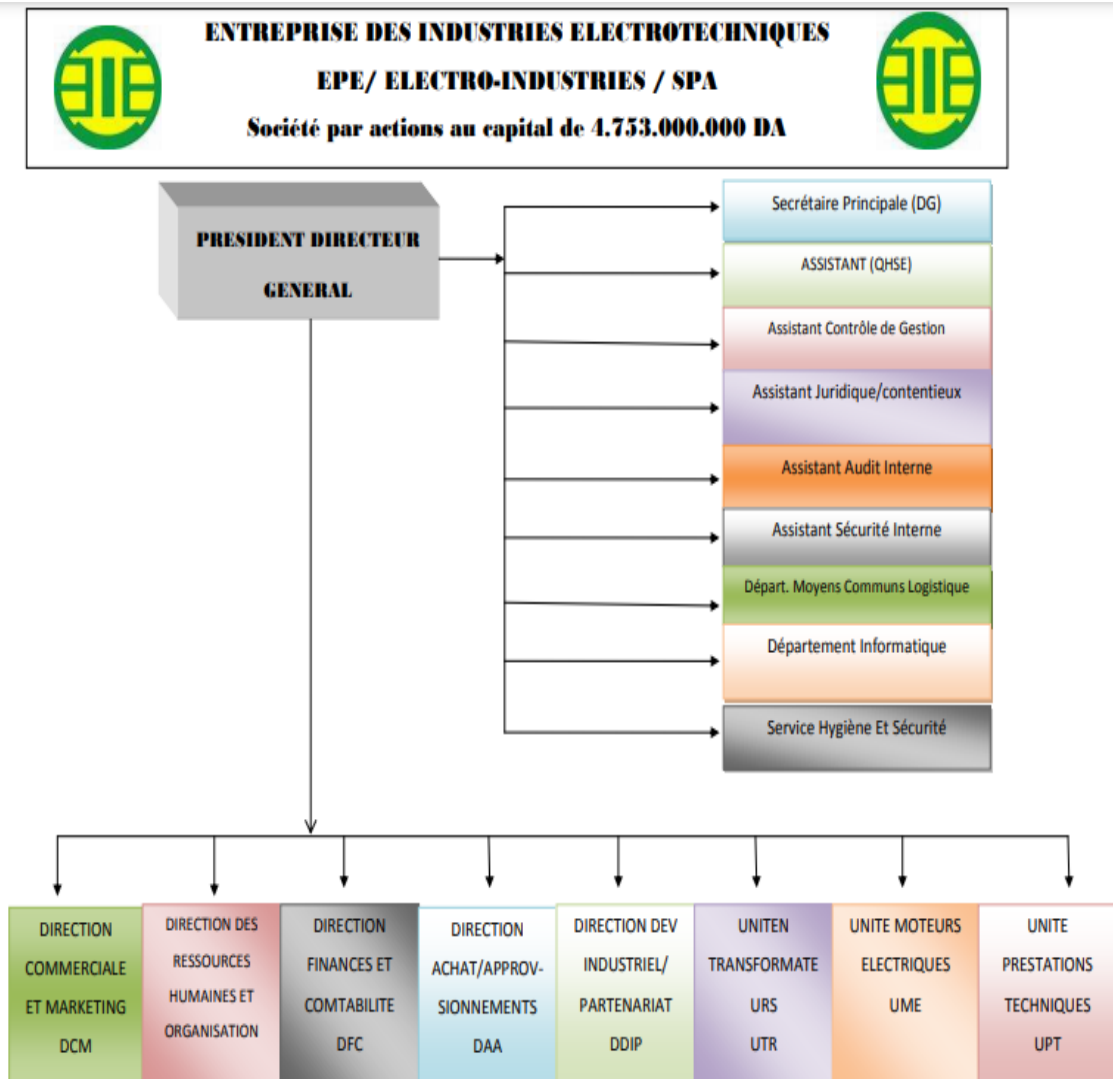
Source : document interne de l'entreprise

Figure n°7 : direction unité transformateur de l'entreprise ENEL Azazga 2025



Source : document interne de l'entreprise

Figure n°8 : direction unité moteurs électriques de l'entreprise ENEL Azazga 2025



Source : document interne de l'entreprise

Section 02 : Méthodologie de l'audit interne au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE

1.Fondamentaux de la Méthodologie d'Audit Interne :

1.1 Définition de la mission d'audit :

La mission de l'audit interne est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.³⁵

La mission d'audit consiste à procéder à un audit des états financiers d'une entité, en vue d'exprimer une assurance raisonnable que ces états ne contiennent pas d'inexactitudes ou anomalies importantes et donnent une image fidèle de la situation financière et des résultats de l'entité.³⁶

1.2 La procédure de la mission d'audit :

La procédure d'audit interne repose sur une démarche structurée en trois phases principales : préparation, réalisation et conclusion, garantissant une évaluation rigoureuse des risques et des processus de l'organisation.

1.2.1 Phase de préparation :

Cette phase initiale vise à poser les bases de la mission d'audit en planifiant les activités, en définissant les objectifs et en mobilisant les ressources nécessaires.

³⁵ Belot L. (2020) document : Charte de l'audit interne, Aix-Marseille Université, France, P4

³⁶ Office québécois de la langue française (OQLF), Mission d'audit, Banque de données terminologiques et linguistiques du Québec, [en ligne] : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/500728/mission-daudit> (consulté le 01 mai 2025).

1.2.1.1 Élaboration du plan annuel d'audit :

La première étape de la procédure consiste à concevoir un plan annuel d'audit fondé sur une évaluation des risques identifiés au sein de l'organisation.

Ce plan est établi par le responsable de l'audit interne et doit être validé par le Conseil d'administration. Il définit les priorités des missions à venir, leur périmètre, et leur fréquence, en s'alignant sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.2.1.2 Rédaction et signature de la lettre de mission :

Une fois le plan approuvé, chaque mission débute par la rédaction d'une lettre de mission. Ce document formel, signé par le Président-Directeur Général (PDG), précise les objectifs de l'audit, son champ d'application, ainsi que les responsabilités des parties concernées. Il constitue une autorisation officielle de lancement de l'audit.

1.2.1.3 Information de la structure auditée :

La structure auditée est ensuite informée via l'envoi de la lettre de mission. Cette démarche vise à instaurer un climat de transparence, en notifiant officiellement le démarrage de la mission, les attentes de la direction, ainsi que le rôle de l'équipe d'audit.

1.2.1.4 Organisation de la réunion d'ouverture :

Une réunion d'ouverture est organisée avec la structure auditée. Elle a pour but de présenter les objectifs, la portée, le calendrier et les modalités d'exécution de la mission. Elle permet également d'établir une relation de confiance et de coopération entre les auditeurs et les audités.

1.2.1.5 Phase de préparation de la mission :

Cette phase comprend la réalisation d'entretiens préliminaires avec les responsables opérationnels, l'analyse documentaire, ainsi que la collecte d'informations nécessaires pour comprendre le contexte et identifier les zones à risque. Elle est cruciale pour adapter le programme d'audit aux spécificités de la mission.

1.2.1.6 Élaboration du tableau d'identification des risques :

Un tableau de risques est élaboré afin de recenser et d'évaluer les risques liés aux activités auditées. Cet outil permet de prioriser les contrôles à effectuer et de cibler les zones à fort impact ou à vulnérabilité élevée.

1.2.1.7 Collecte documentaire auprès des structures concernées :

Des courriers sont envoyés aux différentes entités internes pour leur demander les documents nécessaires à l'exécution de la mission (procédures, bases de données, pièces justificatives, etc.). Cette étape vise à préparer le terrain pour les vérifications à venir.

1.2.2 Phase de réalisation :

Cette phase consiste à effectuer les travaux d'audit sur le terrain, en collectant des preuves et en formulant des observations pour évaluer l'efficacité et la conformité des processus auditées.

1.2.2.1 Rédaction du projet de rapport d'audit :

À l'issue des travaux de terrain, un projet de rapport est rédigé. Il comprend les constats d'audit fondés sur des preuves tangibles, ainsi que les recommandations destinées à améliorer les processus, réduire les risques, ou renforcer le contrôle interne.

1.2.2.2 Réunion de validation des constats :

Une réunion de validation est organisée avec la structure auditée pour discuter des constats et recommandations. Elle permet d'obtenir un retour des auditées, de vérifier la justesse des observations, et de s'assurer de leur acceptabilité avant la version finale du rapport.

1.2.3 Phase de conclusion :

Cette phase finalise l'audit en consolidant les résultats, en proposant des actions correctives et en planifiant leur suivi pour garantir une continuation.

1.2.3.1 Finalisation et diffusion du rapport d'audit :

Le rapport d'audit définitif est élaboré et transmis à la Direction Générale, qui en assure la diffusion aux structures concernées, y compris le Conseil d'administration. Ce rapport sert de base à la prise de décisions managériales et stratégiques.

1.2.3.2 Élaboration du tableau de recommandations et plan d'action :

Un tableau de recommandations est joint au rapport final. Il récapitule les actions correctives à engager, les responsables désignés, les délais de mise en œuvre, et les priorités. Ce plan devient un document de référence pour le suivi post-audit.

1.2.3.3 Validation finale par le Conseil d'administration :

Le rapport, accompagné du plan d'action, est soumis à l'approbation finale du Conseil d'administration. Cette validation confirme la reconnaissance des constats et l'engagement de l'organisation à corriger les écarts identifiés.

1.2.3.4 Programmation des missions de suivi :

Enfin, des missions de suivi sont planifiées pour s'assurer de l'application effective des recommandations. Ces missions permettent de mesurer l'amélioration des pratiques, la réduction des risques, et l'impact global de l'audit sur la performance organisationnelle.

2. les méthodes de collecte d'information :

Entretien :

L'entretien est une méthode directe qui permet à l'auditeur d'obtenir des informations qualitatives en interrogeant les responsables ou les opérationnels. Il favorise la compréhension du fonctionnement réel, des risques perçus, et des écarts potentiels par rapport aux procédures.

Déplacement vers les audités :

Le déplacement sur site permet d'observer les conditions de travail, les pratiques effectives et l'environnement opérationnel. Cette approche est indispensable pour valider la cohérence

entre les procédures formelles et les pratiques réelles.

Communication par téléphone :

Utilisée principalement pour clarifier des informations, organiser les rencontres ou faire des relances, la communication téléphonique constitue un moyen souple et rapide, bien qu'elle ne remplace pas la trace écrite officielle.

Courriers électroniques :

L'e-mail est un outil efficace pour transmettre des documents, poser des questions écrites ou formaliser des échanges. Il permet aussi de conserver une trace datée et accessible de la communication.

Courrier sous format papier :

Malgré la dématérialisation croissante, le courrier papier reste utilisé pour les communications formelles : lettre de mission, convocations, ou accusés de réception de documents, notamment dans les contextes à forte exigence réglementaire.

Section 03 : L'audit de la fonction achat au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE

Dans cette section, la mission d'audit portant sur la fonction achat sera menée conformément à la méthodologie d'audit, en mobilisant l'ensemble des outils appropriés. Avant d'entamer cette mission, il est essentiel de définir la fonction achat ainsi que son rôle au sein de l'entreprise.

1.La fonction d'achat :

L'achat est un acte économique entre un acheteur (le client) et un vendeur (le fournisseur) qui consiste à acquérir un service, un produit ou un bien, moyennant une contrepartie souvent financière ou autrement défini comme le fait de Procurer à l'entreprise, les biens ou services qui sont nécessaires dans le délai, la quantité, la qualité requis au moindre coût .La fonction d'achats est chargée de procurer les matières premières et les composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges (c'est à dire aux besoins) de l'entreprise.

1.2 Les objectifs de la fonction d'achat :

- La baisse du prix d'achat des marchandises courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité

1.3 Les missions du service Achats :

- Contribuer à augmenter les résultats financiers de l'entreprise
- Piloter l'amélioration continue à travers la relation avec les fournisseurs
- Protéger l'entreprise des gestions des ruptures d'approvisionnement, litiges, incidents.

1.4 Les étapes de la procédure d'achat :

- expression du besoin
- Vérification du besoin
- évaluation et sélection des fournisseurs
- le calculs des couts d'achat (service d'approvisionnement)
- passation de la commande
- suivie de la commande

2. Le déroulement de la mission :

Pour la méthodologie à suivre dans le déroulement de notre mission d'audit interne sur la fonction achat, nous avons suivi la procédure mise en place.

Une mission d'audit est réalisée suivant 3 trois étapes (phases) fondamentales, à savoir :

Phase de préparation : le temps alloué à cette étape est de 10% du temps total prévu pour la mission ;

Phase de réalisation : le temps alloué à cette étape est de 70% du temps total prévu pour la mission ;

Phase de conclusion : le temps alloué à cette étape est de 20% du temps total prévu pour la mission.

