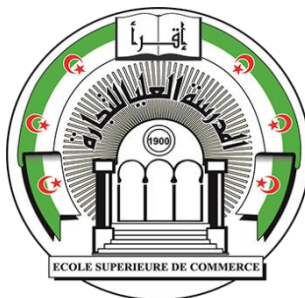


REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



**Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème

**L'audit des acquisitions de matériel dans le cadre du
code des marchés publics : Outil d'optimisation de la
performance**

Cas de Cosider Canalisations

Réalisé par :

Boulafani Ali

Halkoum Fadi

Encadré par :

Pr. Bouhadida Mohamed

Lieu de stage : Cosider canalisation, Chéraga, Alger

Période de stage : du 26/02/2025 au 25/05/2025

Promotion :2024/2025

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



**Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème

**L'audit des acquisitions de matériel dans le cadre du
code des marchés publics : Outil d'optimisation de la
performance**

Cas de Cosider Canalisations

Réalisé par :

Boulafani Ali

Halkoum Fadi

Encadré par :

Pr. Bouhadida Mohamed

Lieu de stage : Cosider canalisation, Chéraga, Alger

Période de stage : du 26/02/2025 au 25/05/2025

Promotion :2024/2025

Remerciements

*Nous exprimons notre gratitude envers **Allah** le Tout-Puissant pour nous avoir accordé la santé et la volonté nécessaires pour entreprendre et mener à terme ce mémoire.*

À l'achèvement de ce travail, nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce projet de fin d'études.

*En premier lieu, nous tenons à remercier chaleureusement Monsieur **Bouhadida Mohamed** pour l'honneur qu'il nous a fait en nous encadrant, et grâce à qui nous avons pu mener à bien ce travail.*

*Nos sincères remerciements vont tout particulièrement à Monsieur **Mebarki Omar** et nos mentors au sein de Cosider Canalisation, pour leurs encouragements, leur soutien et leur implication tout au long de ce projet.*

*Nous exprimons également notre gratitude envers **les membres du jury** pour avoir accepté d'évaluer notre travail.*

*Nous tenons à témoigner notre reconnaissance envers l'ensemble du corps **professoral** et **administratif** de l'Ecole Supérieure de Commerce pour leur disponibilité et leur attention tout au long de notre parcours universitaire.*

*Enfin, nous remercions chaleureusement les membres de **nos familles** ainsi que nos amis pour leurs encouragements constants.*

Dédicace

*Louange à **Allah**, le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail. Sans Sa volonté, rien n'aurait été possible.*

*À la mémoire de mon cher père **Mahmoud**,
Pour tous ses sacrifices, sa patience et son amour inconditionnel. Tu as été un pilier dans ma vie, et ton souvenir m'accompagne dans chaque étape. Toi qui as tout donné sans jamais rien attendre en retour. Ce travail est le fruit de tout ce que tu m'as transmis. Qu'Allah t'accorde Sa miséricorde et t'ouvre les portes de Son vaste Paradis.*

*À ma douce mère **Fadila**,
Source de lumière, pour ton amour, ton soutien indéfectible, tes prières et tes encouragements constants. Ta présence est mon réconfort, ton sourire ma force. Toi qui m'as soutenu dans le silence et la tendresse, chaque jour, sans jamais faiblir. Que Dieu te protège et te comble de santé et de bonheur.*

*À ma seule sœur **Asma**,
Pour ton affection sincère et ta présence précieuse dans ma vie.*

*À mes frères **Yahya** et **Seddik**,
Pour votre soutien et vos encouragements qui m'ont toujours motivé.*

*Aux petits frères de la famille, **Taha** et **Oussama**,
Que vos rires et votre innocence continuent d'égayer notre vie.*

*À mes grands-parents,
Qu'Allah accorde Sa miséricorde à ceux qui nous ont quittés et protège ceux qui sont encore à nos côtés. Vous êtes les racines de notre famille, vos valeurs et vos prières continuent de nous porter.*

*À toute ma famille,
Merci pour vos prières, votre amour et vos pensées bienveillantes qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours.*

*À mon ami, binôme et frère **Fadi**,
Avec qui j'ai partagé chaque étape de ce mémoire. Merci pour ta collaboration, ta rigueur et ton engagement sincère.*

*À mes amis proches **Lokman**, **Ilyes**, **Seif**, **Rami**, et tous mes amis et amies,
Merci pour votre amitié, votre soutien moral et tous les bons moments partagés durant ce parcours.*

Ce mémoire vous est dédié, en témoignage de ma profonde gratitude et de mon affection sincère.

Ali

Dédicace

*Merci **Allah** de m'avoir donné la capacité de réfléchir et d'écrire, la patience et l'envie d'apprendre.*

À ma très chère mère Farida

Tu es la plus belle créature que Dieu a créée sur terre, tu représentes pour moi la source de tendresse, de patience, de bonté et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur

À mon cher père Belyamine

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être.

Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

À mes grands-parents et à tous les membres de ma famille « Halkoum et Derdazi », petits et grands.

Par un mot, vous m'avez donné la force de continuer, veuillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection.

À Douniazad qui m'a soutenu,

À mes sœurs

Qui m'ont toujours aidé et encouragé et qui ont toujours été à mes côtés.

À mes cher ami(e)s et collègues

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des sœurs, frères et des amis sur que je peux compter.

En témoignage de l'amitié qui nous unit et des souvenirs de tous les moments que nous avons passés ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de santé.

*Je termine avec le Person qui a partagé tout le travail, qui a supporté mon humeur au moment De stresse, mon ami et mon binôme **Ali**. Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.*

Fadi

Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire.....	I
Liste des abréviations	II
Liste des Tableaux	IV
Liste des Figures	V
Liste des annexes	VI
Résumé	VII
Abstract.....	IX
Introduction générale.....	A-D
Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit	1
Introduction	2
Section 1 : Les marchés publics – Cadre juridique, acteurs et procédures.....	3
Section 2 : l’audit des processus d’achat	17
Conclusion.....	37
Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d’audit	38
Introduction	39
Section 1 : notion et enjeux de la performance	40
Section 2 : La contribution de l’audit interne à l’amélioration de la performance opérationnelle et financière	51
Conclusion.....	69
Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l’entreprise Cosider Canalisations.....	70
Section 1 : présentation de l’entreprise	72
Section 2 : Processus d’acquisition des matériels au sien de l’entreprise Cosider Canalisations	84
Section 3 : Résultats de la mission d’Audit interne des acquisitions au sien de l’entreprise Cosider Canalisations	97
Conclusion.....	110
Conclusion générale	111
Bibliographie	116
Les annexes.....	121
Table des matières	135

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AO	Appel d'offre
BC	Bon de commande
BFR	Besoin en fonds de roulement
BL	Bon de livraison
BOMOP	Bulletin officiel des marchés de l'opérateur public en Algérie
BPA	Bénéfice par action
BPU	Bordereau des Prix Unitaires
BTPH	Bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique
CCAP	Cahier des prescriptions administratives particulières
C.F	Contrôleur Financier
CA	Chiffre d'affaires
CCAG	Cahier des Clauses Administratives Générales
CCTP	Cahier des Clauses Techniques Particulières
CDC	Cahiers des charges
CDI	Contrats à durée indéterminée
CEO	Commission d'Évaluation des Offres
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés
CNC	Caisse Nationale de Chômage (hypothèse non mentionnée mais possible)
CPC	Cahiers des Prescriptions Communes
CPS	Cahier des Prescriptions Spéciales
CPTC	Cahier des Prescriptions Techniques Communes
CPTP	Cahier des Prescriptions Techniques Particulières
CRAAG	Centre de Recherche en Astronomie, Astrophysique et Géophysique
CREG	Autorité de Régulation de l'Électricité et du Gaz
CRTI	Centre de Recherche en Technologie Industrielle
DDED	Devis descriptif et estimatif détaillé
DA	Demande d'achat
DA	Dinar Algérien
DAST	Direction Centrale de l'approvisionnement et de la sous-traitance
DCE	Dossier de Consultation des Entreprises
DFC	Direction des finances et de la comptabilité
DKE	Détail Quantitatif et Estimatif (DQE)
DMC	Direction centrale des moyens communs
DML	Direction centrale du matériel et logistique
DPGF	Décomposition du prix global et forfaitaire
EBE	Excédent brut d'exploitation
EPIC	Établissements publics à caractère industriel et commercial
ERP	Enterprise Resource Planning (système de gestion intégré)
ESC	École Supérieure de Commerce (hypothèse)
FCS	Facteurs Clés de Succès

Liste des abréviations

FRAP	Fichier de Renseignements Administratifs et de Performance (hypothèse)
FRN	Fonds de roulement net
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
GMAO	Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
IFACI	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
KPI	Key Performance Indicator
MC	Marge commerciale
MDA	Million de dinars algériens
MTBF	Mean Time Between Failures
MTTR	Mean Time To Repair
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PDG	Président Directeur Général
PE	Production de l’exercice
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QSE	Qualité Sécurité Environnement
REX	Résultat extraordinaire
RF	Résultat financier
RFI	Ratio de financement des investissements
RLG	Ratio de liquidité générale
RLI	Ratio de liquidité immédiate
RLR	Ratio de liquidité réduite
RN	Résultat net de l’exercice
RO	Résultat opérationnel
ROAI	Résultat ordinaire avant impôt
RRE	Ratio de rentabilité économique
RRF	Ratio de rentabilité financière
RS	Ratio de solvabilité
SDPU	Sous-détail des prix unitaires
SIE	Sécurité Interne de l’Établissement
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SMQ	Système Management Qualité
SNS	Société Nationale de Sidérurgie
SPA	Société par Actions
TN	Trésorerie nette
VA	Valeur ajoutée

Liste des Tableaux

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Tableau récapitulatif sur l'évolution du code des marchés publics	3
Tableau 2 : Les normes de qualification et de fonctionnement.....	22
Tableau 3 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne	23
Tableau 4 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection	23
Tableau 5 : Evolution du concept de la performance d'entreprise 1950-2020	46
Tableau 6 : Synthèse des principaux indicateurs de performance opérationnelle.....	67
Tableau 7 : Paramètres économiques depuis 2015 à 2018 U=Million DA	77
Tableau 8 : Récapitulatif des effectifs par catégorie	77
Tableau 9 : Liste matériel par catégories	78
Tableau 10 : Tableau d'évaluation des risques liés au processus d'acquisitions des matériels chez COSIDER Canalisation.....	98
Tableau 11: Evaluation finale des risques.....	100
Tableau 12: Questionnaire de contrôle interne	103
Tableau 13 : Constats généraux sur le processus d'acquisition	104
Tableau 14 : Constats sur un processus d'acquisition (cas réel)	106

Liste des Figures

Liste des Figures

Figure 1: Les principes directeurs des marchés publics	5
Figure 2: Composition du cahier des charges de l'appel d'offres ou de la consultation.....	14
Figure 3: Les documents constitutifs du cahier des charges.	15
Figure 4: Processus de réalisation d'une mission d'Audit Interne	25
Figure 5: Tableau des risques.	27
Figure 6: Modèle de la FRAP : Feuille de révélation et d'analyse de problème.....	30
Figure 7: modèle de Gilbert (1980), pyramide de la performance	42
Figure 8: La relation entre l'audit financier et la performance financière	61
Figure 9: Les filiales du groupe COSIDER.....	73
Figure 10: L'organisme de COSIDER groupe	75
Figure 11: Organigramme de COSIDER Canalisation	81
Figure 12: L'organigramme direction de l'audit interne.....	82
Figure 13: Les étapes du processus d'achats dans le cadre des marchés publics.....	86
Figure 14: Représentation graphique de la classification des risques (Matrice).	101

Liste des annexes

Liste des annexes

Annexe 1: modèle d’avis d’audite	122
Annexe 2: (Cartographie des risques) Critères de quantification de la probabilité d'occurrence et de l'impact.....	123
Annexe 3: Modèle de cahier des charges.....	124
Annexe 4: Exemple des composants du cahier des charges	126
Annexe 5: Modèle de lettre de consultation	128
Annexe 6: Modèle de Procès verbale d'ouverture des plis	128
Annexe 7: Modèle de PV d’analyse Technique.....	129
Annexe 8: Modèle de procès-verbal d'évaluation des offres et le choix du fournisseur	130
Annexe 9: Modèle de procès-verbal de la réunion de négociation.....	130
Annexe 10: Modèle de la facture surestaries	132
Annexe 11: Modèle de la facture d’acquisition de la machine.....	133
Annexe 12: Modèle de l’avis d’arrivée.....	134

Résumé

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'audit des acquisitions de matériel dans le cadre du code des marchés publics, en prenant pour étude de cas l'entreprise Cosider Canalisations. Dans un contexte économique où la transparence, l'efficacité et la conformité réglementaire sont devenues des impératifs, l'audit interne se présente comme un levier essentiel de performance. L'objectif principal de cette recherche est de voir comment l'audit des acquisitions de matériels se fait dans le cadre des marchés publics dans le but de l'optimisation de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise à travers l'analyse du processus d'acquisition de matériel.

La première partie de ce travail retrace les fondements théoriques de la réglementation des marchés publics, les mécanismes du processus d'achat, ainsi que les normes et outils de l'audit interne. La deuxième partie est consacrée à l'étude de la performance financière et opérationnelle dans les entreprises, en présentant les différents indicateurs de mesure, avant d'analyser comment l'audit interne peut contribuer à leur amélioration. Elle met en lumière les apports concrets de l'audit dans l'optimisation des résultats, à travers la maîtrise des risques, le renforcement des contrôles et l'efficacité des processus de gestion.

La troisième partie est consacrée à une mission d'audit réalisée au sein de Cosider Canalisations, dans le cadre d'un stage professionnel. Cette mission a suivi les trois phases classiques d'une intervention d'audit : la préparation (cartographie des risques, questionnaire de contrôle interne, tableau d'évaluation préliminaire), la réalisation (travail de terrain, entretiens, constats) et la conclusion (rapport d'audit, recommandations, réunion de clôture). Le cas pratique s'est notamment appuyé sur l'analyse d'une opération d'importation de matériel complexe, ce qui a permis d'identifier plusieurs dysfonctionnements récurrents (retards, défauts de contrôle, irrégularités dans la sélection des fournisseurs).

Les résultats de l'étude démontrent que l'audit interne, au-delà de son rôle de contrôle, peut être un véritable outil d'amélioration continue, lorsqu'il est bien intégré aux pratiques de gestion. Il permet de renforcer le dispositif de contrôle interne, de réduire les risques liés aux achats, et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Mots-clés : audit interne, acquisitions de matériel, marchés publics, performance, risques, processus d'achat, Cosider Canalisations.

Résumé

المخلص

يتناول هذا البحث موضوع تدقيق عمليات اقتناء المعدات في إطار الصفقات العمومية، مع دراسة حالة مؤسسة "كوسيدار للأنايب". في ظل الظروف الاقتصادية الحالية التي تتطلب الشفافية والفعالية والامتثال التنظيمي، يبرز التدقيق الداخلي كأداة أساسية لتحسين الأداء. يهدف هذا العمل إلى تقييم مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي والتشغيلي من خلال تحليل عملية اقتناء المعدات.

يتناول الجزء الأول من هذا العمل الإطار النظري والتنظيمي للصفقات العمومية في الجزائر، وآليات عملية الشراء، بالإضافة إلى المعايير والأدوات المستخدمة في التدقيق الداخلي. أما الجزء الثاني فيركز على مفهومي الأداء المالي والتشغيلي داخل المؤسسات، من خلال تقديم مؤشرات القياس وتحليل دور التدقيق الداخلي في تحسين هذه المؤشرات، مع إبراز مساهمته في تقليص المخاطر، وتعزيز الرقابة، ورفع كفاءة العمليات.

تم تخصيص الجزء الثالث لمهمة تدقيق ميدانية أجريت على مستوى مؤسسة كوسيدار للأنايب، في إطار فترة تدريبية. وقد مرت هذه المهمة بمراحلها الثلاث التقليدية: التحضير (رسم خريطة المخاطر، استبيان الرقابة الداخلية، جدول تقييم أولي)، التنفيذ (العمل الميداني، مقابلات، ملاحظات)، وأخيراً مرحلة الخاتمة (تقرير التدقيق، التوصيات، اجتماع الإغلاق). وقد تم التركيز بشكل خاص على عملية استيراد معدات معقدة، ما سمح بتحديد مجموعة من الاختلالات المتكررة (تأخيرات، ضعف الرقابة، اختلالات في اختيار الموردين).

تظهر نتائج الدراسة أن التدقيق الداخلي لا يقتصر فقط على الرقابة، بل يمكن أن يكون أداة لتحسين الأداء المستدام، إذا ما تم دمجها بشكل فعال ضمن أساليب الإدارة. فهو يعزز نظام الرقابة الداخلية، ويقلل من مخاطر الشراء، ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، اقتناء المعدات، الصفقات العمومية، الأداء، المخاطر، عملية الشراء، كوسيدار للأنايب.

Abstract

Abstract

This thesis focuses on auditing the acquisition of equipment within the framework of public procurement procedures, taking Cosider Canalisations as a case study. In today's economic context, where transparency, efficiency, and regulatory compliance are essential, internal audit emerges as a key tool for performance improvement. The objective of this study is to assess how internal auditing contributes to enhancing financial and operational performance through the analysis of the equipment purchasing process.

The first part of this work presents the theoretical and regulatory foundations of public procurement in Algeria, the mechanisms of the purchasing process, as well as the standards and tools of internal auditing. The second part focuses on the concepts of financial and operational performance in organizations, introducing performance indicators and examining how internal audit contributes to improving them. It highlights the concrete role of auditing in optimizing results by managing risks, strengthening internal controls, and enhancing process efficiency.

The third part presents a practical audit mission conducted within Cosider Canalisations as part of a professional internship. The mission followed the classic audit phases: preparation (risk mapping, internal control questionnaire, preliminary risk assessment), execution (fieldwork, interviews, observations), and conclusion (audit report, recommendations, closing meeting). A detailed analysis was conducted on a case involving the importation of a complex machine, revealing several recurring issues (delays, lack of inspection, inconsistencies in supplier selection).

The findings show that internal audit, beyond its control function, can act as a tool for continuous improvement when properly integrated into management practices. It helps strengthen internal control systems, reduce procurement risks, and enhance overall organizational performance.

Keywords: internal audit, equipment acquisition, public procurement, purchasing process, performance, risk, Cosider Canalisations.

Introduction générale

Introduction générale

Contexte de l'étude

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation et la complexité croissante des échanges commerciaux, les marchés publics jouent un rôle essentiel dans la réalisation des projets d'infrastructure, notamment dans le secteur de la canalisation. En Algérie, où les besoins en infrastructures sont immenses, la gestion efficace des acquisitions de matériels dans le cadre des marchés publics représente un enjeu majeur pour les entreprises publiques à l'instar de **Cosider Canalisation**. Cependant, ce processus est souvent confronté à des défis complexes, tels que la transparence des procédures, la conformité aux normes réglementaires, la qualité de matériels et la gestion des risques liés à la corruption ou aux retards de livraison.

L'audit, en tant qu'outil de contrôle et de prévention des risques, occupe une place centrale dans cette réflexion. Il permet non seulement d'identifier les dysfonctionnements et les failles dans les processus d'acquisition, mais aussi de proposer des solutions pour améliorer l'efficacité et la transparence des marchés publics. Pourtant, malgré son importance, l'audit des acquisitions dans les marchés publics reste un domaine peu exploré, notamment dans le contexte algérien. Cette recherche vise donc à combler ce manque en analysant le rôle de l'audit dans l'optimisation des processus d'acquisition, en identifiant les défis spécifiques rencontrés par Cosider Canalisation et en proposant des recommandations pour renforcer la gouvernance des marchés publics.

À travers une approche à la fois théorique et pratique, ce mémoire s'articule autour de trois axes principaux. Le premier axe explore le cadre théorique et réglementaire des marchés publics et de l'audit d'acquisition, en mettant en lumière les normes et les enjeux liés à l'acquisition de matériels. Le deuxième axe se concentre sur le contexte spécifique de Cosider Canalisation, en analysant les défis et les risques associés à ses processus d'acquisition. Enfin, le troisième axe propose une étude de cas pratique, en examinant un projet concret de l'entreprise et en formulant des recommandations pour améliorer l'efficacité et la transparence des acquisitions.

Ce travail ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes d'audit dans les marchés publics, tout en offrant des pistes concrètes pour optimiser la gestion des acquisitions de matériels dans le secteur des infrastructures en Algérie. Il s'adresse aux professionnels du secteur, aux chercheurs et aux décideurs publics qui cherchent à renforcer la transparence, l'efficacité et la performance des entreprises publiques.

L'importance de l'étude

Ce mémoire explore l'audit des acquisitions de matériels dans les marchés publics, en prenant pour cas d'étude Cosider Canalisation en Algérie. Il examine comment l'audit peut garantir une gestion optimale des ressources, une transparence des procédures et une conformité aux normes réglementaires. À travers une analyse des processus d'acquisition, des risques associés (corruption, retards, non-conformité) et des mécanismes de contrôle, cette recherche propose des recommandations pour améliorer l'efficacité et la performance des projets d'infrastructure. En s'appuyant sur des bonnes pratiques internationales, elle vise à renforcer la gouvernance des marchés publics et à contribuer au développement socio-économique de l'Algérie. Ce travail est à la fois une contribution académique et un guide pratique pour les professionnels du secteur.

Motivation pour le choix du thème

Introduction générale

Le choix de ce thème est motivé par plusieurs considérations :

- La pertinence du sujet dans le contexte actuel de réforme de la commande publique en Algérie ;
- L'importance stratégique de la fonction achat dans la réussite des projets d'infrastructure ;
- L'intérêt personnel pour les fonctions de contrôle, d'audit et de gestion des risques ;
- La volonté d'analyser concrètement un dossier réel d'acquisition au sein d'une grande entreprise publique ;
- Le souhait de contribuer à l'amélioration de la transparence et de la performance dans le secteur public.

Études précédentes

- Ahmed YAHIA, « L'apport de la supply chain management dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », Thèse de magistère en sciences commerciales, EHEC Alger, 2017.
- CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.

Problématique et sous questions soulevées

" Comment l'audit des acquisitions de matériels se fait dans le cadre des marchés publics chez Cosider Canalisations dans le but de l'optimisation de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise ? "

Afin d'obtenir une réponse adéquate à la problématique en question, il est indispensable de passer en examen les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les principes juridiques, les acteurs et les procédures applicables aux marchés publics dans le cadre des acquisitions de matériels au sein de Cosider Canalisations ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la performance financière et opérationnelle de Cosider Canalisations à travers la maîtrise des processus d'achat ?
- Comment le processus d'acquisition de matériels est-il organisé et exécuté concrètement chez Cosider Canalisations, de l'expression du besoin à la réception, selon les règles internes et le cadre des marchés publics ?
- Quels constats et recommandations ont été dégagés de la mission d'audit interne des acquisitions de matériels réalisée au sein de Cosider Canalisations, et en quoi ces résultats permettent-ils d'optimiser la performance ?

Hypothèses associées

H1 : Les règles et procédures encadrant les marchés publics sont bien définies chez Cosider Canalisations, mais leur mise en œuvre peut parfois s'écarter du cadre prévu, notamment lors des acquisitions de matériels.

H2 : L'audit interne constitue un levier important pour améliorer la gestion des achats à Cosider Canalisations et renforcer la performance financière et opérationnelle de l'entreprise.

Introduction générale

H3 : Le processus d'acquisition de matériels chez Cosider Canalisations est structuré, mais certaines pratiques sur le terrain restent à optimiser pour assurer une exécution efficace et conforme.

H4 : Les enseignements tirés de la mission d'audit interne permettent de cibler des améliorations concrètes dans les pratiques d'achat, avec un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Méthodologie adoptée

La démarche méthodologique adoptée s'appuie sur une combinaison entre :

❖ Méthode descriptive (partie théorique)

Elle consiste en une revue de littérature académique sur :

- Le cadre réglementaire des marchés publics ;
- Les fondamentaux de l'audit interne ;
- Les liens entre audit et performance dans les entreprises publiques ;
- Les sources mobilisées incluent des ouvrages spécialisés, des articles scientifiques, des textes réglementaires (ex. : loi n°15-247 sur la commande publique), ainsi que des travaux antérieurs sur l'audit des acquisitions en Algérie.

❖ Méthode analytique (partie pratique)

Étude de cas appliquée à Cosider Canalisations

- Réalisation d'une mission d'audit interne réelle lors d'un stage, basée sur la méthodologie en trois phases (préparation, réalisation, conclusion) ;
- Analyse d'un dossier d'importation d'une machine, comportant des documents tels que les factures, quittances, bordereaux de paiement ;
- Utilisation d'outils d'audit : tableau des constats, questionnaires internes ;
- Entretiens avec les responsables des services DML et DAST.

Plan de travail

Chapitre I : Cadre général des marchés publics et de l'audit interne

Ce chapitre présente les fondements juridiques des marchés publics, les différents acteurs impliqués, ainsi que les procédures de passation. Il aborde également les principes et la méthodologie de l'audit interne appliqué aux processus d'achat.

Chapitre II : L'audit interne et l'optimisation de la performance

Ce chapitre met en évidence le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise. Il présente les dimensions de la performance, les indicateurs de mesure, et la relation entre maîtrise des risques et efficacité de gestion.

Chapitre III : Étude de cas : audit des acquisitions de matériels chez Cosider Canalisations

Introduction générale

Ce dernier chapitre est consacré à l'application pratique de la mission d'audit interne. Il présente l'entreprise Cosider Canalisations, décrit son processus d'acquisition de matériel, puis détaille les étapes de la mission d'audit (préparation, réalisation, conclusion) ainsi que les constats et recommandations formulés.

*Chapitre 1 : Cadre générale du marché
public et son audit*

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Introduction

Le processus d'achat dans le cadre des marchés publics constitue un pilier essentiel de la gestion des ressources au sein des institutions publiques. En Algérie, ce mécanisme est encadré par un arsenal juridique et réglementaire en constante évolution, visant à garantir la transparence, la régularité et la performance des dépenses publiques. Dans un contexte où les exigences en matière de gouvernance, de contrôle et d'efficacité ne cessent de croître, la maîtrise des procédures d'achat public devient un enjeu stratégique pour les administrations et les entreprises soumissionnaires.

Ce chapitre se propose d'examiner les fondements du processus d'achat dans le cadre des marchés publics algériens. Il débute par une présentation du cadre juridique et réglementaire, en retraçant l'évolution historique des textes encadrant la commande publique depuis l'indépendance jusqu'aux réformes les plus récentes, notamment la loi n° 23-12 de 2023. Ensuite, les concepts clés tels que la définition des marchés publics, les principes fondamentaux (égalité, transparence, liberté d'accès), ainsi que les différents modes de passation (appel d'offres, gré à gré, etc.) sont analysés en détail.

Le chapitre aborde également les étapes clés du processus d'achat, depuis l'expression du besoin jusqu'à la clôture du marché, en insistant sur la planification, la mise en concurrence, l'analyse des offres et la gestion contractuelle. Enfin, une attention particulière est accordée au rôle stratégique de la fonction achat et à ses objectifs en termes de performance, de maîtrise des coûts, de qualité et de gestion des risques.

En fournissant un éclairage théorique et pratique sur le fonctionnement de la commande publique, ce chapitre jette les bases nécessaires à la compréhension du rôle de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de ce processus, qui fera l'objet des chapitres suivants.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Section 1 : Les marchés publics – Cadre juridique, acteurs et procédures

L'objectif de cette section est de présenter les concepts fondamentaux relatifs à la réglementation des marchés publics en Algérie, à travers la présentation succincte de l'évolution juridique qui a suivi les différentes mutations qu'a connues le pays.

Ensuite nous allons définir qu'est qu'un marché public, les principes fondamentaux, les modes de passation d'un marché public ainsi que les acteurs et les domaines d'application des dispositions de la réglementation.

1. Cadre juridique et principes des marchés publics

1.1 Évolution du cadre légal

La réglementation des marchés publics a connu plusieurs réformes et modifications depuis l'indépendance suivant les régimes idéologiques subits, Le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'évolution du cadre juridique régissant les marchés publics en Algérie :

Tableau 1 : Tableau récapitulatif sur l'évolution du code des marchés publics

N°	Texte juridique	Date de promulgation	Objet principal / Contribution	Remarques
1	Loi n° 62-157	31/12/1962	Première réglementation sur les marchés publics postindépendance.	Très général, peu structuré.
2	Décret 82-179	15/05/1982	Réglementation des marchés de travaux, fournitures et services.	Plus structurant.
3	Décret présidentiel 91-434	09/11/1991	Instauration de la commission des marchés.	Modernisation initiale.
4	Décret présidentiel 95-126	29/04/1995	Réorganisation des marchés publics et introduction du contrôle.	Introduction du CCFMP.
5	Décret présidentiel 02-250	24/07/2002	Cadre général du système de passation des marchés publics.	Texte pivot, plusieurs révisions.
6	Décret 08-338	26/10/2008	Révision du 02-250, plus de transparence et de régularité.	Renforcement de la concurrence.
7	Décret 10-236	07/10/2010	Simplification des procédures et rationalisation des dépenses.	Nouvelle structuration.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

8	Décret 15-247	16/09/2015	Intégration des PPP (partenariats public-privé)	Introduction de l'e- procurement.
9	Loi n° 23-12	05/07/2023	Nouvelle loi sur la commande publique. Intègre marchés publics et délégations de service public.	Rupture avec les anciens décrets.

Source : Etabli par nos soins sur la base des textes réglementaire sur JORADP

1.2 Définition et objet d'un marché public

Au sens de l'article 2 du décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public "Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions prévues dans le présent décret, pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études"¹.

Quatre critères cumulatifs permettent d'identifier un marché public :

- Le marché public est un contrat écrit ;
- Le marché public est un contrat passé à titre onéreux ;
- Le marché public est passé avec des opérateurs économiques ;
- Le marché public doit porter sur des travaux, fournitures, services ou études.

1.3 Les principes fondamentaux régissant les marchés publics

Les principes font l'objet de lois régissant un ensemble de phénomènes et vérifier par l'exactitude de leurs conséquences, ou de règles générales qui fixent la démarché et les procédures à suivre. Compte tenu de leurs implications économiques, les marchés publics sont soumis au respect des trois grands principes qui sont² :

1.3.1 Le principe d'égalité de traitement des candidats

Le principe de l'égalité de traitement signifie que tous les candidats doivent être traités de la même manière dès lors qu'ils sont dans la même situation, Aucune entreprise ne doit être favorisée ou discriminée, que ce soit lors de la réception des offres, de leur évaluation ou de l'attribution du marché.

L'égalité de traitement implique que les mêmes informations soient communiquées à tous les candidats dans les mêmes conditions et délais, que les critères de sélection soient clairs, objectifs, et appliqués de façon uniforme.

1.3.2 Le principe de liberté d'accès à la commande publique

Selon le conseil d'Etat « aucun texte, ni aucun principe n'interdit, en raison de sa nature à une personne publique de se porter candidate à l'attribution d'un marché public ³ ». À ce titre, toute

¹ L'article 2 du décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre

² Article 9 du décret présidentiel numéro 15-247

³ Conseil d'Etat avis de 08 novembre 2000, N0222208. Jean louis Bernard Consultants.

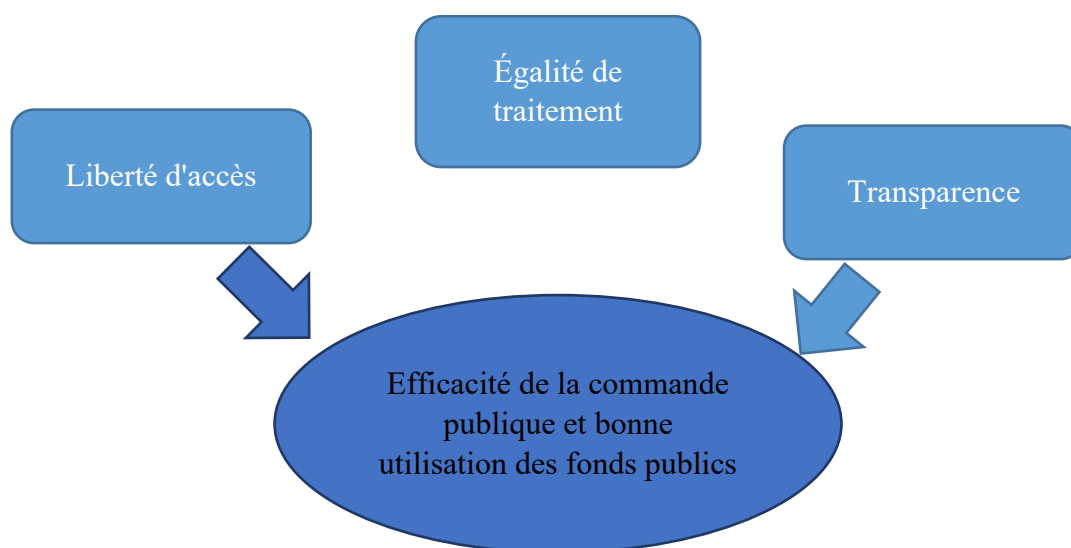
Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

entreprise doit avoir la possibilité de soumissionner à un marché public, afin de garantir une concurrence réelle et effective entre les candidats.

1.3.3 Principe de transparence des procédures

L'obligation de transparence imposée aux autorités contractantes consiste à assurer un niveau suffisant de publicité, permettant à tous les candidats ou soumissionnaires d'accéder à l'information et de participer à la mise en concurrence. Ce principe implique également l'impartialité des procédures d'attribution, notamment à travers l'ouverture publique des plis, la publication des résultats, ainsi que la possibilité de consulter les rapports d'analyse des offres.

Figure 1: Les principes directeurs des marchés publics



Source : Etabli par nos soins s'inspirant de la procédure CGMP PGA/01/A du 28/04/2013

1.4 Champ d'application des dispositions de la réglementation des marchés publics

Ces dispositions s'appliquent aux :

- Administrations publiques (Ministère des Travaux Publics et des Infrastructures ; Ministère de la Santé) ;
- Institutions nationales autonomes (Conseil de la concurrence ; Cour des comptes ; Autorité de régulation de l'électricité et du gaz (CREG) ;
- Wilayas ;
- Communes ;
- Établissements publics à caractère administratif (CNAS) ;
- Centres de recherches et de développement (Centre de Recherche en Technologie Industrielle (CRTI) ;
- Établissements publics à caractère scientifique et technologique (Centre de Recherche en Astronomie, Astrophysique et Géophysique (CRAAG)) ;
- Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (l'École Supérieure de Commerce (ESC)) ;

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

- Établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC).¹

2. Les acteurs des marchés publics

Les marchés publics représentent la concrétisation de l'accord contractuel entre deux entités.

Voici les principaux acteurs de la commande publique :

2.1 Acteurs internes à l'entreprise

Les acteurs internes sont les structures et responsables au sein de l'organisation qui interviennent directement dans la préparation, la passation et le suivi des marchés. Ils assurent le respect des procédures internes et réglementaires.

2.1.1 Le maître d'ouvrage

Appelé aussi service contractant ou acheteur public, c'est la personne morale au profit de laquelle les prestations sont réalisées.

En outre, c'est l'administration qui, au nom de l'organisme public, passe le marché avec l'entrepreneur, le fournisseur ou le prestataire de service.