Aussi le Diagramme d'une mission d'audit interne ci-dessous schématise le déroulement de la mission.

Figure n° 9 : Méthodologie de la mission d'audit



Source : documents interne de l'entreprise

2.1 Phase Préparation :

La phase de préparation constitue le point de départ de la mission d'audit et demande aux auditeurs des compétences significatives en termes d'analyse, de concentration et d'assimilation des connaissances. Cette étape se subdivise en plusieurs volets essentiels, à savoir :

2.1.1 Choix de l'équipe :

En général, une équipe d'audit est formée sous la direction d'un superviseur, qui consacre une partie de son temps à la mission, et comprend un chef de mission ainsi que deux auditeurs et des assistantes et un cadre chargé d'audit interne, par rapport à l'entreprise ENEL AZAZGA on a constaté qu'il y a un manque d'effectifs dans fonction d'audit.

2.1.2 La lettre de mission :

La lettre de mission formalise l'autorisation conférée par le président directeur générale à l'équipe d'audit interne, tout en informant les principaux responsables concernés de l'intervention prochaine des auditeurs.

Le début de la mission, le directeur de l'audit transmet une lettre de mission aux responsables concernés. Ce document, généralement envoyé par papier, notifie l'organisation prochaine d'un audit. Ce document comprend les informations suivantes :

- l'objet de la mission ;
- la date de début ;
- les objectifs généraux de la mission ;
- la durée prévue ;

Elle fait également référence aux plans d'audit validés par le conseil d'administration.

Figure n° 10 : Lettre de Mission

DIRECTION GENERALE

Azazga le 09/03/2025

Réf N° : /DG /20....

**A ; chargée
de l'Audit Interne**

- Lettre de Mission -

Objet :

Dans le cadre de la mise en œuvre de (résolution n°..... du Conseil d'Administration), réuni en date du 02/03/2025 portant planning d'audit interne du troisième trimestre 2025, je mandate la structure audit interne à l'effet d'effectuer une mission d'audit (audit interne de la fonction achat) au niveau de la direction achat et approvisionnement et ce pour la période du 23/03/ 2025 au 07/04/2025.

La date de lancement est fixée pour le 23/03 /2025

La mission concernera, non seulement, au niveau de la direction achat et approvisionnement mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction.

Le directeur, portera cette présente lettre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.

Le Président Directeur

Général

Copie :

- **Directeur**
- **Directeur**

Source : Auteurs

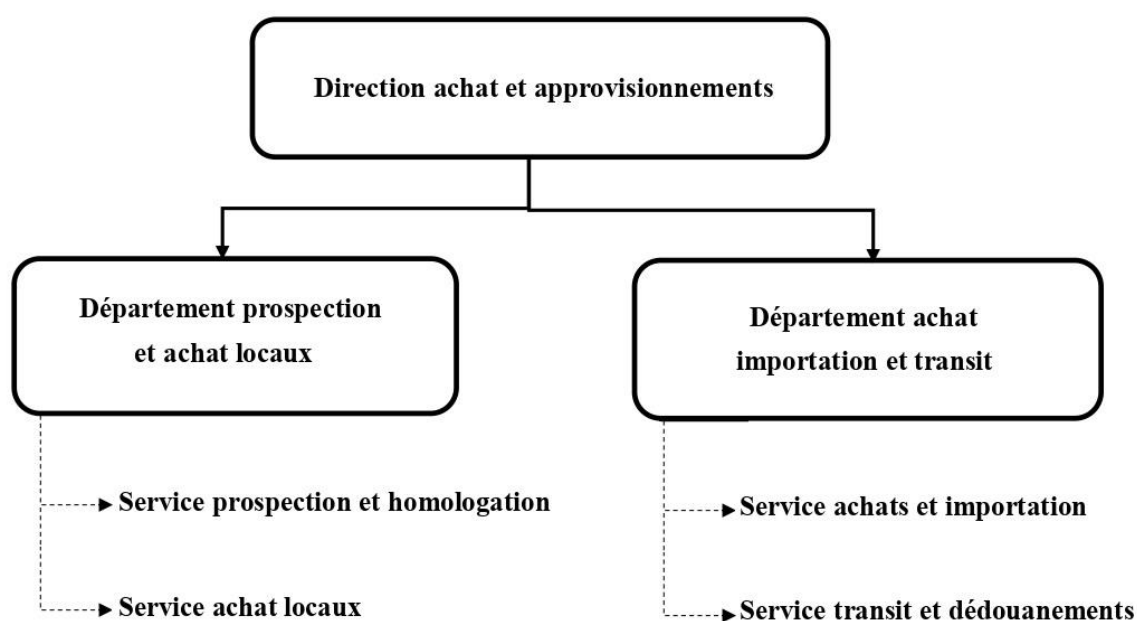
2.1.3 Prise de connaissances (L'étude préliminaire) :

La prise de connaissance consiste à collecter des informations sur l'entité à auditer. Elle permet de définir le cadre de l'audit, d'identifier les personnes à contacter et de rassembler des documents pour mieux comprendre l'entité et le domaine audité.

Cette étape repose principalement sur l'analyse des procédures d'achat et une grille d'évaluation des tâches.

L'organigramme suivant illustre en détail l'organisation et la structure du service des achats.

Figure n° 11 : Organigramme de la direction des achats



Source : Auteurs

2.1.3.1 La procédure d'achat :

La procédure d'achat correspond à l'ensemble du processus qui encadre les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs de biens et de services. Elle permet de retracer les différentes étapes que doivent suivre les documents utilisés comme supports aux opérations d'achats ainsi qu'à la gestion des dettes d'exploitation.

Identification du besoin et demande d'achat :

Tout processus d'achat commence par l'expression d'un besoin au sein de l'organisation. Ce besoin peut porter sur des matières premières et des composants destinés à la production, ou sur des fournitures fréquemment utilisées pour l'exploitation.

Toute entreprise de prestation ou production procède, pour accomplir son travail, à l'achat de divers produits et matières qui doivent être de bonne qualité, en quantités suffisantes, acquises au moindre coût et dans les meilleurs délais.

Pour faire ses achats, l'entreprise procède par un appel d'offres qui peut être national ou international.

La procédure d'achat passe par plusieurs étapes :

L'expression du besoin :

Tout commence par le service commercial qui fait l'analyse de la production (stocks), des ventes, des commandes et du marché. Se basant sur les résultats de cette analyse, le service commercial trace des objectifs à atteindre qu'il transmet au service production sous forme de quantités à produire par ordre de priorité.

Le service production analyse à son tour les objectifs tracés par le service commercial sur lesquels il se base pour établir un programme d'approvisionnement dans lequel il définit :

- Les produits et matières dont il aura besoin
- Les quantités exactes
- Les délais

Une fois le programme est établi, le service production transmet ce dernier au service achats.

La demande d'achat inclut généralement une description précise du besoin, le code, la désignation, la référence, la quantité requise et le délai de mise à disposition souhaité.

Elle doit être signée par le demandeur et son responsable, et produite en trois exemplaires :

- L'original, transmis au service des achats pour la commande ;
- Une copie, conservée par le responsable du magasin dans les demandes en cours ;
- Une copie, gardée par le service demandeur jusqu'à la réception de la marchandise.

La vérification des besoins :

Une fois qu'il a reçu le programme d'approvisionnement de la part du service production, le service achats et approvisionnement procède minutieusement à la vérification de :

- La nature du besoin exprimé
- Les quantités
- Les délais

Une fois la vérification effectuée, le service achat et approvisionnement procède au lotissement et l'évaluation du besoin.

Avant tout appel à la concurrence un cahier des charges doit être minutieusement préparé pour faire connaître aux candidats :

- La nature et consistance des prestations ou fournitures objet de l'appel d'offre.
- Les conditions générales et particulières de participation, d'évaluation, d'attribution et d'exécution.
- Les prescriptions techniques
- Le cahier des prescriptions spéciales (projet du contrat).

Processus d'achat et de réception :

Lancement de l'appel d'offres :

Après avoir défini le besoin et élaboré le cahier des charges, le service des achats lance un appel d'offres, national ou international (voir Annexe n° 1). L'appel est publié sur le site de l'entreprise et dans des quotidiens nationaux, précisant l'entreprise, la référence de l'appel, la date limite, les lots, et les modalités d'envoi des offres. Les fournisseurs potentiels sont contactés par divers moyens (email, fax, etc.) pour garantir une concurrence élargie.

Évaluation et sélection des fournisseurs :

À la date limite, les offres reçues sont numérotées et transmises à une commission d'ouverture, qui les examine le premier jour ouvrable suivant la date limite. Si l'appel est fructueux (au moins trois offres conformes), un tableau comparatif est établi. (Voir annexe n° 2) Une commission d'évaluation vérifie le respect des procédures, évalue les offres et sélectionne le fournisseur proposant l'offre la plus compétitive. Après négociation, un second tableau comparatif indique le montant initial, le montant final du contrat, et le mode de paiement.

Passation de la commande :

La commande est passée après validation par la commission des marchés, qui vérifie la conformité de la procédure. Un contrat est établi, précisant, entre autres, l'objet, le montant, les modalités de paiement, les délais de livraison, les spécifications techniques, les garanties, et les pénalités en cas de retard.

Le responsable des achats prépare un bon de commande ou un contrat (voir annexe n° 3), prénuméroté en quatre exemplaires, au nom du fournisseur sélectionné, intégrant toutes les conditions négociées.

Les exemplaires sont distribués ainsi :

- L'original est conservé par le fournisseur pour le suivi, en attente du bon de livraison et de réception ;
- Une copie est archivée au service des achats ;
- Une copie est remise au demandeur ;
- Une copie est transmise au service comptabilité, en attente du bon de réception et de la facture du fournisseur.

Suivi et réception de la commande :

Une fois le bon de commande, ou le contrat, signé, l'entreprise suit les plannings de livraison. La réception des marchandises implique une procédure logistique gérée par le service transit, qui s'occupe du dédouanement. Les documents sont vérifiés, et pour certains produits sensibles, des certificats supplémentaires sont requis. À l'aéroport ou au port, un inspecteur des douanes effectue un contrôle visuel pour valider la conformité.

L'entreprise procède ensuite à un contrôle et d'une vérification si la qualité et la quantité reçue sont conformes à celle de la facture, l'entreprise procède ensuite à un contrôle toutes les réceptions passent par le magasinier, qui vérifie la conformité des quantités avec le bon de commande (la facture), et par le responsable qualité, qui contrôle la qualité des produits.

Après ces contrôles, ils valident la réception (totale ou partielle) en apposant sur le bon de réception (voir annexe n° 4) le cachet original, la date et leur signature. Ce bon, prénuméroté en quatre exemplaires, atteste que les vérifications ont été effectuées.

Les exemplaires sont distribués ainsi :

- Un exemplaire du bon de réception est envoyé aux services achats et comptabilité pour vérifier la conformité avec la commande et valider la facture pour le bon à payer. Si les quantités reçues sont conformes, une demande de paiement est établie (Voir annexe n° 5) ; sinon, une facture d'avoir est demandée pour les quantités manquantes ou endommagées.
- Un exemplaire est envoyé au destinataire pour l'informer de l'arrivée des marchandises.
- La saisie du bon de réception par la comptabilité déclenche un rapprochement automatique avec le bon de commande correspondant.

2.1.3.2 Grille d'analyse des tâches :

La grille d'analyse des tâches est un outil permettant de recenser les activités réalisées au sein de l'organisation et d'identifier les personnes qui les exécutent. Elle aide à catégoriser les types de tâches effectuées par chaque responsable et à évaluer la cohérence de la répartition des responsabilités.

Tableau n° 10 : Grille d'analyse des tâches Audit de la fonction Achat et Approvisionnement

Taches	Responsable				Fréquence	Documents utilisés
	RA	A	CA	M		
Identification des besoins	X				Mensuelle	Demande d'achat
Lancement des appels d'offres		X			Selon besoin	Cahier des charges
Analyse des offres			X		Selon appel d'offres	Offres fournisseurs
Passation de commande	X				Selon sélection	Bon de commande
Suivi des livraisons		X		X	Hebdomadaire	Bon de livraison
Réception et contrôle qualité				X	À chaque livraison	Bon de réception, fiche qualité

RA : Responsable des achats, **A** : Acheteur, **CA** : commission achat, **M** : Magasinier

Source : Auteurs

2.1.3.3 Élaboration du tableau d'identification des risques :

Cette étape clé consiste à identifier et évaluer les risques associés aux activités auditées, en ciblant les zones critiques ou à forte vulnérabilité. Un tableau des risques est établi pour hiérarchiser les contrôles à réaliser.

2.1.3.3.1 Questionnaire du contrôle interne :

Des questionnaires structurés peuvent être utilisés comme outil d'évaluation. C'est un outil pratique qui aide l'auditeur à vérifier si les contrôles internes de l'entreprise fonctionnent bien.

Il permet de :

- Vérifier l'efficacité des contrôles
- Identifier les points forts et les faiblesses
- Comprendre comment le système est organisé

Chaque réponse positive valide une bonne pratique, tandis qu'une réponse négative signale un risque ou une lacune nécessitant une investigation complémentaire.

Tableau n° 11 : Questionnaire de prise de connaissance du service d'achat

Question	Reponses	Remarques
Existe-t-il un manuel ou une procédure écrite pour les achats ?	Oui	
Qui est responsable de la validation des demandes d'achat ?	Le directeur de l'unité concernée ou PDG selon le type d'achat	La demande d'achat est validée par le directeur de l'unité concernée L'achat est validé soit par le directeur des approvisionnements pour les achats en local ou le PDG pour les achats à l'importation
Comment sont définis les seuils d'approbation pour les montants d'achat ?	Selon la loi des marchés publics	Une conformité légale est assurée, les seuils sont définis dans la procédure achats qui se base sur la loi des marchés publics
Comment les besoins en achats sont-ils identifiés et planifiés ?	Selon le besoin en produits finis	
Qui est impliqué dans l'élaboration du plan d'achat annuel ?	La direction commerciale, les unités de production et la direction approvisionnement	L'implication des services clés est un bon point à formaliser dans un plan annuel
Existe-t-il une coordination entre le service achats et les autres services ?	Oui	
Quels sont les critères de sélection des fournisseurs ?	La qualité de la marchandise, les délais proposés, le mode de paiement, les prix proposés...	
Existe-t-il une procédure de qualification des fournisseurs ?	Oui	il est essentiel de documenter les résultats des qualifications
Comment évaluez-vous les fournisseurs (qualité, prix, délais...) ? À quelle fréquence ?	La qualité de la marchandise, les délais proposés, le mode de paiement, les prix proposés, respect des délais et engagements. Et cela après chaque contrat	
Les fournisseurs sont-ils régulièrement réévalués ?	Oui	Après chaque contrat
Qui est habilité à passer des commandes ?	La direction approvisionnement	
Utilisez-vous un système informatique pour gérer les	Les commandes sont gérées par e-mails et téléphone,	

**CHAPITRE 03 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE ELECTRO-INDUSTRIE**

bons de commande ?		
Comment assurez-vous la traçabilité des commandes passées ?	les enregistrements se font sur supports papier, dossiers à classer et registres bien renseignés	
Comment assurez-vous le suivi des livraisons ?	Par l'ouverture de dossiers référencés au niveau des différentes structures des approvisionnements, des finances et de la banque	
Quelles sont les étapes de contrôle à la réception des marchandises ?	Réception de la marchandise Contrôle quantitatif Contrôle qualitatif Magasinage	Processus complet a maintenir
Qui valide la conformité des livraisons (quantité, qualité) ?	Réception marchandise Laboratoire de contrôle	Le double contrôle est un point fort
Comment traitez-vous les cas de non-conformité ou de litige avec un fournisseur ?	Remplacement de la marchandise, remboursement ou note d'avoir à déduire	
Avez-vous une procédure pour le retour des produits non conformes ?	oui	Présence de la procédure a vérifier dans les faits
Les achats sont-ils comparés aux budgets prévisionnels ?	oui	Le suivi budgétaire est en place
Comment garanzissez-vous que les achats respectent les politiques internes et la législation ?	En effectuant des vérifications par diverses commissions lors de passation des commandes	
Avez-vous déjà identifié des cas de conflit d'intérêt ou de fraude potentielle ?	Non	
Quels indicateurs de performance utilisez-vous pour évaluer la fonction achat ?		
Avez-vous mis en place des actions d'amélioration continue ?	Oui	
Quelles sont les principales difficultés rencontrées actuellement par le service achats ?	Non disponibilité des matières premières, non disponibilité des bateaux ou rareté vers certaines destinations.	

Source : Auteurs

2.1.3.3.2 Tableau d'analyse des risques :

Après le questionnaire de contrôle interne, nous élaborons un tableau d'analyse des risques qui nous permettra d'identifier, d'évaluer et de classer les risques

Tableau n° 12 : Tableau d'analyse des risques

Opérations	Objectifs	Risques	Dispositif de contrôle interne	Évaluation (Forces et Faiblesses)
Identification des besoins	Traduire les besoins des services commercial et production en une demande d'achat claire (quantités, délais, spécifications)	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs dans l'analyse des besoins (quantités ou spécifications incorrectes). - Retards dans la transmission des besoins au service achats. - Dépendance excessive aux prévisions du service commercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande d'achat en trois exemplaires, signée par le demandeur et son responsable. - Analyse des stocks, ventes, commandes et marché par le service commercial. - Programme d'approvisionnement établi par le service production. 	Forces: Processus structuré avec validation hiérarchique.
Vérification des besoins	Confirmer la conformité des besoins exprimés (nature, quantités, délais) avant l'appel d'offres.	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise évaluation des quantités ou délais. - Cahier des charges incomplet ou ambigu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification minutieuse par le service achats et approvisionnement. - Élaboration d'un cahier des charges détaillé (nature, conditions, prescriptions techniques). 	Faiblesses: Dépendance à l'expertise du service achats, risque d'erreurs si manque d'information.

**CHAPITRE 03 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE ELECTRO-INDUSTRIE**

Lancement de l'appel d'offres	Garantir une concurrence élargie et transparente pour sélectionner les meilleures offres.	<ul style="list-style-type: none"> - Faible participation des fournisseurs (moins de trois offres). - non-respect des réglementations pour les appels d'offres. - Publication insuffisante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publication sur le site de l'entreprise et dans des journaux nationaux. - Contact direct des fournisseurs potentiels (email, fax). - Cahier des charges précisant les conditions de participation. 	Forces : Bonne réponse des fournisseurs grâce à une communication bien ciblée et des délais convenables.
Évaluation et sélection des fournisseurs	Sélectionner le fournisseur le plus compétitif tout en respectant les procédures.	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection d'un fournisseur non fiable (faillite, non-conformité). - Biais dans l'évaluation des offres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Commission d'ouverture et d'évaluation des offres. - Tableau comparatif des offres (initial et final après négociation). - Validation par la commission des marchés. 	Forces: Processus collégial et transparent avec double validation.
Passation de la commande	Formaliser un contrat clair et passer une commande conforme aux besoins négociés.	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat ambigu ou incomplet. - Erreurs dans le bon de commande (quantité, spécifications). - Retards dans la validation de la commande. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat précisant objet, montant, délais, pénalités. - Bon de commande prénuméroté en quatre exemplaires, validé par la commission des marchés. - Archivage et distribution des copies aux services concernés. 	Forces: Traçabilité et validation multi-niveaux.
Suivi et réception de la commande	Assurer la livraison conforme (quantité, qualité, délais) et valider la	<ul style="list-style-type: none"> - Retards ou non-conformité des livraisons. - Erreurs dans le dédouanement ou contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des plannings de livraison par le service transit. - Contrôle douanier et vérification des certificats. - Contrôle qualité/quantité par 	Forces : Contrôles rigoureux à plusieurs niveaux (transit, douane, qualité).

**CHAPITRE 03 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE ELECTRO-INDUSTRIE**

	réception.	douanier. - Produits défectueux non détectés. - Fraude ou erreurs dans les documents de réception.	le magasinier et le responsable qualité. - Bon de réception en quatre exemplaires, signé et cacheté.	
Paiement des fournisseurs	Régler les factures dans les délais après validation de la conformité.	- Retards de paiement nuisant aux relations fournisseurs. - Erreurs de facturation ou fraudes (fausses factures). - Non-conformité entre commande et facture.	- Rapprochement automatique bon de commande/bon de réception/facture par la comptabilité. - Demande de facture d'avoir pour écarts. - Validation des paiements après contrôle des documents.	Forces : Rapprochement automatisé réduit les erreurs.

Source : Auteurs

L'objectif principal de cette étape est de délimiter le périmètre couvert par le référentiel de contrôle interne. La définition des objectifs de la mission d'audit est formalisée dans un rapport d'orientation, qui sert à :

- Préciser les axes d'investigation de la mission
- Fixer les limites de l'audit
- Traduire les attentes en objectifs concrets à atteindre

Ce rapport joue un rôle essentiel, car il constitue une convention de mission entre les audités et les auditeurs, définissant clairement le cadre et les engagements de chaque partie.

2.2 Phase de réalisation :

L'auditeur exploite ses compétences d'analyse pour réaliser des observations et formuler des constats, afin de répondre aux objectifs établis dans le rapport d'orientation. Il peut, si nécessaire, ajuster le programme de travail, sous condition de validation par le chef de mission.

2.2.1 Réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit et constitue le premier point de contact entre les auditeurs et les audités. Elle vise à dissiper les éventuelles appréhensions en favorisant une approche fondée sur la transparence. Cette rencontre permet d'établir un premier échange, de clarifier les objectifs de la mission, de présenter la méthodologie de l'audit, d'introduire les membres de l'équipe d'audit et de détailler le déroulement prévu de la mission.

La réunion d'ouverture a lieu sur le site de la mission, généralement dans les locaux de l'auditeur.

Procès-Verbal de Réunion L'Ouverture de la Mission audit

Date : 27/03/2025

Heure : 09h30

Lieu : Salle de réunion – Siege administratif

Objet de la réunion : Réunion d'ouverture de la mission d'audit du service achats

Participants :

- Président Directeur Général
- Auditeur interne
- Responsable des Achats / Personnelles

Résumé :

Objectifs de la mission : Vérifier l'efficacité et la régularité du processus d'achat de l'entreprise.

Périmètre de l'audit : Demande d'achat, sélection des fournisseurs, commande, réception, paiement.

Méthodologie prévue : Revue des documents, entretiens avec les responsables, et vérification sur échantillons.

Durée estimée de la mission : 1 semaines à partir du 23/03/2025.

Engagements et remarques des participants : Collaboration active et mise à disposition de tous les documents nécessaires.

Heure de clôture : 10h30

L'auditeur interne

Fait à AZAZGA, le 23/03/2025

2.2.2 Tests d'audit sur le terrain :

L'auditeur répond aux questions du questionnaire de contrôle interne (QCI) en utilisant des outils prédéfinis, ajustables en phase terrain si nécessaire (observation, analyse documentaire, entretiens, etc.). Ses conclusions doivent s'appuyer sur des preuves concrètes, sans suppositions.

2.2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne :

Le questionnaire de contrôle interne est conçu pour vérifier l'enregistrement complet et précis des achats, leur évaluation correcte, leur comptabilisation dans la période appropriée, ainsi que l'imputation, le calcul et la consolidation adéquats des charges et produits associés.

Tableau n° 13 : Questionnaire du contrôle interne

Questions	Oui	Non	Remarque
Les besoins en achats sont-ils clairement identifiés et traduits en demandes précises ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Processus structuré avec demande d'achat en trois exemplaires, signée par le demandeur et son responsable.
Les quantités et délais des besoins sont-ils vérifiés avant le lancement des appels d'offres ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Risque de mauvaise évaluation des quantités ou délais si l'expertise du service achats est insuffisante.
Un cahier des charges détaillé est-il élaboré pour chaque appel d'offres ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cahier des charges précisant nature, conditions et prescriptions techniques.
L'appel d'offres garantit-il une concurrence élargie et transparente ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Possibilité d'une forte participation des fournisseurs grâce à une communication bien ciblée et des délais suffisants.
Une commission d'évaluation des offres est-elle en place pour sélectionner les fournisseurs ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Processus collégial avec tableau comparatif et validation par la commission des marchés.
Les fournisseurs sont-ils sélectionnés selon des critères clairs (qualité, prix, délais) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Critères bien définis (qualité, délais, prix, mode de paiement) et évaluation après chaque contrat.
Existe-t-il une procédure de qualification des fournisseurs documentée ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Procédure existante, mais la documentation des résultats doit être renforcée.
Les contrats et bons de commande sont-ils clairs et conformes aux besoins négociés ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contrat précisant objet, montant, délais, pénalités ; bon de commande prénuméroté en quatre exemplaires.
Les commandes sont-elles traçables via un système informatique ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Gestion des commandes par e-mails et téléphone, enregistrements sur supports papier uniquement.
Le suivi des livraisons est-il assuré de manière rigoureuse ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Suivi via dossiers référencés et contrôle des plannings par le service transit.