2.1.2 Le maître d'ouvrage délégué

C'est la personne morale qui a reçu délégation de maître du l'ouvrage principale pour l'exercice en son nom et pour son compte, de tout ou partie de ses attributions.

2.2 Acteurs externes à l'entreprise

Les acteurs externes sont des intervenants extérieurs à l'entreprise, tels que les fournisseurs, sous-traitants ou maîtres d'œuvre, qui participent à l'exécution des prestations dans le cadre du marché public.

2.2.1 Le maître d'œuvre

Il s'agit de l'entité, qu'elle soit une personne physique ou morale, qui est désignée par contrat par le maître d'ouvrage afin d'assumer les responsabilités de maîtrise d'œuvre, telles que la conception et le suivi de l'exécution du projet à réaliser.

2.2.2 Le partenaire cocontractant

C'est la personne physique ou morale désignée par le terme "fournisseur" ou "entrepreneur" chargée de l'exécution des prestations contractuelles, conformément aux dispositions contenues dans le marché public qu'il a signé avec le service contractant. Le partenaire cocontractant peut être un cocontractant unique ou un groupement d'entreprises. Le partenaire cocontractant unique est une entreprise de personne physique ou morale, publique ou privée, nationale ou

¹ NASSER S, Guide de gestion de marches publiques, op.cit. P20

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

étrangère, chargée d'exécuter les prestations du marché. Le groupement d'entreprises peut intervenir sous forme :

- D'un groupement solidaire dans lequel chacun des membres est solidaire pour l'exécution de la totalité du marché ;
- D'un groupement conjoint dans lequel : chaque membre du groupement s'engage à exécuter la ou les prestations susceptibles de lui être attribué dans le marché ; l'un des membres du groupement, qui doit être majoritaire est désigné comme mandataire pour coordonner la réalisation des prestations des membres du groupement ; le mandataire est solidaire pour l'exécution du marché à l'égard du service contractant.

Cependant, l'accès à la commande publique doit satisfaire aux critères suivants :

- La constitution en société selon une des formes juridiques prévues par les lois et règlements ;
- La capacité juridique au terme de laquelle, la personne physique ou morale en état de faillite, et liquidation ou sous le coup d'une interdiction pénale ne peut accéder la commande publique ;
- Satisfaire aux obligations fiscales, parafiscales et sociales ;
- Remplir les obligations techniques et notamment le certificat de qualification et de classification professionnelles pour les titulaires des marchés de travaux, et l'agrément pour les titulaires de certains marchés de services et fournitures ;
- Fourniture de casier judiciaire de l'exploitant (pour les personnes physiques), du directeur générale (pour les personnes morale). »¹

2.2.3 Le sous- traitant

Le sous-traitant est une personne physique ou morale à laquelle le contractant confie, sous sa responsabilité, l'exécution d'une partie de l'objet du marché public, après accord du service contractant.

2.2.4 Le contrôleur technique

Le contrôleur technique est une personne physique ou morale à laquelle est confié le contrôle de la conception des ouvrages envisagés, notamment le volet technique (stabilité des ouvrages au regard des dispositions et règles techniques de constructions en vigueur), d'une part, et d'autre part le contrôle pendant l'exécution du respect de ces mêmes règles et des recommandations éventuellement émises.

¹ SABRI M, AOUDIA K, et LALLEM M, gestion des marchés publics, Edition Sahel, 2000, p50.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

3. Typologie et passation des marchés publics

3.1 Catégories des marchés publics

Les marchés publics se déclinent en plusieurs catégories, notamment les marchés de fournitures, de services et de travaux. Ils sont généralement classés en fonction de la nature et de l'objet de la prestation à exécuter.

3.1.1 Selon l'objet

Afin de réaliser un objectif précis, qu'il soit lié au fonctionnement courant ou à un projet d'investissement, le service contractant peut recourir à un ou plusieurs marchés publics :

3.1.1.1 Les marchés publics de travaux

Dans le cadre des marchés publics, les marchés de travaux concernent des contrats conclus avec des entreprises en vue de réaliser, ou de concevoir et réaliser, des ouvrages. Ces travaux peuvent porter sur la construction, la rénovation, l'entretien ou même la démolition d'infrastructures, selon les exigences fixées par le pouvoir adjudicateur.

L'article 13 précise « Si des prestations de services sont prévues au marché et leurs montants ne dépassent pas la valeur des travaux, le marché est de travaux. »¹

3.1.1.2 Le marché de fourniture

Le marché de fournitures a pour objet l'acquisition ou la location, par le service contractant, de matériels ou de produits destinés à satisfaire les besoins liés à son activité, auprès d'un fournisseur.

Le marché de fournitures peut concerner des équipements ou des installations de production d'occasion, à condition que leur fonctionnement soit garanti ou qu'ils aient été rénovés sous garantie.

3.1.1.3 Le marché d'études

« Le marché d'études porte sur la réalisation des études de maturation, et éventuellement d'exécution, de projets ou de programmes d'équipement publics, pour garantir les meilleures conditions de leur réalisation et/ou de leur exploitation. Par exemple, à l'occasion d'un marché de travaux, un marché d'études peut être réalisé afin d'assurer les missions de contrôle techniques ou géotechnique, de maîtrise d'œuvre et d'assistance technique au maître d'ouvrage. »²

¹ Article n°13 du décret présidentiel n° 13-03, janvier 2013 modifiant et complétant le décret présidentiel n° 10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics.

² MOULAI, Kamel, les institutions de l'action publique locale en Algérie : cas des marchés publics dans la wilaya de Tizi Ouzou, thèse de doctorat en sciences économiques, FSEGCG, UMMTO, soutenue le 14/04/2015, p257

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

3.1.1.4 Le marché de prestations de services

Ce type de marché vise l'achat d'une prestation de service, entendue au sens économique comme une activité réalisée en contrepartie d'une rémunération.

Tout marché autre que le marché de travaux, de fournitures ou d'études fait l'objet d'un marché de prestation de services.

3.1.2 Selon la nature des prestations

On trouve les catégories suivantes :

3.1.2.1 Marché unique/simple

Le marché unique correspond à l'attribution d'une prestation à un seul prestataire dans le cadre d'un contrat unique.

3.1.2.2 Marché de clientèle

Le marché de clientèle a pour objet l'exécution de certaines prestations demandées au fur et à mesure des besoins pendant une période déterminée, suivant des prix unitaires fixés au marché.

3.1.2.3 Marché à commande

Le marché à commande consiste à l'acquisition de fournitures ou de services de type courant et à caractère répétitif, lorsque le volume des prestations et le rythme de leurs exécutions ne peuvent être déterminés avec exactitude à l'avance. « Ce type de marché peut être conclu pour une période d'une année renouvelable, sans que la durée totale ne puisse excéder cinq (5) années. Et doit être comporté l'indication en quantité et/ou en valeur des limites minimales et maximales des fournitures et/ou services, l'objet du marché. »¹

3.1.2.4 Le contrat programme

On procède à un contrat programme lorsque la prestation projetée s'étend sur plusieurs années, et lorsque l'autorisation de programme disponible couvre la totalité de la dépense.

3.1.2.5 Le marché fractionné

On distingue deux formes de marché fractionné : le marché à lots séparés, qui répartit les prestations entre plusieurs titulaires selon des lots spécifiques, et le marché à tranches, qui organise l'exécution des travaux en plusieurs phases successives, chacune donnant lieu à un engagement contractuel propre.

¹ NOURAOUI O, KHIRESHE L et KHETTAB K, le rôle des marchés publics dans la promotion de l'investissement, mémoire licence en sciences de gestion, FSECG, UMMTO, 2008, P 14.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Un élément essentiel qui distingue les différents types de marché c'est le Prix (Seuil Minimal) de chacun d'eux.

Exemple

		Types de biens et Services	Montant Minimal
L'appel d'offres	Ouvert		
	Avec exigence de capacités minimales		
	Restreint.		
Le gré à gré	Simple		
	Après consultation		

3.2 Les modes de passation d'un marché public

Les marchés publics sont passés selon la procédure d'appel d'offre, qui constitue la règle générale, ou selon la procédure du gré à gré.¹

3.2.1 L'appel d'offre

L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, sans négociation le marché (Tous les candidats doivent être traités de la même manière et sans discrimination), au soumissionnaire présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure.²

L'appel d'offres peut être lancé à l'échelle nationale et/ou internationale, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- L'appel d'offres ouvert ;
- L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales ;
- L'appel d'offres restreint ;
- Le concours³.

3.2.1.1 L'appel d'offre ouvert

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner⁴

3.2.1.2 L'appel d'offre ouvert avec exigence de capacités minimales

L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales, est la procédure selon laquelle tous les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par

¹ Article 39 du Décret présidentiel n° 15-247

² BRAHIM BOULIFA, op.cit. ; p85.

³ Article 42 du Décret présidentiel n° 15-247 du 20/09/2015

⁴ Idem Article 43-

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contractant ne procède pas à une sélection préalable des candidats.¹

Ce mode de passation est utilisé lorsque les besoins à satisfaire concernent des prestations techniques ou spécialisées pour lesquelles seuls un nombre restreint d'opérateurs sont en mesure de répondre de manière adéquate.

Cette forme permet également à l'autorité contractante de recueillir des offres de qualité, tout en maintenant un niveau de concurrence satisfaisant entre les soumissionnaires.

Les conditions d'éligibilité concernent les capacités techniques, financières et professionnelles indispensables à l'exécution du marché. Elles doivent être proportionnées à la nature, la complexité et l'importance du projet².

3.2.1.3 L'appel d'offres restreint

L'appel d'offres restreint est une procédure de consultation sélective, selon lesquels seuls Les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner³

La sélection des projets pouvant être soumis à un appel d'offres restreint est arrêtée par décision du responsable de l'institution publique ou du ministre compétent, et ce, après consultation de la commission des marchés de l'entité concernée.⁴

3.2.1.4 Le concours

Le concours est la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art, pour le choix d'un plan ou d'un projet, conçu en réponse à un programme établi par le maître d'ouvrage, en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers, avant d'attribuer le marché à l'un des lauréats du concours.

Le service contractant à recours à la procédure de concours notamment dans le domaine de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'architecture et de l'ingénierie ou des traitements de données⁵.

3.2.2 Le gré à gré

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence. Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation ; cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés.⁶

¹ Idem Article 44

² BRAHIM BOULIFA, op.cit. ; p89.

³ Article 45 du Décret présidentiel n° 15-247 du 20/09/2015

⁴ BRAHIM BOULIFA, op.cit. ; p89

⁵ Article 47 du Décret présidentiel n° 15-247 du 20/09/2015

⁶ Article 41 du Décret présidentiel n° 15-247.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

3.2.2.1 Le gré à gré simple

Le service contractant peut recourir au gré à gré simple uniquement dans des cas bien définis par la réglementation, à savoir :

Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un partenaire contractant unique qui détient soit une situation monopoliste, soit à titre exclusif, le procédé technologique retenu par service cocontractant ;

- Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le fonctionnement De l'économie ou les besoins essentiels de la population, à condition les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part ;

- Dans le cas d'urgence impérieuse motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain et qui ne peut s'accommoder des délais de l'appel d'offres, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part ;

- Quand il s'agit d'un projet prioritaire et d'importance nationale. Dans ce cas, le recours à ce mode de passation exceptionnel doit être soumis à l'accord préalable du conseil des ministres ;

- Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exclusif pour exercer une mission de service public. La liste des établissements concernés sera déterminée par un arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre concerné ;

- Quand il s'agit de promouvoir l'outil national public de production. Dans ce cas, le recours à ce mode de passation exceptionnel doit être soumis à l'accord préalable du conseil des ministres¹.

3.2.2.2 La procédure de gré à gré simple

Le service contractant doit :

- Déterminer ses besoins ;
- Vérifier les capacités de l'opérateur économique ;
- Retenir un opérateur économique qui présente une offre économiquement avantageuse ;
- Organiser les négociations avec l'opérateur économique ;
- Fonder la négociation de l'offre financière sur un référentiel des prix².

3.2.2.3 Le gré à gré après consultation

Le gré à gré après consultation est une procédure qui permet de conclure un marché public sur la base d'une consultation restreinte, réalisée par des moyens écrits appropriés, et ce sans recourir à des formalités complexes.

¹ Article 49 du Décret présidentiel n° 15-247.

² Article 50 du Décret présidentiel n° 15-247

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Dans le cadre de la procédure de gré à gré simple, le service contractant doit :

- Quand l'appel d'offres est déclaré infructueux pour la deuxième fois ;
- Pour les marchés de travaux relevant directement des institutions publiques de souveraineté de l'Etat ;
- Pour les marchés déjà attribués, qui font l'objet d'une résiliation, et dont la nature ne s'accommode pas avec les délais d'un nouvel appel d'offres ;
- Pour les marchés d'études, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offres.¹

4. Les documents constitutifs d'un marché public

Dans le cadre des procédures formalisées, les marchés publics sont constitués de plusieurs pièces essentielles, notamment le cahier des charges, l'acte d'engagement et les documents relatifs à la tarification.

4.1 Les cahiers de charges

Le cahier des charges constitue un document central dans la procédure de passation des marchés publics. Il encadre l'ensemble du processus, en définissant les modalités d'application, ainsi que les droits et obligations des parties prenantes tout au long de la passation et de l'exécution du marché. Il reflète également la concrétisation des principes fondamentaux régissant les marchés publics, tels que la transparence, l'égalité d'accès et la concurrence loyale.²

Le cahier des charges, également désigné sous le terme de dossier de consultation des entreprises ou documentation de consultation, se compose généralement de deux parties principales, comme illustré dans le graphique ci-dessous :

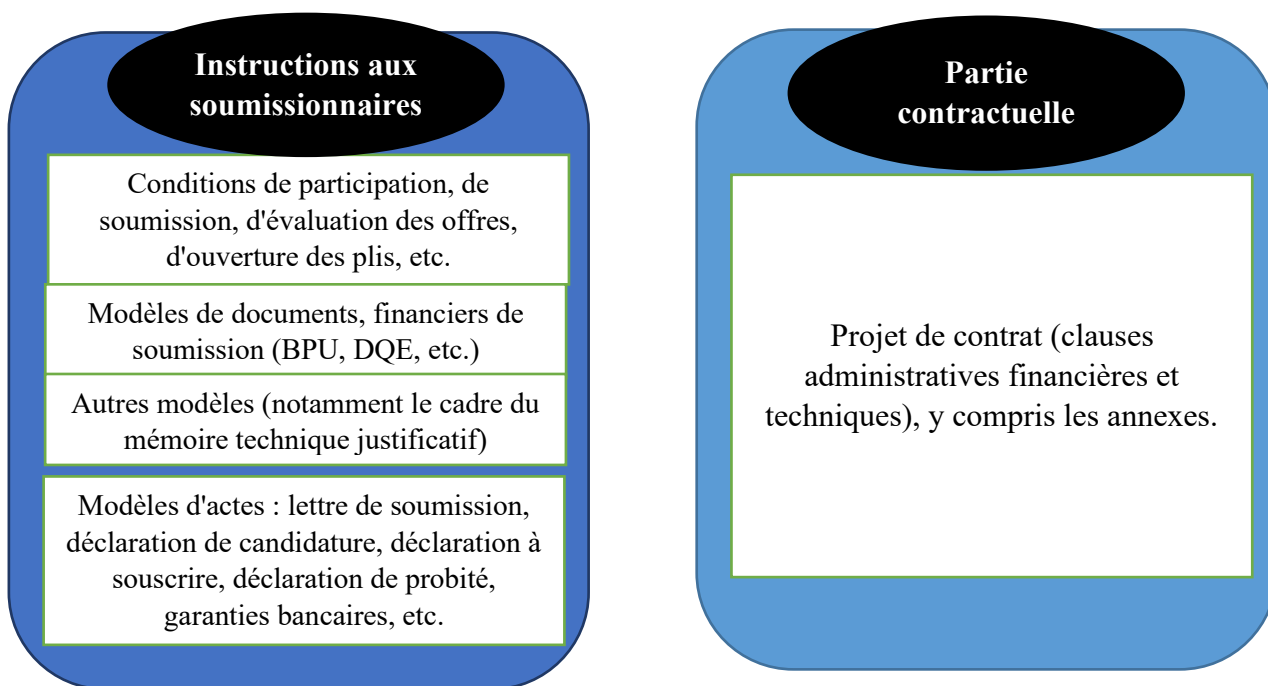
- **La première partie**, intitulée Instructions aux soumissionnaires, expose les règles encadrant la procédure de passation, depuis le retrait du dossier jusqu'à l'attribution définitive du marché.
- **La seconde partie**, de nature contractuelle, regroupe notamment le Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS), qui précise les obligations techniques et administratives spécifiques applicables au marché concerné.

¹ Article 51 du Décret présidentiel n° 15-247

² GUIDE DES MARCHES PUBLICS © OCDE 2021

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Figure 2: Composition du cahier des charges de l'appel d'offres ou de la consultation



Source : Établie par nos soins sur la base des dispositions du décret présidentiel n°15-247 relatif aux marchés publics et aux délégations de service public.

Les cahiers des charges sont classés en trois catégories :

- **Les Cahiers des Clauses Administratives Générales (CCAG)** Ce sont des documents de référence applicables à l'ensemble des marchés de travaux ou de fournitures. Ils fixent les règles administratives communes et sont approuvés par arrêté interministériel.
- **Les Cahiers des Prescriptions Communes (CPC)** Ils énoncent les dispositions techniques générales applicables à tous les marchés portant sur une même catégorie de travaux, de fournitures ou de services. Leur adoption se fait par arrêté du ministre compétent.
- **Les Cahiers des Prescriptions Spéciales (CPS)** Propres à chaque marché, ils définissent les clauses particulières – techniques, administratives ou financières – en lien avec l'objet spécifique du marché concerné.¹

4.1.1 Les composantes d'un cahier des charges

- **Les documents généraux** s'appliquent à une catégorie déterminée de marchés publics et peuvent être expressément référencés par le service contractant lors de la passation du marché. Ils énoncent les règles générales d'exécution des prestations. Ces documents comprennent notamment le Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG), qui définit les conditions administratives standard, ainsi que le Cahier des Prescriptions Techniques Communes (CPTC), qui fixe les dispositions techniques applicables à des prestations de même nature.

¹ Mémoire : Marchés publics, Réalisé par : La cinquième promotion année 2015-2017, Formation Spécialisée des Administrateurs Principaux des Services de Santé Ecole Nationale de Management et de L'administration de La Santé.

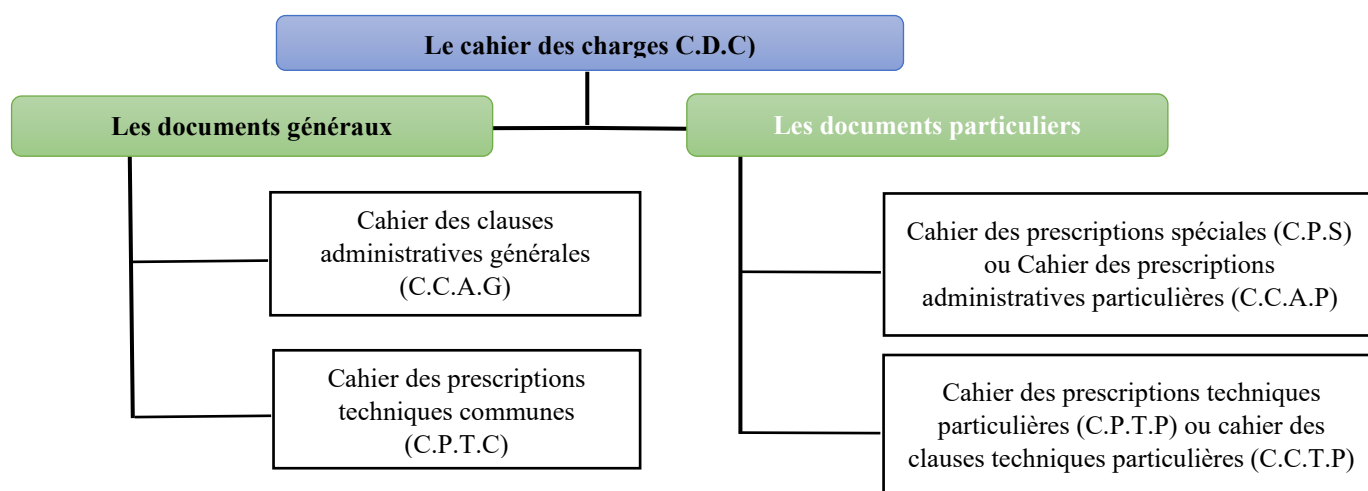
Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

• **Les documents particuliers** sont spécifiquement élaborés par le service contractant en fonction des caractéristiques propres à chaque marché public. Ils définissent les clauses administratives, financières et techniques particulières applicables au contrat. Ces documents incluent principalement :

- Le Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS), également appelé Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP), qui encadre les modalités administratives spécifiques ;
- Le Cahier des Prescriptions Techniques Particulières (CPTP) ou Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP), qui détaille les exigences techniques propres à la prestation.

Dans la pratique, ces deux documents sont souvent regroupés au sein d'un seul document contractuel appelé cahier des clauses particulières, lequel constitue une pièce essentielle du marché.¹

Figure 3: Les documents constitutifs du cahier des charges.



Source : Élaboration personnelle, à partir des modèles de cahier des charges utilisés chez Cosider Canalisation.

4.2 L'acte d'engagement

L'acte d'engagement est un document contractuel signé par un candidat à un marché public, dans lequel il présente son offre ou sa proposition. Il s'engage ainsi à respecter les clauses du cahier des charges, qui définissent les conditions d'exécution du marché.

4.3 Les documents sur les prix

Les documents relatifs aux prix font partie intégrante des documents constitutifs du marché. Ces documents comprennent notamment le bordereau des prix unitaires ainsi que le détail estimatif et quantitatif. Ce dernier précise les quantités d'ouvrages à réaliser et fournit une évaluation du montant total du marché, calculé en fonction de ces quantités prévisionnelles.

¹ Marchés publics, volume 01 manuel méthodologique par Brahim BOULIFA. P249

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Ces documents sur les prix ainsi que sur la lettre de soumission sont annexés aux cahiers des prescriptions spéciales.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Section 2 : l'audit des processus d'achat

Dans cette section, nous abordons d'abord la définition et le périmètre de l'audit interne appliqué aux achats, en précisant qu'il couvre l'ensemble du cycle – de l'identification des besoins jusqu'à la réception des produits – afin de garantir que les procédures définies sont respectées. Ensuite, nous détaillons les objectifs de cette démarche, qui sont de contrôler la conformité, de détecter les dysfonctionnements et de proposer des recommandations pour améliorer le processus. Nous présentons également les outils et techniques utilisés pendant la phase de réalisation, comme le questionnaire de contrôle interne et la feuille de révélation des anomalies, qui permettent de recueillir des preuves concrètes par le biais d'interviews et d'observations sur le terrain. Cette approche intégrée vise à renforcer le contrôle interne et, par conséquent, à optimiser l'efficacité du cycle d'achat.

1. Généralité sur l'audit interne

Afin de bien comprendre la portée de l'audit interne appliqué aux processus d'achat, il convient d'en rappeler les fondements à travers une présentation générale de l'audit dans ses principes et ses définitions.

1.1 L'audit en générale

L'audit, en tant qu'outil d'évaluation et de contrôle, occupe une place essentielle dans la gestion moderne des organisations. Avant d'en explorer les formes spécifiques, notamment l'audit interne, il convient d'en comprendre la définition générale

1.1.1 Définition de l'audit

« L'audit est un examen critique, mené par un professionnel, en toute indépendance, afin d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité du fonctionnement de tout ou d'une partie des actions menées dans une organisation, par référence à des normes. »¹. L'audit repose sur une démarche critique et structurée, conduite de manière indépendante, qui vise à examiner le fonctionnement d'une organisation ou d'une activité spécifique. Il s'appuie sur des normes de référence pour évaluer plusieurs dimensions essentielles : l'adéquation des pratiques mises en œuvre, leur pertinence au regard des objectifs poursuivis, ainsi que la sécurité des actions menées. Cette approche permet d'identifier les éventuels écarts, de porter un jugement objectif sur les méthodes utilisées, et de proposer des pistes d'amélioration pour renforcer l'efficacité globale du système examiné.

L'audit est aussi défini comme, « une action ordonnée par un dirigeant qui confie à un tiers la vérification de la conformité d'opérations de gestion par rapport à ce qui devrait être, vérification et suivie d'une opération sur le fonctionnement de l'activité auditée. L'audit est ainsi devenu une fonction permettant de répondre à une double exigence des responsables : garder la

¹ Mohamed BOUHADIDA, Audit interne : Aspects théoriques et pratiques, Éditions Pages Bleues, École supérieure de commerce, 2017, P13.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

maitrise du processus dont la complexité et croissante et disposer d'information fiables et pertinentes pour aider la décision. »¹.

« L'audit est une discipline bien ancienne qui a connu une évolution importante. Limité au départ à l'appréciation des informations comptables et financières, il couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations. »².

En général, les définitions de l'audit fournies par les auteurs se rejoignent sur le fait qu'il s'agit d'une mission d'opinion³ :

- Prise en charge par un expert « indépendant » (auditeur interne ou externe) ;
- Employant une méthode spécifique ;
- Justifiant un niveau de diligence satisfaisant conformément à des normes.

1.1.2 Les principes de l'audit

L'audit est efficace grâce à des principes fondamentaux qui le rendent essentiel pour améliorer les performances d'une organisation et la satisfaction de ses clients. Pour garantir la pertinence des conclusions, il est crucial que les auditeurs adhèrent à ces principes. Cela permettrait à des auditeurs agissant de façon autonome d'atteindre des conclusions similaires dans des situations comparables.

Les auditeurs doivent suivre les principes suivants ⁴:

- **Déontologie** Ce principe constitue la base du professionnalisme, assurant la confiance, l'intégrité, le secret et la réserve ;
- **Impartialité** les constats, conclusions et rapports d'audit doivent refléter de manière honnête et précise les activités d'audit ;
- **Conscience professionnelle** Les auditeurs ont la responsabilité d'agir en considérant l'importance de leurs responsabilités et la confiance accordée par les commanditaires, tout en possédant les compétences et l'expérience requises ;
- **Indépendance** Les auditeurs doivent rester indépendants de l'opération examinée, en évitant toute partialité ou conflit d'intérêt, et maintenir une perspective objective pour baser leurs constatations et déductions sur des preuves d'audit ;
- **Approche fondée sur des preuves** Les éléments probants d'audit doivent être contrôlables et s'appuyer sur des échantillons d'informations existants, en faisant un usage approprié de l'échantillonnage pour assurer la fiabilité des résultats.

¹ Claude Grenier et Jean Bonnebouche, Auditeur Opérationnel, Efficacité, Efficience ou sécurité, 2ème édition, Economica, Paris, 1996, P39.

² El Abboubi Manel, El Kandoussi Fatima, (2006), « l'audit social : Un Outil D'amélioration De La Qualité Du Pilotage Social À L'heure Des Reformes Des Entreprises Publiques Au Maroc », HEC ULG, Belgium, P1.

³ Robert Obert et Marie-Pierre Mairesse, (2009), « Comptabilité et audit, Manuel et application », 2ème édition, Dunod, Paris, P402

⁴ Madoz Jean-Pierre, Note Laurent, (2011), « les fondamentaux de l'audit qualité », Afnor Editions, P5

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

2. Notion de l'audit interne

Après avoir présenté l'audit dans son sens général, il est essentiel de se pencher sur l'audit interne en tant que composante spécifique.

2.1 Définition de l'audit interne

Selon Elisabeth Bertin, l'audit interne est défini comme « une activité, et avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajouté, l'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tous ce qui la touche ses succès, ses difficultés ou ses échecs¹. »

L'IIA (Institut of Internal Auditors) a proposé en 1989 la définition suivante : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par l'un de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ²».

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), « l'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées. ³»

Définition officielle est adoptée par IIA datant de juin 1999 : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »⁴

Les éléments clés de cette définition sont répertoriés et analysés successivement ci-après⁵ :

- Aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs ;
- Évaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ;

¹ BERTIN Elisabeth, « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Editions d'Organisation, Paris, 2007, P5

² Mikol, A., "forme d'audit : L'audit interne", encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economisa, Paris.2000, P740.

³ 3 CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, pp. 20-21.

⁴ IFACI, « Manuel d'audit interne », Eyrolles, Paris, 2019, Chapitre 1, P3.

⁵ Idem, P4.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

- Activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation ;
- Indépendance et objectivité ;
- Approche systématique et méthodique (le processus d'audit).

Suite à la définition d'audit interne, nous avons finalisé l'ensemble des objectifs d'audit interne.

D'une manière générale, l'objectif de l'audit interne est d'assurer l'application des politiques et directives, évaluer et améliorer l'efficacité des processus, aider et conseiller le management, créer de la valeur ajoutée, promouvoir une culture de contrôle.

2.2 L'audit interne en Algérie

Cette fonction est nouvelle en Algérie et a longtemps été mal comprise et mal interprétée : on a souvent confondu l'audit interne avec des professions similaires telles que l'audit externe, et le contrôle interne a également été assimilé à un secteur administratif et comptable.¹

L'obligation d'effectuer un audit interne en Algérie a été instaurée par la loi 88-01 du 12 janvier 1988, spécifiquement l'article 40 de cette loi portant sur les entreprises publiques économiques : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion »².

Cette loi établit le cadre réglementaire et législatif de l'audit interne pour superviser les procédures appliquées et leur fonctionnement au sein des entreprises économiques publiques algériennes.

2.3 Caractéristiques de la fonction de l'audit interne

L'audit interne, considéré comme une fonction cruciale au sein des structures organisationnelles, se distingue par un ensemble de caractéristiques essentiels qui en font un outil nécessaire pour garantir la transparence, la conformité et l'efficacité opérationnelle. Ces caractéristiques déterminent le caractère et l'étendue de l'audit interne, orientant son intervention et son influence au sein des entreprises.

On distingue quatre caractéristiques d'audit interne³:

- L'universalité

L'audit interne concerne non seulement toutes les entreprises, indépendamment de leur taille, secteur d'activité ou statut juridique, mais aussi toutes les fonctions au sein d'une entreprise.

¹ BEDOUI Samiya, SAOUS Chikh, BENMOSTEFA Rim, « L'audit interne et la gestion des risques opérationnels », Journal des Sciences Sociales et Humaines, vol.13, n° 01, Juin 2020, P193.

² Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire N°2 du 13 Janvier 1988, P22.

³ SAIDJ Faiz, « Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne », Revue Nouvelle Économie, n° 11, vol. 2, 2014, P 22-23.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

- L'indépendance

Pour porter un jugement impartial et objectif, les auditeurs doivent être détachés des activités qu'ils examinent. L'indépendance de la fonction d'audit est assurée par l'objectivité et la position du service dans l'organigramme.

- Objectivité

L'objectivité est associée, d'une part, à l'engagement des auditeurs internes à maintenir une perspective indépendante pendant leur travail, et d'autre part. En appliquant les normes et standards internationaux destinés aux professionnels de l'audit interne.

- La périodicité

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

2.4 Normes de l'audit interne

La profession d'auditeur interne est une activité internationale qui se modifie en fonction des divers contextes dans lesquels elle se déploie. Les entités examinées sont variées, et il incombe aux auditeurs internes de suivre les standards internationaux établis par l'IIA pour la pratique professionnelle de l'audit interne.¹

Les Normes ont pour objet

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

On distingue trois (3) types des normes de l'audit interne²

- **Les Normes de qualification (série 1000)** Précisant les qualités que doivent posséder les structures et les individus qui exécutent des missions d'audit interne.
- **Les Normes de fonctionnement (série 2000)** Ils définissent la nature des tâches d'audit interne et établissent des normes de qualité pour évaluer l'efficacité des services fournis.
- **Les Normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre)** Détaillent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en précisant les exigences pertinentes pour les activités d'assurance ou de consultation.

¹ www.ifaci. com., « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013, P25.

² GREUNIER .C & BONNEBOUBOCHE. J, Auditer et contrôler les activités de l'entreprise, éditions FOUCHER, Paris, 2003, P100.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Tableau 2 : Les normes de qualification et de fonctionnement

Norme Qualification	Norme de fonctionnement
1000 – mission, pouvoirs et responsabilité.	2000 – Gestion de l’audit interne
1100 – indépendant et objectivité.	2010 – Planification
1110 – indépendance dans l’organisation.	2020 – Communication et approbation 2030
1120 – objectivité individuelle.	– Gestion des ressources
1130 – Atteintes à l’indépendance et à l’objectivité.	2040 – Règles et procédures
1200 – compétence et conscience professionnelle.	2050 – Coordination
1210 – compétence.	2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale
1220 – conscience professionnelle.	2100 – Nature du travail
1230 – formation professionnelle.	2110 – Management des risques
1300 – programme d’assurance et de la qualité. 1310 – évaluation du programme qualité.	2120 – Contrôle
1311 – évaluation interne.	2130 – Gouvernement d’entreprise
1312 – évaluation externe.	2200 – Planification de la mission
1320 – rapport relatifs au programme qualité. 1330 – utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »	2201 – Considérations relatives à la Planification
1340 – indication de non-conformité	2210 – Objectifs de la mission
	2220 – Champ de la mission
	2230 – Ressources affectées à la mission
	2240 – Programme de travail de la mission
	2300 – Accomplissement de la mission
	2310 – Identification des informations
	2320 – Analyse et évaluation
	2330 – Documentation des informations
	2340 – Supervision de la mission
	2400 – Communication des résultats
	2410 – Contenu de la communication
	2420 – Qualité de la communication

Source : Schick P, « Memento d’audit interne. Dunod », 2007, Paris, p217

2.5 Les principaux types d'audit interne

Trois missions distinctes sont généralement attribuées à l'audit interne : l'audit financier, l'audit opérationnel et l'audit stratégique.¹

- L'audit opérationnel

« La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi »².

- L'audit comptable et financier

¹ BERTIN Elisabeth, audit interne : enjeux et pratique à l’international, Edition Eyrolles, paris, 2007, P21.

² Mohamed BOUHADIDA, Audit interne : Aspects théoriques et pratiques, Op.cit., PP 18-19.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

« Dans le cadre d'une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers, l'auditeur interne doit s'assurer, en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables. Il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes. »¹

- L'audit de la stratégie

« A ces deux premières missions traditionnelles s'ajoute une mission d'audit de la stratégie. Ici, l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été dit et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations. »²

2.6 Etat comparatif de l'audit interne avec les autres disciplines

2.6.1 L'audit interne et contrôle interne

Tableau 3 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne

	Audit interne	Contrôle interne
Objectif	Apprécie l'existence, la pertinence, l'efficacité des dispositifs du contrôle interne (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance).	Conçoit et met en place les dispositifs du contrôle interne.
Mode d'intervention	Va sur le terrain et développe une méthodologie d'investigation détaillée.	Intervient à distance et par réseau de correspondants.
Complémentarité	Ces deux activités, lorsqu'elles cohabitent, se complètent, l'une (contrôle interne) conçoit et met en œuvre le contrôle interne. L'autre (l'audit interne) en apprécie l'existence, la bonne application et l'efficacité.	