**CHAPITRE 03 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE ELECTRO-INDUSTRIE**

Les livraisons sont-elles soumises à un contrôle qualité et quantité ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Double contrôle (magasinier et laboratoire) pour vérifier la conformité.
Les cas de non-conformité ou litiges avec les fournisseurs sont-ils gérés efficacement ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Procédure existante (remplacement, remboursement ou note d'avoir), à vérifier dans la pratique.
Les paiements des fournisseurs sont-ils validés après rapprochement des documents ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rapprochement automatisé bon de commande/bon de réception/facture par la comptabilité.
Les achats respectent-ils les budgets prévisionnels et la législation ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vérifications par diverses commissions et conformité aux seuils définis par la loi des marchés publics.
Des actions d'amélioration continue sont-elles mises en place ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Actions en place, mais non détaillées dans le document.
Les difficultés (non-disponibilité des matières premières, transport) sont-elles anticipées ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Problèmes de disponibilité des matières premières et rareté des bateaux non suffisamment anticipés.
Le personnel du service achats est-il régulièrement formé pour garantir une évaluation précise des besoins et des offres ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Dépendance à l'expertise du service achats, risque d'erreurs si manque d'information.
Le service comptable enregistre-t-il les réceptions, retours ou réclamations pour lesquels les factures ou avoirs sont en attente de réception ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le service comptable tient un registre systématique des réceptions, retours et réclamations en attente de factures ou d'avoir, ce qui permet un suivi rigoureux et une relance efficace des fournisseurs.

Source : Auteurs

Les conclusions des tests sont consignées dans des Feuilles des Tests :

Fiche Test 1: Identification des besoins	Mission : Identification des besoins Date : 02/04/2025 Réalisé par : AMIROUCHE Yacine AMROUS Kamel Revue par : L'auditeur interne
Objectif : s'assurer que les besoins exprimés par les services commercial et production sont clairement identifiés, justifiés et formalisés.	
Modalités d'exécution du test : <ul style="list-style-type: none">- Vérifier l'existence de demandes d'achat dûment signées par le demandeur et son responsable.- Examiner les éléments d'analyse (stocks, ventes, commandes, marché) réalisés par le service commercial.- Vérifier l'élaboration du programme d'approvisionnement par le service production.	
Résultats : <ul style="list-style-type: none">- Les demandes d'achat sont émises en trois exemplaires, signées et validées.- Une analyse des besoins est réalisée à partir des données internes (stocks, ventes) et externes (marché).- Le programme d'approvisionnement est formalisé pour chaque période.	
Conclusion : Test concluant. Le processus d'identification des besoins est structuré et validé à différents niveaux.	

Fiche Test 2: Verification des besoins

Mission : Verification des besoins

Date : 02/04/2025

Réalisé par : AMIROUCHE Yacine

AMROUS Kamel

Revue par : L'auditeur interne

Objectif: S'assurer que les besoins exprimés sont conformes et validés avant le lancement de l'appel d'offres.

Modalités d'exécution du test:

- Contrôler la vérification des quantités et délais par le service achats.
- Vérifier l'existence d'un cahier des charges détaillé.

Résultats:

- Les besoins sont validés uniquement par le service achats.
- Un cahier des charges complet (nature, conditions, prescriptions techniques) est élaboré pour chaque achat, mais uniquement sur support papier.
- Risque de mauvaise évaluation des quantités ou délais si l'expertise du service achats est insuffisante.

Fiche Test 3: Lancement de l'appel d'offres

Mission : Lancement de l'appel d'offres

Date : 02/04/2025

Réalisé par : AMIROUCHE Yacine

AMROUS Kamel

Revue par : L'auditeur interne

Objectif: S'assurer que l'appel d'offres respecte les principes de transparence et de concurrence.

Modalités d'exécution du test:

- Vérifier la publication des appels d'offres dans les supports adéquats.
- Vérifier les moyens de communication avec les fournisseurs.
- Examiner les conditions de participation fixées dans le cahier des charges.

Résultats:

- Les appels d'offres sont publiés sur le site et dans la presse.
- Les fournisseurs sont contactés directement.
- Les conditions de participation sont bien précisées.

Conclusion:

Test concluant. Le processus permet une bonne participation grâce à une communication ciblée et des délais adéquats.

Fiche Test 4: Évaluation et sélection des fournisseurs

Mission : Évaluation et sélection des fournisseurs

Date : 02/04/2025

Réalisé par : AMIROUCHE Yacine

AMROUS Kamel

Revue par : L'auditeur interne

Objectif: S'assurer que la sélection des fournisseurs se fait de manière transparente et justifiée.

Modalités d'exécution du test :

- Vérifier l'existence d'une commission d'évaluation.
- Analyser les tableaux comparatifs avant et après négociation.
- Contrôler la validation finale par la commission des marchés.

Résultats:

- Une commission collégiale évalue les offres.
- Des tableaux comparatifs détaillent les critères (prix, qualité, délais).
- La validation est formellement enregistrée.

Conclusion:

Test concluant. La procédure est transparente et bien documentée.

Fiche Test 5: Passation de la commande

Mission : Passation de la commande

Date : 02/04/2025

Réalisé par : AMIROUCHE Yacine

AMROUS Kamel

Revue par : L'auditeur interne

Objectif: S'assurer que la commande reflète fidèlement les conditions négociées avec le fournisseur.

Modalités d'exécution du test:

- Examiner le contenu des contrats et bons de commande.
- Vérifier le processus de validation et d'archivage.

Résultats:

- Les contrats précisent clairement les éléments essentiels (objet, délais, pénalités).
- Les bons de commande sont prénumérotés, validés et archivés selon les règles.
- Traçabilité et validation multi-niveaux.

Conclusion:

Test concluant. Bonne traçabilité et conformité des documents contractuels.

Fiche Test 6: Suivi et réception de la commande

Mission : Suivi et réception de la commande

Date : 02/04/2025

Réalisé par : AMIROUCHE Yacine

AMROUS Kamel

Revue par : L'auditeur interne

Objectif: S'assurer que les livraisons sont suivies et contrôlées avec rigueur.

Modalités d'exécution du test:

- Contrôler les plannings de livraison.
- Vérifier la qualité et la quantité à la réception.
- Examiner la procédure de réception (signatures, bons, cachets).

Résultats:

- Suivi assuré par le service transit.
- Double contrôle à la réception (magasinier + laboratoire).
- Bon de réception établi en quatre exemplaires.

Conclusion:

Test concluant. Contrôles fiables aux différentes étapes de la réception.

<p>Fiche Test 7: Paiement des fournisseurs</p>	<p>Mission : Paiement des fournisseurs Date : 02/04/2025 Réalisé par : AMIROUCHE Yacine AMROUS Kamel Revue par : L'auditeur interne</p>
<p>Objectif : S'assurer que les paiements sont effectués uniquement après validation des livraisons et factures.</p>	
<p>Modalités d'exécution du test :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier le rapprochement automatique entre bon de commande, bon de réception et facture. - Contrôler la gestion des écarts et les validations finales. 	
<p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rapprochement est effectué par la comptabilité de manière automatisée. - Les écarts donnent lieu à des demandes d'avoir. - Les paiements sont validés après contrôle complet. 	
<p>Conclusion : Test concluant. Le processus permet un paiement sécurisé et conforme.</p>	

Source : Auteurs

Remarque : En raison d'un manque d'effectifs dans le service d'audit, les fiches de test n'ont pas été réalisées. Cependant, compte tenu de leur importance dans une mission d'audit, nous avons élaboré quelques exemples.

2.2.2.2 Feuille de Révélation d'Analyse de Problèmes la FRAP :

En cas de dysfonctionnements identifiés lors des tests d'audit Équipés du questionnaire de contrôle interne (QCI), ceux-ci sont consignés dans les Feuilles de Révélation d'Analyse de Problèmes (FRAP), précisant les causes, conséquences et recommandations pour y remédier.

Figure n° 12 : La FRAP

FICHES D'OBSERVATION OU FRAP

Mission N°02/20... /Audit Achats et Approvisionnements

Structure : AUDIT INTERNE.

Date :

Etablie par :

Vérifiée par :

Validée par :

<i>Fiche d'observation N° 01</i>	
Référentiel	Normes de contrôle interne – Identification et vérification des besoins
Fait	Dépendance à l'expertise du service achats Risque d'erreurs si manque d'information
Causes	Surplus de charge pour un seul service Absence de contrôle interne suffisant
Conséquences	Risque de surstock ou rupture de stock ; retards dans les livraisons ; augmentation des coûts logistiques ; inefficacité du processus d'achat.
Recommandations	Mettre en place une procédure de validation des besoins exprimés ; renforcer la formation du personnel ; utiliser un logiciel de gestion des stocks pour fiabiliser les prévisions. Mettre en place une double vérification.

Source : Auteurs

Figure n° 13 : La FRAP

FICHES D'OBSERVATION OU FRAP

Mission N°02/20... /Audit Achats et Approvisionnements

Structure : AUDIT INTERNE.

Date :

Etablie par :

Vérifiée par :

Validée par :

<i>Fiche d'observation N° 02</i>	
Référentiel	Normes de contrôle interne – Identification et vérification des besoins
Fait	Les enregistrements des commandes sont réalisés uniquement sur supports papier. Il n'existe pas de système informatique ou numérique pour gérer ou archiver les commandes.
Causes	Absence ou insuffisance d'outils informatiques dédiés à la gestion des commandes. Manque de procédures formalisées pour l'enregistrement et l'archivage numérique des commandes.
Conséquences	Perte ou détérioration des supports papier. Difficulté de traçabilité des commandes. Risque d'erreurs de saisie ou d'omission. Absence d'archivage structuré et centralisé. Risque de fraude ou de modification non détectée des données.
Recommandations	Mettre en place un système informatisé de gestion des commandes (ex. : ERP, base de données partagée) Scanner et archiver électroniquement les documents papier existants. Formaliser les procédures de validation et d'enregistrement des commandes. Former le personnel à l'utilisation de ces nouveaux outils.

Source : Auteurs

Remarque : En raison d'un manque d'effectifs dans le service d'audit, les FRAP n'ont pas été réalisées. Cependant, compte tenu de leur importance dans une mission d'audit, nous avons élaboré quelques exemples.

2.2.2.3 Cahier de recommandation :

Le cahier de recommandation regroupe l'ensemble des propositions issues des FRAP, visant à fournir à la direction des informations clés pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou limiter les risques susceptibles d'entraver leur réalisation.

Lettre de recommandation Audit de la fonction Achat et Approvisionnement

Audit Interne

À l'attention de la Direction Générale

Objet : Recommandations suite à la mission d'audit interne des achats et approvisionnements (Mission N°02/20...)

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la mission d'audit interne des achats et approvisionnements (Mission N°02/20...), notre équipe a effectué une évaluation approfondie des processus et des contrôles internes de la fonction achat. Cette lettre présente les principales observations issues des fiches d'observation (FRAP N°01 et N°02) ainsi que nos recommandations pour remédier aux faiblesses identifiées et renforcer l'efficacité de la fonction achat et approvisionnement

Observations clés

Dépendance à l'expertise du service achats (FRAP N°01)

Fait : Le processus d'identification et de vérification des besoins repose fortement sur l'expertise du service achats, avec un risque d'erreurs en cas de manque de formation.

Absence de système informatique pour la gestion des commandes (FRAPN°02)

Fait : Les enregistrements des commandes sont effectués exclusivement sur supports papier, sans système informatique dédié pour leur gestion ou archivage.

Recommandations

Pour remédier à ces faiblesses et renforcer les contrôles internes, nous proposons

Les recommandations suivantes :

Recommandations pour la dépendance à l'expertise du service achats :

- 1. Mettre en place une procédure de validation des besoins :** Instaurer une double vérification des besoins exprimés par les services demandeurs, impliquant une validation croisée par un autre département (par exemple, le service production ou financier).
- 2. Renforcer la formation du personnel :** Organiser des sessions régulières de formation pour le personnel du service achats, axées sur l'analyse des besoins, l'élaboration de cahiers des charges, et la gestion des stocks.
- 3. Utiliser un logiciel de gestion des stocks :** Implémenter un outil numérique (ERP ou logiciel spécialisé) pour fiabiliser les prévisions de stocks et réduire les risques de surstock ou de rupture.

Recommandations pour l'absence de système informatique :

- 1. Mettre en place un système informatisé de gestion des commandes :** Adopter un logiciel ERP ou une base de données partagée pour centraliser la gestion des bons de commande, des livraisons et des paiements.
- 2. Scanner et archiver électroniquement les documents papier :** Numériser les enregistrements papier existants pour assurer leur conservation et faciliter leur recherche.
- 3. Formaliser les procédures de validation et d'enregistrement :** Définir des protocoles clairs pour l'enregistrement, la validation et l'archivage des commandes, intégrés dans le système informatique.
- 4. Former le personnel à l'utilisation des nouveaux outils :** Accompagner les employés dans la transition vers un système numérique via des formations adaptées.

Conclusion

La mise en œuvre de ces recommandations permettra de réduire les risques identifiés, d'améliorer la traçabilité et l'efficacité des processus d'achat, et de renforcer les contrôles internes. Nous restons à votre disposition pour accompagner l'organisation dans la mise en place de ces mesures et pour toute analyse complémentaire.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Responsable de l'Audit Interne

Source : Auteurs

Tableau n° 14 : Tableau des Recommandations

N°	Recommandations	Prise en charge des Recommandations		
		Structures concernées	Plan d'action du management	Délai de mise en application de la recommandation
01	Mettre en place une procédure de validation des besoins	Service Achats, Service Production, Service Financier	Élaborer un processus formel de double vérification des besoins exprimés, impliquant une validation croisée par les services production et financier.	Le délai de mise en application de la recommandation est déterminé par les entités auditées
02	Renforcer la formation du personnel	Service Achats, Ressources Humaines	Organiser des sessions de formation trimestrielles sur l'analyse des besoins, l'élaboration des cahiers des charges, et la gestion des stocks.	Délai :
03	Utiliser un logiciel de gestion des stocks	Service Achats, Service Informatique	Évaluer et implémenter un logiciel ERP ou spécialisé pour la gestion des stocks, avec un pilote initial.	Délai :
04	Mettre en place un système informatisé de gestion des commandes	Service Achats, Service Informatique	Sélectionner et déployer un logiciel ERP ou une base de données partagée pour centraliser la gestion des commandes, livraisons et paiements.	Délai :
05	Scanner et archiver électroniquement les documents papier	Service Achats, Service Informatique	Numériser les enregistrements papier existants et intégrer un système d'archivage électronique sécurisé.	Délai :
06	Formaliser les procédures de validation et d'enregistrement	Service Achats, Ressources Humaines	Définir des protocoles écrits pour l'enregistrement, la validation et l'archivage des commandes, intégrés dans le système informatique.	Délai :
07	Former le personnel à l'utilisation des nouveaux outils	Service Achats, Ressources Humaines	Mettre en place un programme de formation pour accompagner le personnel dans l'utilisation des nouveaux outils numériques.	Délai :

Source : Auteurs

2.3 Phase de conclusion :

La phase finale de la mission d'audit interne synthétise toutes les étapes de l'audit, met l'accent sur les problèmes identifiés, propose des réponses aux recommandations et évalue les améliorations, à travers le projet de rapport d'audit, la réunion de clôture, et un suivi des recommandations.

2.3.1 Rédaction du projet de rapport :

Le projet de rapport reprend les FRAP rédigées à la fin de la phase réalisation et ayant formalisé les constats et les recommandations relatifs aux faiblesses et dysfonctionnements relevés au cours de la mission.

Ce projet est soumis à l'avis de l'audité qui doit renseigner la partie commentaire et faire retourner ce document dans un délai de quinze jour (15) de sa réception.

2.3.2 La réunion de clôture

La réunion de clôture a pour objectif d'informer les responsables concernés, de valider les principales observations issues de la mission d'audit, de favoriser la mise en place des premières actions correctives, et d'impliquer activement le contrôleur de l'entité auditée.

Procès-Verbal

Date : 27/03/2025

Lieu : Salle de réunion – Siege administratif

Objet de la réunion : Réunion de clôture

Participants :

- Président Directeur Général
- Auditeur interne
- Responsable des Achats / Personnelles
- Chef de section

Au cours de la phase de clôture de la mission, les auditeurs examineront le projet de rapport d'audit interne et le soumettront à une validation générale par les audités.

Les recommandations formulées seront destinées à la direction générale. Les auditeurs tiendront compte des remarques des audités pour finaliser le rapport d'audit dans sa version définitive.

Les auditeurs

les audités

Fait à AZAZGA, le 23/03/2025

2.3.3 Le suivi des recommandations :

Tableau n° 15 : Tableau de suivi des Recommandations

Recommandation	Priorité	Responsable	Échéance	Statut (✓/○/✗)	Preuve Requise	Commentaires
Mettre en place une procédure de validation des besoins	Haute	Responsable Achats	✗	✗	Procédure écrite + registre de validation	✗
Renforcer la formation du personnel	Moyenne	RH / Manager Stocks	✗	✗	Attestations de formation	✗
Utiliser un logiciel de gestion des stocks	Haute	DSI + Logistique	✗	✗	Démo logiciel + rapport de test	✗
Mettre en place une double vérification	Haute	Responsable Stocks	✗	✗	Fiche de contrôle signée	✗

✗ Pas encore, ○ en cours, ✓ fait

Source : Auteurs

FRAP1

L'auditeur vérifie :

Si la procédure de validation est appliquée (ex : échantillon de demandes vérifiées).

La double vérification via des observations directes en entrepôt.

L'avancement du logiciel de stocks en demandant des preuves techniques (copies d'écran, tests).

Tableau n° 16 : Tableau de suivi des Recommandations

Recommandation	Priorité	Responsable	Échéance	Statut (✓/○/✗)	Preuve Requise	Commentaires
Mettre en place un ERP / base de données	Haute	DSI + Achats	✗	✗	Rapport de projet + accès test	✗
Scanner et archiver les documents papier	Moyenne	Archiviste	✗	✗	Liste des docs numérisés + sauvegarde cloud	✗
Formaliser les procédures de validation	Haute	Responsable Achats	✗	✗	Document validé par la direction	✗
Former le personnel aux nouveaux outils	Moyenne	RH + DSI	✗	✗	Planning de formation + feedback	✗

✗ Pas encore, ○ en cours, ✓ fait

Source : Auteurs

FRAP2

L'auditeur vérifie :

Contrôle l'archivage électronique en demandant un échantillon de documents scannés.

Vérifie que la procédure formalisée est affichée/accessible aux équipes.

Relance régulièrement la DSI sur l'avancement de l'PGI (réunions de suivi).

3. Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance

Dans cette dernière partie de notre étude, nous allons présenter notre analyse sur les points essentiels qu'on a vue au cours de notre stage au sein de l'entreprise ENEL Azazga. Ce passage constitue ainsi le résultat de notre modeste contribution à travers cette expérience professionnelle.

L'audit interne joue un rôle clé dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ENEL Azazga, notamment au niveau de la fonction achat et approvisionnement. À travers la mission d'audit réalisé, plusieurs points essentiels ont été identifiés, permettant de mettre en lumière les forces et les faiblesses du processus d'achat, tout en proposant des recommandations concrètes pour optimiser les performances.

3.1 Renforcer les contrôles :

L'audit a vérifié que les achats respectent les règles internes et légales grâce à des outils comme le questionnaire de contrôle interne (QCI) et les fiches d'observation (FRAP). Ces outils ont montré des points positifs, comme la validation des besoins par plusieurs responsables et le contrôle qualité des livraisons. Mais des faiblesses existantes, comme une trop grande dépendance au savoir-faire du service achats et à l'absence d'outils informatiques pour gérer les commandes. En proposant un logiciel ERP et des procédures claires, l'audit réduit les erreurs, les surplus ou les manques de stock, tout en rendant le travail plus efficace.

3.2 Améliorer la transparence :

Sans système informatique, il est difficile de suivre les commandes, ce qui freine la transparence. L'audit recommande d'utiliser des outils numériques pour centraliser les informations, simplifier l'archivage et éviter les pertes ou fraudes. Cela améliore la confiance avec les fournisseurs et la coordination entre les services (achats, production, comptabilité), facilitant les décisions.

3.3 Réduire les coûts et les délais :

L'audit a pointé des problèmes comme le manque de matières premières ou les retards de transport. Pour y remédier, il suggère un logiciel pour mieux prévoir les stocks et une double vérification des besoins. Ces solutions limitent les retards et les coûts inutiles, renforçant la compétitivité de l'entreprise.

En somme, l'audit interne agit comme un levier stratégique pour ENEL Azazga, en identifiant les zones d'amélioration, en particulier les risques opérationnels et financiers, et en favorisant une culture d'amélioration continue. Grâce à une approche structurée et méthodique, il permet à l'entreprise de renforcer son efficacité, de réduire ses coûts et d'améliorer sa performance globale, tout en s'assurant que les processus d'achat sont alignés sur les objectifs stratégiques.

Conclusion :

La mission d'audit interne de la fonction achat et approvisionnement chez ENEL Azazga a permis d'évaluer et de renforcer les processus en place grâce à une méthodologie rigoureuse structurée en trois phases : préparation, réalisation et conclusion.

En s'appuyant sur des outils tels que le questionnaire de contrôle interne, les fiches de tests et les recommandations, l'audit a contribué à optimiser l'efficacité des opérations d'achat. Les propositions formulées, comme l'adoption d'un système informatique pour la gestion des commandes et le renforcement de la coordination entre services, visent à améliorer la transparence, la traçabilité et la performance globale.

Ainsi, l'audit interne s'affirme comme un levier stratégique pour aligner les pratiques d'achat sur les objectifs de l'entreprise, garantissant une gestion plus efficace et une compétitivité accrue sur le marché.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire, réalisé dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master en Comptabilité et Audit à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, a permis une exploration approfondie du rôle de l'audit comme levier stratégique pour l'optimisation de la performance organisationnelle, en s'appuyant sur une étude de cas concrète au sein de l'entreprise ENEL (Électro Industrie Algérie) à Azazga. À travers une approche méthodique combinant analyse théorique et application pratique, ce travail a démontré que l'audit, loin d'être une simple fonction de contrôle, constitue un outil puissant pour renforcer l'efficacité opérationnelle, la transparence et la compétitivité des entreprises industrielles algériennes, dans un contexte économique en pleine mutation.

D'un point de vue théorique, cette recherche a permis de confirmer que l'audit, dans ses différentes formes – interne, externe et de performance – dépasse largement son rôle traditionnel de vérification comptable pour s'inscrire dans une démarche stratégique d'amélioration continue. Les normes internationales, telles que les ISA (International Standards on Auditing) et les IFRS (International Financial Reporting Standards), ainsi que le cadre réglementaire algérien (notamment la Loi de Finances 2025, le Code de Commerce modifié, et le Décret exécutif n° 22-383), offrent un cadre normatif robuste qui garantit la fiabilité, l'objectivité et la pertinence des missions d'audit. Ces normes imposent des exigences rigoureuses en matière de conformité, de transparence et de gestion des risques, permettant aux entreprises comme ENEL de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes tout en optimisant leurs processus internes.

L'audit interne, en particulier, s'est révélé être un outil clé pour identifier les dysfonctionnements, réduire les risques opérationnels et financiers, et proposer des recommandations concrètes pour améliorer la performance organisationnelle. Son rôle multidimensionnel – combinant vérification, conseil et prévention – est particulièrement pertinent dans le contexte algérien, où les entreprises industrielles doivent naviguer dans un environnement économique caractérisé par une dépendance aux importations, une transition vers la diversification économique et des exigences accrues en matière de gouvernance. L'audit de performance, quant à lui, met l'accent sur les trois piliers fondamentaux que sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence, offrant une approche complémentaire pour aligner les opérations sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces cadres théoriques, enrichis par des références aux travaux d'auteurs comme Benoit Pigé (2017) et Jacques Renard (2017), ont permis de poser les bases d'une réflexion rigoureuse sur le potentiel transformateur de l'audit.

Sur le plan pratique, l'étude de cas menée au sein d'ENEL Azazga a fourni des résultats concrets, illustrant l'impact direct de l'audit interne sur la performance organisationnelle, en particulier dans la gestion de la fonction achat et approvisionnement. Cette fonction, cruciale pour une entreprise industrielle dépendante de matières premières importées, a révélé des forces significatives, telles que des processus rigoureux de validation des besoins par plusieurs responsables et un contrôle qualité systématique des livraisons. Ces pratiques témoignent d'un certain niveau de conformité et de fiabilité, aligné sur les normes internationales CEI et DIN/VDE ainsi que sur les 252 normes internes de l'entreprise.

Cependant, l'audit a également mis en lumière des faiblesses critiques, notamment une dépendance excessive au savoir-faire individuel du service des achats, l'absence d'un système informatique pour gérer les commandes, et des problèmes récurrents comme les retards de transport ou les ruptures de stock. Ces dysfonctionnements, s'ils ne sont pas corrigés, risquent d'entraîner des coûts supplémentaires et de compromettre la compétitivité d'ENEL sur le marché algérien.

Les recommandations issues de la mission d'audit interne offrent des solutions pragmatiques et ciblées pour remédier à ces faiblesses. L'introduction d'un logiciel ERP (Progiciel de Gestion Intégré) a été proposée comme une mesure clé pour centraliser la gestion des commandes, améliorer la traçabilité et réduire les risques d'erreurs, de pertes ou de fraudes. Une telle numérisation permettrait non seulement de rationaliser les processus, mais aussi de renforcer la coordination entre les départements (achats, production, comptabilité), facilitant ainsi la prise de décision. Par exemple, un ERP pourrait réduire les délais de traitement des commandes de manière significative, tout en améliorant la transparence vis-à-vis des fournisseurs et des parties prenantes internes. De plus, l'instauration de procédures de double vérification des besoins et une meilleure prévision des stocks ont été recommandées pour limiter les retards et les coûts inutiles. Ces mesures, en optimisant la gestion des ressources, contribuent directement à renforcer l'efficacité opérationnelle et à aligner les processus d'achat sur les objectifs stratégiques d'ENEL, tels que la réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité.