Source : Schick pierre, Audit interne et référentiels de risques, édition Dunod, paris 2010, P39

2.6.2 L'audit interne et l'inspection

Tableau 4 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection

Points de comparaison	Audit interne	Inspection
Régularité/ Efficacité	L'audit interne vérifie la conformité et la pertinence des règles, ainsi que leur adéquation.	L'inspection vérifie la conformité aux règles sans les n'interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et objectifs	Remonte aux causes profondes afin de formuler des recommandations visant à prévenir la récurrence du problème	Se concentre sur les faits et identifie les actions nécessaires pour réparer et rétablir l'ordre.

¹ BERTIN Elisabeth, Op.cit., P22.

² Ibid.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Evaluation	Considère que le responsable est toujours responsable et, par conséquent, évalue le fonctionnement des systèmes plutôt que des individus, critiquant ainsi les systèmes et non les personnes.	Détermine les responsabilités et peut sanctionner les personnes responsables, évaluant ainsi le comportement des individus, parfois leurs compétences et qualités.
Service/ Police	Favoriser le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégier le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection / Sélectivité	Répondant aux besoins du management désireux de renforcer son contrôle, sur Mandant de la direction générale.	Investigations approfondies et Contrôles très exhaustifs, Éventuellement sous sa propre initiative.

Source : Pierre Schick, (2007), « Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission », Dunod, Paris, P54

3. La méthodologie et les outils de l'audit interne

Afin de garantir l'efficacité et la pertinence d'une mission d'audit interne, il est essentiel de suivre une méthodologie rigoureuse et de s'appuyer sur des outils adaptés. Cette partie présente les différentes étapes du déroulement d'une mission d'audit ainsi que les instruments utilisés pour collecter et analyser les informations nécessaires.

3.1 La mission d'audit interne

La mission constitue l'unité centrale de travail de l'auditeur interne. Elle peut varier selon son champ d'intervention, sa durée et ses objectifs. Les paragraphes suivants en présentent la définition ainsi que les principales phases qui la structurent.

3.1.1 Définition d'une mission d'audit interne

« La mission de l'auditeur est un travail temporaire, qu'il sera chargé d'accomplir à l'intention de la Direction Générale, car il n'est constitué que d'une succession, en principe ininterrompue de missions diverses ».¹

Ces dernières doivent être évaluées en fonction de deux critères : le champ d'application et la durée.²

a) Le champ d'application

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

¹ RENARD, J, Théorie et pratique du l'audit interne ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, P209.

² Ibid.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

- **L'objet** La mission d'audit peut être spécifique ou générale. Contrairement à la mission générale, la mission spécifique se concentre sur un aspect particulier dans un lieu spécifique.
- **La fonction** D'après cette donnée, la mission peut être soit unie fonctionnelle soit plurifonctionnelle. La mission unie fonctionnelle qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction, contrairement à la mission plurifonctionnelle.

b) La durée

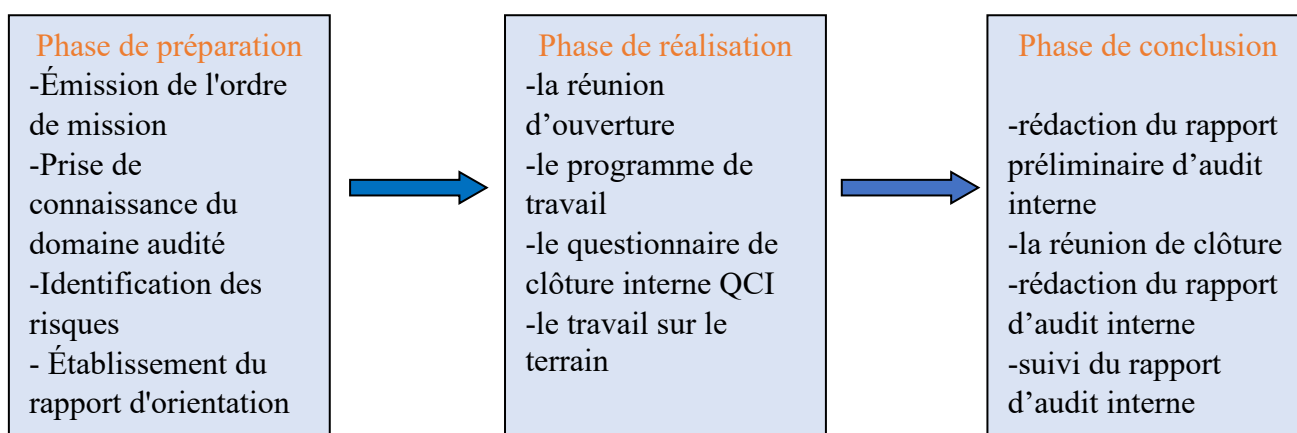
Il est possible de catégoriser les missions en "courtes" (d'une durée inférieure ou égale à quatre semaines) et en missions longues (d'une durée supérieure à un mois). En plus des conséquences de la durée sur la planification de la mission, sa logistique et son budget, la longueur a également des implications méthodologiques.

3.1.2 Phases d'une mission d'audit interne

L'auditeur interne durant sa mission passe généralement par trois phases essentielles :

- **Phase de préparation** : d'étude, de planification ;
- **Phase de réalisation** : vérification ;
- **Phase de conclusion** : de restitution des résultats.

Figure 4: Processus de réalisation d'une mission d'Audit Interne



Source : établie par nous-même Normes internationales d'audit interne

3.1.2.1 La phase de préparation

Chaque mission d'audit interne débute par une phase d'étude qui offre à l'auditeur interne l'occasion de se connaître plus avec le domaine à examiner et d'identifier les risques potentiels. D'une manière détaillée, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes :

a. L'ordre de mission

Une mission d'audit se prépare. Mais auparavant, l'auditeur doit avoir reçu l'ordre ou le mandat d'effectuer la mission. Le document qui fait déclencher la mission d'audit s'intitule un ordre de mission pour l'auditeur interne ou une lettre de mission pour l'auditeur externe. Il s'agit généralement d'un document d'information court qui indique le prescripteur, le destinataire et

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et périmètre de la mission, la date du début et de la fin de la mission.¹

L'ordre de mission doit être émis par une autorité compétente à l'équipe d'audit, généralement la direction générale ou le comité d'audit, et parfois un haut responsable d'une grande direction de l'entreprise, en tenant compte de la structure organisationnelle.²

b. La prise de connaissance (familiarisation)

IL n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Donc l'auditeur doit, avant toute chose, « apprendre son sujet ». Cet apprentissage s'organise autour de six objectifs :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité ;
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne ;
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction ;
- Éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité ;
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur. Et sur ce point, se méfier des notes narratives établies par des non-auditeurs qui peuvent donner des informations erronées. L'auditeur interne ne s'appuie que sur ce qu'il a validé ;
- Enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

Cette phase d'étude et d'apprentissage du domaine à auditer peut-être de durée très variable.³

c. L'identification et l'évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. » Deux mots sont importants dans cette norme : le mot « doit » ; il s'agit là d'un précepte impératif parce qu'indispensable. Et aussi le mot « préliminaire » : cette évaluation doit impérativement précéder la phase suivante puisque c'est à partir de ces informations que l'auditeur va construire son programme de travail et l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne chargé d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche. Car l'audit interne est fondamentalement une

¹ BERTIN Elisabeth, Op.cit., P39.

² RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., P212.

³ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., P217.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

approche par les risques. La première question que se pose l'auditeur dès qu'il a Identifié un risque est : « Comment est-il couvert ? Y a-t-il des lacunes dans le dispositif de contrôle interne ? ».¹

C'est pourquoi l'auditeur doit élaborer un tableau des risques, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Figure 5: Tableau des risques.

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des marchandises	• Sécurité de la réception • Conformité en qualité et quantité • Faire les réserves en temps voulu.	• Pertes	M	• Normes de livraison et d'entreposage • Procédure de vérification • Inspection technique • Procédure de réserve	Non
		• Avaries	F		Oui
		• Non-conformité	I		Oui
		• Contentieux	M		Non
		• Prescription = pertes des droits	M		

Source : RENARD.J, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, 7ème édition, Paris, 2010, p 233.

La méthode préconisée est l'établissement d'un tableau de risques, qui prend en compte trois facteurs clés ²:

1. L'exposition : les risques pesant directement sur les biens (argent, stocks, actifs) ;
2. L'environnement : les risques liés aux opérations et à l'environnement externe ;
3. La menace : les risques les plus imprévisibles, nécessitant de l'imagination pour y faire face.

Le tableau comporte plusieurs colonnes :

1. Les tâches/opérations et leurs objectifs ;
2. Les risques essentiels associés à chaque tâche ;
3. L'évaluation du niveau de risque (faible, moyen, élevé) ;
4. Les dispositifs de contrôle interne censés maîtriser ces risques ;
5. La vérification de l'existence effective de ces dispositifs.

Cette approche structurée permet à l'auditeur d'identifier les zones à risques prioritaires et d'adapter son programme d'audit en conséquence.

¹ RENARD, J, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit., P226.

² Ibid, P229.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

d. Le rapport d'orientation

Le rapport ou note d'orientation, issu du tableau des risques, est un document crucial destiné aux entités auditées. Il synthétise les conclusions de l'auditeur concernant les zones à risque, les difficultés anticipées, les buts généraux et précis, ainsi que les conseils pour les départements et divisions à auditer. Une fois approuvé, ce rapport devient un document contractuel qui lie les deux parties. Par la suite, un plan précis de contrôle est établi pour orienter les activités de l'équipe d'auditeurs, en réponse aux engagements mentionnés dans le rapport d'orientation.¹

Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques : objectifs généraux, objectifs spécifiques et champ d'action. Tandis que le programme de travail décrit de manière plus opérationnelle les procédures d'audit détaillées à réaliser pour atteindre ces objectifs. Le passage cite la norme 2240 qui stipule que "Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission".²

3.1.2.2 La phase de réalisation

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit, l'essentiel de travail se déroule sur le terrain. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) ;
- Révélation et analyse des anomalies.

a. La réunion d'ouverture

La première réunion est prévue au cours de la mission d'audit, une fois que le plan de travail est mis en place. Cette réunion, bien qu'il y ait eu des premiers interactions (visites, entretiens, recherches documentaires), marque véritablement le début des opérations. Elle offre la possibilité d'exposer officiellement le programme d'audit aux responsables de l'entité auditée et d'en discuter avec eux.

Les deux parties doivent bien se préparer pour cette réunion, avec un ordre du jour partagé en préliminaire. D'un côté, elle rassemble l'équipe d'audit (auditeurs et superviseur/responsable en fonction d'importance), et de l'autre, les responsables audités (responsable direct de l'entité auditée, éventuellement son supérieur hiérarchique et ses collaborateurs directs).³

b. Le programme d'audit ou programme de travail

Le programme d'audit, également appelé programme de vérification ou planning de réalisation, est un document interne élaboré par l'équipe d'audit, sous la supervision du chef de mission. Son contenu est essentiellement technique et répond à 6 objectifs principaux :⁴

¹ BERTIN Elisabeth, Op.cit, P42.

² RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit, PP 234-235.

³ Idem, PP 240-245.

⁴ Idem., P249

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

- C'est un document contractuel qui fixe les objectifs principaux de la mission et permet de définir la hiérarchie au sein de l'équipe d'audit ;
- C'est un fil conducteur entre les différentes activités et tâches ;
- C'est un planning de travail ;
- Il permet le suivi du travail à accomplir ;
- Il constitue la source de documentation.

c. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Pendant la phase de réalisation d'un audit interne, l'un des outils essentiels est le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI). Ce document, élaboré à partir du découpage des tâches de chaque processus, sert de guide à l'auditeur pour mener une évaluation complète et structurée de l'organisation. Le QCI repose sur cinq questions clés :

- **Qui ?** Identifier les acteurs impliqués et vérifier qu'ils remplissent correctement leurs responsabilités ;
- **Quoi ?** Définir précisément l'objet et la nature des opérations auditées ;
- **Où ?** Repérer l'ensemble des lieux où ces opérations s'exécutent ;
- **Quand ?** Examiner les aspects temporels pour s'assurer que les opérations respectent bien les échéances ;
- **Comment ?** Décrire le mode opératoire et les méthodes utilisées dans chaque étape.

Cette approche permet de s'assurer que les procédures et dispositifs de contrôle interne sont bien appliqués, d'identifier rapidement les points faibles et de proposer des actions correctives pour améliorer la performance globale. Un QCI efficace doit être flexible et régulièrement mis à jour pour rester pertinent face aux évolutions de l'organisation.¹

d. Le travail sur le terrain

Cette phase constitue la partie la plus répétitive et opérationnelle de la mission d'audit interne. Sur le terrain, l'auditeur utilise différentes techniques – telles que les interviews, l'observation physique, les sondages, l'analyse des données, la narration, la réalisation de diagrammes de processus (flow chart) et l'utilisation de grilles d'analyse des tâches. Pour mener ces vérifications, il s'appuie sur divers outils comme le questionnaire de contrôle interne, les tableaux de risques et la feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).

Concrètement, l'auditeur procède à des tests et à des observations élaborées à l'aide du questionnaire. Pendant ces tests, il utilise également des feuilles de couverture ou de test qui précisent, pour chaque élément contrôlé, l'objectif, la période du test, les détails des procédures effectuées, et les conclusions tirées. Chaque dysfonctionnement ou anomalie relevé donne lieu à l'établissement d'une FRAP, aussi appelée feuille des risques ou feuille d'évaluation du contrôle interne. Ce document est largement utilisé dans les services d'audit, tant dans les entreprises nationales qu'internationales, car il permet de synthétiser toutes les informations relatives aux risques ou dysfonctionnements identifiés.

¹ Idem, PP 249-251.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Figure 6: Modèle de la FRAP : Feuille de révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Reference papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par :	Approuvé par :

Source : RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., P264.

3.1.2.3 La phase de conclusion

La phase de conclusion de la mission d'audit interne signifie son achèvement et se déroule principalement au sein du bureau de l'auditeur, ne nécessitant que peu ou pas de déplacements. Cette phase comprend des activités clés telles que la réunion de clôture, la rédaction du rapport d'audit interne et le suivi ultérieur du rapport.

a. Rédaction du rapport préliminaire d'audit interne

Le rapport préliminaire d'audit interne est un document rédigé par l'équipe d'audit qui recense l'ensemble des anomalies constatées, en indiquant pour chacune leurs causes, leurs conséquences et les recommandations proposées. Ce rapport est dit « préliminaire » car il ne comprend pas encore les retours des audités sur ces recommandations. Il est remis aux responsables audités avant la réunion de clôture et sert de support pour en définir l'ordre du jour.

Avant cette réunion de clôture, l'équipe d'auditeurs, dirigée par le chef de mission, organise une réunion de simulation. Lors de cette rencontre, ils se concertent pour structurer leurs réflexions, organiser leur discours et coordonner leurs interventions, afin d'être prêts à présenter leurs constats et suggestions de manière claire lors de la réunion finale.¹

b. La réunion de clôture

La réunion de clôture a pour objectif de répondre au souhait légitime des audités d'être rapidement informés des résultats de l'audit. C'est un moment d'échange qui rassemble l'équipe d'audit et les responsables audités pour deux raisons principales : d'une part, l'équipe d'auditeurs expose les anomalies détectées, les points forts et les recommandations d'amélioration ; d'autre part, les audités ont l'opportunité de contester certaines analyses, de suggérer des corrections et de poser toutes les questions nécessaires. À l'issue de cette réunion, les audités disposent d'un délai pour envoyer leurs réponses écrites aux recommandations formulées, ce qui permet de clore le processus d'audit sur une base constructive et collaborative.

¹ RENARD.J, Théorie et pratique de l'audit interne ,2017, op.cit., P257.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

c. Rédaction du rapport définitif d'audit interne

Le rapport d'audit interne présente, aux responsables opérationnels (pour action) et à la direction (pour information), les conclusions de l'audit sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Il met en lumière les dysfonctionnements afin de favoriser la mise en œuvre d'actions correctives et l'amélioration continue. Ce rapport définitif remplit une double fonction : il constitue une synthèse concise destinée à la hiérarchie (généralement sur trois pages maximum) et sert d'outil de travail sur lequel les audités peuvent s'appuyer pour entreprendre les actions correctives nécessaires.

d. Réponses aux recommandations et suivi du rapport

Les audités ajustent leur plan d'action en fonction des recommandations présentées dans le rapport d'audit. Dans les trois mois suivant la remise de ce rapport, ils remplissent des fiches de suivi qui détaillent l'état d'avancement des actions correctives. Une première évaluation est réalisée dès la réception de ces fiches pour vérifier si l'ensemble des recommandations ont été mises en œuvre.

Si toutes les recommandations sont effectivement appliquées, la mission d'audit est considérée comme clôturée. Dans le cas contraire, l'équipe d'audit prend contact avec les responsables de l'unité pour comprendre les obstacles éventuels et mettre à jour l'état des actions de progrès. Enfin, le tableau de suivi des recommandations est actualisé et les informations recueillies sont transmises au commanditaire, à la direction générale et au comité d'audit, afin que des décisions appropriées puissent être prises.¹

3.2 Les outils de l'audit interne

Selon J. Renard, les techniques employées par les auditeurs internes se répartissent en deux grandes catégories. D'un côté, il y a les outils d'interrogation, conçus pour aider l'auditeur à formuler des questions précises et à rechercher des réponses pertinentes, facilitant ainsi l'identification des points critiques à contrôler. De l'autre côté, on trouve les outils de description, qui fournissent des informations détaillées et essentielles sur le contexte et les processus audités, permettant une compréhension approfondie de la situation. Ces deux types d'outils, utilisés en complément, offrent une approche complète et structurée pour mener à bien un audit interne efficace.²

3.2.1 Les outils d'interrogation

3.2.1.1 Les sondages statistiques (ou échantillonnages)

Les sondages statistiques font partie des outils d'interrogation utilisés par l'audit interne. Concrètement, il s'agit d'enquêtes structurées qui emploient des questionnaires standardisés distribués à un échantillon représentatif de la population concernée. Cela permet de recueillir des données quantitatives précises sur divers aspects des processus internes. Ces données aident l'auditeur à identifier des tendances, à évaluer l'efficacité des contrôles et à déceler

¹ SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit », 3e édition, Dunod, Malakoff, 2021, P93

² RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op. cit, P321.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

d'éventuelles anomalies dans l'organisation. Cette approche rend les constats plus objectifs et renforce la crédibilité des recommandations proposées lors de l'audit.

3.2.1.2 Les interviews ou entretiens

Dans le cadre de l'audit interne, les interviews désignent des réunions programmées et structurées entre l'auditeur interne et les parties prenantes clés de l'organisation soumise à l'audit. L'objectif principal de ces entretiens est de collecter des informations pertinentes et fiables sur les processus, les pratiques, les dispositifs de contrôle interne et les risques encourus. Ces échanges permettent à l'auditeur de mieux comprendre le fonctionnement réel de l'organisation, d'identifier les points forts ainsi que les éventuelles défaillances et d'éclairer son diagnostic global pour élaborer des recommandations ciblées et adaptées.

Les interviews offrent également une opportunité d'établir un dialogue constructif, permettant aux audités de clarifier certains aspects de leur fonctionnement et d'expliquer certaines particularités. En somme, elles constituent un outil essentiel pour enrichir l'analyse de l'audit interne et assurer une évaluation objective et complète du système de contrôle interne.

3.2.1.3 Les questionnaires

Un questionnaire est une liste structurée de questions auxquelles les répondants doivent apporter des réponses écrites. Dans le cadre de l'audit interne, ce questionnaire permet à l'auditeur d'évaluer le dispositif de contrôle interne d'une organisation ou d'une fonction spécifique. Chaque question est conçue pour cibler un point de contrôle précis et vise à identifier, par l'analyse des réponses obtenues, les faiblesses potentielles ou les incohérences dans les pratiques existantes. En analysant ces réponses, l'auditeur peut formuler des jugements et, le cas échéant, recommander des actions correctives pour renforcer l'efficacité du contrôle interne.

3.2.1.4 Les outils informatiques

Les outils informatiques jouent un rôle essentiel dans l'audit interne, même s'il est souvent difficile d'en dresser un inventaire exhaustif, car les équipes créent régulièrement leurs propres solutions plutôt que d'utiliser uniquement des logiciels standards. On peut classer ces outils en trois catégories :

- **Outils de travail de l'auditeur**
Ces outils incluent des logiciels de traitement de texte, de présentation et de tableur (comme PowerPoint et Excel) ainsi que des formulaires qui permettent à l'auditeur de rédiger ses rapports, de préparer ses présentations et de structurer ses analyses.
- **Outils d'exécution des tâches**
Ces outils méthodologiques sont spécialement conçus pour établir et suivre l'avancement du questionnaire de contrôle interne (QCI) et de la feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP). Ils aident à organiser le travail de l'auditeur, à évaluer les contrôles internes, à documenter les constats de l'audit et à formuler des recommandations pour améliorer les pratiques.
- **Outils de gestion des services d'audit**
Ces outils permettent de planifier la mission d'audit, de suivre sa réalisation et d'optimiser

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

l'efficacité du service d'audit interne. Ils incluent par exemple des logiciels de gestion du planning des missions, de suivi du temps de travail des auditeurs, et d'élaboration des rapports de suivi, assurant ainsi une meilleure coordination et efficacité dans la réalisation des missions.

Ces trois catégories d'outils contribuent, chacune à leur manière, à renforcer la rigueur, la méthodologie et l'efficacité de l'audit interne dans son ensemble.

3.2.2 Les outils de description

3.2.2.1 L'observation physique

L'observation physique consiste à se rendre directement sur le terrain pour examiner concrètement le fonctionnement des opérations et des processus de l'entité auditée. En se déplaçant dans les locaux, l'auditeur peut vérifier si les procédures décrites dans les documents sont réellement mises en pratique et identifier, de manière tangible, toute déviation ou anomalie dans le déroulement des activités. Cette méthode permet d'obtenir des preuves physiques, par exemple en constatant l'état des installations, l'organisation des espaces de travail ou encore la manière dont les procédures sont appliquées sur place. Ainsi, l'observation physique complète les autres méthodes d'investigation, comme les interviews ou les questionnaires, en apportant une dimension de vérification directe et concrète qui renforce la crédibilité des constats de l'audit.

3.2.2.2 La narration

La narration en audit interne se décline en deux formes complémentaires. D'une part, la narration réalisée par l'auditée – généralement sous forme d'échanges oraux spontanés – permet d'obtenir des informations riches et souvent surprenantes, bien qu'elles puissent s'avérer plus difficiles à exploiter de manière structurée. D'autre part, la narration de l'auditeur, qui consiste à consigner par écrit ses observations, offre une présentation plus organisée et facilite la communication des constats, même si elle peut manquer de certaines nuances techniques présentes dans le discours oral. En somme, la narration est un outil simple et accessible qui, utilisé en complément d'autres techniques d'audit, contribue à instaurer un climat de confiance avec l'auditée et à révéler des éléments inattendus lors de l'audit.

3.2.2.3 L'organigramme fonctionnel

L'organigramme hiérarchique est un outil fondamental qui définit les relations de pouvoir et permet de comprendre la structure et le fonctionnement de l'organisation. En revanche, l'organigramme fonctionnel est élaboré par l'auditeur lorsque la structure hiérarchique ne suffit pas à rendre compte de la réalité opérationnelle. Ce document, construit à partir d'informations recueillies par observations et interviews, vise à représenter non pas les personnes, mais les fonctions et les tâches de chaque poste afin d'obtenir une vision plus complète des activités de l'organisation.¹

L'organigramme fonctionnel est un outil élaboré au début de la mission d'audit, à partir d'observations et d'interviews. Contrairement à l'organigramme hiérarchique, il décrit les

¹ RENARD Jacques, « Audit interne : ce qui fait débat », Maxima, Paris, 2003, P171.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

fonctions réelles exercées à travers des verbes d'action, sans mentionner les noms des personnes. Il combine les informations issues de la structure hiérarchique avec l'analyse des postes, offrant ainsi une vision claire et complète du fonctionnement opérationnel de l'organisation.¹

3.2.2.4 La grille d'analyse des tâches

L'auditeur établit un lien direct entre l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique, ce qui permet de légitimer les analyses de postes. Ces différents outils, tous élaborés à un moment donné, offrent une photographie précise de l'organisation à un instant T. Dans cette même logique, la grille d'analyse des tâches permet de visualiser concrètement la répartition du travail au sein de l'entité auditée. Son examen met en évidence, de façon claire, les éventuelles insuffisances dans la séparation des fonctions, ce qui constitue une base solide pour proposer des ajustements. En outre, cette grille représente un point de départ pertinent pour évaluer les charges de travail individuelles et détecter les déséquilibres éventuels, qu'ils soient liés à une surcharge ou à une sous-utilisation des ressources humaines.²

3.2.2.5 Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation, aussi appelé organigramme ou diagramme de processus, est une représentation graphique qui décrit les différentes étapes d'un processus ou d'une procédure. Il illustre la séquence des activités, les prises de décision et les flux d'informations ou de documents entre les acteurs concernés. Pour l'auditeur interne, cet outil visuel est particulièrement précieux, car il permet de comprendre rapidement le déroulement opérationnel d'un processus. Il facilite l'identification des points de contrôle clés, met en évidence les éventuels retards ou les circuits de validation trop complexes, et permet ainsi d'évaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif audité. Grâce à cette approche, l'audit gagne en clarté, en rigueur et en pertinence.³

4. L'audit des achats

L'audit des achats est un : « ensemble de procédures et de méthodes de contrôle qui visent à comparer la situation existante de la fonction et du processus achat par rapport aux référentiels existants, internes et externes. L'audit est mené de manière professionnelle et indépendante. »

En outre, l'audit des achats est un examen méthodologique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à l'acte d'achat satisfont aux dispositions préétablis, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs. La fonction achat est une fonction carrefour entre divers utilisateurs qui doit agir de façon à assurer à ces derniers un approvisionnement qui doit être :

- Conforme aux spécifications des utilisateurs et contrôler par les réceptionnaires ;
- Obtenu dans des conditions compétitives de coût net en tenant compte des opérations qui affectent les approvisionnements dans l'entreprise ;

¹ 2RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., P348.

² RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., P349

³ I, PP352-354.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

- Disponible dans la forme, et les conditions nécessaires et souhaitées. L'audit des achats vise à s'assurer que le contrôle interne est capable de satisfaire ces conditions.

L'audit des achats est déclenché en cas :

- De crise : l'audit des achats est déclenché pour faire face aux difficultés de fonctionnement et aux conflits internes qui peuvent survenir ;
- D'une augmentation de l'importance relative des achats : ce changement se manifeste dans le prix de revient des fabrications par l'effet de la diminution des marges ;
- D'une augmentation des volumes traités : même si la gamme de produits évolue de façon telle qu'elle ne vieillit globalement pas, le développement du volume du chiffre d'affaires peut rendre opportun un changement de dimension du service achat ;
- D'une concurrence qui l'oblige : la concurrence sur le marché des matières premières exige un service d'achat mieux renseigné en temps réel. Le marché des matières premières se mondialise et devient transparente.

4.1 La démarche de l'audit des achats

L'audit de la fonction achat fait l'objet d'un audit opérationnel, qui est un type de l'audit interne.

La démarche de l'audit des achats s'articule autour des mêmes phases que celle de n'importe quelle autre mission d'audit, en effet, on distingue une phase de préparation, de réalisation et de conclusion.

Dans le cadre d'une mission d'audit des achats l'auditeur doit prendre connaissance des opérations du cycle des achats, qu'il doit acquérir pour qu'il puisse analyser de manière pertinente les opérations intervenues durant l'exercice. Cette prise de connaissance porte sur :

- Les opérations : l'auditeur doit recenser les caractéristiques essentielles des achats, et prend connaissance des difficultés et risques de ces opérations ;
- L'environnement externe : l'auditeur doit prendre connaissance des marchés sur lesquels l'entreprise intervient, des partenaires et des modes d'approvisionnements, de l'environnement juridique, des contraintes ou particularités fiscales, des contraintes législatives et réglementaires éventuelles ;
- L'organisation interne : l'auditeur doit s'intéresser à l'organisation mise en place et aux différents services qui intervient dans les opérations du cycle des achats ;
- Les méthodes et principes comptables : l'auditeur doit prendre connaissance des principes appliquées en matière de comptabilisation des opérations.

Aussi et dans ce cadre d'une mission d'audit du cycle des achats, l'auditeur doit acquérir une compréhension approfondie de l'environnement de l'entité et des procédures relatives aux achats afin d'identifier les risques d'anomalies significatives (fraude ou erreur) et de planifier les travaux d'audit pertinents.

Cette prise de connaissance porte notamment sur les éléments suivants :

- Organisation et structure du service achats
 - Répartition des rôles (qui initie, qui valide, qui réceptionne, qui comptabilise) ;

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

- Ségrégation des tâches entre demande, commande, réception et paiement ;
- Existence d'un service achats centralisé ou décentralisé.
- Procédures internes d'achat
 - Étapes du processus d'achat : demande, sélection des fournisseurs, approbation, commande, réception, facturation, paiement ;
 - Seuils d'autorisation selon les montants ;
 - Utilisation éventuelle des logiciels et des systèmes ERP (ex. : PC-Compta, SAP, SAGE, ...etc.).
- Politique de sélection et d'évaluation des fournisseurs
 - Critères de choix (qualité, coût, délais, fiabilité) ;
 - Évaluation périodique des fournisseurs ;
 - Existence d'une liste de fournisseurs agréés.
- Documents utilisés dans le cycle achats
 - Demande d'achat (DA) ;
 - Bon de commande (BC) ;
 - Bon de livraison (BL) ;
 - Facture fournisseur ;
 - Pièces justificatives du paiement.
- Schéma de circulation des documents
 - Circuit d'approbation et de validation des documents ;
 - Correspondance entre commande, réception et facture (règle des "3 bons") ;
 - Archivage et accès aux documents.
- Système d'information comptable et de gestion
 - Logiciels utilisés pour la gestion des achats et de la comptabilité ;
 - Interfaces entre la comptabilité générale, les stocks et les achats ;
 - Contrôles automatiques intégrés (par ex. : seuils d'engagement, blocage si absence de réception).
- Contrôles internes mis en place
 - Contrôle budgétaire des engagements ;
 - Contrôle des prix et des quantités ;
 - Réconciliations périodiques entre factures et bons de réception ;
 - Suivi des litiges fournisseurs.
- Indicateurs de performance du cycle achats
 - Délai moyen de traitement des commandes ;
 - Taux de litiges fournisseurs ;
 - Taux de conformité des livraisons ;
 - Évolution des dépenses par nature d'achats.

Une connaissance approfondie des opérations du cycle des achats, incluant l'organisation interne, les procédures appliquées, les outils de gestion utilisés ainsi que les contrôles en place, constitue un préalable indispensable à l'efficacité de l'auditeur. En maîtrisant ces éléments, l'auditeur est en mesure de détecter les points de vulnérabilité, de fiabiliser les informations comptables et de formuler des recommandations ciblées. Ce diagnostic rigoureux permet non seulement d'assurer la régularité et la sincérité des comptes, mais aussi de contribuer activement à l'optimisation des processus internes. Ainsi, l'audit du cycle des achats devient un levier stratégique d'amélioration de la performance financière et opérationnelle de l'organisation.

Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit

Conclusion

Ce premier chapitre a permis d'explorer les fondements théoriques de l'audit interne ainsi que le cadre réglementaire et opérationnel des marchés publics. L'audit, en tant qu'outil de gouvernance, joue un rôle essentiel dans l'évaluation, l'amélioration et la sécurisation des processus de gestion, notamment dans les entreprises publiques. Parallèlement, les marchés publics, encadrés par des principes de transparence, de concurrence et de performance, exigent une rigueur particulière dans la gestion des acquisitions.

À travers cette première approche, il apparaît que l'audit interne constitue un levier stratégique pour maîtriser les risques liés aux achats publics et garantir une gestion optimale des ressources. Les normes professionnelles, les principes de contrôle interne ainsi que les exigences réglementaires étudiées dans ce chapitre offrent un socle solide pour comprendre la complexité et les enjeux liés à l'audit des acquisitions.

C'est dans cette perspective que le chapitre suivant s'intéressera plus spécifiquement à l'audit des acquisitions de matériels dans le cadre des marchés publics, en analysant les processus et outils mobilisés dans les pratiques réelles de l'entreprise publique Cosider Canalisation. Ce passage du cadre général vers un contexte organisationnel concret permettra de mesurer la portée opérationnelle de l'audit et d'en évaluer l'impact sur la performance.

***Chapitre 2 : Optimisation de la performance
financière et opérationnelle par le biais
d'audit***

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

Introduction

La performance constitue un enjeu central pour les organisations, qu'elles opèrent dans le secteur privé ou public. Elle reflète la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs tout en optimisant l'utilisation de ses ressources. Cependant, la notion de performance est complexe et multidimensionnelle, englobant des aspects aussi divers que l'efficacité, l'efficience, la qualité, ou encore la responsabilité sociale. Ce chapitre se propose d'explorer les différentes facettes de la performance, en mettant l'accent sur ses dimensions financière et opérationnelle, ainsi que sur le rôle clé de l'audit interne dans leur évaluation et leur amélioration.

Dans un premier temps, nous aborderons les concepts fondamentaux de la performance, en soulignant son évolution d'une approche purement financière vers une vision plus globale intégrant des critères qualitatifs et stratégiques. Nous examinerons ensuite les méthodes de mesure de la performance, qu'elles soient quantitatives (ratios financiers, soldes intermédiaires de gestion) ou qualitatives (satisfaction client, flexibilité organisationnelle).

Enfin, nous analyserons la relation entre l'audit interne et la performance, en montrant comment celui-ci contribue à identifier les dysfonctionnements, à optimiser les processus et à renforcer la création de valeur. À travers cette étude, nous mettrons en lumière l'importance d'une gestion performante pour assurer la pérennité et la compétitivité des organisations dans un environnement économique en constante mutation.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

Section 1 : notion et enjeux de la performance

La notion de performance occupe une place centrale dans la gestion des organisations, tant elle constitue un indicateur clé de leur efficacité, de leur efficience et de leur pérennité. Toutefois, la performance ne se laisse pas appréhender de manière univoque : elle recouvre une diversité de dimensions, de définitions et de critères d'évaluation, selon les perspectives adoptées. Cette première section vise à explorer les fondements conceptuels de la performance, en clarifiant ses principales composantes, ses caractéristiques essentielles, ainsi que ses modalités de mesure. Elle offre ainsi un cadre de référence pour mieux comprendre les enjeux liés à l'évaluation de la performance dans un contexte organisationnel.

1. Evolution du concept de la performance

Selon Saulquin, la performance a connue trois principales évolutions :

- De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance a longtemps été considérée comme un concept unidimensionnel basé sur le profit, notamment en raison de l'impact de la propriété sur le processus de prise de décision. L'objectif de la performance à cet égard est de créer de la valeur pour les actionnaires.¹

Malgré ce constat, cette approche purement financière a été fortement critiquée dans la littérature existante car elle n'intègre pas les différentes parties impliquées dans le développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, est.). Ainsi, pour appréhender toute la complexité et la richesse du concept performance, certains auteurs comme Kaplan et Norton, 1992 ; 1993, Morin et al 1994... proposent une conception plus large des résultats, prenant en compte d'autres indicateurs opérationnelle tels que la qualité de produit ou service, le climat de travail, productivité, et la satisfaction de client ...²

Par conséquent, la performance est un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions et différents indicateur financière et non financière.³

- De la performance objective à la performance en tant que construit subjectif

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Par conséquent, il est défini par la personne qui utilise l'information. Elle n'a de

¹ Louzani, H. (2023). L'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle de l'entreprise : Cas de la filière des boissons en Algérie. Thèse de doctorat, École Supérieure de Commerce, Alger, P67.