L'audit a également permis d'identifier des enjeux plus larges, comme le besoin de renforcer les compétences des équipes à travers des formations régulières. Le manque d'effectifs dans le service d'audit interne, noté comme une limite lors de la mission, souligne l'importance d'investir dans le capital humain pour pérenniser les bénéfices de l'audit. Par exemple, des sessions de formation axées sur l'analyse des besoins, l'élaboration des cahiers des charges et la gestion des stocks pourraient réduire la dépendance au savoir-faire individuel et améliorer la résilience des processus. Ces recommandations, bien que spécifiques au cas d'ENEL, offrent des enseignements transférables à d'autres entreprises industrielles algériennes confrontées à des défis similaires, notamment dans la gestion des approvisionnements et l'adaptation aux nouvelles exigences réglementaires imposées par la Loi de Finances 2025.

Malgré ses apports significatifs, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, la généralisation des résultats est contrainte par le caractère spécifique du cas étudié. ENEL Azazga, avec ses 850 à 900 employés et sa position de leader dans la fabrication d'équipements électrotechniques, opère dans un contexte particulier qui ne reflète pas nécessairement les réalités d'autres secteurs ou d'entreprises de taille différente. Par exemple, les entreprises publiques ou les petites et moyennes entreprises (PME) algériennes pourraient faire face à des contraintes différentes, notamment en termes de ressources ou d'accès aux technologies. De plus, des contraintes d'accès à certaines données sensibles, dues à des raisons de confidentialité, ont limité l'ampleur de l'analyse, en particulier pour des aspects comme les coûts exacts des dysfonctionnements ou les détails des contrats avec les fournisseurs. Enfin, l'évolution rapide des normes comptables (IFRS, ISA) et des technologies, comme la digitalisation des processus d'audit, implique que certaines observations pourraient nécessiter des mises à jour dans un avenir proche.

Les défis identifiés lors de l'étude mettent également en lumière des enjeux structurels pour les entreprises industrielles algériennes. La dépendance aux importations de matières premières, conjuguée à une logistique parfois complexe, constitue un obstacle majeur pour des entreprises comme ENEL, qui doivent garantir la disponibilité des composants tout en maîtrisant les coûts. De plus, le manque de ressources humaines qualifiées dans le domaine de l'audit interne et l'adoption encore limitée des outils numériques dans certaines organisations soulignent la nécessité d'investir dans la formation et la modernisation des infrastructures. Ces défis, bien que spécifiques au contexte algérien, reflètent des problématiques communes aux économies en transition, où l'alignement sur les normes internationales doit s'accompagner d'une adaptation aux réalités locales, telles que les contraintes économiques et les spécificités culturelles.

Cette étude ouvre plusieurs perspectives prometteuses pour de futures recherches et pour l'amélioration des pratiques d'audit dans le contexte algérien. Tout d'abord, l'intégration des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle (IA) et l'analyse de données avancée, pourrait révolutionner les processus d'audit en automatisant certaines tâches (analyse des anomalies, prévision des risques) et en améliorant la précision des diagnostics. Par exemple, des outils d'audit basés sur l'IA pourraient permettre une détection en temps réel des écarts dans les processus d'achat, réduisant ainsi les délais d'intervention et les coûts associés. Cependant, leur adoption nécessitera des investissements significatifs et une montée en compétence des équipes, ce qui représente un défi pour des entreprises opérant dans un environnement économique contraint. Une étude future pourrait explorer les conditions de mise en œuvre de ces technologies dans le contexte algérien, en évaluant leur coût-efficacité et leur impact sur la performance organisationnelle.

Ensuite, une analyse comparative des pratiques d'audit dans d'autres secteurs industriels algériens, comme les hydrocarbures ou le secteur bancaire, pourrait enrichir la compréhension des dynamiques sectorielles et identifier des bonnes pratiques transférables. Par exemple, l'expérience d'ENEL dans l'audit de la fonction achat pourrait être adaptée aux entreprises publiques confrontées à des problématiques similaires de transparence et d'efficacité. De plus, l'exploration des audits axés sur les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) pourrait répondre aux attentes croissantes en matière de responsabilité sociétale, particulièrement dans un contexte où la Loi de Finances 2025 met l'accent sur la durabilité économique et la diversification de l'économie algérienne. Une recherche approfondie sur l'audit ESG pourrait, par exemple, examiner comment des entreprises comme ENEL intègrent les préoccupations environnementales dans leurs processus d'achat, notamment pour réduire leur empreinte carbone liée aux importations.

Enfin, cette recherche souligne l'importance d'un engagement fort de la direction pour maximiser l'impact de l'audit. À ENEL, le soutien du Président-Directeur Général, à travers la validation des plans d'audit et la diffusion des rapports, a été un facteur clé de succès. Cette dynamique doit être renforcée par une culture d'amélioration continue, où les recommandations issues des audits sont non seulement mises en œuvre, mais également suivies de manière rigoureuse pour garantir des résultats durables. Une étude future pourrait analyser les facteurs favorisant l'adhésion des dirigeants aux recommandations d'audit, en

explorant les mécanismes de gouvernance et les incitations nécessaires pour encourager une telle implication.

En définitive, ce mémoire démontre que l'audit, lorsqu'il est conduit avec rigueur et soutenu par une vision stratégique, transcende son rôle traditionnel pour devenir un véritable pilier de la performance organisationnelle. Pour ENEL Azazga, l'audit interne a permis d'identifier des opportunités concrètes d'optimisation, notamment dans la gestion des achats, tout en renforçant la transparence et en réduisant les risques opérationnels. Les recommandations formulées, telles que la numérisation des processus, la double vérification des besoins et la formation des équipes, offrent des solutions concrètes pour surmonter les défis identifiés et améliorer l'efficacité opérationnelle. Ces résultats confirment l'hypothèse affirmative de l'étude, selon laquelle l'audit améliore la performance organisationnelle en optimisant les processus de prise de décision et en réduisant les risques. L'hypothèse négative, qui considère l'audit comme une contrainte administrative sans valeur ajoutée, a été infirmée par les gains tangibles observés, tels que la réduction des coûts, des délais et des erreurs, ainsi que l'amélioration de la coordination interservices.

Dans le contexte algérien, où les entreprises industrielles doivent relever des défis économiques et réglementaires croissants, l'audit représente une opportunité unique d'allier conformité, efficacité et compétitivité. Les enseignements tirés de cette étude peuvent servir de modèle pour d'autres organisations souhaitant optimiser leurs processus à travers une démarche d'audit rigoureuse et adaptée. En s'appuyant sur des outils méthodologiques comme le questionnaire de contrôle interne (QCI), les fiches de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) et les tableaux de recommandations, ainsi que sur des normes internationales et locales, les entreprises peuvent transformer leurs pratiques internes pour répondre aux exigences d'un marché en évolution. Par exemple, l'adoption d'un logiciel ERP, comme recommandé pour ENEL, pourrait être un modèle pour d'autres entreprises industrielles algériennes cherchant à moderniser leurs processus d'achat et à réduire leur dépendance aux pratiques manuelles.

En conclusion, ce travail met en lumière le potentiel transformateur de l'audit comme levier stratégique pour les entreprises industrielles algériennes. À travers l'étude de cas d'ENEL Azazga, il a été démontré que l'audit interne, lorsqu'il est intégré dans une démarche globale de gouvernance, peut générer des bénéfices mesurables en termes d'efficacité opérationnelle, de transparence et de réduction des risques. Les recommandations formulées offrent des solutions concrètes pour surmonter les défis identifiés, tout en préparant l'entreprise aux enjeux futurs, tels que la digitalisation et la durabilité. En outre, cette recherche contribue à enrichir le débat académique et professionnel sur l'audit dans les contextes émergents, tout en offrant des pistes pratiques pour les entreprises algériennes souhaitant s'inscrire dans une dynamique de modernisation et de performance durable. Les résultats de ce mémoire, bien que centrés sur ENEL, ouvrent la voie à une réflexion plus large sur la manière dont l'audit peut accompagner la transformation du tissu industriel algérien, en répondant aux défis économiques.

Bibliographie

1. Abderrazek Souei Expert-Comptable membre de l'OECD – Commissaire aux comptes
Expert près des tribunaux – Consultant formateur P34
2. Abderrazek Souei Expert-Comptable membre de l'OECD – Commissaire aux comptes
Expert près des tribunaux – Consultant formateur P41
3. Benoit Pigé (2017) livre : audit et contrôle interne, EMS ÉDITION, France, P52
4. Belot L. (2020) document : Charte de l'audit interne, Aix-Marseille Université,
France, P4
5. Éditions Eyrolles (2013) livre : Les outils de l'audit interne – 40 fiches pour conduire
une mission d'audit, Éditions Eyrolles, France, P50.
6. Éditions Eyrolles (2013) livre : Les outils de l'audit interne – 40 fiches pour conduire
une mission d'audit, Éditions Eyrolles, France, P76
7. Éditions Eyrolles (2013) livre : Les outils de l'audit interne – 40 fiches pour conduire
une mission d'audit, Éditions Eyrolles, France, P52
8. Grant Thornton (2025) article : Loi de Finances 2025, Grant Thornton, Algérie, P4
9. Gnaoui I. & Moutahaddib A. (2024) article : Modèles fondamentaux et composantes
de la performance des entreprises, Revue Internationale du Chercheur, Volume 5,
Numéro 3, Maroc, P525.
10. ISSAI 3000 - NORME RELATIVE À L'AUDIT DE PERFORMANCE, P9.
11. IFAC (2012) norme : ISA 200 – Objectifs globaux de l'auditeur indépendant et
conduite de l'audit selon les normes ISA, Mars 2012, IFAC, P8.
12. Journal Officiel (2003) article : Ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003, Journal
Officiel n° 43, Algérie,
13. Journal Officiel (2022) article : Décret exécutif n° 22-383 du 17 novembre 2022,
Journal Officiel n° 60, Algérie
14. Journal Officiel (2025) article : Règlement n° 25-02 du 14 avril 2025 sur la
cybersécurité, ssri.dz, Algérie,
15. Journal Officiel de la République Algérienne, n° 20, 1er mai 1991, P541,

16. MAIMOUN A. & BILLAL N. (2024) « L'impact des normes internationales (IFRS) sur l'information financière : Revue de littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : Numéro 3 » P5.
17. Master FLE (2019) cours : Étude quantitative ou étude qualitative : Quelle différence ? Cours 4, Master FLE.
18. Mighiss. S (2021) Article « L'audit à l'ère de la transformation digitale », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1 », Maroc, P196
19. Nabaoui A. (2023) article : Performance : concepts, approches et modèles, Revue Française d'Économie et de Gestion, Volume 4, Numéro 11, France, P233.
20. OBERT Robert (2002), « synthèse droit et comptabilité, audit et commissariat aux comptes. Aspects internationaux », Édition DUNOD, France, P67
21. Ou-Mellal B. & Oubrahimi M. (2025) article : La performance organisationnelle : une revue de littérature des approches théoriques et des modèles structurants, Maroc, P77.
22. RENARD Jacques (2017), « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition GROUPE EYROLLES, France, P81
23. WILKINSON 1965 (Barbon, 2004).


Sites internet

1. Comparateur CPGI, *Définition d'un audit*, site officiel du Comparateur CPGI, [en ligne] : <https://comparateur-cpgi.fr/definition-dun-audit> (consulté le 12 avril 2025).
2. Journal du Net, *Audit : définition, traduction*, Journal du Net – Dictionnaire économique et financier, [en ligne] : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198817-audit-definition-traduction/fr> (consulté le 12 avril 2025).
3. IFAC, *Réaliser des audits de qualité*, site officiel de l'International Federation of Accountants, [en ligne] : <https://www.ifac.org/what-we-do/speak-out-global-voice/points-view/realiser-des-audits-de-qualite> (consulté le 12 avril 2025).
4. Economy-pedia, *International Standards on Auditing (ISA)*, site Economy-pedia [en ligne] : <https://economy-pedia.com/11040957-international-standards-on-auditing-isa> (consulté le 13 avril 2025)
5. Journal Officiel de la République Algérienne, n° 84, 25 décembre 2024, [en ligne] : <https://www.joradp.dz> <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2025/F2025003.pdf> (consulté le 17 avril 2025).
6. CNCC (Commission Nationale de Contrôle Comptable), *Site officiel de la CNCC*, [en ligne] : <https://www.cn-cncc.dz/cncc> (consulté le 17 avril 2025).
7. Doriath B. et Goujet C., *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3e édition, Dunod, Paris, [en ligne] : <https://fr.scribd.com/document/489689372/la-performance-dans-les-entreprises> (consulté le 19 avril 2025).
8. StudySmarter, *Risque d'audit*, site StudySmarter, [en ligne] : <https://www.studysmarter.fr/resumes/economie-et-gestion/comptabilite-et-finance/risque-daudit/> (consulté le 19 avril 2025).
9. Scribd, *Risque d'audit*, document en ligne, [en ligne] : <https://fr.scribd.com/doc/120072325/Risque-d-audit> (consulté le 19 avril 2025).
10. Values Associates, *Audit interne : une approche par les risques*, site officiel de Values Associates, 2023, [en ligne] : <https://www.values-associates.fr/blog/audit-interne-approche-par-risques/> (consulté le 22 avril 2025).
11. L'expert-comptable.com, *La méthodologie d'audit*, site L'expert-comptable.com, 2025, [en ligne] : <https://www.l-expert-comptable.com/a/529542-la-methodologie-d-audit.html> (consulté le 22 avril 2025).
12. L'expert-comptable.com, *La méthodologie d'audit*, site L'expert-comptable.com, 2025, [en ligne] : <https://www.l-expert-comptable.com/a/529542-la-methodologie-d-audit.html> (consulté le 22 avril 2025).


13. Mémoire Online - Amélioration de la démarche d'audit fiscal au sein du cabinet Fiscalia international [en ligne]
https://www.memoireonline.com/01/17/9560/m_Amelioration-de-la-demarche-daudit-fiscal-au-sein-du-cabinet-Fiscalia-international66.html#:~:text=Le%20tableau%20des%20forces%20et,sur%20chacun%20des%20th%C3%A8mes%20analys%C3%A9s. (Consulté le 25 avril 2025).
14. Office québécois de la langue française (OQLF), Mission d’audit, Banque de données terminologiques et linguistiques du Québec, [en ligne] :
<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/500728/mission-daudit>
(consulté le 01 mai 2025).

Annexes

Annexe n° 1 :



ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA



Appel d'offres National et International ouvert
N°01/UTR-UME/2022
NIF: 099915004280099

L'entreprise des industries Electrotechniques, EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA, lance un avis d'appel d'offres national et international ouvert pour l'acquisition des matières premières et composants décrits ci-après :

- Lot N°1 : Bande de tôle magnétique à grains orientés pour transformateurs
- Lot N°2 : Bande de tôle magnétique à grains non orientés pour moteurs électriques
- Lot N°3 : Noyaux pour transformateurs
- Lot N°4 : Huile minérale pour transformateurs
- Lot N°5 : Fils de cuivre
 - 5.1.a : Fils de cuivre isolés au verni pour transformateurs
 - 5.1.b : Fils de cuivre isolés au verni pour moteurs électriques
 - 5.2 : Fils plats isolés au papier
 - 5.3 : Fils de bobinage ronds isolés au papier
 - 5.4 : Feuillard de cuivre
- Lot N°6 : Bande d'acier LAF 1,3 mm
- Lot N°7 : Tôles d'acier LAC
- Lot N°8 : Traversés et Bolteurs
- Lot N°9 : Aluminium et Alliage d'Aluminium
- Lot N°10 : Pièces en fonte : carcasses, flasques, pattes de carcasses, parties inférieures de boîte à bornes, couvercles de boîtes à bornes, ventilateurs, couvercles de palters.

Les fournisseurs intéressés par le présent avis sont invités à retirer le cahier des charges, sans frais, auprès de la Direction Approvisionnements/Service Prospection Homologation ou formuler une demande à notre adresse e.mail : dasp@electro-industries.com, pour manifester l'intérêt de participer et l'envoi du cahier des charges par courrier électronique.

- La durée de préparation des offres est fixée à vingt (20) jours calendaires à compter de la date de la parution du présent avis d'appel d'offres dans un quotidien national et le BOMOP.

Les offres accompagnées des pièces réglementaires exigées doivent être déposées au siège de l'entreprise -Direction Générale - sous double pli dont l'enveloppe extérieure doit être anonyme et ne comportera que l'adresse du destinataire à savoir : **EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/ SPA -RN 12- BP 17-AZAZGA- 15300-W.TIZI OUZOU**
et la mention suivante : **AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT**
N° 01/UTR-UME/2022 et le N° du lot objet de la soumission
" A NE PAS OUVRIR "

La date limite de dépôt des offres correspond au dernier jour de la durée de préparation des offres à 16h00.
Si ce dernier coïncide avec un jour férié ou de repos légal, la date limite de dépôt des offres est prorogée jusqu'au jour ouvrable suivant à 16h00.

L'ouverture des plis s'effectuera au siège d'Electro-Industries sis à la Route Nationale n° 12, BP 17 -Azazga 15300 -Tizi-Ouzou, à la date fixée à cet effet.

La durée de validité des offres est de Quatre vingt dix jours (90) à compter de la date limite de dépôt des offres et les soumissionnaires resteront engagés par leurs offres pendant cette période.

Adresse : B.P.17 Route Nationale N° 12 AZAZGA (v) TIZI-OUZOU ALGERIE
TEL : (+213) 26 14 99 71 - FAX : (+213) 26 14 98 00
Email : contact.ei@electro-industries.com Site : www.electro-industries.com

-Anep n° 2216 102 991 - Le Soir d'Algérie du 05/12/2022

Annexe n° 2 :

EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA
COMMISSION PERMANENTE D'EVALUATION DES OFFRES

19/11/2018

FICHE D'EVALUATION

N° 025 / 2018

Page (1/2)

AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT N° 01/UTR-UME/2018

Date d'ouverture des plis : 30/10/2018 selon PV COP Réf : 20/2018

Nombre de soumissions : Cinq (05)

- Comparaison faite selon TCO du 19/11/2018

NOM DES SOUSSIONNAIRES	GONVARRI VALENCIA -Espagne- Offre réf 171018 du 17/10/2018		ASE METALS -Belgique- Offre réf 623.1455 PP00 du 10/10/2018		SAFET -Italie- Offre réf 55.18.33/1 du 24/10/2018	
	Montants de l'offre	Notation	Montants de l'offre	Notation	Montants de l'offre	Notation
Prix proposés	462.774,00 € Total CFR	50	499.010,40 € Total CFR	46,26	464.985,30 € Total CFR	49,64
Qualité des fournitures objet de la soumission vérifiable sur la base de la conformité aux spécifications d'Electro- Industries.	Homologué	50	Homologué	50	Non homologué	00
Note totale obtenue	100		96,26		49,64	

- Comparaison faite pour les positions communes

Annexe n° 4 :

**ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA**

Société par Actions au Capital de 4.753.000.000 DA
Siège Social – Route Nationale n°12 –Azazga- ALGERIE
N° Identité statistique: 0999 15 18 029 88.02. /RCN 99.B.00 428 00
Banque extérieure d'Algérie (BEA) agence N° 34 Tizi-Ouzou - compte N° 34 340 44 62 767 56

BON DE COMMANDE

Tél : (213) 26.14.99.71

Fax : (213) 26.14.99.02

Notre demande d'offres N° 01 MAC 021 du 11/01/2021
Votre facture profoma N°01/ELT/301-2021 du 22/03/2021
Secteur : MAGASIN G
Tolérance : +/- 00 %

N° : 2021.2.014 Date : 25/03/2021

(à rappeler dans toute correspondance)

GEDIK WELDING
Ankara Caddesi No: 306 Seyhli 34906
Pendik - ISTANBUL - Turquie -

N° IDENTIFICATION	DESIGNATION ET SPECIFICATION	UM	Qté	Prix unit	Prix total
				EXW en \$	EXW en \$
050-033-077	Baguette électrode 2,50 x 350. Selon DIN 1913. Livraison en étui de 5 Kg	Kg	1 080	1,51	1.630,80
050-033-078	Baguette électrode 3,25 x 350. Selon DIN 1913. Livraison en étui de 5 Kg	Kg	810	1,36	1.101,60
050-033-081	Baguette électrode 4,00 x 450. Selon DIN 1913. Livraison en étui de 6 Kg	Kg	2 160	1,34	2.894,40
050-033-176	Fil de soudage 1,00 MM - SG3. Selon EN 13 479. Livraison en bobine BS de 15 Kg	Kg	1 680	1,26	2.116,80
050-035-001	Electrode de soudage graphite. DIM : 8x305 MM	PE	1 000	0,30	300,00
Montant total EXW en dollars:					8.043,60
Emballage et mise à FOB en dollars:					650,00
Montant total en dollars FOB port d'Istanbul:					8.693,60
Montant du fret en dollars:					550,00
Montant total en dollars CFR port d'Alger: Neuf mille deux cent quarante trois dollars et soixante centimes.					9.243,60
Emballage: Les fournitures doivent être mises dans des boîtes, entreposées dans des caisses maritimes fermées avec protection contre l'infiltration d'eau et d'humidité. Le bois d'emballage des caisses doit être traité par fumigation et porter le marquage attestant de ce traitement conformément à la norme internationale N° INMP15 relative aux mesures phytosanitaires.					

**Paiement : Remise documentaire payable à 60 jours date de BL.
Délai de livraison : 04 semaines après confirmation de commande.**

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

DJ. BENTAHA



Voir au verso nos conditions générales d'achats.

CONDITIONS GENERALES D'ACHAT**I) COMMANDE**

- Toute commande se traduit par l'émission d'un bon de commande à envoyer au fournisseur.
- Toute commande doit être confirmée par le fournisseur par le renvoi de l'accusé de réception dans un délai n'excédant pas 15 jours. Passé ce délai la commande sera considérée comme acceptée dans toutes les clauses générales et particulières.

II) DELAI DE LIVRAISON

- La date de livraison figurant sur le bon de commande doit être scrupuleusement respectée.
- En tout état de cause, l'acheteur doit être prévenu de tout retard de livraison éventuel.
- Tout retard de livraison excédant deux (2) semaines donnera lieu à une facturation par l'acheteur ou vendeur, de pénalités de 0,5 % de la valeur de la marchandise par semaine de retard supplémentaire.

III) EXECUTION DE LA COMMANDE

- L'enlèvement de la marchandise objet de la commande se fait aux frais de l'acheteur sauf accord express des deux parties.
- En cas d'expédition par avion ou par bateau et pour couvrir l'assurance qui est valable à partir de la mise à FOB de la marchandise, le fournisseur est tenu d'aviser l'acheteur 48 heures à l'avance et de lui communiquer les informations suivantes :
- Nom du bateau – N° de vol – Poids brut – Poids net – Nombre de colis – Valeur d'expédition – Port/Aéroport d'embarquement.
- Marquage à porter sur les trois faces des colis : Poids brut – Poids net – Adresse – Consignes de Manutention.
- Les marchandises désignées dans la commande sont livrées selon les incoterms en vigueur.

En plus des documents commerciaux en usage dans le commerce international (facture, liste de colisage, note de poids, connaissance, certificat d'origine), le fournisseur est tenu de transmettre au client une attestation de conformité ou certificat d'analyse des marchandises livrées.

- La livraison en groupage (LCL= Less container Load) autorisée (pour expédition maritime).

IV) GARANTIE

L'acheteur se réserve le droit de refuser toute marchandise non conforme aux spécifications de la commande ou aux conditions générales d'achat.

- En cas de retard de livraison, d'observation des conditions générales ou particulières de cette commande, l'acheteur se réserve le droit, d'annuler sur simple avis les quantités qui resteraient encore à livrer sans préjudice de ses droits concernant les indemnités relatives aux pénalités de retard ou tout autre dommage.
- L'acheteur se réserve le droit de faire inspecter à tout moment les marchandises chez le fournisseur. Le fournisseur garantit la qualité des produits livrés pendant la période de stockage nécessaire à leur utilisation. A cet effet il fournira toutes les indications nécessaires pour la pérennité de ses produits (durée de vie, conditions de stockage, compatibilité avec d'autres produits etc...) et une attestation de conformité ou certificat d'analyse des marchandises livrées.

V) REGLEMENT

Les conditions de paiement sont celles figurant sur le bon de commande.

VI) JURIDICTION

Les présentes conditions générales prévalent sur celles du fournisseur.

Toute contestation relative à l'exécution ou à l'interprétation de notre commande est de la compétence de la Chambre de Commerce Internationale (C.C.I.) de PARIS ou du tribunal d'Azazga- Wilaya de Tizi-Ouzou – Algérie.

VII) RESILIATION

Après mise en demeure infructueuse, l'acheteur se réserve le droit de résilier tout ou partie de la commande sans aucune formalité judiciaire ni indemnité à sa charge pour :

- non conformité de la marchandise livrée
- fraude sur la qualité des fournitures.
- utilisation de mauvaise foi de brevets, licence ou marque déposée.