² AHMED YAHIA. S : « L'apport de la supply chain management dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », Thèse en science commerciale, Ecole des hautes etudes commerciales ehcc, Alger, 2017, P145.

³ Louzani, H. (2023). L'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle de l'entreprise : Cas de la filière des boissons en Algérie, Op.cit, P67.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

sens (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de ces informations en fait. La performance reste une affaire de perception.¹

La notion de performance est liée aux objectifs des personnes qui la mesurent. Dans la perspective d'une entreprise aux frontières bien délimitées, caractérisée par des droits de propriétés formels, la mesure de la performance sont principalement liées aux objectifs des actionnaires et donc à la perspective économique de la performance (rentabilité/pérennité). L'extension du champ de la responsabilité de l'entreprise et, par voie de conséquence, du nombre de parties prenantes actives dans la mesure de la performance de la firme vient modifier cet équilibre. La performance devient plus subjective et multidimensionnelle en raison de la multiplicité des objectifs associés à un grand nombre de partie prenante.²

- De la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management »

Selon Saulquin et al, l'analyse de la performance s'inscrit dans une perspective statique de l'entreprise et vise à évaluer la performance économique, elle est donc assez réductrice en tant que simple outil de mesure. Selon lui, l'utilisation de la performance comme outil de management, permet de mettre en avant une relation positive entre les pratiques managériales et les indicateurs de performance intermédiaires tels que la productivité, la qualité..., posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est le gage de la performance finale.³

2. La définition de la performance et ses concepts de base

2.1 La définition

La notion de performance est souvent perçue comme un concept global, transversal et difficile à cerner avec précision. Elle ne fait pas l'objet d'une définition unique, car les chercheurs adoptent des approches différentes selon leur discipline, leur point de vue ou les objectifs qu'ils poursuivent. Cette absence de consensus explique la multiplicité des définitions que l'on retrouve dans la littérature. Pour mieux illustrer cette diversité, il est pertinent de présenter quelques-unes des définitions les plus couramment citées :

- **Selon KHEMAKHEM**, la performance est un terme d'origine latine, introduit en français par l'anglais. Il souligne que ce mot, qui n'existait pas dans le français classique, suscite souvent de la confusion :

« Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont (perfomare) en latin, (to perform) en anglais. »⁴.

¹ Idem, P68.

² JEAN-YVES. S ; GUILLAUME. S : « Responsabilité sociale des entreprises et performance complémentarité ou substituabilité ? », Revue des sciences de gestion, N°223, 2007, P61.

³ AHMED YAHIA. S, Op.cit., P146.

⁴ ABDELLATIF KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion ». 2ème édition, Edition DUNOD, 1976, P58.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

- **Pour LORINO Philippe**, la performance dans l'entreprise ne se résume pas à la recherche de coûts réduits ou de valeur ajoutée isolée. Elle repose sur l'équilibre entre les deux :

« La performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût. »¹.

- **Enfin, ANGELE Dohou et NICILAS Berland** rappellent que la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière, mais qu'elle tend aujourd'hui à intégrer d'autres dimensions essentielles :

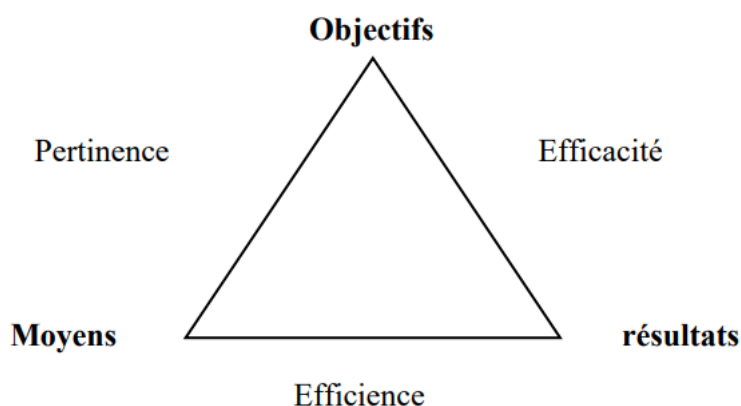
« La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. »².

Ces différentes définitions montrent bien que la performance ne se limite plus à une simple logique de résultats économiques : elle devient une approche plus globale, qui prend en compte les attentes des parties prenantes, la qualité des processus et la responsabilité sociale de l'organisation.

2.2 Les concepts de base de la performance

Il est utile de marquer que lorsque on dit performance, on dit : efficacité, efficience, pertinente et même économie.

Figure 7: modèle de Gilbert (1980), pyramide de la performance



Source : GIBERT, Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Paris, Editions d'organisations, 1980, P109.

¹ Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, Édition d'organisation, France, 2003, P5.

² ANGELE Dohou et NICILAS Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, 28ème congrès de l'IFC, 23 24-25 mai 2007, IAE, Poitiers, P3.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

2.2.1 L'efficacité

« L'efficacité est la capacité d'un système, à parvenir à ses fins, à ses objectifs fixés. Être efficace revient produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc. la notion d'efficacité est largement utilisée dans les activités économiques et de gestion. Elle se définit par rapport à un objectif donné ; elle indique à quel point l'objectif est atteint ; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production »¹.

Efficacité = objectifs + résultats

2.2.2 L'efficience

L'efficience, c'est la faculté pour une organisation ou un processus d'atteindre ses objectifs en utilisant ses ressources de la manière la plus optimale qui soit. Autrement dit, il s'agit de mener une tâche ou d'atteindre un résultat en minimisant le gaspillage — que ce soit de temps, d'argent, de matières premières ou d'énergie. Une organisation efficiente parvient ainsi à maximiser ses résultats tout en réduisant ses coûts et en évitant toute forme de redondance ou de perte.

Efficience = résultat + moyens

2.2.3 L'économie (pertinence)²

L'économie, ou pertinence, renvoie à la manière dont une organisation se procure ses ressources — humaines et matérielles — en quantité juste, avec un niveau de qualité adapté, et au coût le plus avantageux possible. Autrement dit, être « économique » consiste à répondre exactement à ses besoins sans dépenser plus que nécessaire, en évitant tout gaspillage lié à des achats excessifs, trop onéreux ou hors de propos.

Economie = objectif + moyens

3. Les caractéristiques de la performance

La performance a les caractéristiques suivantes ³:

- **La mesurabilité** la performance se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser les indicateurs et des critères qualitatifs et quantitatifs adaptés ;
- **La comparabilité** la performance se compare, soit dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs exercices), soit dans l'espace (au secteur).

¹ LORINO Philipe, Op.cit, P5.

² BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri, « Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou sécurité », 2ème Édition Economica, Paris, 1996, P46.

³ Mounira DJEDOU, Le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, mémoire de master en finance et comptabilité, Ecole supérieure de commerce, koléa, Algérie, 2016, P30.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

- **L'explication (ou l'interprétation)** La performance s'explique par des facteurs interne (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

4. Les différentes dimensions de la performance de l'entreprise

En générale, la performance revêt trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.¹

4.1 La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Il faut noter que ces facteurs de performances permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise.

4.2 La performance concurrentielle

Elle traduit le succès qui résulte des capacités de l'entreprise à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel et d'agir à travers des stratégies concurrentielles plus convenables.

4.3 La performance socio-économique

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, et la performance commerciale.

- **La performance commerciale** : Encore appelée performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Une telle satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un facteur de profits et de stabilité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que, la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires; Mais aussi par des critères qualitatifs tels que, la capacité à innover dans le produit, la satisfaction et la fidélisation des clients et la réputation de l'entreprise.
- **La performance économique et financière** : Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que, la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la

¹ Driss Ennesraoui, « La qualité et la performance de l'entreprise », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, no 16 (janvier-juin 2017) : 444-446.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension économique et financière à elle seule, n'assure plus aujourd'hui la compétitivité de l'entreprise.

- **La performance sociale :** Elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette performance est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations, elle est mesurée par la nature des relations sociales qui réponde dans l'organisation, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui est un indicateur de la fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des groupes de travail, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés.
- **La performance organisationnelle :** Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure et l'influence du pouvoir du dirigeant.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

5. Synthèse des travaux de recherche sur la performance

Tableau 5 : Evolution du concept de la performance d'entreprise 1950-2020

Evolution du concept	Indicateurs de mesure	Auteurs
Performance économique et financière Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire Les années 50 – 70'	• Augmentation de la valeur ajoutée • Rentabilité : EBE / CA • Productivité : VA / valeur brute des immobilisations • Endettement : Dettes / CAF • Solvabilité : Dettes / VNC des actifs immobilisés. +	Georgopoulos et Tannenbaum (1957) ; Yachtman et Seashore (1967) ; Katz et Kahn (1966) ; Price (1968) ; Mahoney et Weitzel (1969) ; Negandhi et Reiman (1973) ; KnemaKhem (1971) Shashi et Goldschmidt (1974) ; Klein (1976) ; Dubois (1979).
Performance commerciale Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire et pour le client Les années 80 – 90'	• Action commerciale : nombre de visites clients/prospects ; Le taux de conversion ; CA/CA prévu ; marge réalisée/marge prévue ; • Performance des produits : CA / produit • Performance clients : indice de satisfaction clients - nombre de réclamations - taux de fidélisation client par zone et par produit. +	Porter, 1986 ; Marmuse, 1987 ; Lorino, 1995a ; Lebas et Mévellec, 1999 ; McNair <i>et al.</i> , 2001 ; Bouquin, 2004 ; Cardoso 2003, Bely <i>et al.</i> , 2003 ; Lee <i>et al.</i> , 2006 ; Barette et Bérard, 2000.
Performance organisationnelle Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire, le client et le salarié Les années 2000'	• Indicateurs financiers • Indicateurs commerciaux • Indicateurs RH : Niveau actionnariat salarié ; conditions de travail ; qualité de la circulation de l'information ; flexibilité de la structure. +	Kalika, (1988) ; Kaplan et Norton (2001) Adam (1999) Pesqueux, (2005) Cumby et Conrod (2001) ; V. Barraud-Didier <i>et al.</i> (2003). Boru et Chen (2020)
Performance globale Basée sur la création de la valeur pour toutes les parties prenantes Les années 2000 – 2020'	• Performance financière • Performance sociale : voir Indicateurs RH • Performance environnementale : IPE (16 critères) Ex. Diminution de la pollution ; Emission CO2	Elkington (1997) ; Reynaud (2003) ; Baret (2006) ; Werther et Chandler, (2010) ; Alazard et Sépari, (2001) ; Maurel et Tensaout, (2014).

Source : EL AMRAOUI, H. et HINTI, S., « La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950–2020) », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, Vol. 3, n°5, 2022, PP349.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

6. La mesure de la performance

La mesure de la performance est le degré de réalisation de l'objectif, obtenu à l'issue de la comparaison (rapport) de la mesure physique à l'objectif.

On distingue deux principaux critères pour mesurer à savoir : les critères quantitatifs et critères qualitatifs.

6.1.1 Les critères quantitatifs

La mesure quantitative de la performance d'une entreprise reste très souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise.

Les méthodes d'évaluation de performance sont construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme comme le chiffre d'affaires et le profit annuel.

6.1.2 Les critères qualitatifs

L'utilisation des critères non financiers pour mesurer la performance est de plus en plus fréquente, ces critères peuvent être classés en types suivants :

- **Critères commerciaux** : la part de marché qui est l'un des facteurs clés de la performance organisationnelle ;
- **Critère marketing** : la qualité des produits et les services et la satisfaction des clients ;
- **Critères sociaux** : la dimension humaine représente une garantie pour les performances futures d'une entreprise ;
- **Critères stratégiques** : le positionnement du portefeuille de produits (matrice Boston Consulting Group BCG), l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des Facteurs Clés de Succès (FCS) semble également nécessaires pour évaluer la performance de l'entreprise.¹

6.2 Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit² :

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

¹ MICHEL Barabel, « thèse de doctorat en gestion », sous la direction de PIERRE Romleau, Paris, 1999, P56.

² CALLAT Allain, « Management des entreprises », Edition Hachette Live, France 2008, P38

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

6.3 Les indicateurs de la performance

Pour avoir une notion précise des indicateurs de performance, nous devons tout d'abord définir ce qui est un indicateur.

Un indicateur peut être défini comme suit : « un indicateur est une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».¹

6.3.1 Définition d'un indicateur de performance

- Un indicateur de performance est : « tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation. »².
- Un indicateur de performance KPI (key Performance Indicator) est : « une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. »³
- Indicateur de la performance est : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »⁴.
- En résumé, les définitions précédentes mettent en lumière trois points clés :
 - Un indicateur de performance sert à mesurer de manière objective un phénomène lié à l'activité de l'organisation ;
 - Il permet d'évaluer si l'entreprise parvient à atteindre la performance qu'elle s'est fixée ;
 - Il joue un rôle d'interface entre les objectifs stratégiques et les actions.
- Un indicateur est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'informations⁵ :
 - Sa raison d'être indicateur (objectif stratégique auquel il se rattache) ;
 - La désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises) ;
 - La périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;
 - La désignation d'un acteur responsable de la performance ainsi représenté ;
 - Sa définition technique : formule de calcul ou convention de calcul, source nécessaire à sa production ;
 - Le mode de suivi (réel, budgété, écart budgété/réel).

¹ ADJIMI, N., *L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise*, Mémoire de Master, ESC Koléa, 2019, P37

² VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, 1999, P106.

³ Alain FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Eyrolles, Paris, France, 5ème Édition, 2011, P105.

⁴ LORINO Philipe, *Op.cit.*, P5.

⁵ ADJIMI, N., *L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise*, Mémoire de Master, ESC Koléa, 2019, P38

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

Un indicateur permet donc la mesure de la différence entre le réel et les objectifs pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.

6.3.2 Les catégories d'indicateurs

On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper les indicateurs : selon le type, les caractéristiques, le niveau d'utilisation, etc.

Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaitée et disponible. Prenons l'exemple du classement suivant :

- Indicateurs stratégiques ;
- Indicateurs opérationnels ;
- Indicateurs tactiques.¹

➤ **Les indicateurs stratégiques**

Les indicateurs stratégiques sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation, ils sont plus complexes à traiter.

D'abord, ils nécessitent souvent à la fois des mesures internes sur les capacités de l'organisation et ses choix de missions et des mesures externes sur les besoins et les exigences de l'environnement, souvent difficiles à mesurer.²

➤ **Les indicateurs opérationnels**

Les indicateurs opérationnels sont liés aux fonctions même de l'organisation, ils ont en générale une périodicité assez courte et doivent être suivis régulièrement afin d'apporter les correctifs appropriés sur le terrain.³

➤ **Indicateurs tactiques :**

Les indicateurs tactiques ont pour but d'attendre les objectifs dans le côté de l'amélioration continue, Les tactiques représentent l'outil, l'action, des stratégies qu'est-ce que nous allons faire concrètement demain pour atteindre l'objectif à la fin de l'année ?

- Chacune de ces catégories associée deux types d'indicateurs

Les indicateurs peuvent porter sur le déroulement du processus ou sur ses résultats.

¹ HAFID, A. (2021). Impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle : Étude de cas : Djazaïr Port World. Mémoire de Master, École Supérieure de Commerce, spécialité Organisation et Management des Entreprises, P76.

² MAZOUZ (B) : la gestion intégrée par résultats, presse de l'université du Québec, 2008, P205.

³ HAFID, A. (2021). Impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle, Op.cit., P76.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

➤ Indicateurs de résultat :

Servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus.

➤ Indicateurs de processus :

Servent à suivre le nombre et les types d'activités mises en œuvre. Par exemple :

- Nombre de personnes formées.
- Nombre et types de matériels produits et diffusés.¹

¹ Beaudy (M) : Les indicateurs de performance, SIMFormation, le 25/04/2025, 22 :30.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

Section 2 : La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance opérationnelle et financière

Cette section examine la manière dont l'audit interne contribue à la performance globale, en intégrant ses effets à la fois sur les résultats financiers et sur l'efficacité opérationnelle. En tant qu'outil de contrôle, d'analyse et d'amélioration continue, l'audit permet de renforcer la rentabilité, la gestion des ressources, la qualité des processus et la gouvernance. À travers une lecture croisée des indicateurs financiers et opérationnels, cette section met en évidence le rôle stratégique de l'audit dans l'optimisation durable de la performance organisationnelle.

1. La performance financière

Le concept de « performance financière » renvoie généralement à l'exécution efficace des fonctions financières d'une organisation, évaluée à travers le degré d'atteinte des objectifs financiers préalablement définis.

1.1 Le Concept de performance financière

Pour MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé « L'essentiel du contrôle de gestion », disent que la performance financière peut être considérée comme une combinaison d'efficacité et d'efficience. Cette combinaison implique qu'une entreprise parvienne à atteindre des résultats conformément à des objectifs préalablement définis, tandis que l'efficience se réfère à la gestion optimale des ressources et des capacités en relation avec ces résultats.

Ainsi, de façon générale, la performance financière d'une entreprise représente le niveau d'atteinte des objectifs financiers de ladite société et les moyens employés pour y parvenir. C'est un concept subjectif qui permet de mesurer à quel point une entreprise utilise efficacement son capital pour générer des revenus sur son principal modèle économique¹

Quant à Romain Lenglet (2023), dit que La performance financière est une mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires. La performance financière est mesurée à travers différents indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement, le ratio d'endettement, etc.²

À la lumière des éléments précédents, il est possible de décrire la performance financière peut être appréhendée comme un outil de diagnostic stratégique, permettant d'analyser la capacité d'une entreprise à mobiliser et à gérer efficacement ses ressources. Elle facilite l'identification des insuffisances potentielles et la mise en œuvre d'actions correctives. Ce processus repose sur l'exploitation d'indicateurs financiers pertinents, visant à mesurer l'atteinte des objectifs fixés, tout en les comparant aux résultats obtenus lors des périodes précédentes.

¹ <https://blog.kliner.com/votre-argent/performance-financiere/>

² Agicap. (2023, 26 juin). Définition de la performance financière., <https://agicap.com/fr/glossaire/performance-financiere-definition/>.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

1.2 L'importance et les objectifs de la performance financière

Une fois que le concept de la performance financière aura été abordé, nous tenterons de traiter de l'importance et des objectifs de la performance financière.

1.2.1 L'importance de la performance financière

Selon Romain Lenglet (2023), La performance financière est un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise. Elle permet aux investisseurs, aux actionnaires et aux créanciers d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes. Elle permet également à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques en matière d'investissement, de financement et de gestion des ressources financières. Enfin, elle permet à l'entreprise de se comparer à ses concurrents et d'identifier les domaines où elle doit améliorer sa performance.¹

1.2.2 Les objectifs de la performance financière

- **La profitabilité et la rentabilité :** La profitabilité, et plus particulièrement la rentabilité, constitue un levier essentiel pour le financement et le développement des entreprises. Elle représente à la fois un gage de sécurité et un facteur de confiance pour l'ensemble des partenaires économiques. En tant qu'exigence financière incontournable, la rentabilité conditionne la pérennité de l'entreprise ainsi que sa capacité à croître et à se consolider sur le long terme.²
- **La liquidité :** L'aptitude d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à court terme, tout en maintenant un équilibre durable entre ses recettes et ses dépenses, constitue un indicateur clé de sa solidité financière. Cette capacité inclut également la possibilité de mobiliser de nouvelles sources de financement en cas de besoin. Le risque de liquidité apparaît lorsque l'entreprise rencontre des difficultés financières, perd la confiance des marchés ou des établissements bancaires, et ne parvient plus à se financer. Ce risque est généralement analysé à travers la situation de trésorerie à court terme et la capacité de remboursement des dettes. Pour ce faire, plusieurs indicateurs financiers sont mobilisés, tels que le fonds de roulement, les capitaux propres, l'endettement, ou encore le ratio actif circulant sur dettes à court terme.³
- **La croissance d'entreprise :** « En affaires, “pensez croissance” constitue d'habitude la façon idéale de rester en tête de peloton et parfois même de permettre à l'entreprise de subsister. » — Louis Jacques Filion.⁴
- **L'équilibre financier :** L'équilibre financier désigne une situation dans laquelle une entreprise est capable d'honorer l'ensemble de ses engagements financiers selon les échéances prévues. Il constitue ainsi un indicateur de la qualité de sa gestion et de la solidité de sa structure financière.⁵

¹ Agicap. (2023, 26 juin). L'importance de la performance

financière., <https://agicap.com/fr/glossaire/performance-financiere-definition/>.

² Lucien Kombou, Jules Roger Feudjo, Les déterminants de la rentabilité : Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun, Dans La Revue des Sciences de Gestion 2007/6 (n°228), p45

³ Nicolas Franck, Finance pour non-financiers, 2013, p208.

⁴ Dans le site : <https://www.hrimag.com/Les-7-facteurs-qui-explicitent-la-croissance-des-entrepriseselon-le-professeur>.

⁵ Dans le site : <https://economy-pedia.com/11039261-financial-balance>.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

2. Méthodes de mesure de la performance financière

La performance financière se distingue par sa caractéristique essentielle : sa mesurabilité. Cette particularité permet de recourir à différentes méthodes d'évaluation et d'analyse, parmi lesquelles figurent l'analyse horizontale, l'analyse verticale, ainsi que l'analyse par les ratios. Ces outils s'appuient principalement sur les états financiers de l'entreprise, notamment le bilan et le compte de résultat.¹

2.1 Mesure de la performance par l'analyse horizontale

L'analyse horizontale consiste à étudier l'évolution des principaux postes des états financiers sur une période couvrant au moins trois exercices comptables. Elle permet de mettre en évidence les tendances, les forces et les faiblesses de l'entreprise au fil du temps. Cette évolution peut également être illustrée à l'aide de représentations graphiques, facilitant ainsi l'interprétation des données et la prise de décision.²

2.1.1 Les indicateurs du bilan

▪ **Fonds de roulement net (FRN)**

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) se définit comme l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Il reflète ainsi la part des ressources à long terme qui reste disponible après avoir couvert les investissements durables, et qui peut être mobilisée pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation de l'entreprise.³

Calcul : le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes :

Par le haut du bilan : $\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{l'actif immobilisé}$
Par le bas du bilan : $\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{dettes à court terme}$

▪ **Besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est un indicateur issu de l'analyse du cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire des opérations à court terme. Il traduit le besoin de financement généré par le décalage entre les encaissements et les décaissements. Autrement dit, le BFR correspond à la différence entre les besoins liés à l'exploitation (hors éléments de trésorerie) et les ressources d'exploitation disponibles à court terme, notamment les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation, à l'exclusion de la trésorerie passive.⁴

Calcul :

¹ www.doc-étudiant.fr, consulté le 25/04/2025 à 03 :03

² Idem

³ Claude-annie DUPLAT, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Edition Vuibert, Paris, septembre 2004, P 82.

⁴ Albert CORHAY et Mapapa MBANGALA, Fondement de gestion financière : manuel et application, Edition de l'université de liège, 3ème édition, P 61

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$$

$$\text{BFR} = (\text{Actifs circulants} - \text{Valeurs disponibles}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$$

▪ Trésorerie nette (TN)

La trésorerie est définie comme étant l'excédent (trésorerie positive) ou l'insuffisance (trésorerie négative) des ressources longues disponible après financement né de l'activité.¹

Donc La trésorerie nette peut être déterminée de deux manières complémentaires. Elle résulte, d'une part, de la différence entre le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR). D'autre part, elle peut également s'exprimer comme la différence entre les disponibilités (ou trésorerie active) et les dettes financières à court terme, principalement constituées des concours bancaires et assimilés.

$$\begin{aligned} \text{TN} &= \text{FRN} - \text{BFR} \\ \text{TN} &= \text{valeurs disponible} - \text{dettes financières à court terme} \end{aligned}$$

2.1.2 Les indicateurs de compte de résultat

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance de l'entreprise conduit à l'élaboration des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG), calculés à partir du compte de résultat. Ces indicateurs traduisent des résultats intermédiaires significatifs et constituent des outils précieux pour l'analyse de gestion. En effet, le calcul des SIG permet non seulement d'évaluer la performance, en particulier sur le plan financier, mais aussi de comprendre la manière dont l'entreprise crée de la valeur et la façon dont cette richesse est répartie entre les différentes parties prenantes : salariés, organismes sociaux, État, apporteurs de capitaux, etc.²

• Marge commerciale (MC)

La marge commerciale constitue un indicateur essentiel permettant d'apprécier la performance commerciale d'une entreprise. Elle représente le gain net généré par la revente de marchandises achetées en l'état, sans transformation. Elle se calcule comme la différence entre le chiffre d'affaires des ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues.³

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

• Production de l'exercice (PE)

¹ Vernimmen et al. (2014). Finance d'entreprise. Dalloz.

² Claude-annie DUPLAT, OP_CIT, P 88

³ Georges LEGROS, Mini manuel de finance d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2010, P 17.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

Elle mesure l'effort de production des entreprises ayant une activité industrielle de transformation ou de prestation de services. La production est un indicateur de l'activité réelle de l'entreprise¹

Donc la production de l'exercice permet d'évaluer la performance économique annuelle de l'entreprise. Elle prend tout son sens lorsqu'elle est comparée à celle des exercices précédents ou à celle d'entreprises concurrentes, ce qui permet d'apprécier la position de l'entreprise sur le marché, voire d'estimer sa part de marché. Cette production se calcule en additionnant la production vendue, la production stockée et la production immobilisée.²

$$PE = \text{productions vendues} + \text{productions stockées} + \text{productions immobilisées}$$

Comme nous pouvons exploiter ce solde dans le calcul d'un ratio qui nous permet de déterminer la capacité d'une entreprise à produire en utilisant la totalité de ses actifs.

$$R = \text{production} / \text{actif}$$

- **Valeur ajoutée (VA)**

La valeur ajoutée (VA) permet de mesurer la productivité de l'entreprise ainsi que sa capacité à créer de la richesse. Elle correspond à la somme des rémunérations versées aux différents facteurs de production et se répartit entre l'ensemble des parties ayant contribué à sa création, tels que les salariés, l'État et les apporteurs de capitaux matériels. Par ailleurs, la valeur ajoutée reflète le degré d'intégration des activités de l'entreprise : plus cette dernière prend en charge un nombre élevé de stades de production, plus sa valeur ajoutée tend à être élevée.³

$$VA = \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice}$$

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

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) représente la valeur ajoutée restante après déduction des charges de personnel et des autres charges d'exploitation, à l'exclusion des charges financières et exceptionnelles. Ce solde constitue un indicateur clé pour évaluer la performance

¹ Brigitte DOREATH et autres, Comptabilité et gestion des organisations, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2008, P 141.

² Dov OGIEN, Maxi fiche de gestion financière de l'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2008, P 23.

³ Idem, P 24.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

économique de l'entreprise, indépendamment de sa politique de financement et d'événements non récurrents.¹

L'EBE représente la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de son activité courante, indépendamment des coûts de financement et des impôts.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôt, taxes et versement assimilés} - \text{charges de personnel}$$

- **Résultat opérationnel (RO)**

Le résultat d'exploitation mesure l'enrichissement brut de l'entreprise après déduction de l'ensemble des charges d'exploitation, y compris les dotations aux amortissements. Il traduit la performance opérationnelle en intégrant l'usure du capital économique et dépend des choix d'investissement ainsi que des politiques d'amortissement appliquées².

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{Autres produits d'exploitation} - \text{Autres charges d'exploitation} - \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} + \text{Reprises sur pertes de valeur et provisions}$$

- **Résultat financier (RF)**

Il correspond au résultat généré par l'activité financière de l'entreprise, principalement liée aux opérations d'emprunt et d'endettement, et permet ainsi d'évaluer la performance de cette fonction.

$$\text{RF} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

- **Résultat ordinaire avant impôt (ROAI)**

Il mesure à la fois les performances de l'activité financière et économique de l'entreprise indépendamment des opérations extraordinaires.³

$$\text{ROAI} = \text{RO} + \text{RF}$$

¹ Article L.232-2 du Code de commerce Plan comptable général (PCG) - norme comptable française - M41 et M42

² Mémento Comptable, éditions Francis Lefebvre, chapitre "Soldes intermédiaires de gestion"

³ Georges LEGROS, OP_CIT, P 21.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

• **Résultat extraordinaire :**

Il s'agit d'une mesure de l'activité extraordinaire de l'entreprise, autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire ou permanente de l'entreprise.¹

$$\text{REX} = \text{Produits extraordinaires} - \text{Charges extraordinaires}$$

• **Résultat net de l'exercice (RN)**

Le résultat net de l'exercice est le solde final du compte de résultat, qui mesure la performance globale de l'entreprise sur la période considérée. Il est obtenu en soustrayant du résultat courant avant impôt le montant de l'impôt sur les sociétés et en y ajoutant le résultat exceptionnel. Le résultat net de l'exercice représente ainsi le bénéfice ou la perte réalisé par l'entreprise sur la période.²

$$\text{R.NET} = \text{RT d'exploitation} + \text{RT financier} + \text{RT exceptionnel} - \text{Participations des salariés} - \text{Impôt sur bénéfices}$$

2.2 Mesure de la performance par l'analyse verticale

L'analyse verticale vise à comprendre les relations entre différents postes des états financiers au cours d'un même exercice. Pour la mener, l'analyste doit calculer la part relative de chaque poste sous forme de pourcentage : les éléments du bilan sont rapportés à l'actif total (par exemple : actif immobilisé/actif total, dettes totales/passif total), tandis que ceux de l'état de résultat sont exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires (par exemple : VA/CA, EBE/CA, charges de personnel/VA). Cette méthode facilite la mise en évidence des liens entre les postes clés des états financiers. Toutefois, pour approfondir l'analyse de la performance, il est nécessaire de recourir à d'autres outils d'évaluation complémentaires.

2.3 Mesure de la performance à l'aide des ratios

Un ratio peut être défini comme suit « un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance de l'entreprise »³

Effectivement, un ratio constitue également un outil d'analyse, de jugement et d'alerte. Il synthétise une information essentielle et permet de visualiser, à un moment donné, l'évolution de la performance ou l'état de la situation financière de l'entreprise.

¹ Idem.

² Comptabilité générale - Principes et analyse des écritures comptables, Catherine Deffains-Crapsky et Isabelle Hillenkamp, éditions Dunod, 2019.

³ Brigitte DOREATH et autres, comptabilité et gestion des organisations, Edition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008, P 136.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

2.3.1 Les ratios de structure

Cette catégorie de ratios a pour objectif l'étude de degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise à travers l'étude des composants de celle-ci (investissement, solvabilité...)

- **Ratio de financement des investissements (RFI) :** Le ratio de financement des investissements (RFI) permet d'évaluer la politique d'investissement de l'entreprise. Il est important de souligner que, dans les secteurs industriels, le RFI est généralement supérieur ou égal à 50 %, traduisant ainsi une couverture significative des investissements par des ressources stables.

$$\text{RFI} = \text{Valeurs immobilisées} / \text{total Actifs}$$

- **Ratio de solvabilité :** Ce ratio évalue principalement la sécurité des créances à long, moyen et court terme, constituant ainsi la marge de crédit dont dispose l'entreprise. Il offre une indication sur la solvabilité probable de l'entreprise et sa capacité à honorer ses engagements financiers.

$$\text{RS} = \text{Total actif} / \text{total dettes}$$

- **Ratio d'autonomie financière (RAF) ou de capacité d'endettement :** Ce ratio met en évidence le recours de l'entreprise à des sources de financement externes. Il permet aux créanciers à long terme d'évaluer les risques liés à leurs prêts, tandis que les actionnaires peuvent apprécier la solidité financière de l'entreprise ainsi que son niveau de dépendance vis-à-vis des établissements prêteurs.¹

Il est préférable que :

$$\begin{array}{l} \text{RAF} = \text{Capitaux propres} / \text{Total des dettes} > 1 \\ \text{Où} \\ \text{RAF} = \text{capitaux propres} / \text{capitaux permanents} > 0,5 \end{array}$$

2.3.2 Ratios de liquidité

Ces ratios permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes exigibles et ses engagements financiers à court terme (moins d'un an). Par liquidité, on entend l'ensemble des actifs immédiatement disponibles ou rapidement convertibles en espèces, tels que la caisse, les

¹ Claude-annie DUPLAT, OP_CIT, P 94.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

avoirs bancaires, les effets à recevoir, les placements négociables, les créances clients et, dans une certaine mesure, les stocks.¹

- **Ratio de liquidité générale (RLG) :** Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes exigibles, à travers la totalité de ses actifs à court terme (moins d'un an), plus le ratio est important plus l'entreprise pourra faire face à ses engagements à CT.²

$$\text{RLG} = \text{actif à moins d'un an} / \text{passif à moins d'un an}$$

$$\text{RLR} = (\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}) / \text{DCT}$$

- **Ratio de liquidité réduite (RLR) :** Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme en s'appuyant uniquement sur ses actifs circulants les plus liquides, en excluant notamment les stocks.³
- **Ratio de liquidité immédiate (RLI) :** Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en s'appuyant uniquement sur ses valeurs disponibles. Il constitue un indicateur de la situation de liquidité de l'entreprise. Généralement inférieur à 1, un ratio anormalement élevé peut révéler un excès de liquidités par rapport au niveau des dettes, traduisant ainsi une sous-utilisation des ressources financières disponibles.⁴

$$\text{RLI} = (\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}) / \text{DCT}$$

2.3.3 Ratios de rentabilités :

Selon HOARAU « la rentabilité est l'aptitude d'une entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans une entreprise »⁵

Les ratios de rentabilité mesurent la performance globale de l'entreprise et par conséquent les résultats de différentes activités, les ratios de rentabilité sont :

¹ Gérard MELYON, Gestion financière, Edition Bréal ED France, 4ème édition, 2007, P 160.

² Georges LEGROS, OP_CIT, P 58.

³ Idem. P 59.

⁴ Ibid.

⁵ HOUARAU, CHRISTIAN, « Maitriser le diagnostic financier », 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008, P.88.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

- **Ratio de rentabilité commerciale :** La rentabilité commerciale est un indicateur de performance économique qui évalue la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de son activité principale. Elle se mesure en comparant le résultat d'exploitation au chiffre d'affaires, mettant ainsi en évidence l'efficacité de la gestion commerciale et opérationnelle.

$$\text{RRC} = \text{résultat net} / \text{CAHT}$$

- **Ratio de rentabilité économique (RRE) :** Également appelée rentabilité des capitaux investis, cet indicateur mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de l'ensemble du capital investi, indépendamment de sa politique de financement.
- **Ratio de rentabilité financière (RRF)** Ce ratio évalue le niveau de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Il revêt une importance particulière pour les actionnaires, car c'est

$$\begin{aligned} \text{RRE} &= \text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux investis} \\ \text{Sachant que :} \\ \text{Capitaux investis} &= \text{immobilisations nettes} + \text{BFR} \end{aligned}$$

en grande partie sur la base de cette rentabilité qu'ils décident d'investir ou non. Ainsi, la rentabilité financière mesure le bénéfice généré en tenant compte de la structure de financement de l'entreprise, en appréciant spécifiquement la rentabilité des fonds apportés par les actionnaires.

RRF peut se calculée comme suit¹:

$$\text{RRF} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

Il est essentiel que ce ratio soit suffisamment élevé afin d'inciter les actionnaires à investir leurs fonds dans l'entreprise.

Cette notion de rentabilité peut être aussi exprimée par le rapport donnant le bénéfice par action (BPA)²

$$\text{BPA} = \text{bénéfice net} / \text{nombre d'actions}$$

3. L'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière

L'une des dimensions cruciales de l'audit interne réside dans son rôle dans l'évaluation de la performance financière. En analysant de près les indicateurs de rentabilité, les ratios financiers et les mesures de création de valeur, l'audit interne offre un éclairage précis sur la santé financière d'une entreprise. Cette évaluation minutieuse, étayée par des données factuelles,

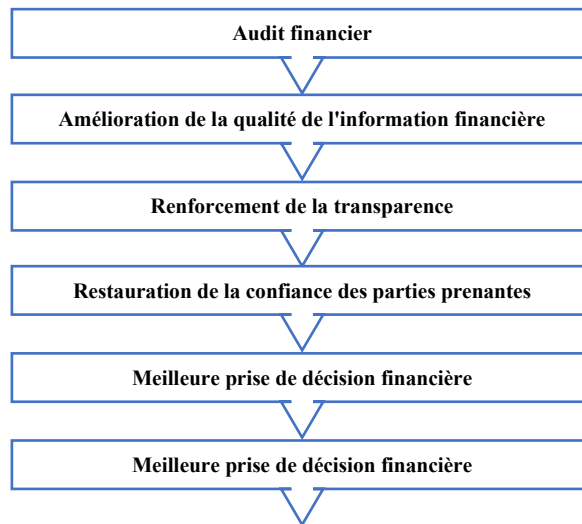
¹ Georges LEGROS, OP_CIT, P 28

² Idem.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

permet de discerner les tendances, d'identifier les domaines sous-performant et de formuler des recommandations ciblées pour l'amélioration de la performance.

Figure 8: La relation entre l'audit financier et la performance financière



Source : Établie par nos soins à partir d'une synthèse des concepts théoriques issus de la littérature académique sur l'audit financier et la performance organisationnelle.

4. La performance opérationnelle

La performance opérationnelle constitue un levier fondamental dans la gestion des organisations, car elle reflète la capacité d'une entreprise à mener à bien ses activités quotidiennes tout en optimisant ses ressources. Elle vise à évaluer la manière dont les processus sont exécutés, tant en termes d'efficacité que d'efficience.

4.1 Définition de la performance opérationnelle

« La performance opérationnelle se réfère à la capacité de l'organisation à produire et livrer plus efficacement des produits aux clients avec une qualité améliorée et des délais de livraison réduits qui mènent finalement à améliorer sa position sur le marché et augmenter ses chances de vendre ses produits sur les marchés internationaux. ¹ »

« La performance opérationnelle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à mobiliser et à combiner efficacement ses ressources afin d'atteindre ses objectifs de production et de livraison de biens ou services. ² »

La performance opérationnelle désigne la capacité d'une entreprise à exécuter efficacement ses activités internes tout en optimisant l'utilisation de ses ressources. Elle repose à la fois sur

¹ LOUZANI, H. & ADMANE, M., « L'impact de la gestion de la relation fournisseurs sur la performance opérationnelle de l'entreprise – Cas : NAFTAL », *Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale*, Vol. 15, n°2, 2021, P470.

² Jean-Pierre Micaëlli, Jacques-Henri Jacot, « La performance économique en entreprise », éd Hermès, 1996, P150.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

l'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs fixés, et sur l'efficience, qui implique de mobiliser le moins de moyens possibles pour y parvenir.¹

Donc, La performance opérationnelle se définit comme la capacité d'une organisation à produire et à livrer des biens ou des services de haute qualité dans les délais impartis, tout en optimisant l'usage de ses ressources. Elle combine l'atteinte rigoureuse des objectifs fixés (efficacité) et la recherche d'une utilisation minimale des moyens engagés (efficience). En pratique, une entreprise opérationnellement performante améliore continuellement ses processus pour réduire les délais, garantir la fiabilité de ses livraisons et maîtriser ses coûts, renforçant ainsi sa compétitivité sur les marchés locaux et internationaux.

4.2 Les dimensions de la performance opérationnelle

La performance opérationnelle de l'entreprise représente principalement la performance de l'entreprise en termes du quatre dimensions à savoir : qualité, cout, flexibilité, et livraison, qui reflètent l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Ces dimensions étaient les plus cohérents et les plus convenus entre les chercheurs et ceux intéressés a mesuré la performance opérationnelle de l'entreprise.

Nous pouvons définir chaque dimension de la performance opérationnelle comme suit :

- **Cout** : c'est la capacité de l'entreprise de fabriquer et de fournir des produits et des services à faible cout.
- **Qualité** : c'est la capacité de l'entreprise de fabriquer ou de fournir des produits et services sans défauts.
- **Livraison** : c'est la capacité de l'entreprise de répondre rapidement aux attentes des clients.
- **Flexibilité** : c'est la capacité de l'entreprise de modifier la procédure dans des circonstances changeantes.

4.2.1 La dimension flexibilité opérationnelle

La flexibilité opérationnelle reflète la capacité d'une entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement, tout en renforçant ses aptitudes d'apprentissage organisationnel à travers l'exploitation d'informations nouvelles et pertinentes.²

D'autre part, les entreprises recherchent la flexibilité en raison des avantages stratégiques qu'elle procure. Tout d'abord, dans un environnement instable ou incertain, la capacité à réagir de manière souple face aux changements imposés devient un facteur essentiel de survie. Ensuite, même en l'absence de nécessité immédiate, la flexibilité favorise l'amélioration de l'efficacité interne, notamment à travers des initiatives telles que la réingénierie des processus métier. Enfin, elle constitue un levier de différenciation concurrentielle, en permettant le développement de nouvelles fonctionnalités ou pratiques susceptibles d'améliorer durablement la performance organisationnelle.³

Parmi les types de la flexibilité opérationnelle, nous pouvant citer huit types :

¹ Bourguignon. A., Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, 1995, PP 61-66.

² GERWIN. D.:" Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective," Management Science, Vol 39, N°4, 1993, PP396.

³ LECY. M, POWELL.PH.:" SME Flexibility and the role of information Systems," Small Business Economics, Volume 11, N° 2, 1998, P184.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

- **Flexibilité des machines** : elle désigne la capacité d'une machine à changer rapidement d'outil ou de programme de commande afin de passer d'une opération à une autre, facilitant ainsi la polyvalence du système.
- **Flexibilité de routage** elle reflète la possibilité d'acheminer un produit d'un point à un autre en empruntant des trajets différents.
- **Flexibilité de production** elle fait référence à la capacité du système à fabriquer une large gamme de produits différents à partir des mêmes ressources ou équipements.
- **Flexibilité de produit** qui exprime la possibilité de fabriquer un nouveau produit
- **Flexibilité d'ordre des opérations** elle représente la possibilité de modifier l'ordre des opérations constituant la gamme de fabrication d'un produit.
- **Flexibilité d'expansion** elle désigne la capacité du système à être étendu ou modifié de manière modulaire, en intégrant de nouvelles fonctions ou unités sans perturber l'ensemble de la chaîne.
- **Flexibilité de volume** elle caractérise la capacité du système à ajuster sa cadence de production, à la hausse ou à la baisse, en réponse aux fluctuations de la demande.
- **Flexibilité de mélange** elle correspond à l'aptitude du système à produire simultanément plusieurs produits différents, tout en gérant des flux variés et instables.¹

4.2.2 La dimension qualité du produit

Boeing définit la qualité comme "la fourniture à nos clients de produits et de services qui répondent constamment à leurs besoins et à leurs attentes".²C'est-dire : La qualité est une conformité aux attentes des clients. 199Ainsi, selon la norme ISO 9000 :2015, la qualité est définie comme : « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».³

La définition de la qualité dépend du point de vue où l'on se place :

- **Pour un client ou un utilisateur** la qualité correspond à l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire ses besoins.
- **Pour la production** la qualité réside dans la capacité à concevoir et à fabriquer un produit satisfaisant les besoins des utilisateurs tout en minimisant les coûts.
- **Pour l'entreprise ou une organisation** la qualité se traduit par la mise en œuvre d'une politique globale visant à mobiliser l'ensemble du personnel dans une dynamique d'amélioration continue. Celle-ci porte à la fois sur :
 - La qualité des produits et services offerts ;
 - L'efficacité des processus internes ;
 - Ainsi que la cohérence et la pertinence des objectifs stratégiques, en lien avec les évolutions de l'environnement externe.
- **Pour la société** la qualité d'une entreprise ne se limite pas à sa performance économique. Elle repose également sur sa capacité à innover, à créer de la valeur ajoutée qu'elle soit

¹ KERMAD. L : « Contribution à la supervision et à la gestion des modes et des configurations des systèmes flexibles de production manufacturière », thèse de doctorat en productique automatique et l'informatique industrielle, université des sciences technologies de LILLE, 1996, P20.

² DAVID. L. DAVIS. G:” Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality,” 7ème édition, édition Pearson Education Limited, Essex, England, 2014, P02.

³ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> consulté le 01/05/2025, 16 :41.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

matérielle, intellectuelle ou sociale et à la redistribuer équitablement entre les différentes parties prenantes.¹

4.2.3 La dimension coût de la production

Le coût constitue l'une des dimensions fondamentales de la performance opérationnelle. Il reflète la capacité de l'entreprise à produire et à fournir des biens ou des services tout en maîtrisant les ressources mobilisées, dans le but de minimiser les dépenses engagées. Autrement dit, une entreprise performante sur le plan des coûts est celle qui parvient à offrir une valeur équivalente ou supérieure à ses concurrents, mais à un coût inférieur, sans compromettre la qualité, les délais ou la sécurité.

Les couts sont déterminés :

- Soit postérieurement aux faits qui les ont engendrés : couts constatés ou couts réels ou couts historiques ;
- Soit antérieurement aux faits qui les ont engendrés : couts préétablis ou couts standards ou couts prévisionnels.

4.2.4 La dimension délai de la livraison

Du point de vue du client, le délai correspond à la durée écoulée entre la passation de la commande et la réception effective du produit ou du service, constituant ainsi un critère essentiel de satisfaction.²

Du point de vue du fournisseur, le délai revêt une importance particulière puisqu'il correspond au temps requis pour transformer une commande en encaissement. On distingue ainsi deux types de délais : celui lié au cycle commande-livraison, et celui associé au cycle d'achat des matières premières jusqu'à l'encaissement.³

- **Cycle commande-livraison**

Le délai entre la réception de la commande et sa livraison constitue un facteur stratégique, notamment dans un contexte de production « juste-à-temps », où la rapidité et la fiabilité sont sources d'avantage concurrentiel. La régularité de ce délai est souvent aussi cruciale que sa durée, car un retard peut avoir des conséquences plus graves qu'une anticipation de la commande. Par ailleurs, des délais longs contraignent les clients à établir des prévisions plus lointaines, tout en continuant à exiger des délais de livraison toujours plus courts.

- **Cycle de paiement des matières premières à l'encaissement**

Ce cycle représente le temps nécessaire à la conversion d'une commande en liquidités. Il englobe non seulement le traitement des commandes, la facturation et l'encaissement, mais aussi l'ensemble du processus depuis l'achat des matières premières jusqu'à la livraison du produit fini. À chaque étape, des ressources sont mobilisées, nécessitant un financement adéquat du fonds de roulement

L'objectif de la performance opérationnelle de l'entreprise réduite non seulement les couts et le délai de livraison, mais amélioré également la qualité.

¹ KHALAF. A : « Systèmes de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation de pilotage et d'Optimisation des systèmes de production », thèse de doctorat en Génie Industriel, Université Paul Verlaine-Metz, 2008, p 23-24

² Ahmed YAHIA, « L'apport de la supply chain management dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », Thèse de magistère en sciences commerciales, EHEC Alger, 2017, p. 194.

³ AHMED YAHIA.S, Op.cit, p 195

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

De plus la performance opérationnelle et la compétitivité reposent sur quatre composantes : la qualité, cout, flexibilité et livraison. Ces quatre composantes sont étroitement liées. Car si la qualité délivrée par la production n'est pas conforme, la livraison ne sera pas effectuée et le délai ne sera pas respecté. Les clients invoquent également un manque de qualité de service si livraison est retardée, au mauvais endroit, ou s'il manque des pièces ou des produits.

5. La mesure de la performance opérationnelle : un enjeu majeur pour les entreprises

La théorie financière moderne, initiée par les travaux de Modigliani et Miller (1963), postule que la performance opérationnelle d'une entreprise doit être dissociée de sa structure de financement. Leur proposition II stipule que les conditions d'exploitation sont le principal déterminant de la création de valeur, tandis que les décisions de financement n'ont d'incidence que par le biais de l'effet fiscal.

Cependant, les aspects méthodologiques relatifs à l'évaluation de la performance opérationnelle à long terme font encore l'objet de débats au sein de la littérature financière. La mesure de cette performance sur le long terme s'avère en effet une tâche délicate, ne faisant pas consensus dans la communauté scientifique.

Bien que controversée, l'analyse de la performance opérationnelle demeure néanmoins primordiale pour établir un diagnostic approfondi sur les leviers de création de valeur de l'entreprise et éclairer ses perspectives futures de croissance.¹

5.1 Les indicateurs de performance opérationnelle

La mesure de la performance opérationnelle repose sur un ensemble d'indicateurs clés (KPI – Key Performance Indicator) permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience des processus internes d'une organisation. Ces indicateurs sont indispensables pour assurer un pilotage rigoureux des activités, détecter les écarts et engager des actions correctives pertinentes².

5.1.1 Indicateurs d'efficacité

Les indicateurs d'efficacité visent à mesurer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs opérationnels, notamment en termes de délai, de quantité et de qualité. Parmi les plus utilisés, on retrouve :

- **Le taux de respect des délais**, qui mesure le pourcentage de livraisons effectuées à la date prévue.

$$\text{Taux de respect des délais} = \left(\frac{\text{Nombre de livraisons à temps}}{\text{nombre totale de livraison}} \right) \times 100$$

¹ BRAHIMI, N. et DEERRADJI, K. M., *Mesure et amélioration des performances opérationnelles : une approche par le contrôle de gestion – Cas de Tassili Travail Aérien*, Mémoire de Master, ESC, 2024, P49.

² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, P56.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

- **Le temps de cycle**, qui correspond à la durée moyenne nécessaire pour réaliser une opération complète.

$$\text{Temps de cycle} = (\text{durée totale de réalisation des opérations} / \text{nombre totale d'opération réalisées})$$

- **Le taux de production conforme**, qui évalue la proportion de produits ou services réalisés sans défaut.

$$\text{Taux de production conforme} = (\text{Nombre de produits conformes} / \text{nombre totale de produits fabriqués}) \times 100$$

Ces indicateurs permettent de juger si les processus sont correctement alignés avec les attentes des clients internes ou externes¹.

5.1.2 Indicateurs d'efficience

Les indicateurs d'efficience, quant à eux, mesurent la capacité de l'organisation à atteindre ses résultats tout en mobilisant un minimum de ressources. Il s'agit notamment de :

- **Coût de revient unitaire** : indicateur du coût total (matières, main-d'œuvre, logistique) d'un produit ou service.

$$\text{Coût de revient unitaire} = (\text{cout total de production} / \text{quantité produite})$$

- **Taux de gaspillage** : qui renseigne sur les pertes ou surconsommations de ressources.

$$\text{Taux de gaspillage} = (\text{quantité de ressources gaspillées} / \text{quantité totale des ressources utilisées}) \times 100$$

- **Taux d'utilisation des ressources**, qui permet d'évaluer si les moyens matériels et humains sont pleinement mobilisés.

$$\text{Taux d'utilisation des ressources} = (\text{ressources utilisées} / \text{ressources disponibles}) \times 100$$

Ces indicateurs permettent de corriger les inefficacités et d'optimiser les processus dans une logique d'amélioration continue².

5.1.3 Indicateurs de qualité et de fiabilité

La qualité étant une dimension centrale de la performance opérationnelle, certains indicateurs lui sont directement associés :

¹ Bouquin, H. (2001). *Le contrôle de gestion*. Paris: PUF, P132

² Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2000). *Management Control Systems*. McGraw-Hill, P75.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

- **Taux de non-conformité**, indiquant la proportion de produits ou services non conformes ;
- **Taux de retour ou réclamation client**, qui mesure la satisfaction et la fiabilité perçue ;
- **Indice de satisfaction client**, recueilli à travers des enquêtes ou évaluations post-livraison.

Ces mesures aident à maintenir un haut niveau de service et à prévenir les coûts de non-qualité¹.

5.1.4 Indicateurs de disponibilité et de continuité

Dans les secteurs techniques ou industriels, il est également courant de suivre :

- **Le taux de disponibilité des équipements**, mesurant le temps pendant lequel un outil est réellement opérationnel ;
- **MTTR (Mean Time To Repair)**, soit le délai moyen de réparation ;
- **MTBF (Mean Time Between Failures)**, soit le délai moyen entre deux pannes ;

Ces indicateurs permettent d'assurer la continuité de la production ou des services et de réduire les interruptions².

5.1.5 Synthèse des principaux indicateurs de performance opérationnelle

Tableau 6 : Synthèse des principaux indicateurs de performance opérationnelle

Catégorie d'indicateur	Définition	Exemples
Efficacité	Capacité à atteindre les objectifs fixés dans les délais et les conditions prévues.	Taux de respect des délais, temps de cycle, taux de production conforme.
Efficiences	Capacité à produire un résultat optimal avec le minimum de ressources.	Coût de revient unitaire, taux d'utilisation des ressources, taux de gaspillage.
Qualité / Fiabilité	Mesure de la conformité, de la satisfaction et du bon fonctionnement des processus.	Taux de non-conformité, taux de retour client, indice de satisfaction client.
Disponibilité / Continuité	Évaluation de la disponibilité des équipements et de la continuité des opérations.	Taux de disponibilité, MTTR, MTBF.

Source : Réaliser par nos soins sur la base des principes du contrôle de gestion et des standards en matière d'évaluation de la performance opérationnelle

6. La relation entre l'audit interne et la performance opérationnelle

L'audit interne contribue directement à l'amélioration de la performance opérationnelle en évaluant l'efficacité et l'efficacité des processus mis en œuvre au sein de l'organisation. Il

¹ ISO 9001 :2015, §9.1.1 – *Systèmes de management de la qualité – Exigences relatives à la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation.*

² Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). *Performance measurement system design: A literature review.* *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, n°12, P1231.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

permet d'identifier les dysfonctionnements, les gaspillages de ressources, les retards, ou encore les écarts par rapport aux objectifs fixés.

En procédant à une analyse approfondie des activités opérationnelles, l'audit interne fournit à la direction des informations fiables et objectives, nécessaires à la prise de décision et à l'optimisation des processus. Il aide à mettre en évidence les points faibles du fonctionnement interne, à proposer des axes d'amélioration, et à suivre la mise en œuvre des actions correctives.

De plus, l'audit interne renforce la capacité de l'entreprise à maîtriser ses risques opérationnels, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources. Il devient ainsi un levier essentiel de création de valeur, en contribuant à la qualité, à la maîtrise des coûts, à la réduction des délais, et à l'adaptabilité des systèmes de production et de gestion.¹

¹ IIA – Institute of Internal Auditors. (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*.

Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière l'importance croissante de la performance comme enjeu stratégique pour les organisations publiques, en particulier dans un environnement en mutation constante. Nous avons examiné les principales dimensions de la performance, qu'elles soient financières ou opérationnelles, en montrant que celles-ci ne peuvent être atteintes durablement sans une bonne gouvernance des processus internes.

L'audit interne, à travers ses missions d'évaluation, de contrôle et de conseil, joue un rôle central dans l'optimisation de la performance. Il permet non seulement de détecter les dysfonctionnements, mais également de proposer des pistes d'amélioration en s'appuyant sur des outils structurés tels que l'analyse des risques, le contrôle interne ou encore les indicateurs de suivi. Dans le contexte des marchés publics, et plus précisément des acquisitions de matériels, l'audit permet de renforcer la transparence, la maîtrise des coûts et la conformité réglementaire.

Cette analyse théorique de la relation entre audit et performance trouve toute sa pertinence dans le cas spécifique de Cosider Canalisation. Le chapitre suivant s'inscrira donc dans une approche résolument pratique, en présentant une mission d'audit réelle menée au sein de cette entreprise publique. Il s'agira d'évaluer le processus d'acquisition de matériels, d'identifier les risques et anomalies, et de proposer des recommandations concrètes visant à améliorer la performance financière et opérationnel du dispositif d'achat.

***Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de
l'entreprise Cosider Canalisations***

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sein de l'entreprise Cosider Canalisations

Introduction

Ce chapitre est dédié à une étude de cas pratique réalisée au sein de l'entreprise publique Cosider Canalisation, dans le cadre de notre stage au sein de sa direction d'audit. Il met en lumière le déroulement d'une mission d'audit interne portant spécifiquement sur le processus d'acquisition de matériels dans le contexte des marchés publics, et son rôle dans la maîtrise des risques opérationnels et la recherche de performance.

Nous mettons l'accent sur la contribution stratégique de l'audit interne dans la gestion des risques associés aux opérations d'achat, un domaine critique pour les entreprises publiques soumises à des exigences réglementaires strictes. L'audit interne, en tant que fonction indépendante et objective, permet d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle, d'identifier les vulnérabilités et de proposer des pistes d'amélioration visant à garantir la conformité, la transparence et la performance du cycle d'achat.

Ce chapitre se structure en trois grandes parties :

Dans un premier temps, nous présenterons Cosider Canalisation, en exposant son historique, ses domaines d'activité, ses missions, ainsi que son organisation générale, notamment au niveau de la direction d'audit.

Dans un second temps, nous analyserons le processus d'acquisition de matériels au sein de l'entreprise, en décrivant les principales étapes du cycle d'achat, les acteurs impliqués, et les dispositifs de contrôle interne en place.

Enfin, nous présenterons de manière détaillée une mission d'audit interne à laquelle nous avons participé, appliquée au processus d'acquisitions. Cette mission est structurée en trois phases : la préparation, la réalisation et la finalisation. Elle illustre concrètement comment l'audit permet d'évaluer les pratiques existantes, d'identifier des constats, et de formuler des recommandations visant à renforcer la maîtrise des risques et à optimiser la performance.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Section 1 : présentation de l'entreprise

Pour présenter notre cas pratique il est nécessaire de présenter Cosider Groupe ainsi que sa filiale Cosider Canalisation qui fait l'objet de notre étude.

1. Présentation de l'entreprise Cosider Groupe SPA

Cosider Groupe est une entreprise publique algérienne spécialisée dans le secteur du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH). Son siège social est situé à Hydra, dans la wilaya d'Alger.

1.1 Historique de COSIDER Groupe

COSIDER a été Créée le 1er janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S), et le groupe danois Christian et Nielsen. En 1982, elle devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois, dans le cadre de la restructuration organique et financière des entreprises publiques décidées par les autorités algériennes, elle est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministère de l'industrie lourde.

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en Octobre 1989, elle a su, finalement se distinguer et exploiter diverses opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics.

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, COSIDER s'est engagée à diversifier en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et de clients.

Aujourd'hui COSIDER Groupe, par le biais de sa croissance interne et son évolution continue, est devenue le plus grand groupe algérien de BTPH avec un capital social de 17 800 000 000 DA (Aujourd'hui), un chiffre d'affaires évoluant de 73.5 milliards en 2013 à 112 milliards en 2014 pour arriver à atteindre les 141 milliards de DA en 2015 avec un taux de croissance d'à peu près 10% (en 2014) et en détenant 100% du capital de ses filiales.

1.2 Filiales de COSIDER groupe et organigramme

1.2.1 Les filiales de COSIDER groupe

COSIDER est organisé en dix (10) filiales, centrées chacune sur un métier de base.

- Cosider Carrières ;
- Cosider Construction ;
- Cosider Canalisation ;
- Cosider Ouvrages d'Art ;

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

- Cosider Promotion ;
- Cosider Engineering ;
- Cosider Géotechnique ;
- Cosider Alrem ;
- Cosider Travaux Publiques ;
- Cosider Agrico.

Figure 9: Les filiales du groupe COSIDER



Source : document interne de l'entreprise (2025)

- **COSIDER Travaux Publics** est une entreprise publique algérienne, filiale du Groupe COSIDER, disposant d'un capital social de 4 milliards de dinars algériens. Elle est spécialisée dans la réalisation de grands ouvrages d'infrastructures publiques, et intervient notamment dans les domaines suivants :
 - La construction de routes, d'autoroutes, de voies ferrées, ainsi que de pistes d'aérodromes,
 - La réalisation d'ouvrages souterrains et maritimes,
 - Les travaux de construction de grands ouvrages hydrauliques, tels que les barrages et les systèmes de transfert d'eau,
 - La préparation et l'exécution de chantiers ferroviaires.

Grâce à une expertise avérée et à un portefeuille important de projets réalisés avec succès, COSIDER Travaux Publics s'impose comme un acteur majeur du secteur des travaux publics en Algérie, où elle occupe une position de leader reconnu au niveau national, qu'elle entend consolider.

- **COSIDER Canalisations** pour sa part, est une filiale née de la restructuration de COSIDER Travaux Publics, opérationnelle depuis le 1er janvier 2004. Dotée d'un capital social équivalent de 4 milliards de dinars algériens, elle se spécialise dans la réalisation d'ouvrages destinés aux secteurs de l'Énergie et de l'Hydraulique, en particulier la construction de pipelines et d'installations liées au transport des fluides.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Cette nouvelle organisation permet au Groupe COSIDER de mieux répartir les missions entre ses entités spécialisées, COSIDER Canalisations ayant pour vocation de prendre en charge, de manière autonome, les projets liés aux réseaux de canalisations stratégiques.

- **COSIDER Construction** Filiale du groupe COSIDER, au capital de 3.279.000.000 DA, intervient sur tout territoire national. Elle étudie et réalise les logements et le génie civil et industriel.

Pour l'atteinte de ses objectifs et une meilleure capacité d'adaptation aux besoins de ses clients, les activités de COSIDER Construction sont réparties en divisions opérationnelles :

Génie Civil et Bâtiment. Outre ces divisions, COSIDER Construction dispose de structures d'appoint telles que : le Bureau d'Études, la Direction du Matériel et des Ateliers de Production Intermédiaire.

- **COSIDER Ouvrage d'Art** COSIDER Ouvrages d'Art filiale du Groupe COSIDER est créée sous forme de société par actions le 30 Avril 2005, suite à la scission de COSIDER Construction.

Avec un capital social augmenté en 2013 à 1.200.000.000 DA et un chiffre d'affaires de 6 200 Millions de DA réalisé à la fin de cet exercice. C'est une filiale, spécialisée dans les ponts et les fondations spéciales.

- **COSIDER Carrières** Avant sa création en tant que filiale, COSIDER Carrières était un département rattaché à la Direction Générale. Au deuxième semestre de l'année 1995, COSIDER se filialise donnant lieu, à la naissance de COSIDER Carrières, société par action, au capital social de 745.500.000 DA. Elle est spécialisée dans la production des matériaux de carrières.
- **COSIDER Promotion** L'Entreprise COSIDER Promotion S.P.A., au capital social de 600.000.000 DA, a été créée le 30 avril 1995, suite à la filialisation des activités de l'Entreprise mère COSIDER. Cette entité, répond à une stratégie d'intégration économique et de mise en œuvre d'une nouvelle dynamique de développement du logement et de la construction.
- **Cosider Alrem** L'Algérienne de Rénovation d'Entretien et de Maintenance, par abréviation COSIDERALREM, de statut EPE/SPA au capital social de 305.000.000 DA est issue de la restructuration de COSIDER et érigée en filiale de cette dernière le 26 mars 1995.

Ces activités se résument en

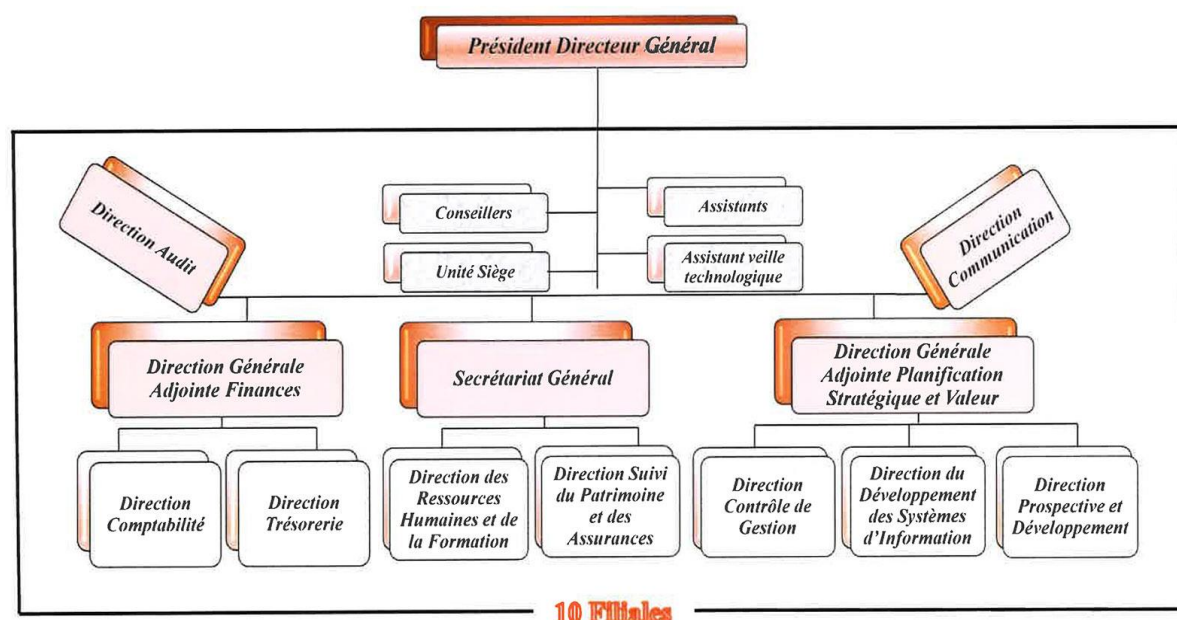
- Maintenance et rénovation de matériels de travaux publics ;
- Travaux d'usinage ;
- Commercialisation de pièces de rechange ;
- Prestations de conseil en maintenance : diagnostic, organisation, procédures et gestion environnementale profitable ;
- Location de matériels de travaux publics, de transport et de manutention (en projet).

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

- **COSIDER Engineering** Créée en 2011, au capital social de 100.000.000 DA en ex nihilo sous la forme juridique d'une société par actions, COSIDER Engineering est investie de la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, diagnostic, expertise et étude de faisabilité. La société est chargée de développer au sein du groupe les activités d'études, d'ingénierie et de conception générale.
- **COSIDER Géotechnique** COSIDER Spa et Teixeira Duarte, entreprise portugaise, ont créé en 2006 une société mixte dénommée TEIXCO Spa. Spécialisée dans la Réalisation Fondations spéciales, Confortements et Soutènement, Forages hydrauliques, Campagne de Géotechnique.
- **COSIDER AGRICO** C'est la dernière-née des filiales de Cosider groupe et elle constitue à coup sûr le summum du management d'entreprise engagée par le PDG du Groupe qui a su faire le choix le plus durable, d'un côté, permettant l'extension vers d'autres activités pérennes, et, de l'autre, participer de manière effective à la relance économique par la diversification des activités. C'est une filiale, spécialisée dans la Production Agricole, Animale et Aquacole.

1.2.2 L'organisation du Groupe COSIDER

Figure 10: L'organisme de COSIDER groupe



Source : document interne de l'entreprise (2025)

Après la présentation de l'organisme COSIDER groupe, la section suivante est consacrée à la présentation de l'entreprise COSIDER Canalisation avec un historique, les missions principales et son organigramme.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

2. COSIDER Canalisation

2.1 Historique de COSIDER canalisations

COSIDER Canalisations, entreprise publique économique, issue de la scission de la filiale COSIDER Travaux Publics a été créée en janvier 2004, est de par son activité la filiale la plus importante du Groupe COSIDER.

Depuis, la filiale COSIDER Canalisations s'est spécialisée et a développé son savoir-faire jusqu'à devenir leader national en rivalisant avec les entreprises internationales dans la pose de canalisations.

2.2 Présentation de COSIDER Canalisations

COSIDER Canalisations au capital social de 4.000.000.000 DA, est spécialisée dans la pose de pipes line et de Canalisations destinés respectivement aux secteurs de l'énergie et de l'hydraulique. COSIDER Canalisations exploite également à Oued Sly, Wilaya de Chlef, une unité de fabrication de tuyaux et de canaux en béton armé précontraint d'une capacité de production d'environ 40 km/an, pour des diamètres allant de 500 à 2000 mm qui répond en partie aux besoins de l'entreprise.

2.3 Identification de COSIDER Canalisations

Sa position de leader national ne l'empêche pas d'être toujours en quête de perfectionnement, et de concourir à relever de nouveaux défis, dans un marché qui se trouve extrêmement concurrentiel en assurant la rapidité d'exécution dans la livraison des ouvrages.

COSIDER Canalisations se fixe comme une exigence une compétitivité avérée sur tous les plans et fait de la satisfaction de ses clients une nécessité et un objectif prioritaire.

Pour cela, COSIDER CANALISATIONS enrichi constamment et pérennise son savoir-faire capitalisé depuis une quinzaine d'années (en incluant les années d'expérience précédent la création de la filiale), dans une perspective de toujours mieux faire en matière de maîtrise des méthodes et moyens utilisés, avec l'objectif permanent d'optimiser les coûts de réalisation des ouvrages et d'assurance dans l'application et l'amélioration de ses processus auprès de ses clients et de ses partenaires.

Les compétences sont certifiées et suivies dans le cadre d'un Système de Management de la Qualité qui a été consacré par la certification aux normes ISO 9001 depuis janvier 2015, ainsi que son admission à l'Association Internationale des Constructeurs de Pipe-line (IPLOCA).

Dans le souci d'accroître cette certification COSIDER Canalisations a entrepris, durant l'exercice 2016, la mise en place d'un système de management intégré conformément aux normes ISO 9001, ISO 14001 en 2015 et OHSAS 18001 en 2007.

La politique de l'entreprise met en avant la santé, la sécurité au travail, l'environnement et la qualité comme axes principaux dans la réalisation des projets.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

2.4 Indicateurs de la dimension de l'entreprise et diverse mission principale.

2.4.1 Indicateurs de la dimension de l'entreprise

L'entreprise a connu une importante évolution depuis sa création étant que filiale, et ceci est vraiment remarquable.