Annexe n° 5 :

EPE/ ELECTRO - INDUSTRIES/ S.P.A

DEMANDE DE PAIEMENT N° : 032 DU : 17/04/2019

DEMANDEUR : DIRECTION APPROVISIONNEMENTS DEPARTEMENT : ACHATS IMPORTATIONS

SERVICE : ACHATS IMPORTATIONS

FACTURE N° 301163011 du 11/02/2019

MONTANT EN LETTRES : Cent quarante neuf mille trois cent quatre vingt et onze euros et cinquante cinq centimes

MONTANT EN CHIFFRES : 149 391,55 €

MODE DE PAIEMENT : Remise documentaire payable à 60 jours date de BL

Contrat N° : 2018.1.025 du 24/12/2018

OBJET DE LA DEPENSE : Bande d'acier LAF (Expédition du 23/02/2019)

BENEFICIAIRE : GONVARRI VALENCIA - Espagne -

ECHEANCE DE PAIEMENT : 24/04/2019


SECTEUR UTILISATEUR : UTR

LE CHEF DE SERVICE	LE CHEF DE DEPARTEMENT	LE CONTROLE FINANCIER ET COMPTABLE
NOM: IBEKOUCHENE	NOM : HADJ KADDOUR	DEPENSES VERIFIEES PAR :
VISA:	VISA :	DATE : VISA :
DATE:	DATE :	CONTROLEES PAR M ^R :
		DATE : VISA :
LE DIRECTEUR		LE CHEF DE DEPT. FINANCES ET COMPT.
		DATE : VISA :

N.B. : TOUTES LES DEMANDES DE PAIEMENT DOIVENT ETRE ACCOMPAGNEES DE PIECES JUSTIFICATIVES CONFORMES.

- Contrat N° : 2018.1.025 du 24/12/2018..... (en votre possession).....
- 01 Facture N° 301163011 du 11/02/2019
- 05 BEM N° 3-21302 à 3-21305 et 3-21307
- 01 D10 N°2019-004568.....du19/03/2019

Recu le 17/04/19



Annexe n° 6 :

EPE-ELECTRO- INDUSTRIES-SPA	Procès- Verbal de Réunion de la Commission d'Ouverture des Plis	Date : 30 Octobre 2018 Réf : 20/2018
-----------------------------	--	---

L'An Deux Mille Dix Huit et le Trente (30) du mois d'Octobre, s'est réunie à Dix Heures (10h00mn), la Commission d'ouverture des plis.

Membres présents :
Mesdemoiselles : , Présidente.

Madame :

Membre absent (excusé) : Monsieur

Ordre du Jour :
Ouverture des plis relatifs à l'Appel d'Offres National et International restreinte lancé par la Direction Approvisionnement et Achats sous la référence 01 /UTR-UME /2018.
Objet: Achat de diverses matières premières suivant le tableau ci-après :
Date de la 1^{ERE} parution: 13/09/2018.
Support: Quotidien El Moudjahid-Bomop-Site Web d'Electro-Industries.
Durée de préparation des offres : 35 jours.
Date limite de remise des offres : 17/10/2018.
Date de prorogation de délai :
Date limite de remise des offres après prorogation de délai : 28/10/2018.
Nombre de fournisseurs ayant retiré le cahier des charges : 49 suivant état en annexe.
Nombre de plis reçu : 28.

ETAT DES LOTS

N° DU LOT	DESIGNATION
01	Tôle Magnétique à Grains Orientés pour Transformateurs
02	Tôle Magnétique à Grains Non Orientés pour Moteurs
03	Huile Minérale
04	Cuivre
05	Bande d'Acier Laminée à Froid
06	Traversées et Isolateurs
07	Connecteurs Verticaux
08	Aluminium et Alliage d'Aluminium
09	Pièces en Fonte


Le listing du contenu des offres est annexé au présent procès- verbal, dont il en fait partie intégrante.

Conclusion : Après avoir constaté la régularité de l'enregistrement des offres reçues, sur le registre ad-hoc, à l'issue des débats et compte tenu du fait, qu'aucune réserve n'a été formulée par les membres, la Commission déclare :

- L'APPEL D'OFFRES FRUCTUEUX -

Au vu du nombre d'offres reçu et ce, conformément aux dispositions de la réglementation interne en vigueur, régissant la passation et l'exécution de marchés, modifiée et complétée.

La séance fût levée à 16 h 20 MN.



P/ la Commission
La Présidente
Z. BENTALEB

Annexe n° 7 :

• ELECTRO-INDUSTRIES	• Procédure de passation et d'exécution de marchés	• Réf :
		• Date : 22/11/ 2018
	• PROCES – VERBAL DE LA COMMISSION	• Page 1/2
	• PERMANENTE D'EVALUATION DES OFFRES	

• L'An Deux Mille Dix huit et le vingt deux du mois de Novembre s'est réunie à 10 heures la commission permanente d'évaluation des offres.

• Ordre du jour : Examen des. Besoin 2019 sur Avis D'Appel d'offres N°01/UTR-UME/2018 et consultations sous plis fermés

Lot 05 : Bande d'acier de tôle LAF 1,2 mm/ UTR

Lot 06 : Traversées/ Isolateurs

Lot 04 : Fils plats et ronds isolés au papier

Et tôle LAC / Consultations sous/plis fermés sur le marché local

- | | |
|-----------------------|---------------|
| <input type="radio"/> | Président |
| <input type="radio"/> | Membre |
| <input type="radio"/> | Membre |
| <input type="radio"/> | Membre |
| <input type="radio"/> | Absent excusé |
| <input type="radio"/> | Invité : |

1/ BANDE D'ACIER DE TOLE LAF 1,2 mm

La commission propose de retenir le soumissionnaire GONVARI Espagne (Anciennement FERRODISA), homologué, pour la fourniture de 593 tonnes de Bande d'acier de tôle LAF 1,2 mm

• Montant de l'offre avant négociations :

Montant total FOB : 450 908,00 € soit 60 595 885,60 DA

Montant total CFR Béjaia : 462 774,00 € soit 62 180 582,23 DA

Mode de paiement : Remise documentaire à 60 jours date BL

Délai de livraison : à convenir avec livraisons partielles

• Par ailleurs, et tenant compte de l'augmentation des quantités, soit 1 019,7 tonnes, les membres de la commission recommandent de négocier, avec GONVARI, une remise sur les prix Pour rappel, le besoin a été porté à la hausse selon le programme UTR Réf 280/2018 du 15/10/2018 (3^{ème} modification).

Le montant définitif du contrat sera arrêté après négociation pour les nouvelles quantités

2/ TRAVERSEES/ ISOLATEURS :

La commission propose de retenir le soumissionnaire BARBERI, Italie homologué pour la fourniture des traversées/ isolateurs

• Montant de l'offre avant négociations :

Montant total FOB : 346 987,00 € soit 46 949 908,80 DA

Montant total CFR Béjaia : 361 880,00 € soit 48 965 041,91 DA

Mode de paiement : Remise documentaire à 60 jours date BL

Délai de livraison : Selon Planning E I.

La commission, recommande de négocier, avec BARBERI, une remise de prix, dans la mesure où les quantités sont portées à la hausse, soit 37 360 pièces

Le montant définitif de la commande sera arrêté après négociation pour les nouvelles quantités.

Annexe n° 8 :

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES	
المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية	
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA	
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA	

Direction Finances et Comptabilité
Département Comptabilité Générale et Finances
Service Finances
Section Trésorerie

Azazga le, 28 AVR. 2019

NIF : 099 915 004 280 099

ORDRE DE VIREMENT N° 034 / 2019

Banque Exterieur d'Algérie
Agence Tizi-Ouzou

Messieurs,

Par le débit de notre compte n°

Veillez payer à l'ordre de

00 2000 34 340 4462 767 56

Bénéficiaire	Banque	N° Compte	Montant
GONVARRI VALENCIA, s.a	CAJA DE AHORROS	IBAN:ES742 100 293	149 391,55 €
AVDA Siderurgica,	Y PENSIONES	1970 2000 35378	
Partida de Villa Gris s/n	"LA CAIXA" BRANCH	Swift:CAIXESBBXXX	
46520 Puerto de Sagunto.	2931 CORPORATIVA	N° Compte: 2100 2931	
VALENCIA-Espagne	MADRID CALLE	9702 0003 5378	
	SERRANO NR 60		
	MADRID SPAIN		
SOMME TOTALE Cent quarante neuf mille trois cent quatre vingt onze euros (En toute lettres) et cinquante cinq centimes			149 391,55 €

En règlement de Fact N°: 301163011 du 11/02/2019 de 149.391,55 € ~ Cde N°:2018.1.025

..... Domiciliation Bancaire N°: 2019.1.10.00008 EUR ~ REM-DOC à 60 Jours B/L

Veillez agréer, messieurs, l'expression de nos salutations distinguées

Président Directeur Général

DJ. BENTHAH

Annexe n° 9 :



GONVARRI VALENCIA, S.A.
 AUTOVIA SIDERURGICA, PARTIDA DE VILLA GRIS S/N
 46520 PUERTO DE SAGUNTO (VALENCIA) SPAIN
 TEL: 96 265 95 00; FAX: 96 265 95 03

BANK: CAJA DE AHORROS Y PENSIONES LA CAIXA
 IBAN: ES74 Nº COMPTÉ: 2100 29 319702 00035378
 SWIFT: CAIXESBXXXX

FECHA	Nº FACTURA
11/02/2019	301163011

Nº PEDIDO	BUQUE	ENVIO A	FORMA DE PAGO	Nº CLIENTE
			BY DEF PAYMENT A 60 JOURS	
			DATE DE B/L	

EPE ELECTRO INDUSTRIES SPA
 ROUTE NATIONAL NR 12 BP 17 15300 AZAZGA
 W-TIZI OUZOU ALGERIE
 TEL: 213 26 14 99 71 / FAX: 213 26 14 98 00
 NRC: 99.B.00.428.00 NIF: 0999 1500 428 0099

Nº ARTICULO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	LIQUIDO
194.015 TONNIES BANDES DE TOILE LAF SELON CONTRAT Nº 2018.1.025 CFR PORT BEJAIA INCOTERMS 2010				
*BANDE LAF	1,20 X 600 MM	23.705 KG	750,00 € / TN	17.778,75 €. EUR
	1,20 X 700 MM	77.275 KG	750,00 € / TN	57.956,25 €. EUR
	1,20 X 800 MM	44.635 KG	750,00 € / TN	33.476,25 €. EUR
	1,20 X 1200 MM	45.715 KG	750,00 € / TN	34.286,25 €. EUR
	1,20 X 15 MM	2.685 KG	750,00 € / TN	2.013,75 €. EUR
TOTAL	52 FARDEAUX	194.015 KG		145.511,25 €. EUR

CFR PORT BEJAIA INCOTERMS 2010 / MARCHANDISE D'ORIGINE ESPAGNOLE
 PAYS DE PROVENANCE DE LA MARCHANDISE: ESPAGNE
 8 x 20: CAIU 322238-5 / IPXU 167939-0 / TTNU 167939-0 / TCKU 296252-9
 MEDU 132881-0 / GLDU 348853-8 / MEDU 305736-3 / BMOU 205016-8
 CENT QUARANTE NEUF MILLE TROIS CENTS QUATRE VINGT ONZE EUROS ET
 CINQUANTE CINQ CENTIMES
 PORT D'EMBARQUEMENT: VALENCIA PORT



Pois brut x net

LIQUIDO	TOTAL FACTURA
	149.391,55 €. EUR



RESUME

Ce mémoire, réalisé à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, explore comment l'audit aide à améliorer la performance des entreprises, en étudiant le cas d'ENEL, une entreprise algérienne fabriquant des équipements électriques comme des transformateurs et des moteurs. Il montre que l'audit, bien plus qu'un simple contrôle, est un outil clé pour rendre une entreprise plus efficace et transparente. Le travail se divise en trois parties : une explication des bases de l'audit (ses types, ses règles internationales et algériennes), son rôle dans l'amélioration des processus et une étude pratique sur les achats chez ENEL Azazga. Cette étude révèle des problèmes comme une forte dépendance aux compétences des employés et l'absence de système informatique pour gérer les commandes. Des solutions comme l'utilisation de logiciels, une meilleure vérification des besoins et des formations sont proposées. Malgré quelques limites, comme le manque de personnel ou l'accès restreint à certaines données, l'audit permet de réduire les erreurs, les coûts et les retards, renforçant ainsi la compétitivité d'ENEL dans un contexte économique algérien en évolution.

ABSTRACT

This dissertation, conducted at Mouloud Mammeri University in Tizi-Ouzou, explores how auditing helps improve business performance, focusing on the case of ENEL, an Algerian company manufacturing electrical equipment such as transformers and motors. It shows that auditing, far beyond a simple check, is a key tool for making a company more efficient and transparent. The work is divided into three parts : an explanation of the basics of auditing (its types, international and Algerian regulations), its role in improving processes, and a practical study on purchasing at ENEL Azazga. This study reveals issues such as heavy reliance on employees' skills and the lack of a computer system for managing orders. Solutions like using software, better verification of needs, and training are proposed. Despite some limitations, such as a shortage of staff or restricted access to certain data, auditing helps reduce errors, costs, and delays, thereby strengthening ENEL's competitiveness in an evolving Algerian economic context.