La dimension de l'entreprise Cosider Canalisation peut être appréciée à travers les indicateurs classiques que sont les résultats financiers et les ressources mises en œuvre, tels que les effectifs, les équipements et l'implantation régionale :

2.4.1.1 Paramètres Economiques [EVOLUTION 2015 - 2018]

Le tableau ci-dessous reprend les paramètres économiques depuis 2015 à 2018. La tendance évolutive est confirmée.

Tableau 7 : Paramètres économiques depuis 2015 à 2018 *U=Million DA*

	2015	2016	2017	2018
Activité	33674	40899	44381	48247
Chiffre d'affaires	34125	38422	44093	47262
Valeurs ajoutées	19074	20310	23142	25085
Excédent brut d'exploitation	9166	9597	13503	14860
Résultat d'exploitation	7086	7657		
Résultat de l'exercice	4838	5445	7280	8773

Source : établi par nous-même suivant les données interne à l'entreprise

Pour l'exercice **2018**, nous comptons clôturer avec un chiffre d'affaires de **47 262 MDA**, une valeur ajoutée de **25 085 MDA** et un résultat net de l'exercice de **8 773 MDA**.

2.4.1.2 Effectif annuel moyen [2012 - 2018]

Tableau 8 : Récapitulatif des effectifs par catégorie

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Exécution	3504	3732	4437	5175	4481	4936	5076
Maitrise	1810	1705	1865	2243	2213	2476	2339
Cadre	746	813	904	1113	1217	1448	1512
Total	6060	6250	7206	8531	7911	8860	8926

Source : établi par nous-même suivant les données interne à l'entreprise.

Bien que mécanisée, la société a employé en moyenne plus de **8200** salaries par exercice durant les **cinq (05)** dernières années jusqu'à **2018**.

Concernant la nature des contrats qui existent au niveau de la filiale, on en trouve deux types : Des agents gérés par des contrats à durée indéterminée CDI et d'autre par des contrats à durée déterminée CDD que représente 85 % recruté principalement pour les durées des projets.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

2.4.1.3 Niveau d'équipement de l'activité de Cosider Canalisations

COSIDER Canalisation dispose d'un parc de grand matériel important et varié, totalisant plus de 2 000 unités, couvrant toutes les tâches induites par l'activité. Il est maintenu en bon état par des actions permanentes et soutenues de maintenance au niveau des parcs de l'entreprise elle-même ou au niveau d'une filiale du groupe dédiée spécialement à ce créneau.

Le matériel en activité est dénombré par famille et catégories d'engins suivantes :

Tableau 9 : Liste matériel par catégories

Désignation	Nombre
Pelles	425
Compacteurs	31
Centrales à béton	44
Camions malaxeurs	44
Grue	116
Camions & tracteurs	619
Semi-remorques & tringueballes	78
Véhicules utilitaires	331
Station graissage	41
Pipe Wilder	186
Pipe layer	307
Divers	117
Total	2 339

Source : établi par nous-même suivant les données interne à l'entreprise.

2.4.1.4 Implantation régionale

Au plan d'implantation régionale, COSIDER Canalisation dispose d'installations administratives et logistiques à travers différentes régions du pays, à titre d'exemples : Alger - Biskra - Hassi Messaoud - Hassi Ramel - Oran - Tiaret - Chlef - Jijel.

2.4.2 Missions principales de Cosider Canalisations

COSIDER Canalisations s'est développée autour de trois axes majeurs stratégiques et particulièrement porteurs qui consistent en la prise en charge de projets de :

- Construction d'ouvrages destinés au transport d'hydrocarbures liquides ou gazeux par oléoducs ;
- Réalisation de tous types de canalisations hydrauliques ;
- Réalisation d'installations de traitement d'eau potable et d'épuration des eaux usées.

Les ouvrages concentrés tels que les stations de pompage, de compression de gaz ainsi que les stations de traitement, d'épuration et de stockage d'eau figurent également en bonne place dans le plan de charge de COSIDER Canalisations.

Le principal défi de COSIDER Canalisations est de maintenir ses hauts standards de performance dans la pose de canalisations, avec à son actif la réalisation de plus de 2500 km de linéaire en 48 pouces, record mondial détenu depuis 2006.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Parmi les projets les plus importants réalisés les dernières années, il y a lieu de citer :

➤ **Projets Hydrocarbures :**

- 2017 Travaux de réparation du Gazoduc GZ3 42" par la mise en fouille d'une baillonette sous lestage continu et de gabionnage pour le confortement de la berge « sud d'oued m'zi » au pk 110.500 (w. Laghouat) ;
- 2018 Travaux de construction en urgence de six 06 tronçons de 2717 ml et le raccordement de six (06) tronçons de 650 ml du Gazoduc RGG1 42" entre le PC4 Medjedel w. M'sila et PS6 Aïn chkiri/djebahia w. Bouira du pk 253 au pk 401 en parallèle au projet RGG1 d'une longueur 105 Km ;
- 2018 Projet de développement des champs de TINRHERT vers OHANET « first Gas ».

Lot 1 : réalisation en ep du réseau de collecte et ouvrages concentres du projet & travaux de construction pour le raccordement de douze (12) puits.

- 2018 Projet de Développement des champs gaziers de la périphérie de GASSI TOUIL réalisation du réseau de collecte et installations de surfaces aux puits pour le raccordement de 25 puits sur les installations existantes au niveau de RHOURE-NOUSS ;
- 2018 Travaux d'extension de STC GPDF 48" Hassi Ramel - El Aricha. ;

➤ **Pour Sonatrach**

- Le projet ROK1 - 34" : 383 Kms de Haoud El Hamra à Skikda ;
- Le projet OH3 - 30" : 167 Kms de Nezla à Haoud El Hamra ;
- Le projet LR1 - 24" : 182 Kms de Haoud El Hamra à Hassi Ramel ;
- Le projet GR2 - 42" /-48" : 432 Kms d'Adrar à Rhourd Ennouss ;
- Le projet OZ2 - 34" : 418 Kms de Haoud El Hamra à Laghouat ;
- Le projet GEM 1 – 48" : 293 Kms PC1 (Ras El Miad) - PC3 (Ain Mlila) ;
- Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48" : 300 kms de Hassi Ramel à PC4 (Sougueur) ;
- Le projet Gazoduc MED GAZ 2 - 48" : 127 kms de Sougueur à Mocta Douz ;
- Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48" : 122 kms de Mocta Douz a Béni Saf ;
- Le projet GEM 2 – 48" : 256 Kms de Hassi Ramel à Oued Saf Saf ;
- Le projet GR 4 : un gazoduc de 48" allant de Rhoud Nouss à Hassi Messaoud sur une longueur de 536 Kms ;
- Le projet ELR 1 : un oléoduc de diamètre 24" allant de Hassi Messaoud à Hassi Ramel sur une longueur de 336 Kms.

➤ **Pour Sonelgaz :**

- L'Antenne Gaz - 8" : 35 Kms : Batna – Arris ;
- L'Antenne Gaz - 8" : 30 Kms : Arris – Menaa ;
- L'Antenne Gaz - 24" : 15 Kms : Alimentation Centrale Electrique d'Alger ;
- Alimentation centrale Berrouaghia - 24" : 36 kms ;
- L'interconnexion Ksar El Boukhari -20" : 36 kms.

➤ **Projets Hydraulique :**

- L'AEP Barrage Gargar - Bir El Djir + Stations de pompage et de traitement ;
- L'AEP SAA / Sécurité de l'alimentation en eau potable d'Alger (avec Snc Lavalin) L'AEP Sedrata - Ain El Beida - 100 Kms ;
- La Protection de la ville de Batna ;

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

- La Station de Traitement de la ville de Tiaret ;
- La Station de Traitement de la ville de Jijel ;
- Equipement du périmètre de la Mitidja ouest tranche II ;
- Equipement du périmètre d'irrigation du bas Cheliff sur 7.715 ha ;
- Travaux d'assainissement et de protection contre les crues du perimetre d'El Tarf sur 12.415 ha ;
- Alimentation en eau potable de ville d'Oran à partir du barrage de Gargar ;
- Approvisionnement en eau potable des centres de Batna, Arris et Khenchela à partir du barrage de Koudiet M'daouar ;
- Etude et réalisation de la station d'épuration de la ville de Tiaret ;
- Etude d'exécution, réalisation et exploitation de la station d'épuration de la ville de Jijel.

2.5 Fonctionnement et rôle de chaque direction et organigramme

2.5.1 Fonctionnement et rôle de chaque direction.

Le PDG de COSIDER canalisations Monsieur Badreddine CHAHBOUB est le gestionnaire principal. Le comité du groupe espace de concertation, définit et met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Il se réunit autant de fois que nécessaire et au minimum une fois par trimestre, il suit l'évolution des plans d'action, les performances des entités opérationnelles, les opportunités de développement et les risques inhérents aux activités du Groupe et de ses filiales.

A. Assistant du PDG responsable système management qualité S.M.Q, chargé de :

- Etablir le planning des audits ;
- Maintenir à jour système documentaire ;
- Animer les revus de processus SMQ ;
- Suivre les indicateurs qualité de l'entreprise.

B. Assistant du PDG chargé de l'hygiène et de la sécurité de l'environnement H.S.E

- Son travail consiste à mettre en œuvre la politique d'hygiène et la sécurité de l'entreprise, et proposer des solutions spécifiques.

C. Direction des finances et de la comptabilité – cadre dirigeant – (DFC), chargé de :

- Etablir les bilans comptables ;
- Assurer la gestion de la trésorerie ;
- Mobiliser régulièrement les fonds nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ;
- Assurer le suivi de la fiscalité.

D. Direction Centrale de l'approvisionnement et de la sous-traitance (DAST), chargé de :

- La réception des demandes d'approvisionnement ;
- La transmission des plis à la commission des marchés ;
- L'étude des demandes et/ou accords du groupe COSIDER pour les appels d'offre national.

E. Direction centrale des moyens communs (DMC)

- Il définit la politique de gestion des moyens de l'entreprise, et assure la bonne exécution des contrats clients.

F. Direction centrale de l'audit

- Ce dernier établit le programme annuel de l'audit, s'enquiert l'efficacité des actions et analyse et transmet les rapports élaborés par les auditeurs.

G. Direction centrale de control de gestion

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

- Il contrôle et synthétise des tableaux de bord et la coordination et l'exploitation du processus budgétaire.

H. Direction centrale du matériel et logistique (DML)

- Il assure la cohérence des activités entre les différents pôles et structures, élabore le plan d'investissement et de rénovation du matériel ainsi que le programme annuel des reformes.

I. Direction des travaux hydrauliques – cadre dirigeant –

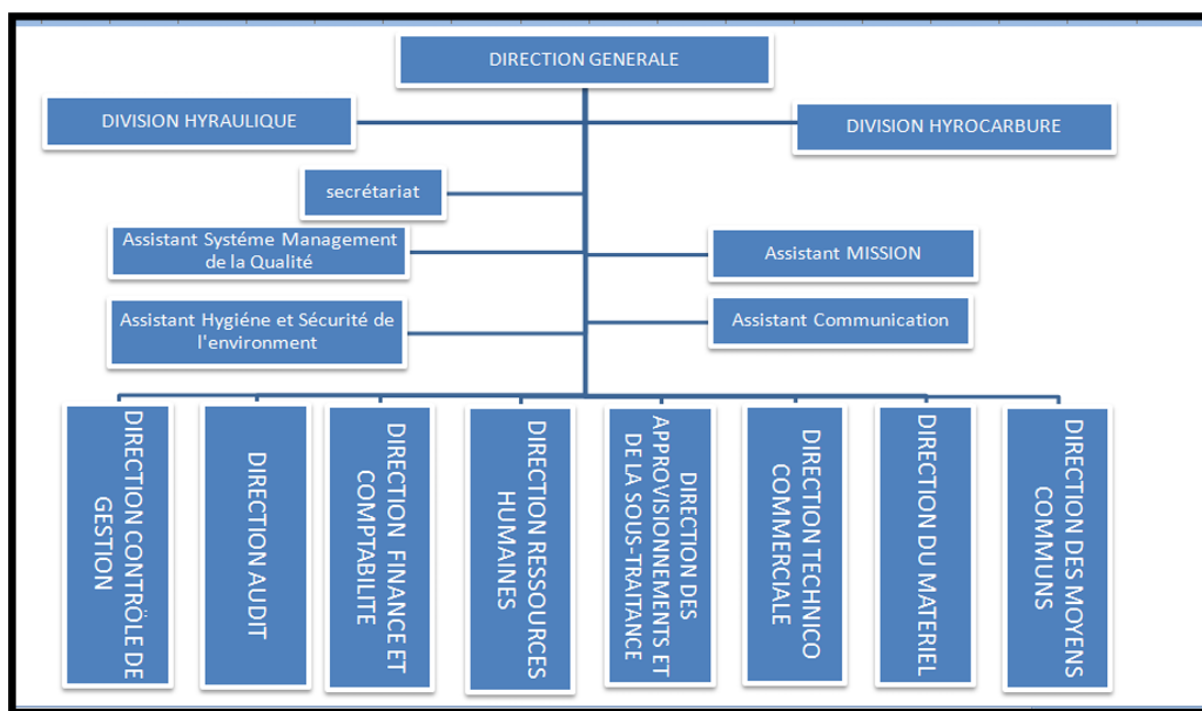
- Analyse les flaches et les offres, élabore le budget et établie des cahiers de charges

J. Direction technico-commercial – cadre dirigeant –, chargé de ;

- Répondre aux avis d'appels d'offre ;
- Animer la partie technique et commerciale.

2.5.2 Organigramme de COSIDER Canalisation

Figure 11: Organigramme de COSIDER Canalisation



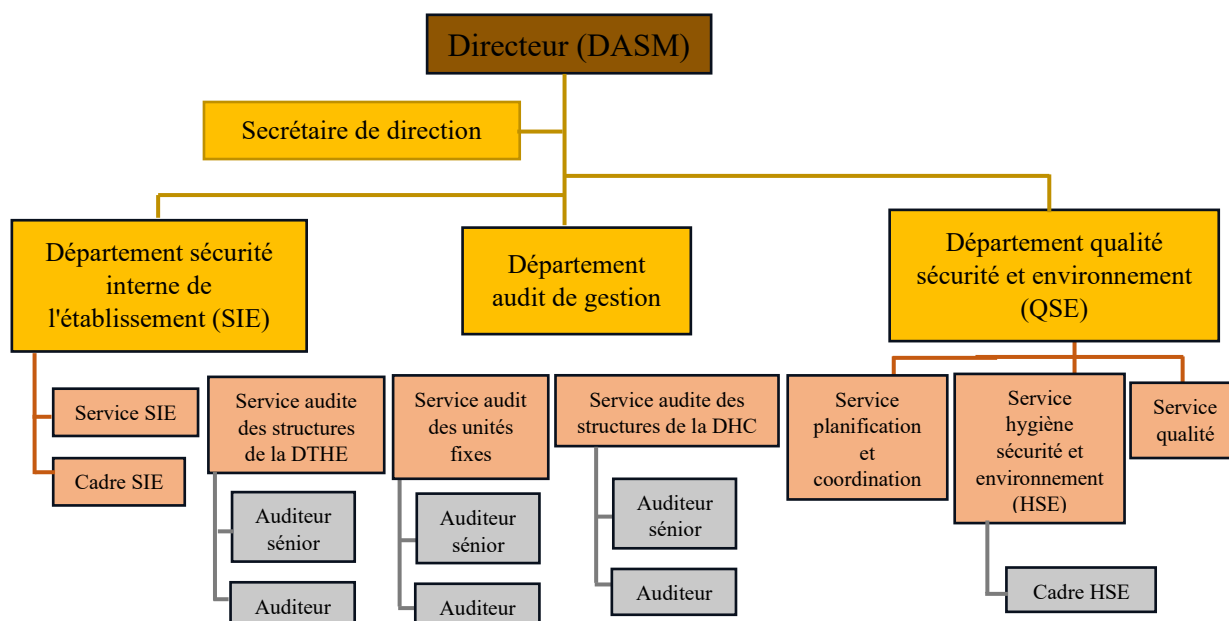
Source : document interne de l'entreprise (Version de 2024)

2.6 Direction de l'audit interne

Selon les auditeurs de l'entreprise COSIDER : l'audit interne est un examen indépendant qui vise à s'assurer que toutes les activités de l'entreprise sont réalisées selon les normes, procédures, lois et réglementations à partir l'identification des pratiques jugées inefficaces, improductives ou non économiques et proposer éventuellement des solutions ou recommandations.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Figure 12: L'organigramme direction de l'audit interne



Source : documents interne de l'entreprise (Version de 2024)

❖ Le Directeur de l'Audit Interne

Les missions de Directeur de l'Audit Interne :

- Il définit et met en place la charte d'audit interne ;
- Il contribue à la collecte des données pour l'élaboration du programme d'audit interne ;
- Il supervise les missions d'audit interne dans les budgets temps impartis ;
- Il analyse, identifie et évalue les risques par le biais d'un ensemble de règles et de procédures ;
- Il effectue une synthèse des informations recueillies, identifie l'origine des anomalies éventuelles ;
- Il suit la mise en application des recommandations et la levée des réserves des commissaires aux comptes ;
- Il apporte des conseils pragmatiques aux différentes entités du Groupe dans le but de les assister dans la maîtrise de leurs opérations ;
- Il identifie et évalue les risques significatifs inhérents à l'activité, aux procédures et à l'organisation ;
- Il présente les résultats des missions d'audit interne à la Direction Générale.

❖ Chef de Département de l'Audit de Gestion

Les missions de Chef de Département de l'Audit de Gestion :

- Exécuter les missions d'audit planifiées ;
- Evaluer les systèmes de contrôle interne mis en place au niveau des structures ;
- Récolter les informations en identifiant les anomalies éventuelles ;

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

- Consolider et synthétise les rapports d'activité transmis par les filiales et préconise des actions, participer à la préparation du programme d'audit opérationnel ;
- Dénomination du poste de travail.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Section 2 : Processus d'acquisition des matériels au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

1. Présentation de la Direction Matériel et Logistique

Lors de mon stage au sein de Cosider Canalisations, j'ai eu l'opportunité de m'entretenir avec les responsables de la Direction du Matériel et Logistique, qui occupe une fonction essentielle dans le bon déroulement des projets de l'entreprise. Cette direction est en effet chargée de gérer l'ensemble du matériel utilisé sur les chantiers, d'en assurer la disponibilité, mais également la maintenance, dans le respect des délais et des exigences de sécurité.

Concrètement, cette direction prend en charge :

- La réception et le contrôle des matériels (engins, équipements, outillages) dès leur arrivée sur site ou dans les magasins ;
- Le stockage, l'identification et le suivi des flux matériels à l'aide de procédures internes bien établies ;
- La mise à disposition des matériels aux équipes de chantier selon les besoins exprimés et les priorités fixées par la planification ;
- La maintenance préventive et corrective de l'ensemble du parc matériel, afin de garantir la continuité des opérations sur le terrain.

Ce qui m'a particulièrement marqué dans le fonctionnement de cette direction, c'est l'importance accordée à la gestion prévisionnelle et à la traçabilité. À cet effet, la direction s'appuie sur un logiciel de GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur). Cet outil permet :

- De suivre en temps réel l'état et l'historique de chaque équipement ;
- De programmer les interventions de maintenance préventive selon des échéances précises ;
- De gérer les ordres de travail, les stocks de pièces de rechange et les disponibilités ;
- Et d'extraire des indicateurs de performance, tels que les taux de panne, de disponibilité, ou encore le coût de maintenance par matériel.

Grâce à ce système, la Direction du Matériel et Logistique peut réagir rapidement en cas d'imprévu tout en assurant une vision claire de l'état du parc. Cela contribue directement à l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, en minimisant les arrêts de chantier dus à des défaillances techniques ou à l'indisponibilité du matériel.

Enfin, la coordination étroite entre cette direction, les équipes terrain et la Direction des Approvisionnements permet d'anticiper les besoins, de rationaliser les coûts liés au matériel, et de garantir un bon niveau de service à tous les projets en cours.

2. Présentation de la Direction Approvisionnement et Sous-Traitance

Au cours de mon stage chez Cosider Canalisations, j'ai eu l'occasion d'échanger directement avec le responsable des approvisionnements, ce qui m'a permis de mieux comprendre le rôle central que joue cette direction dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

Située au cœur du cycle d'exploitation, la Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance intervient en amont des activités de production. Sa mission principale consiste à garantir l'approvisionnement régulier de l'entreprise en matières premières, fournitures,

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

équipements, outillages et services nécessaires à la réalisation des projets, tout en veillant au respect des critères de qualité, de coût, de délai et de sécurité.

La direction est composée de trois membres : un responsable des approvisionnements, chargé de la stratégie et de la coordination globale, et deux agents polyvalents, qui assurent notamment la gestion quotidienne des stocks et du magasin.

❖ Fonctions principales :

D'après les informations recueillies et l'observation directe, les principales fonctions de cette direction sont les suivantes :

- Analyse et formalisation des besoins : en lien avec les services demandeurs (chantier, technique, logistique), la direction identifie les besoins spécifiques et détermine les volumes nécessaires ;
- Élaboration des programmes d'achat : elle définit les procédures à suivre en fonction du type d'achat et de son montant (achat direct, consultation ou appel d'offres) ;
- Rédaction des cahiers des charges : le responsable veille à exprimer clairement les spécifications techniques pour permettre une mise en concurrence équitable entre fournisseurs (**Voir Annexe n° 03**) ;
- Sélection et gestion des fournisseurs : elle identifie les prestataires capables de répondre aux attentes stratégiques de l'entreprise, analyse leurs offres, négocie les conditions d'achat et établit des relations à long terme avec les partenaires les plus performants ;
- Passation et suivi des commandes : après validation, les commandes sont émises et leur exécution est suivie jusqu'à la livraison finale ;
- Contrôle du respect des procédures : cette direction veille à l'application stricte des règles définies dans le livre de procédures de passation des commandes propre au groupe Cosider, lui-même inspiré du Code des marchés publics en vigueur en Algérie ;
- Suivi de la performance : elle met en place des indicateurs de pilotage (respect des délais, qualité des livraisons, niveau de satisfaction interne) pour mesurer et améliorer continuellement son efficacité.

❖ Une fonction stratégique au service de la performance

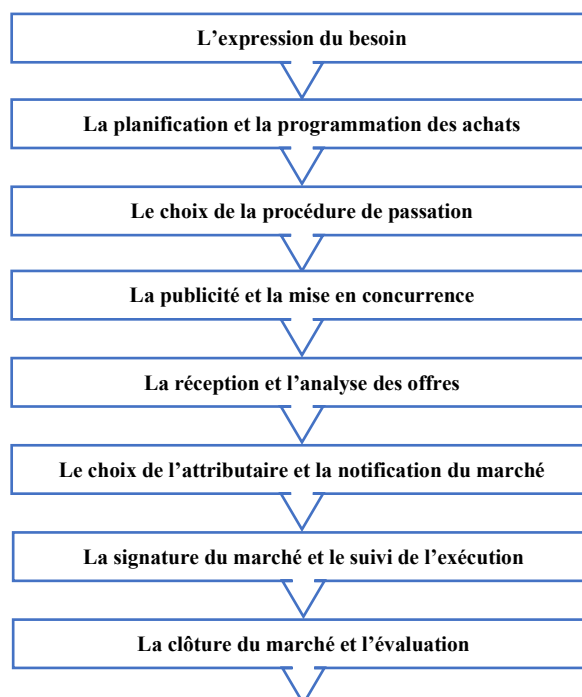
La Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance ne se limite pas à la simple exécution des achats. Elle joue un rôle stratégique, en contribuant directement à l'optimisation des coûts, à la maîtrise des délais, et à la performance globale des projets. Elle agit également comme interface entre l'interne (besoins exprimés par les chantiers) et l'externe (prestataires, fournisseurs, sous-traitants), tout en garantissant la conformité réglementaire de l'ensemble du processus d'acquisition.

En résumé, cette direction constitue un maillon essentiel de la chaîne de valeur chez Cosider Canalisations, en assurant que chaque projet dispose des ressources nécessaires, au bon moment et dans les meilleures conditions.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

3. Les étapes de l'opération d'achat

Figure 13: Les étapes du processus d'achats dans le cadre des marchés publics



Source : Établie par nos soins sur la base des dispositions du décret présidentiel n°15-247 relatif aux marchés publics et aux délégations de service public.

3.1 Identification des besoins

L'identification des besoins constitue la première étape stratégique du processus d'achat chez Cosider Canalisations. Au cours de mon stage, j'ai pu observer que cette phase repose essentiellement sur l'initiative de la Direction du Matériel et Logistique (DML), qui est en lien direct avec les chantiers et connaît en détail l'état du parc matériel, les consommations, les prévisions d'activité, et les urgences techniques.

C'est à partir de cette expertise que la DML élabore des propositions d'acquisition de matériel, qu'il s'agisse d'un renouvellement, d'un renfort d'équipement, ou d'une nouvelle dotation. Ces propositions sont formulées de manière structurée afin d'être intégrées dans le plan d'investissement annuel de Cosider Canalisations.

Avant toute démarche d'achat, cette proposition doit faire l'objet d'une validation formelle :

- Si le montant de l'investissement ne dépasse pas 30 millions de dinars, le directeur de la filiale peut engager la procédure en interne, dans la limite de ses délégations ;
- En revanche, au-delà de ce seuil, le projet d'acquisition doit impérativement être approuvé par le Groupe Cosider, via son Conseil d'Administration. Ce mécanisme garantit une maîtrise des engagements financiers à l'échelle du groupe et une cohérence dans les choix d'investissements.

Une fois l'approbation obtenue, la DML formalise une demande d'approvisionnement et la transmet à la Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance (DAST), qui prend alors le relais pour organiser la procédure d'achat dans le respect des seuils, règles internes et procédures du livre de passation de commandes de Cosider (inspiré du Code des marchés publics).

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Cette organisation par étapes, intégrant des niveaux de validation clairs selon les montants, permet de sécuriser les décisions d'achat et de s'assurer que les investissements réalisés répondent aux besoins réels des projets tout en respectant les exigences financières et réglementaires de l'entreprise.

3.2 Choix du mode de passation

Une fois le besoin identifié, validé et transmis à la Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance (DAST), cette dernière se charge de déterminer le mode de passation le plus adapté, en fonction de la nature de l'achat et surtout du montant estimatif de la dépense.

Le choix de la procédure à suivre est strictement encadré par le livre de procédures de passation de commandes du Groupe Cosider, lui-même inspiré des principes du Code des marchés publics en vigueur en Algérie. Trois grands modes de passation sont ainsi prévus, chacun répondant à des seuils bien précis :

- Achats directs, montant : (Le montant $\leq$ 1 000 000 da) ;
- La consultation : (le montant entre 1 000 000 da et 20 000 000 da) ;
- L'appel d'offre : (le montant $\geq$ 20 000 000 da) .

3.2.1 L'achat direct

Chez Cosider Canalisations, la procédure d'achat direct est appliquée lorsque le montant de la commande est inférieur ou égal à 1 000 000 DA TTC. Elle permet à l'entreprise de répondre efficacement aux besoins urgents ou ponctuels, notamment pour garantir la continuité des activités sur les chantiers ou dans les services techniques.

Cette procédure est prévue dans le livre de procédures du groupe Cosider, qui autorise le recours à l'achat direct dans la limite du seuil défini, tout en imposant des règles strictes de traçabilité, de justification des choix et de transparence minimale.

❖ Objectifs de l'achat direct

L'achat direct vise à :

- Réduire les délais de traitement administratif pour les petites commandes ;
- Préserver le bon fonctionnement des chantiers en assurant une disponibilité rapide du matériel ou des services ;
- Limiter les charges de procédure, tout en maintenant une évaluation objective des fournisseurs.

❖ Déroulement de la procédure

a) Expression du besoin

La Direction du Matériel et Logistique (DML) identifie un besoin ponctuel et le transmet à la Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance (DAST) sous forme de demande d'approvisionnement.

b) Sélection des fournisseurs

Le responsable des achats sélectionne au moins trois fournisseurs jugés capables de satisfaire le besoin. Le choix des partenaires est fondé sur leur capacité à livrer des produits ou services conformes aux exigences de l'entreprise en termes de qualité, quantité, délai et prix.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

c) Évaluation des offres (factures proforma)

Chaque fournisseur est invité à transmettre une facture proforma détaillée, contenant tous les éléments nécessaires à la comparaison :

- Désignation des produits ou services ;
- Quantités ;
- Prix unitaires et globaux ;
- Délais de livraison ;
- Conditions de paiement.

Une évaluation technique et financière est ensuite menée, soit directement par le responsable des achats, soit avec l'appui d'une commission d'achat interne. L'objectif est de retenir le mieux-disant, c'est-à-dire l'offre présentant le meilleur rapport qualité-prix.

d) Établissement du bon de commande

L'offre retenue sert de base à la rédaction d'un bon de commande, qui fait office de contrat simplifié. Il doit impérativement contenir :

- Le nom et l'adresse du fournisseur ;
- La date et le numéro de la commande ;
- Les détails des fournitures ou prestations ;
- Les prix unitaires et le montant total ;
- Les délais et conditions de livraison ;
- Les modalités de paiement ;
- La signature du responsable d'achat.
- Cas particuliers
 - Pour des prestations d'études, un contrat écrit est obligatoire, même si le montant est inférieur à 1 000 000 DA ;
 - L'achat direct est également autorisé pour certaines prestations spécifiques comme le transport terrestre ou aérien, l'hôtellerie, la restauration, ou les services juridiques, tant que les montants restent en deçà des seuils fixés.

3.2.2 La consultation

Chez Cosider Canalisations, la consultation écrite est utilisée pour toutes les prestations – fournitures, études, services ou travaux – dont le montant estimé est inférieur aux seuils de passation de marché, mais supérieur à 1 000 000 DA TTC. Elle représente une procédure intermédiaire entre l'achat direct et l'appel d'offres, permettant à la fois rapidité d'exécution et mise en concurrence effective des fournisseurs.

Conformément aux règles internes du groupe Cosider, toute commande répondant à ces critères doit être soumise à une consultation d'au moins trois prestataires qualifiés, inscrits au fichier fournisseur de l'entreprise. L'objectif est de retenir la meilleure offre, sur la base d'une évaluation comparative des critères de qualité, de prix, de délai et de conformité technique.

(Voir Annexe n° 05)

a) Sélection des fournisseurs et lettre de consultation

Le processus débute par la sélection, par la DAST, d'un minimum de trois fournisseurs jugés aptes à répondre aux spécificités de la demande. Ces prestataires reçoivent ensuite une lettre de consultation, document officiel utilisé pour solliciter des propositions commerciales chiffrées

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

(ou devis) dans un cadre défini. Cette lettre décrit la nature du besoin, les délais de réponse, et les modalités de participation.

Ce format permet à Cosider Canalisations de comparer objectivement les offres reçues sur la base d'un besoin formulé de manière équitable auprès de chaque soumissionnaire.

b) Élaboration et retrait du cahier des charges

Un cahier des charges technique est élaboré par la direction des achats, en lien avec le service utilisateur. Il comprend les spécifications techniques détaillées des produits ou services attendus, les normes de qualité exigées, les quantités, ainsi que les modalités de livraison et d'exécution. Ce cahier constitue la base de référence sur laquelle les offres doivent être alignées. Le retrait du cahier des charges par les fournisseurs intéressés est ensuite organisé. L'entreprise est tenue d'informer clairement les prestataires sur les modalités de retrait (adresse, format, délais) ainsi que sur la date limite de dépôt des offres. Cette information peut être transmise via un avis de consultation, une correspondance directe ou une publication interne.

c) Dépôt et ouverture des offres

Les soumissionnaires doivent déposer leur offre dans les délais impartis, sous pli fermé, cacheté et anonyme, au secrétariat de la commission d'ouverture des plis. Ces plis sont enregistrés dans un registre spécial et ne doivent être ouverts qu'à la date prévue.

Le non-respect des exigences formelles (dépôt hors délai, dossier incomplet, pli non cacheté...) entraîne automatiquement le rejet de l'offre par la commission d'ouverture des plis, dans un souci de rigueur et d'équité entre les candidats.

d) Commission d'évaluation des offres

Une fois les plis ouverts, les offres sont transmises à la Commission d'évaluation des offres, instituée par décision du Président Directeur Général de la filiale. Cette commission, composée de membres qualifiés, est chargée d'évaluer les propositions reçues selon une grille de critères définie dans le cahier des charges.

L'évaluation s'effectue généralement en deux phases :

- Phase technique, portant sur la conformité aux spécifications techniques, aux délais, à la qualité attendue et aux garanties proposées ;
- Phase financière, portant sur les prix unitaires et globaux, les conditions de paiement et la compétitivité de l'offre.

En cas de besoin, et notamment pour les prestations complexes (ex. : études techniques ou architecture), une troisième phase peut être introduite (audition, négociation, etc.). Les variations contractuelles proposées par les soumissionnaires ne sont prises en compte que si elles ont été expressément autorisées par les clauses de la consultation.

La commission établit ensuite un classement final et propose l'attribution du marché à l'offre jugée la plus avantageuse sur l'ensemble des critères

3.2.3 L'appel d'offre

❖ Définition et cadre d'application

L'appel d'offres est la procédure de passation la plus rigoureuse adoptée par Cosider Canalisations pour les acquisitions à fort enjeu financier ou technique. Elle permet à l'entreprise de solliciter des propositions concurrentielles auprès de plusieurs fournisseurs pour la réalisation d'un projet, l'acquisition d'un bien ou l'exécution d'un service.

Cette procédure vise à garantir une mise en concurrence transparente, équitable et ouverte, permettant de sélectionner le fournisseur qui offre la meilleure combinaison entre qualité, prix et délai.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

L'appel d'offres devient obligatoire lorsque les montants dépassent les seuils suivants :

- 30 000 000 DA TTC pour les contrats de travaux ;
- 20 000 000 DA TTC pour les fournitures ;
- 15 000 000 DA TTC pour les prestations de services ;
- 10 000 000 DA TTC pour les études.

a) Sélection des fournisseurs et types d'appel d'offres

Cosider Canalisations peut recourir à un appel d'offres national ou international, selon la nature et l'origine attendue des prestations ou fournitures. Le choix entre ces deux formes dépend de la disponibilité des ressources sur le marché local, de l'expertise recherchée ou de la volonté d'élargir la concurrence à l'échelle internationale.

Le but de cette phase est d'identifier les prestataires capables de répondre aux exigences de l'entreprise, tant en matière de qualité que de capacité d'exécution.

b) Élaboration du cahier des charges

Le cahier des charges constitue la pierre angulaire du processus. Il est élaboré par la DAST en collaboration avec les services techniques concernés. Ce document détaillé comprend :

- Les spécifications techniques du matériel ou des prestations à fournir ;
- Les conditions d'exécution ;
- Les critères d'évaluation des offres ;
- Les modalités contractuelles (délais, pénalités, garanties, etc.). **(Voir Annexe n° 04)**

c) Publication de l'appel d'offres

Une fois le dossier prêt, l'appel d'offres est lancé par voie de publicité obligatoire, pour assurer la transparence et informer le plus grand nombre de prestataires potentiels.

L'avis d'appel d'offres est :

- Rédigé en langue nationale (arabe) et au moins une langue étrangère (généralement le français) ;
- Publié dans au moins deux quotidiens nationaux pendant au moins une parution chacun ;
- Diffusé en parallèle sur le site web du groupe Cosider, pendant toute la durée de préparation des offres.

L'avis mentionne toutes les informations essentielles : identification du service contractant, nature et objet de la prestation, conditions d'éligibilité, modalités de retrait du cahier des charges, adresse de dépôt, délai de validité des offres, exigences de garantie (caution de soumission, si applicable), format du pli (double pli cacheté), et numéro de référence.

d) Retrait du cahier des charges

Les fournisseurs intéressés doivent s'enregistrer auprès de la DAST pour retirer le cahier des charges. Un frais d'inscription peut être exigé. Une fois inscrits, ils obtiennent un accès officiel

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

aux documents de consultation et peuvent poser des questions ou demander des clarifications techniques ou administratives.

e) Dépôt des offres

Les soumissionnaires doivent remettre leurs offres sous double pli cacheté, dans les délais fixés (au minimum 15 jours à compter de la première publication). Les plis sont :

- Déposés au secrétariat de la commission d'ouverture des plis,
- Enregistrés dans un registre ad hoc,
- Gardés anonymes et scellés jusqu'à la date d'ouverture officielle.

Tout pli non conforme aux formalismes (pli non scellé, dépôt hors délai, absence de pièces) est automatiquement rejeté.

f) Ouverture des plis

L'ouverture des plis est une étape clé du processus d'appel d'offres chez Cosider Canalisations. Elle consiste à ouvrir officiellement les enveloppes scellées contenant les propositions soumises par les fournisseurs intéressés par le marché, en vue d'en vérifier la conformité formelle avant toute évaluation technique et financière.

Cette opération est réalisée par la Commission d'Ouverture des Plis, instituée par décision du Président Directeur Général de la société mère ou de la filiale concernée. La séance d'ouverture se tient à une date et une heure précise, mentionnées dans le cahier des charges, et en présence des représentants des soumissionnaires, lorsqu'ils souhaitent y assister. Leur présence renforce la transparence et l'équité du processus.

Lors de cette séance, la commission :

- Ouvre les plis un à un, dans l'ordre d'arrivée ;
- Vérifie la conformité des documents soumis par chaque candidat avec les exigences du cahier des charges (pièces administratives, offre technique, offre financière, garanties, etc.) ;
- Contrôle l'origine des plis, en s'assurant qu'ils proviennent de fournisseurs ayant régulièrement retiré le cahier des charges ;
- Écarte les offres irrégulières, notamment celles déposées hors délai, incomplètes, ou ne respectant pas les conditions formelles (ex. : absence de signature, pli non cacheté).

Tous les documents contenus dans les plis sont paraphés par les membres de la commission pour éviter toute modification ultérieure. À l'issue de l'ouverture, la commission dresse un procès-verbal officiel, signé par l'ensemble des membres présents, qui contient :

- La liste des soumissionnaires avec l'ordre de réception des offres ;
- Un résumé des éléments contenus dans chaque offre (montants, délais, garanties, etc.) ;
- Les observations éventuelles (offres écartées, anomalies relevées...).

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Ce procès-verbal est ensuite intégré au dossier du marché, et les offres jugées recevables sont transmises à la Commission d'Évaluation des Offres pour examen technique et financier approfondi. **(Voir Annexe n° 06)**

g) Choix des fournisseurs par ouverture des plis et évaluation financière et technique

Après l'ouverture formelle des plis, les offres recevables sont transmises à la Commission d'Évaluation des Offres, qui intervient pour procéder à une analyse approfondie des candidatures selon une démarche structurée, en vue de proposer le fournisseur le plus avantageux pour l'entreprise.

Cette commission, composée de profils techniques, administratifs et financiers, examine les propositions selon deux volets complémentaires :

❖ Évaluation technique

Dans un premier temps, l'accent est mis sur la conformité technique des offres. Il s'agit de vérifier si les produits ou services proposés répondent exactement aux spécifications définies dans le cahier des charges. Cela comprend notamment l'analyse :

- Des caractéristiques techniques ;
- Des garanties offertes ;
- Des délais proposés ;
- De la capacité du fournisseur à exécuter la prestation dans les conditions attendues.

Seules les offres respectant pleinement les exigences techniques passent à la phase suivante. **(Voir Annexe n° 07)**

❖ Évaluation financière

Les propositions techniquement valides font ensuite l'objet d'une comparaison financière. L'évaluation prend en compte :

- Le prix global de l'offre ;
- Les conditions de paiement ;
- Les éventuelles remises proposées ;
- Le rapport coût / qualité / délai.

Cette approche permet d'identifier l'offre présentant le meilleur compromis économique, sans sacrifier la qualité ou les délais.

❖ Décision de classement

Au terme de cette double analyse, la commission établit un classement objectif des offres, sur la base de grilles d'évaluation ou de notes pondérées. Elle propose ensuite, via un procès-verbal,

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

l'attribution du marché au candidat ayant présenté l'offre économiquement la plus avantageuse, tout en justifiant les éliminations éventuelles.

Cette méthode permet à Cosider Canalisations de garantir une sélection transparente et justifiée, conforme aux règles internes et aux principes de bonne gouvernance. **(Voir Annexe n° 08)**

3.2.4 Négociation et attribution provisoire du marché

a) Négociation avec les soumissionnaires

La négociation est une étape encadrée mais importante dans le processus de passation des marchés publics chez Cosider Canalisations. Elle peut être engagée, selon le type de procédure (appel d'offres, consultation ou achat direct), lorsqu'aucune offre ne permet de satisfaire pleinement les exigences techniques, financières ou budgétaires de l'entreprise.

❖ Négociation avec le soumissionnaire sélectionné (cas d'un appel d'offres)

Dans le cadre de l'appel d'offres, la Commission d'Évaluation des Offres peut proposer d'engager une négociation avec le soumissionnaire classé en première position à l'issue de l'évaluation. Cette démarche est justifiée lorsque :

- Le montant proposé dépasse le budget alloué ;
- L'écart de prix avec les offres suivantes est jugé excessif ;
- Certains aspects techniques ou commerciaux de l'offre doivent être optimisés ou clarifiés.

La demande de négociation doit être formalisée dans le procès-verbal de la commission, en précisant :

- Les motifs justifiant la négociation ;
- Les objectifs recherchés, comme une baisse de prix, un ajustement des délais ou une amélioration technique.

Si cette négociation n'aboutit pas à une amélioration significative, la commission peut alors entamer des discussions avec les soumissionnaires suivants dans le classement. Dans le cas où aucune offre ne peut être améliorée de façon satisfaisante, la procédure est déclarée infructueuse et relancée.

Toutes les négociations font l'objet d'un procès-verbal signé par les parties impliquées, garantissant la transparence et la traçabilité de la démarche. **(Voir Annexe n° 09)**

❖ Négociation dans le cadre de la consultation ou de l'achat direct

Lors d'une consultation écrite ou d'un achat direct, la négociation peut également être engagée lorsque les propositions de prix sont jugées excessives par rapport au marché ou aux estimations internes. La Commission d'Achat ou la Commission d'Évaluation des Offres peut alors

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

demander aux fournisseurs de revoir leurs prix à la baisse ou de proposer des conditions plus avantageuses.

L'objectif est de retenir une offre économiquement plus pertinente, tout en respectant les principes d'équité et de performance.

b) Attribution provisoire du marché

À l'issue de l'évaluation des offres et des négociations éventuelles, la Direction des Approvisionnements et de la Sous-Traitance (DAST) procède à l'attribution provisoire du marché au soumissionnaire retenu. Cette décision doit être prise dans un délai maximum de dix (10) jours à compter de la date de réception du procès-verbal de la commission d'évaluation.

En cas de défaillance du fournisseur retenu (refus de signature, non-respect des conditions, retrait de l'offre...), la DAST peut entamer des négociations avec les autres soumissionnaires du classement ou décider d'annuler la procédure et de lancer un nouvel appel à la concurrence.

L'attribution provisoire est publiée sur le site web du Groupe Cosider, mentionnant le nom du titulaire et le montant du contrat. Les autres participants sont informés, et leurs cautions de soumission sont restituées sans délai.

3.2.5 La réception de la commande

La réception des fournitures ou des matériels constitue une étape décisive du processus d'achat chez Cosider Canalisations, car elle conditionne la validation des engagements contractuels, la qualité des approvisionnements, et le déclenchement du processus de paiement.

a) Lieux et responsabilité de la réception

Les produits commandés sont réceptionnés soit dans les structures internes de l'entreprise (magasins, entrepôts), soit directement sur les chantiers, en fonction de leur nature. La réception est effectuée conjointement par la Direction du Matériel et de la Logistique (DML), qui s'assure de la conformité technique des équipements, et les agents polyvalents de la Direction des Approvisionnements et de la Sous-Traitance (DAST), chargés du contrôle quantitatif et de l'enregistrement.

En cas de livraison sur site, le chef de chantier ou le responsable du projet peut participer au contrôle initial.

La fiche de réception est alors signée par les parties concernées (DML, DAST et/ou chef de chantier), attestant la conformité du matériel livré.

b) Contrôle quantitatif

Le contrôle quantitatif vise à vérifier que la quantité livrée correspond à celle commandée. Ce contrôle s'appuie sur :

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

- Le bon de commande ;
- Le bon de livraison du fournisseur ;
- La facture.

Toute divergence (manquant, surplus, erreur de référence) est immédiatement signalée.

c) Contrôle qualitatif

Le contrôle qualitatif permet de s'assurer que le matériel réceptionné est conforme aux spécifications techniques. Il porte sur :

- La conformité aux exigences du cahier des charges ;
- La présence éventuelle de défauts ;
- Les normes de sécurité et de performance.

Des outils de mesure ou de test peuvent être utilisés, et les résultats sont consignés dans une fiche de réception.

d) Gestion des produits non conformes

En cas de non-conformité partielle ou totale, plusieurs options sont envisagées :

- Acceptation avec réserve ;
- Remplacement ou correction ;
- Retour intégral au fournisseur.

Une zone de stockage distincte est prévue pour les produits à retourner.

e) Identification et stockage

Une fois validés, les produits sont étiquetés et enregistrés dans le système de gestion, puis stockés selon leur nature. Cette étape garantit la traçabilité et facilite la gestion des flux logistiques.

f) Documents utilisés

Les documents mobilisés lors de la réception incluent :

- La copie du bon de commande ;
- La facture fournisseur ;
- Le bordereau de livraison ;
- La fiche de réception (signée par les services concernés) ;
- Les éventuels certificats de conformité.

Ces pièces sont archivées pour servir de base au paiement et à l'évaluation des fournisseurs.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

3.2.6 Le règlement

Le règlement financier représente l'ultime étape du processus d'acquisition chez Cosider Canalisations. Il intervient après la réception conforme des fournitures ou prestations et constitue la concrétisation contractuelle de l'achat. Cette étape est strictement encadrée afin d'assurer une exécution conforme, loyale et sécurisée des engagements financiers de l'entreprise.

a) Modalités de règlement

Le règlement peut se faire selon différentes modalités, définies dès la contractualisation avec le fournisseur :

- Avance : une somme versée avant toute exécution, sans contrepartie immédiate. Elle permet, dans certains cas, de soutenir la mobilisation des moyens nécessaires à l'exécution du contrat ;
- Acompte : un paiement partiel effectué au fur et à mesure de l'avancement des prestations ou de la livraison. Il correspond à une partie exécutée du contrat ;
- Solde : le paiement final, effectué après la réception complète et satisfaisante de l'ensemble des produits ou services.

Ces modalités sont précisées dans le contrat ou le bon de commande, avec les conditions (délais, pièces justificatives, validations techniques).

a) Conditions préalables au paiement

Avant tout règlement, plusieurs conditions de conformité doivent être réunies :

- Fiche de réception dûment signée par les parties responsables (DML, DAST, chef de chantier selon les cas) ;
- Facture du fournisseur conforme au bon de commande ;
- Certificat de conformité, si requis pour les équipements techniques ;
- Vérification comptable du service finance ;
- Visa de la direction générale pour les paiements dépassant certains seuils.

Le service contractant (DAST) veille à transmettre l'ensemble des documents nécessaires au service financier, qui traite ensuite l'ordre de paiement.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Section 3 : Résultats de la mission d'Audit interne des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Dans cette section, nous mettons en œuvre une mission d'audit interne portant sur le processus d'acquisition des matériels au sein de l'entreprise COSIDER Canalisation. Ce travail a été réalisé dans le cadre de notre stage, en étroite collaboration avec les services concernés, notamment la Direction Matériel et Logistique (DML) et la Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance (DAST).

L'objectif de cette mission est de vérifier si les opérations d'acquisition sont menées dans le respect des procédures internes, tout en identifiant les risques qui peuvent impacter la performance de l'entreprise. Pour cela, nous avons suivi les étapes classiques d'une mission d'audit interne : la **préparation**, la **réalisation** et la **conclusion**.

Nous avons adopté une démarche basée sur plusieurs outils méthodologiques :

- L'analyse documentaire des textes de référence, notamment le livre de procédures de COSIDER et le code des marchés publics ;
- Des entretiens avec les responsables de la DML et de la DAST pour mieux comprendre le déroulement réel du processus ;
- L'observation sur le terrain du fonctionnement quotidien du service ;
- Ainsi que l'étude de cas concrets d'acquisitions de matériels afin d'illustrer les constats.

Cette section se terminera par une réflexion sur la contribution de l'audit interne à l'optimisation de la performance financière et opérationnelle de COSIDER Canalisation, en montrant comment une meilleure gestion des acquisitions peut générer des gains concrets pour l'entreprise.

1. Phase de préparation

Avant de passer à la phase de terrain, la première étape de la mission d'audit interne consiste en une phase de préparation. Celle-ci regroupe l'ensemble des travaux préalables permettant de cadrer la mission, de définir ses objectifs et de cibler les risques à examiner. Elle comprend notamment :

- L'avis d'audit (ordre de mission) ;
- La prise de connaissance du processus audité ;
- L'élaboration d'un tableau d'évaluation préliminaire des risques ;
- La cartographie des risques ;
- Et la rédaction d'un rapport d'orientation précisant les objectifs, le champ d'action et les axes d'audit retenus.

1.1 L'avis d'audit (ordre de mission)

Comme dans toute mission d'audit interne formelle, l'audit du processus d'acquisition des matériels chez COSIDER Canalisation a été précédé par l'émission d'un avis d'audit officiel.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sein de l'entreprise Cosider Canalisations

Ce document, émis par la Direction Audit et Système de Management, précise la date de lancement de la mission, les principaux objectifs à atteindre, ainsi que la composition de l'équipe d'audit. Il représente l'équivalent de l'ordre de mission et constitue le point de départ administratif de l'intervention.

Cet avis permet également d'informer les services concernés du déroulement prochain de la mission, et de cadrer les attentes des auditeurs comme des audités. Un exemplaire de cet avis d'audit est présenté ci-après pour illustration. **(Voir l'annexe n° 01)**

1.2 Prise de connaissance du processus audité

Avant de commencer le travail de terrain, il était nécessaire de bien comprendre le processus d'acquisition de matériel au sein de COSIDER Canalisation, que nous avons présenté en détail dans la section précédente. Cette étape nous a permis de repérer les principales phases du processus, les acteurs impliqués, ainsi que les documents utilisés.

Pour cela, nous avons consulté plusieurs documents internes, notamment le livre de procédures du groupe COSIDER, ainsi que des bons de commande, fiches d'approvisionnement et procès-verbaux de réception. En parallèle, nous avons échangé des discussions sur le sujet avec les responsables de la DML et de la DAST, afin de mieux saisir les pratiques réelles sur le terrain. Une observation directe a également été réalisée pour suivre concrètement le cheminement d'un dossier d'achat.

Cette prise de connaissance nous a permis de préparer efficacement la phase suivante de la mission, notamment l'évaluation des risques et la construction du programme d'audit.

1.3 Élaboration du tableau d'évaluation préliminaire des risques

À partir des informations collectées lors de la prise de connaissance du processus d'acquisition du matériel, nous avons établi un tableau d'évaluation préliminaire des risques. Ce tableau a pour but de recenser les principaux risques liés à chaque étape du processus audité, en tenant compte de leur nature (financière, opérationnelle, de conformité ou stratégique), de leur probabilité de survenance, et de leur niveau de gravité.

Le tableau ci-dessous, permet ainsi de cibler les zones les plus sensibles et de prioriser les axes d'audit pour la phase suivante. Il constitue également une base pour comparer l'exposition théorique aux risques avec la situation réelle observée par la suite.

Tableau 10 : Tableau d'évaluation des risques liés au processus d'acquisitions des matériels chez COSIDER Canalisation

Étapes du processus	Risques identifiés	Type de risque	Impact potentiel	Causes possibles	Dispositifs de maîtrise	Constat
Identification des besoins	Achat de matériel inadéquat	Opérationnel / Financier	Surcoûts / sous-utilisation des ressources	Analyse de besoin imprécise	Procédure interne d'expression des besoins validée par la DML	Oui
	Désignation floue des responsables	Conformité	Retard / contestation des achats	Absence d'organigramme clair	Liste des signataires habilités	Oui

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

	habilités à signer la DA					
Demande d'approvisionnement	Faute de saisie des données matérielles	Opérationnel	Non fiabilité des informations	Manque de vérification en double	Double validation informatique	Non
Mode de passation	Choix inapproprié du mode de passation	Conformité / Stratégique	Non-respect des seuils / Perte d'efficience	Méconnaissance des procédures	Seuils de passation documentés	Oui
	Non-respect des règles de mise en concurrence	Conformité	Remise en cause de la transparence	Consultation incomplète	Procédure formelle de consultation	Oui
Sélection des fournisseurs	Mauvaise évaluation des fournisseurs	Opérationnel / Financier	Choix du fournisseur non performant	Critères subjectifs ou mal définis	Cahier des charges bien structuré	Oui
	Inexistence de fichier fournisseur à jour	Stratégique	Dépendance excessive à certains fournisseurs	Absence de suivi régulier	Base de données fournisseur	Oui
Passation de la commande	Bon de commande non conforme au besoin	Opérationnel	Livraison erronée / conflit contractuel	Mauvais rapprochement besoin/comman de	Bon de commande informatisé	Non
	Retard dans l'émission du BC	Opérationnel	Blocage du chantier	Procédures lentes	Suivi informatique des délais	Non
Réception des matériels	Non-conformité entre matériel reçu et commande	Opérationnel	Perte financière / arrêt des travaux	Défaut de contrôle à réception	Contrôle qualité et de fiche de réception	Oui
	Retard dans la réception	Opérationnel / Financier	Retard de projet / Pénalités contractuelles	Suivi logistique défaillant	Suivi logistique et planning de livraison	Oui
Vérification et stockage	Stockage inadapté ou dangereux	Opérationnel / Stratégique	Détérioration des biens	Non-respect des normes de stockage	Zones de stockage identifiées	Oui
Règlement fournisseur	Paiement en double	Financier	Perte financière	Absence de rapprochement facture / livraison	Vérification manuelle	Oui
					Système de paiement centralisé	Non
	Paiement de factures non justifiées	Financier	Sorties de trésorerie injustifiées	Défaut de contrôle en comptabilité fournisseurs	Bon à payer / contrôle croiser	Non
Archivage et traçabilité	Perte de documents justificatifs	Conformité	Manque d'audibilité / perte de preuve	Archivage physique non structuré	Numérotation et archivage électronique	Non
Affectation du matériel	Affectation directe d'un équipement	Opérationnel / Sécurité	Risque de panne ou accident	Pression chantier /	Inspection prévue par la	Oui

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

	sans inspection technique préalable			procédure non respectée	DML avant déploiement	
--	-------------------------------------	--	--	-------------------------	-----------------------	--

A partir du tableau des risques élaboré dans la phase de préparation de notre mission d'audit, nous avons procédé à l'évaluation de chaque risque apparu dans ce tableau. Pour faire une évaluation globale de chaque risque,

Cette étape est divisée en deux types d'évaluation :

- 1- Appréciation de la gravité.
- 2- Appréciation de la probabilité de survenance.

Tableau 11: Evaluation finale des risques.

N°	Risque identifié	Probabilité	Gravité	Niveau (G×P)
R1	Achat de matériel inadéquat	3	4	12
R2	Désignation floue des signataires DA	2	3	6
R3	Faute de saisie sur la DA	5	4	20
R4	Choix inapproprié du mode	3	5	15
R5	Non-respect des règles de mise en concurrence	2	5	10
R6	Mauvaise évaluation fournisseur	3	4	12
R7	Fichier fournisseur non mis à jour	3	3	9
R8	Un BC non conforme aux besoins initialement exprimés	1	4	4
R9	Retard émission BC	4	3	12
R10	Non-conformité réception	3	4	12
R11	Retard réception	3	3	9
R12	Stockage inadapté	2	3	6
R13	Paiement en double	2	5	10
R14	Paiement sans justification	3	5	15
R15	Perte des documents justificatifs	2	4	8
R16	Affectation sans inspection technique	2	4	8

Avant de finaliser l'évaluation des risques, il est utile de représenter graphiquement leur position selon deux axes essentiels : la probabilité de survenance et la gravité de leurs impacts. La matrice (La cartographie) des risques permet ainsi de visualiser les risques les plus critiques à traiter en priorité.

Cet outil facilite l'analyse et la priorisation des actions correctives à envisager, en positionnant chaque risque selon son niveau de dangerosité, allant des risques mineurs aux risques élevés.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Figure 14: Représentation graphique de la classification des risques (Matrice).

Probabilité	Quasiment certain				●R3		
	Probable			●R9	●R1		
	Possible			●R7 ●R11	●R6 ●R10	●R4 ●R14	
	Peu probable			●R2 ●R12	●R15 ●R16	●R5 ●R13	
	Rare				●R8		
		Non significatif	Mineur	Modéré	Majeur	Très significatif	
		Impact					
			Mineur		Elevé		
			Modéré		Critique		

Source : par nos soins sur la base

Pour plus de clarté, la matrice des risques utilisée dans cette analyse est présentée en **Annexe n° 02**.

1.4 Le rapport d'orientation

À l'issue de la phase de prise de connaissance et de l'évaluation préliminaire des risques, un rapport d'orientation a été établi afin de définir les lignes directrices de la mission. Ce document vise à fixer les objectifs, le périmètre d'intervention, ainsi que les axes d'audit à approfondir durant la phase de réalisation. Il constitue un support de cadrage qui permet à l'équipe d'audit de cibler les efforts sur les zones les plus exposées aux risques.

Ce rapport comprend les éléments suivants :

❖ Objectif général de la mission

Évaluer le niveau de conformité et d'efficacité du processus d'acquisition des matériels au sein de COSIDER Canalisation, ainsi que la maîtrise des risques y afférents.

❖ Objectifs spécifiques

- Vérifier l'application des procédures internes de passation de commandes et leur conformité avec le livre de procédures du groupe ;
- Identifier les dysfonctionnements dans les étapes du processus (besoins, passation, réception, règlement) ;
- Apprécier l'efficacité des contrôles mis en place pour limiter les risques financiers et opérationnels ;

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

- Formuler des recommandations en vue d'optimiser la performance du processus d'achat.

❖ Champ d'intervention

La mission couvre l'ensemble du processus d'acquisition de matériel, depuis l'identification du besoin jusqu'au règlement, en incluant la consultation des fournisseurs, la passation de commande, la réception, et l'archivage. Elle concerne principalement les activités des deux directions suivantes :

- Direction Matériel et Logistique (DML) ;
- Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance (DAST).

❖ Axe d'audit retenus

Sur la base des risques identifiés, l'audit s'articulera autour des axes suivants :

- La conformité des acquisitions aux seuils et procédures définies ;
- L'efficacité du dispositif de contrôle des fournisseurs ;
- La traçabilité et l'exhaustivité documentaire des opérations d'achat ;
- Le contrôle de la réception et de la qualité des matériels livrés ;
- La gestion du risque financier lié aux engagements contractuels.

Ce rapport d'orientation constitue ainsi le référentiel de la mission, permettant de passer à la phase de réalisation avec un plan d'audit clair et ciblé.

2. Phase de réalisation

La phase de réalisation marque le lancement effectif des travaux d'audit sur le terrain. Elle a été précédée par une réunion d'ouverture tenue avec les responsables des services concernés, notamment ceux de la Direction Matériel et Logistique (DML) et de la Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance (DAST). Cette réunion avait pour objectif de présenter les objectifs de la mission, les modalités de son déroulement, et de sensibiliser les parties prenantes à l'importance de la démarche d'audit.

Durant cette phase, nous avons mobilisé plusieurs outils, en particulier un questionnaire de contrôle interne permettant d'évaluer l'existence et l'efficacité des dispositifs de maîtrise sur l'ensemble des étapes du processus d'acquisition. Des entretiens avec les acteurs opérationnels et une analyse documentaire ciblée ont également été réalisés pour recueillir les éléments de preuve nécessaires.

Par ailleurs, certains constats généraux ont été relevés à partir de l'observation directe et des réponses au questionnaire. En raison du caractère confidentiel de certains dossiers, les documents internes relatifs à ces constats ne sont pas reproduits dans ce mémoire.

Cependant, nous avons pu effectuer une analyse approfondie d'un cas concret : l'acquisition d'une machine de découpe robotisée.

Cette étude de cas a permis de dégager des constats concrets et de proposer des recommandations ciblées, illustrant les enjeux liés aux acquisitions à l'international dans le contexte de COSIDER Canalisation.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

2.1 La réunion d'ouverture

Avant le lancement effectif des travaux de terrain, une réunion d'ouverture de mission d'audit a été tenue avec les responsables des structures concernées. Cette réunion a permis de présenter le contexte, les objectifs de la mission, les méthodes de travail, ainsi que les échéances prévues. Elle visait également à instaurer un climat de collaboration avec les services audités, en expliquant le rôle de l'audit interne comme outil d'amélioration continue.

À cette occasion, une fiche de réunion d'ouverture a été utilisée pour formaliser les échanges et consigner les informations clés relatives à l'organisation de la mission. Voir un exemple dans l'annexe n° 04 feuille de présence de réunion d'ouverture.

2.2 Questionnaire de contrôle interne

Dans le cadre de la phase de réalisation, nous avons élaboré un questionnaire de contrôle interne spécifique au processus d'acquisition du matériel. Ce questionnaire a été construit sur la base des entretiens menés avec les responsables et agents opérationnels des directions concernées, notamment la DAST et la DML. Il a permis d'évaluer l'existence, l'application et la fiabilité des dispositifs de contrôle à chaque étape clé du processus. Les réponses obtenues ont servi de support à l'analyse des constats et à l'identification des points faibles du dispositif.

Tableau 12: Questionnaire de contrôle interne

Question	Oui	Non
Existe-t-il un manuel de procédures d'achat formellement validé ?	✓	
Ce manuel est-il mis à jour périodiquement ?		✓
Le personnel est-il formé sur les procédures d'achat et les seuils ?		✓
Les rôles des directions DML, DAST et DG sont-ils clairement définis dans le processus d'achat ?	✓	
Les besoins en matériels sont-ils exprimés exclusivement par la DML ?	✓	
Un plan d'investissement annuel est-il élaboré et validé ?	✓	
Les acquisitions sont-elles planifiées en cohérence avec le budget validé ?	✓	
Avez-vous un système de suivi des données avant la réception de la demande d'approvisionnement ?		✓
Les seuils de passation des marchés sont-ils respectés (achat direct, consultation, appel d'offres) toujours ?		✓
Les documents justificatifs sont-ils présents pour chaque type de passation (lettres, cahiers des charges, PV, offres...) ?	✓	
Les consultations font-elles intervenir au moins 3 fournisseurs ?	✓	
Les offres sont-elles analysées techniquement et financièrement ?		✓
Existe-t-il une Commission d'évaluation des offres régulièrement constituée ?	✓	
Le critère du « mieux-disant » est-il documenté ?	✓	
Chaque acquisition est-elle formalisée par un bon de commande signé par les personnes habilitées ?	✓	
Le bon de commande comporte-t-il toutes les informations nécessaires (objet, prix, délais, conditions de livraison et paiement) ?	✓	
Un contrat est-il établi systématiquement pour les marchés dépassant un certain seuil ?		✓
Existe-t-il un PV de réception pour chaque livraison ?	✓	
La réception est-elle faite conjointement par la DML, les services techniques et les utilisateurs ?	✓	
Le contrôle qualité et la conformité du matériel sont-ils effectués à la réception ?	✓	

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Le paiement est-il conditionné par une réception conforme et complète ?	√	
Les factures sont-elles vérifiées par rapport au bon de commande et au PV de réception ?	√	
Des avances ou acomptes sont-ils autorisés ? Si oui, selon quelles conditions ?	√	
Existe-t-il une procédure d'évaluation des fournisseurs après exécution ?	√	
Les évaluations sont-elles formalisées (grille, notation) ?	√	
Le fichier fournisseur est-il mis à jour régulièrement ?		√
La gestion des matériels est-elle partiellement ou totalement intégrée dans le GMAO ?	√	
Les documents sont-ils archivés (papier ou numérique) de manière structurée ?	√	

2.3 Travail sur le terrain

Dans le cadre de la mission, nous avons procédé à une série d'observations, d'analyses documentaires et d'échanges avec les responsables des directions concernées, ce qui nous a permis de relever un ensemble de constats significatifs. Ces travaux de terrain ont été menés en parallèle de l'étude de cas spécifique portant sur l'importation d'un matériel stratégique. Les constats ont été regroupés en deux catégories distinctes :

A. Constats généraux sur le processus d'acquisition

Au cours de notre mission d'audit, nous avons pu relever un ensemble de constats généraux concernant le processus d'acquisition des matériels au sein de COSIDER Canalisation. Ces constats sont issus de l'analyse de documents internes consultés dans le cadre du stage, des entretiens réalisés avec les responsables des directions concernées (DAST et DML), ainsi que de l'observation directe du fonctionnement du processus.

Par ailleurs, certains fichiers et dossiers internes nous ont été présentés à titre informatif dans le cadre de la mission, notamment des demandes d'approvisionnement, des bons de commande, des lettres de consultation ou encore des pièces justificatives de réception. Toutefois, ces documents ne sont pas reproduits dans ce mémoire pour des raisons de confidentialité imposées par l'entreprise.

Les constats ci-dessous traduisent donc les principales faiblesses et points de vigilance observés, sans référence explicite aux documents internes, mais fondés sur des preuves réelles analysées durant la mission.

Tableau 13 : Constats généraux sur le processus d'acquisition

Constat / Écart	Explication	Cause	Impact	Recommandation	Type de risque
Non-respect ponctuel des seuils de passation	Certaines commandes dépassent le seuil de l'achat direct sans passer par une consultation ou un appel d'offres.	Absence de contrôle régulier des montants cumulés par fournisseur.	Risque de non-conformité aux procédures internes et au Code des marchés.	Mettre en place un système d'alerte automatique sur les montants cumulés par fournisseur.	Conformité / Financier

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

Consultation non conforme à la règle des trois fournisseurs	Dans certains cas, la procédure de consultation écrite n'a pas respecté le minimum requis de trois fournisseurs.	Pression du délai, négligence ou manque de fournisseurs qualifiés dans le fichier.	Risque de favoritisme, perte de transparence et inefficacité économique.	Imposer une justification écrite en cas de dérogation à la règle des trois fournisseurs.	Conformité / Stratégique
Choix du fournisseur parfois inadapté	Des cas de sélection de fournisseurs ont été relevés où l'offre choisie n'était pas la plus avantageuse selon les critères techniques et financiers.	Absence d'une grille d'évaluation ou mauvaise interprétation des offres.	Risque de surcoût, de non-conformité technique ou de litiges avec les prestataires.	Utiliser systématiquement une grille d'évaluation technique et financière normalisée.	Financier / Qualité
Retards fréquents dans la réception du matériel	Les délais de livraison prévus ne sont souvent pas respectés, notamment dans les projets urgents.	Manque de suivi actif ou absence de clauses contractuelles contraignantes.	Perturbation des chantiers et retards dans l'exécution des projets.	Inclure des délais stricts avec pénalités dans les bons de commande.	Opérationnel
Absence d'inspection technique avant affectation du matériel	Le matériel réceptionné est parfois directement affecté sans vérification technique préalable par la DML.	Absence de procédure formelle ou manque de personnel qualifié pour les inspections.	Risque d'utilisation de matériel non conforme ou défectueux.	Formaliser une étape d'inspection technique obligatoire avant toute affectation.	Opérationnel / Qualité
Utilisation irrégulière de la GMAO pour le suivi du matériel	La DML n'enregistre pas systématiquement les mouvements de matériel dans le système GMAO.	Non-respect des procédures internes ou manque de formation.	Risque de perte d'information sur l'état ou la localisation du matériel.	Renforcer le contrôle interne et former le personnel à l'usage de la GMAO.	Opérationnel / Stratégique

Source : par nos soins sur la base

B. Cas particulier : Acquisition d'une machine de découpe robotisée

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

La présente mission d'audit interne porte sur une opération d'importation d'une machine de découpe robotisée des profils et tôles, acquise par Cosider Canalisations auprès du fournisseur Servitech France. Cette opération implique l'importation de plusieurs composants (MOVE BEAM, PYTHON X, PLATINIUM) répartis dans trois conteneurs, avec un poids total de plus de 14 tonnes. Le processus d'acquisition a été documenté à travers plusieurs pièces justificatives : factures commerciales, connaissements, quittances douanières, factures portuaires, et bordereaux de chèques.

❖ **Points positifs :**

- La traçabilité documentaire est globalement assurée ;
- Les montants sont cohérents entre les pièces justificatives.

❖ **Les constats principaux issus de l'analyse de ce dossier sont les suivants :**

Tableau 14 : Constats sur un processus d'acquisition (cas réel)

Constat / Écart	Explication	Impact	Recommandation	Type de risque
Frais accessoires élevés et mal anticipés	Les frais de transit, visite, certification, retour de conteneurs, etc., dépassent 480 000 DA	Augmentation imprévue du coût total	Élaborer une grille standard de frais attendus et les intégrer dans les appels d'offres	Financier
Retard dans la restitution des conteneurs	Conteneurs restitués 20 jours après arrivée	Génère des surestaries (pénalités de stationnement) > 135 000 DA	Mettre en place un planning de restitution optimisé et une clause contractuelle pénalisant les retards	Opérationnel
Pas de devis comparatif / appel à concurrence	Aucun autre fournisseur n'est mentionné	Enfreint le principe de transparence du code des marchés publics	Imposer au moins 3 devis pour toute acquisition dépassant un seuil	Juridique / Conformité
Fragmentation des factures et paiements	Multiplicité des chèques et bordereaux	Difficulté de suivi budgétaire, risques de doublons	Centraliser les paiements via un workflow informatique unique	Financier
Justificatifs bancaires peu détaillés	Ex : bordereau mentionne un montant global sans ventilation claire	Problème en cas de contrôle interne ou audit externe	Associer chaque paiement à un numéro de facture précis dans un tableau de suivi	Financier / Contrôle interne

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sein de l'entreprise Cosider Canalisations

Documents parfois non signés / non cachetés	Certaines pièces manquent de validation formelle	Risque de contestation en cas de litige	Appliquer une check-list documentaire avant archivage	Juridique / Contrôle interne
---	--	---	---	------------------------------

Voir l'annexe 10, 11 et 12

2.3.1 Recommandations stratégiques générales

1. Mettre à jour régulièrement le manuel de procédures de passation des commandes, qui n'a pas connu de révision récente, afin de garantir sa conformité avec les évolutions réglementaires et les pratiques actuelles en matière d'acquisitions ;
2. Formaliser un processus standardisé pour les acquisitions, notamment les importations, en définissant des check-lists opérationnelles, les rôles de chaque intervenant, ainsi que les délais cibles pour chaque étape ;
3. Mettre en place un tableau de bord de suivi budgétaire par opération d'achat, afin de maîtriser les engagements financiers et de mieux anticiper les écarts ;
4. Renforcer la traçabilité des opérations par la digitalisation des circuits de validation et d'archivage des pièces justificatives (bons de commande, réceptions, factures, etc.) ;
5. Instaurer un programme de formation continue pour les agents impliqués dans les achats, notamment sur les règles de gestion contractuelle, les risques associés à la non-conformité et les meilleures pratiques du secteur ;
6. Organiser un retour d'expérience (REX) après chaque acquisition stratégique ou complexe (comme l'importation d'équipements techniques), afin de capitaliser sur les enseignements et améliorer les futures procédures ;
7. Revoir le système de mise à jour du fichier fournisseur et assurer son enrichissement régulier à travers une évaluation formelle des partenaires ;
8. Renforcer les contrôles au niveau de l'émission des bons de commande et des règlements fournisseurs, afin d'éviter les paiements erronés ou non justifiés ;

3. Phase de conclusion

La phase de conclusion marque la fin de la mission d'audit interne portant sur le processus d'acquisition de matériels au sein de COSIDER Canalisation. Cette étape permet de finaliser les travaux réalisés, de formuler les conclusions de l'audit et de les communiquer aux parties concernées par le biais d'un rapport officiel. Elle comporte plusieurs sous-étapes clés :

3.1 Le projet du rapport d'audit

À l'issue de l'analyse des constats relevés sur le terrain, un projet de rapport d'audit a été élaboré par les auditeurs. Ce document regroupe les constats majeurs, les écarts observés, les causes et les recommandations formulées pour chaque point identifié. Il sert de base à la discussion avec les responsables des structures auditées, afin d'intégrer leurs remarques ou compléments avant l'émission du rapport final.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

3.2 La réunion de clôture

Une réunion de clôture a été organisée avec les représentants des directions concernées, notamment la Direction des Approvisionnements et de la Sous-traitance (DAST), la Direction du Matériel et de la Logistique (DML), et la direction générale. Cette réunion a permis de présenter les constats, de discuter des écarts et des recommandations émises, et de recueillir les réactions et engagements des responsables. Elle constitue un moment de validation et de clarification des observations de l'audit.

3.3 Le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit final a été rédigé à l'issue de la réunion de clôture, en tenant compte des échanges et des remarques exprimées. Il est structuré autour des constats principaux, des recommandations opérationnelles et d'un plan d'action préconisé. Le rapport a été transmis à la direction générale de COSIDER Canalisation et aux responsables opérationnels pour mise en œuvre des mesures correctives.

3.4 Le suivi du rapport

Les destinataires des recommandations majeures identifiés dans le rapport d'audit (désignés en séance de validation) doivent proposer en contrepartie un plan d'actions avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre

A. Suivi des recommandations

Afin d'assurer l'efficacité de l'audit et pour atteindre l'objectif défini, l'auditeur doit :

- Vérifier que toutes les parties intéressées ont une copie du rapport d'audit ;
- Veiller à ce que le service d'achat a remis une réponse écrite au rapport d'audit ;
- Vérifier la réalisation de l'action corrective dans les délais fixés ;
- Observer et évaluer l'efficacité de l'action corrective mise en œuvre.

B. Le plan d'action

Suite au rapport d'audit, un plan d'action est établi, formalisé et mis en œuvre par l'entité auditée, et définit pour chaque anomalie comme suit :

- Caractéristique du problème ;
- Identification et analyse des causes ;
- La solution retenue ;
- Le planning et les conditions de mise en œuvre ;
- Les responsabilités et les délais de réalisation.

Ce plan d'action sera joint par la suite au rapport d'audit final.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations

4. Synthèse de la contribution de l'audit des acquisitions de matériels à l'optimisation de la performance chez COSIDER Canalisation

L'audit interne mené au sein de COSIDER Canalisation sur le processus d'acquisition des matériels a permis de mettre en lumière plusieurs constats significatifs, aussi bien sur le plan organisationnel qu'opérationnel. Cette mission, articulée autour d'une approche structurée en trois phases (préparation, réalisation et conclusion), a révélé que les pratiques en vigueur présentent encore certaines faiblesses qui peuvent impacter la performance globale de l'entreprise.

Sur le plan financier, l'audit a souligné des risques liés à la non-optimisation des dépenses, tels que la sélection inappropriée de fournisseurs, le non-respect des seuils de passation ou encore le manque de comparaison systématique des offres. Ces constats traduisent un potentiel gaspillage de ressources, qui pourrait être réduit par une application rigoureuse des procédures et un meilleur suivi des engagements financiers. L'audit contribue donc à renforcer la transparence, la traçabilité des choix opérés, et à promouvoir une gestion plus rationnelle des fonds.

Du point de vue opérationnel, les écarts identifiés dans le suivi des commandes, les retards de livraison, ainsi que le manque d'inspections techniques à la réception des matériels affectent directement l'efficacité des chantiers. Ces dysfonctionnements peuvent ralentir l'exécution des projets et engendrer des surcoûts indirects. En attirant l'attention sur ces points, l'audit permet de proposer des mesures correctives visant à améliorer la coordination entre les différentes directions (DAST, DML, etc.), à fiabiliser les circuits d'approvisionnement et à assurer la disponibilité du matériel en temps voulu.

Enfin, la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de cette mission devrait contribuer à instaurer une culture de contrôle interne renforcé, où la performance est évaluée non seulement par la réalisation des activités, mais aussi par la conformité, l'efficacité et la maîtrise des risques. De ce fait, l'audit des acquisitions de matériels se présente comme un véritable levier de performance durable, tant sur le plan financier qu'opérationnel, pour COSIDER Canalisation.

Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sein de l'entreprise Cosider Canalisations

Conclusion

Ce chapitre a constitué la concrétisation pratique de notre étude, en nous offrant l'opportunité d'appliquer les outils et techniques de l'audit interne au sein d'un contexte organisationnel réel. Cette démarche nous a permis de développer une vision opérationnelle de l'audit, notamment à travers l'examen approfondi d'une acquisition de matériel chez Cosider Canalisation.

Dans la première section, nous avons présenté un aperçu général de l'entreprise Cosider Canalisation. Cette présentation nous a permis de comprendre son positionnement stratégique, sa structure organisationnelle ainsi que son rôle en tant que filiale d'un grand groupe public opérant dans le secteur des travaux publics. Cette compréhension globale a posé les bases nécessaires à l'analyse du processus d'acquisition.

Dans la deuxième section, nous nous sommes intéressés au processus d'achat mis en œuvre au sein de l'entreprise. En nous appuyant sur les documents internes tels que le livre de procédures du groupe Cosider et les retours du personnel encadrant, nous avons décrit les différentes étapes de la chaîne d'achat, depuis l'expression du besoin jusqu'à la réception du matériel. L'analyse de ces étapes nous a permis d'identifier les procédures internes en vigueur, les seuils de passation applicables, ainsi que les mécanismes de contrôle existants.

La troisième section a été consacrée à la réalisation de notre mission d'audit sur une opération d'acquisition réelle. Dans cette phase, nous avons utilisé un questionnaire de contrôle interne pour évaluer le respect des procédures, les bonnes pratiques et les éventuelles défaillances. Des entretiens ciblés et une revue documentaire nous ont permis de relever des anomalies, notamment dans la gestion des délais, la circulation des documents justificatifs et la traçabilité des pièces. À partir de ces constats, des recommandations pertinentes ont été formulées, visant à améliorer la rigueur du processus et à renforcer la conformité aux règles de la commande publique.

En résumé, ce travail pratique a enrichi notre compréhension de l'audit des marchés publics, tout en soulignant le rôle essentiel que joue l'audit interne dans la maîtrise des risques liés aux acquisitions. Il a également démontré que l'audit n'est pas seulement un outil de contrôle, mais aussi un levier d'optimisation des performances et de gouvernance dans les organisations publiques.

Conclusion générale

Conclusion générale

Rappel sur l'objectif de l'étude et la méthodologie déployée

Dans un environnement économique où la maîtrise des dépenses, la conformité réglementaire et la performance opérationnelle sont devenues des priorités, l'audit interne occupe une place stratégique dans la gestion des entreprises publiques. Ce travail de recherche s'est intéressé au rôle que joue l'audit des acquisitions de matériels dans l'optimisation de la performance globale, à travers l'analyse de la problématique suivante :

" Comment l'audit des acquisitions de matériels se fait dans le cadre des marchés publics chez Cosider Canalisations dans le but de l'optimisation de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise ? "

La première partie théorique, nous avons posé les fondements juridiques des marchés publics en Algérie, en mettant en évidence les principes de transparence, de concurrence et de liberté d'accès qui encadrent le processus d'achat. Nous avons également étudié les mécanismes, les acteurs et les documents contractuels qui régissent les acquisitions dans le cadre de la commande publique.

La deuxième partie s'est focalisée sur le lien entre audit interne et performance. Nous y avons montré que l'audit interne, lorsqu'il est bien structuré et conforme aux normes professionnelles, permet non seulement de contrôler les processus, mais aussi d'apporter une véritable valeur ajoutée en améliorant la performance financière (rentabilité, maîtrise des coûts) et opérationnelle (qualité, délais, fiabilité) des organisations.

La dernière partie a été consacrée à une mission d'audit interne réelle menée au sein de Cosider Canalisations. Cette mission, menée selon une approche structurée (préparation, réalisation, conclusion), a permis d'examiner le processus d'acquisition de matériels et d'identifier plusieurs écarts et risques significatifs : non-respect de certaines règles de consultation, défaillances dans la documentation, retards de livraison ou encore absence d'évaluation technique préalable pour certains matériels.

Les constats relevés ont été traduits en recommandations stratégiques visant à renforcer les procédures internes, digitaliser la traçabilité, améliorer la planification budgétaire et renforcer les compétences des équipes en matière de gestion contractuelle. Ces recommandations, si elles sont mises en œuvre, permettraient de réduire les risques liés aux achats et de renforcer la performance globale de l'entreprise.

En somme, cette étude démontre que l'audit interne des acquisitions, loin de se limiter à une simple fonction de vérification, peut être un levier d'amélioration continue. Intégré dans une démarche proactive, il constitue un outil essentiel pour garantir l'efficacité, la conformité et la pérennité des processus d'approvisionnement dans les entreprises publiques.

Synthèse des principaux résultats obtenus

Les résultats de notre étude mettent en lumière le rôle stratégique que joue l'audit des acquisitions de matériels dans l'amélioration de la performance opérationnelle et financière

Conclusion générale

chez Cosider Canalisation, notamment à travers une meilleure maîtrise des risques liés au cycle d'achat.

- Le processus d'acquisition chez Cosider Canalisation est structuré autour de plusieurs étapes clés, conformes au décret présidentiel n°15-247, allant de l'expression du besoin à la clôture du marché. Cependant, des écarts entre les procédures prévues et les pratiques observées ont été relevés.
- La mission d'audit conduite a révélé des non-conformités dans le suivi de la réception du matériel. Cet élément peut affecter à terme la performance du service logistique et générer des risques de contentieux ou de surcoûts.
- Le déroulement de la mission d'audit a respecté les trois phases fondamentales (préparation, réalisation, conclusion), avec la participation active des services DML et DAST. Cette collaboration interservices a favorisé une meilleure compréhension des processus et une prise de conscience partagée des enjeux.
- Les constats issus de l'audit confirment que l'audit interne est non seulement un outil de détection des anomalies, mais aussi un levier de performance lorsqu'il est associé à des recommandations concrètes, applicables, et suivies d'effet.
- Enfin, il a été constaté que certaines fonctions internes cumulent des responsabilités peu compatibles avec les principes de séparation des tâches, ce qui peut affaiblir le dispositif de contrôle interne.

Ces constats rejoignent les enseignements théoriques étudiés dans la première partie du mémoire, et renforcent la pertinence d'un audit interne rigoureux comme outil de gouvernance dans les entreprises publiques soumises à la réglementation des marchés publics.

Vérification des hypothèses posées

À la lumière des résultats issus de la mission d'audit interne réalisée au sein de Cosider Canalisations, nous revenons ci-dessous sur les hypothèses initialement posées dans le cadre de cette étude :

Hypothèse 1 : Les règles et procédures encadrant les marchés publics sont bien définies chez Cosider Canalisations, mais leur mise en œuvre peut parfois s'écarter du cadre prévu, notamment lors des acquisitions de matériels.

Confirmée partiellement — Les textes régissant les marchés publics sont effectivement bien établis au sein de Cosider Canalisations. Cependant, les constats issus de la mission d'audit révèlent des écarts dans l'application, tels que le non-respect du nombre minimal de fournisseurs consultés lors des appels à consultation ou l'utilisation d'un manuel de procédures non mis à jour depuis plusieurs années. Ces défaillances témoignent d'un besoin d'actualisation des outils de référence et de renforcement du suivi de leur application.

Hypothèse 2 : L'audit interne constitue un levier important pour améliorer la gestion des achats à Cosider Canalisations et renforcer la performance financière et opérationnelle de l'entreprise.

Confirmée — L'audit interne a permis d'identifier plusieurs zones de vulnérabilité dans le processus d'acquisition des matériels, allant des retards de livraison à des insuffisances dans

Conclusion générale

la traçabilité des pièces justificatives. Les recommandations formulées (mise en place d'un tableau de bord de suivi, digitalisation, formation...) visent clairement à améliorer l'efficacité des opérations et à renforcer les dispositifs de contrôle, ce qui contribue directement à l'amélioration de la performance globale.

Hypothèse 3 : Le processus d'acquisition de matériels chez Cosider Canalisations est structuré, mais certaines pratiques sur le terrain restent à optimiser pour assurer une exécution efficace et conforme.

Confirmée — Le processus d'acquisition est bien encadré par des règles internes inspirées du code des marchés publics, et les responsabilités sont partagées entre la Direction du Matériel et Logistique (DML) et la Direction Approvisionnement et Sous-traitance (DAST). Toutefois, sur le terrain, plusieurs insuffisances ont été observées : retards liés à l'absence de coordination entre les services, faiblesses dans la gestion documentaire, et choix de fournisseurs discutables.

Hypothèse 4 : Les enseignements tirés de la mission d'audit interne permettent de cibler des améliorations concrètes dans les pratiques d'achat, avec un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Confirmée — Les résultats de la mission d'audit interne ont permis de mettre en évidence plusieurs dysfonctionnements récurrents dans le processus d'acquisition de matériels chez Cosider Canalisations, notamment au niveau du respect des seuils de passation, du choix des fournisseurs et du suivi documentaire. L'identification de ces faiblesses a conduit à des recommandations concrètes, visant à améliorer la rigueur, la transparence et la coordination entre les services impliqués dans les achats. Par conséquent, la maîtrise progressive de ces risques contribue non seulement à la réduction des erreurs et des retards, mais aussi à l'amélioration des performances opérationnelles (fluidité du processus, qualité des livrables) et financières (optimisation des coûts, meilleure planification budgétaire). Cette observation confirme ainsi que l'audit interne joue un rôle déterminant dans le renforcement global de la performance de l'entreprise.

Suggestions proposées

À la suite de l'analyse approfondie du processus d'acquisition au sein de Cosider Canalisation, et en nous basant sur les constats relevés lors de la mission d'audit interne, nous formulons les suggestions suivantes afin d'améliorer l'efficacité du contrôle interne, la transparence des acquisitions et la performance globale de l'entreprise :

- Instaurer un plan de suivi formel des recommandations d'audit, avec des délais clairs et un responsable désigné pour chaque action corrective, permettant d'assurer la mise en œuvre effective des actions préconisées.
- Favoriser la collaboration entre les directions DML, DAST et la cellule d'audit, afin d'instaurer une culture de contrôle partagé, orientée vers la performance, la prévention des anomalies et la gestion proactive des risques.
- Moderniser la gestion des acquisitions à travers la digitalisation du processus d'achat (workflow électronique, base de données fournisseurs, alertes automatisées), pour améliorer la transparence, la réactivité et la traçabilité.

Conclusion générale

Limites et perspectives de la recherche

Il convient de souligner certaines limites rencontrées au cours de cette étude, qui ont pu restreindre la portée de notre analyse et la profondeur des observations :

- Le temps imparti pour la réalisation du stage et de l'audit pratique ne nous a pas permis d'approfondir l'analyse de tous les dossiers ou d'évaluer sur une longue période l'impact des recommandations formulées.
- Accès restreint à certaines sources documentaires : En raison de la confidentialité des données internes chez Cosider Canalisation, plusieurs documents clés liés au processus d'acquisition, notamment les rapports d'audit antérieurs, n'ont pas pu être consultés. Ce manque d'accès a restreint la possibilité de faire une analyse comparative ou historique approfondie.
- Absence d'un rapport d'audit officiel à inclure en annexe : Malgré nos démarches, les responsables concernés n'ont pas autorisé la mise à disposition d'un rapport complet d'audit, empêchant ainsi sa reproduction en annexe, ce qui limite l'illustration concrète des constats.

En dépit de ces limites, notre travail ouvre plusieurs perspectives de recherche et d'amélioration dans le domaine de l'audit des acquisitions en milieu public, notamment :

- Réaliser une étude comparative entre plusieurs entités du groupe COSIDER ou entre différentes entreprises publiques du secteur BTP afin d'identifier les bonnes pratiques en matière de gestion des acquisitions et d'audit interne.
- Intégrer les technologies numériques dans la gestion des risques et l'audit (telles que les plateformes de e-audit, l'automatisation des contrôles ou l'intelligence artificielle), pour améliorer la réactivité, la précision des diagnostics et la transparence du suivi.
- Évaluer les dispositifs de contrôle interne existants, à l'aide d'indicateurs quantitatifs fiables, pour identifier les écarts récurrents et proposer des actions correctives ciblées.

Bibliographie

Bibliographie

I. Ouvrages

- ABDELLATIF KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion ». 2ème édition, Edition DUNOD, 1976.
- Agicap. (2023, 26 juin). Définition de la performance financière.
- Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, Paris, France, 5eme Édition, 2011.
- ANGELE Dohou et NICILAS Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, 28eme congrès de l'IFC, 23 24-25 mai 2007, IAE, Poitier.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2000). Management Control Systems. McGraw-Hill.
- BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri, « Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou sécurité », 2ème Édition Economica, Paris, 1996.
- BERTIN Elisabeth, audit interne : enjeux et pratique à l'international, Edition Eyrolles, paris, 2007.
- Bouquin, H. (2001). Le contrôle de gestion. Paris: PUF.
- Bourguignon. A., Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, 1995.
- Brigitte DOREATH et autres, comptabilité et gestion des organisations, Edition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008.
- CALLAT Allain, « Management des entreprises », Edition Hachette Live, France 2008.
- Claude Grenier et Jean Bonnebouche, Auditeur Opérationnel, Efficacité, Efficience ou sécurité, 2eme édition, Economica, Paris.
- Claude-annie DUPLAT, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Edition Vuibert, Paris, septembre 2004.
- Comptabilité générale - Principes et analyse des écritures comptables, Catherine Deffains-Crapsky et Isabelle Hillenkamp, éditions Dunod, 2019.
- Conseil d'Etat avis de 08 novembre 2000, N0222208. Jean louis Bernard Consultants.
- DAVID. L. DAVIS. G." Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality," 7ème edition, edition Pearson Education Limited, Essex, England, 2014.
- Dov OGIEIN, Maxi fiche de gestion financière de l'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2008.
- Driss Ennesraoui, « La qualité et la performance de l'entreprise », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, no 16 (janvier-juin 2017).
- El Abboubi Manel, El Kandoussi Fatima, (2006), « l'audit social : Un Outil D'amélioration De La Qualité Du Pilotage Social À L'heure Des Reformes Des Entreprises Publiques Au Maroc », HEC ULG, Belgium.
- GERWIN. D." Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective," Management Science, Vol 39, N°4, 1993.
- GREUNIER .C & BONNEBOUBOUCHE. J, Auditer et contrôler les activités de l'entreprise, éditions FOUCHER, Paris, 2003.
- Gérard MELYON, Gestion financière, Edition Bréal ED France, 4ème édition, 2007.
- HOUARAU, CHRISTIAN, « Maîtriser le diagnostic financier », 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008.
- IIA – Institute of Internal Auditors. (2017). International Professional Practices Framework (IPPF).
- ISO 9001 :2015, – Systèmes de management de la qualité – Exigences relatives à la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation.
- Jean-Pierre Micaëlli, Jacques-Henri Jacot, « La performance économique en entreprise », éd Hermès ,1996.

Bibliographie

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- LECY. M, POWELL.PH:” SME Flexibility and the role of information Systems,” Small Business Economics, Volume 11, N° 2, 1998.
- LOUZANI, H. & ADMANE, M., « L’impact de la gestion de la relation fournisseurs sur la performance opérationnelle de l’entreprise – Cas : NAFTAL », Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale, Vol. 15, n°2, 2021.
- Lucien Kombou, Jules Roger Feudjo, Les déterminants de la rentabilité : Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun, Dans La Revue des Sciences de Gestion 2007/6 (n°228).
- Madoz Jean-Pierre, Note Laurent, (2011), « les fondamentaux de l’audit qualité », Afnor Editions.
- Mikol, A., “forme d’audit : L’audit interne”, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economisa, Paris.2000.
- Mohamed BOUHADIDA, Audit interne : Aspects théoriques et pratiques, Éditions Pages Bleues, École supérieure de commerce, 2017.
- Mémento Comptable, éditions Francis Lefebvre, chapitre "Soldes intermédiaires de gestion"
- Nicolas Franck, Finance pour non-financiers, 2013.
- OCDE, Principes de l’OCDE pour l’intégrité dans les marchés publics, 2009.
- Olivier. Bruel, « Politique d’achats et gestion des approvisionnements », DUNOD, Paris, 3ème Edition (2008).
- Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, Édition d’organisation, France, 2003.
- RENARD Jacques, « Audit interne : ce qui fait débat », Maxima, Paris, 2003.
- RENARD, J, Théorie et pratique du l’audit interne ,7eme Édition, Édition d’organisation, Paris, 2009.
- SABRI M, AOUDIA K, et LALLEM M, gestion des marchés publics, Edition Sahel, 2000.
- SAIDJ Faiz, « Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l’audit interne », Revue Nouvelle Économie, n° 11, vol. 2, 2014.
- SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l’audit », 3e édition, Dunod, Malakoff, 2021.
- Tarondeau, J.-C., Le management des achats, Dunod, 2011.
- Vernimmen et al. (2014). Finance d'entreprise. Dalloz.
- VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, 1999.

II. Thèses et mémoires

- ADJIMI, N., L’impact de l’audit interne sur la performance de l’entreprise, Mémoire de Master, ESC Koléa, 2019.
- Ahmed YAHIA, « L’apport de la supply chain management dans l’amélioration de la performance de l’entreprise », Thèse de magistère en sciences commerciales, EHEC Alger, 2017.
- BENCHOUK Imane & SMAÏL Hanane (2016), Audit et risque de détournement des encaissements – Cas du cycle trésorerie au sein de l’entreprise NAFTAL, district GPL de Tala Athmane, Tizi Ouzou, Mémoire de Master en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Département des Sciences de Gestion.

Bibliographie

- BRAHIMI, N. et DEERRADJI, K. M., Mesure et amélioration des performances opérationnelles : une approche par le contrôle de gestion – Cas de Tassili Travail Aérien, Mémoire de Master, ESC, 2024.
- CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.
- KERMAD. L : « Contribution à la supervision et à la gestion des modes et des configurations des systèmes flexibles de production manufacturière », thèse de doctorat en productique automatique et l'informatique industrielle, université des sciences technologies de LILLE, 1996.
- KHALAF. A : « Systèmes de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation de pilotage et d'Optimisation des systèmes de production », thèse de doctorat en Génie Industriel, Université Paul Verlaine-Metz, 2008.
- MICHEL Barabel, « thèse de doctorat en gestion », sous la direction de PIERRE Romlear, Paris, 1999.
- MOULAI, Kamel, les institutions de l'action publique locale en Algérie : cas des marchés publics dans la wilaya de Tizi Ouzou, thèse de doctorat en sciences économiques, FSEGCG, UMMTO, 2015.
- Mounira DJEDOU, Le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, mémoire de master en finance et comptabilité, Ecole supérieure de commerce, koléa, Algérie, 2016.
- Mémoire : Marchés publics, Réalisé par : La cinquième promotion année 2015-2017, Formation Spécialisée des Administrateurs Principaux des Services de Santé Ecole Nationale de Management et de L'administration de La Santé.
- NOURAOUI O, KHIRESHE L et KHETTAB K, le rôle des marchés publics dans la promotion de l'investissement, mémoire licence en sciences de gestion, FSECG, UMMTO, 2008.

III. Rapports, manuels et guides

- ALAZARD C, SÉPARI S, DCG 11 - Contrôle de gestion – 2em éditions - Manuel et applications, DUNOD, Paris, 2010.
- Albert CORHAY et Mapapa MBANGALA, Fondement de gestion financière : manuel et application, Edition de l'université de liège, 3ème édition.
- L'article 2 du décret présidentiel n° 15-247
- Article 9 du décret présidentiel n° 15-247
- Article 39 du Décret présidentiel n° 15-247
- Article 41 du Décret présidentiel n° 15-247.
- Article 42 du Décret présidentiel n° 15-247
- Article 45 du Décret présidentiel n° 15-247
- Article 47 du Décret présidentiel n° 15-247
- Article 49 du Décret présidentiel n° 15-247.
- Article 50 du Décret présidentiel n° 15-247
- Article 51 du Décret présidentiel n° 15-247
- Article L.232-2 du Code de commerce Plan comptable général (PCG) - norme comptable française - M41 et M42
- Article n°13du décret présidentiel n° 13-03, janvier 2013 modifiant et complétant le décret présidentiel n° 10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics.
- BEDOUI Samiya, SAOUS Chikh, BENMOSTEFA Rim, « L'audit interne et la gestion des risques opérationnels », Journal des Sciences Sociales et Humaines, vol.13, n° 01, Juin 2020.
- Georges LEGROS, Mini manuel de finance d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2010.
- GUIDE DES MARCHES PUBLICS © OCDE 2021

Bibliographie

- IFACI, « Manuel d'audit interne », Eyrolles, Paris, 2019.
- Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire N°2 du 13 Janvier 1988.
- Marchés publics, volume 01 manuel méthodologique par Brahim BOULIFA.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review. International Journal of Operations & Production Management, vol. 25, n°12.
- Robert Obert et Marie-Pierre Mairesse, (2009), « Comptabilité et audit, Manuel et application », 2ème édition, Dunod, Paris.
- République Algérienne Démocratique et Populaire, Décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics, JORA n°50, article 12.
- République Française – Direction des Affaires Juridiques (DAJ), Guide pratique de la commande publique, édition 2020.

IV. Webographie

- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> consulté le 01/05/2025.
- <https://blog.kliner.com/votre-argent/performance-financiere/>
- www.doc-étudiant.fr
- www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013.
- <https://economy-pedia.com/11039261-financial-balance> .
- <https://www.hrimag.com/Les-7-facteurs-qui-expliquent-la-croissance-des-entrepriseselon-le-professeur>.

Les annexes

Les annexes

Annexe 1: modèle d'avis d'audite

COSIDER Canalisation

Capital Social : 4.000.000.000 DA

R.C n° : 04 B 966.116

Siège Social : Route de la Base Aérienne, Chéraga - Alger



Direction Audit & Système Management

Réf : /DCA & SM/2024

Indice : FM AU 002 01

Date d'effet : 23/11/2011

Chéraga ; le 16/01/2024

Monsieur le Directeur du pole H48

Objet : Avis d'Audit

Monsieur ;

Dans le cadre de la mise en application du programme d'audit 2024.
Nous portons à votre connaissance qu'une mission d'audit de gestion est programmée au niveau de votre pole à compter du 28/01/2024.

Principaux Objectifs :

- La conformité des dossiers Achats par rapport à la procédure de passation de commande, l'application des cahiers de charge type.
- L'incohérence des différents états de consommations du carburant, la conformité de la consommation du carburant des chantiers par rapport au barème de consommation établi par la DML.
- Les écarts entre les consommations comptables et les charges flashé mensuels.
- Le rattachement des charges à leurs productions (Charges & Produits)
- La maîtrise des effectifs par rapport au budget
- L'application des différentes notes d'instructions de la Direction Générale en matière de gestion.

Messieurs :

- **Chef de mission :** ABDI Chourahbil
- **Auditeur :** AIRECHE Fateh
- **Auditeur :** BENZAMOUCHE Kanza
- **Auditeur :** SALMI Amani

Sont dûment désignés aux fins d'effectuer cet audit.

Nous vous saurions gré de bien vouloir leur faciliter la tâche et leur prêter assistance.

**Le Directeur Central de l'Audit
Et du Système de management**

Copie : Mr le PDG.



Siège social : Route de la base aérienne, Chéraga - Alger
Tel : +213 (0)23.36.04.64 - Fax : +213 (0)23.36.04.57/58



Les annexes

Annexe 2: (Cartographie des risques) Critères de quantification de la probabilité d'occurrence et de l'impact

Événement attendu dans la plupart des cas	>90%	Quasiment certain	5						
Événement probable dans la plupart des cas	50-90	Probable	4						
Événement devant se produire à un moment donné	30-50	Possible	3						
Événement risquant de se produire à un moment donné	10-30	Peu probable	2						
Événement risquant de se produire uniquement dans des cas exceptionnels	<10%	Rare	1						
				1	2	3	4	5	
				Non significatif Mineur Modéré Majeur Très significatif					
		Temps	Résolution qui devrait être finalisée	Résolution nécessitant l'intervention de l'équipe de direction du pôle	Résolution nécessitant l'intervention de l'équipe de direction générale	Résolution nécessitant l'intervention de l'équipe de projet dédiée	Résolution nécessitant l'intervention du conseil		
		Profit	Impact inférieur à 1% ou nul	Impact de 1 à 3%	Impact de 3 à 10%	Impact de 10 à 25%	Impact supérieur à 25%		
		Attendre des objectif	Impact faible ou nul	Impact de 1 à 3%	Impact de 3 à 10%	Impact de 10 à 25%	Impact supérieur à 25%		
		Degré d'implication des structures	Événement dont l'impact peut être absorbé par l'activité normale	Événement dont les conséquences peuvent être absorbées mais impliquant l'intervention de la direction pour en minimiser l'impact	Événement majeur pouvant être géré dans des circonstances normales	Événement critique supportable moyennant une gestion correcte	Désastre susceptible de provoquer l'effondrement de l'entreprise		
		Réglementation	Manquements mineurs de la part de personnel isolé	Absence d'amende et d'interruption des services programmés	Amende, mais absence d'interruption des services programmés	Amende et interruption des services programmés	Interruption importante et prolongée des services programmés		

Les annexes

Annexe 3: Modèle de cahier des charges

République Algérienne Démocratique et Populaire



Consultation restreinte
N°06/25/DMC

**LOCATION D'UN (01) VEHICULE DE TOURISME
"TYPE BERLINE"
SANS CHAUFFEURS POUR LES BESOINS DE
COSIDER CANALISATION**

CAHIER DES CHARGES

Les annexes

Les annexes

Annexe 4: Exemple des composants du cahier des charges

COSIDER CANALISATION

SOMMAIRE

- Article 01 : Objet du cahier des charges*
- Article 02 : Conditions d'éligibilité*
- Article 03 : Descriptif technique du véhicule*
- Article 04 : Durée de location*
- Article 05 : Eclaircissements apportés au dossier de la consultation*
- Article 06 : Modification du dossier de la consultation*
- Article 07: Frais de soumission*
- Article 08: Établissement et conditions des prix*
- Article 09 : Documents constituant l'offre*
- Article 10 : Présentation de l'offre*
- Article 11 : Dépôt et ouverture des plis et communication des résultats*
- Article 12 : Vérification des informations fournies par les soumissionnaires*
- Article 13 : Compléments d'informations concernant les offres :*
- Article 14 : Conformité des offres aux dispositions du cahier des charges*
- Article 15 : Offres non recevables*
- Article 16 : Validité des offres*
- Article 17 : Annulation de la consultation*
- Article 18: Evaluation des offres*
- Article 19 : Signature du contrat*

Les annexes

Les annexes

Annexe 5: Modèle de lettre de consultation

Annexe 6: Modèle de Procès verbale d'ouverture des plis

COSIDER Canalisation
Capital Social : 4.000.000.000 DA
Siège social : Route de la Base Aérienne
Chéraga - Alger.
R.C N° : 04 B 0966.116

cosider Canalisation **كوسيدار**®

Procès verbale d'ouverture des plis

L'an, le Du mois, s'est tenue une réunion de la
commission d'ouverture des plis relatif à Numéro
Portant sur.....

Liste des retraits de cahier des charges :

-
-
-
-
-

Offres déposées :

Etaient présent :

-
-
-
-
-
-
-

Etaient absents :

-
-
-
-
-
-



Direction Générale : Route de la Base Aérienne, Chéraga - Alger
Tél. 023.36.04.54- Fax : 023.36.04.57/58
Email : cosider.canalisation.dg@gmail.com



Les annexes

Annexe 7: Modèle de PV d'analyse Technique

COSIDER Canalisation
Capital-Bénéfice: 4 000 000 000 DA
Siège social : Route de la Base Aérienne
Chéraga- Alger.
R.C N° : 04 B 0966.116



N° Réf : 006/CA/2025

Chéraga le : 24 Mars 2025

A L'ATTENTION DE MONSIEUR LE DIRECTEUR CENTRAL DES MOYENS COMMUNS

Objet : A/S Analyse Technique
CL N° : 006/25/DMC « LA LOCATION D'UN (01) VEHICULE DE TOURISME
TYPE BERLINE POUR LES BESOINS DE COSIDER CANALISATION »

Monsieur,

Dans le cadre de l'Evaluation des Offres de la Consultation citée supra, et afin de permettre à la Commission Centrale des Achats de finaliser ladite opération, nous vous demandons de bien vouloir nous transmettre l'analyse technique conformément aux exigences techniques du cahier des charges.

Aussi, nous attirons votre attention que les cartes grises des véhicules proposés par les deux (02) soumissionnaires ne sont pas aux noms de ces derniers.

Veuillez croire en notre parfaite collaboration.

Ci-joint : Deux (02) Offres.

**LE PRESIDENT DE LA COMMISSION
CENTRALE DES ACHATS**


N.SAIDANI
Président de la Commission
Centrale des Achats



Siège social : Route de la base aérienne, Cheraga – Alger
Tel : +213 (0)23.36.04.64 – Fax : +213
(0)23.36.04.57/58
E-mail : canalisations.dg@cosider-groupe.dz



Intertek

ntertek

Intertek

Les annexes

Annexe 8: Modèle de procès-verbal d'évaluation des offres et le choix du fournisseur

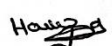
PROCÈS VERBAL D'ÉVALUATION DES OFFRES ET LE CHOIX DU FOURNISSEUR

DE LA CONSULTATION N° : 006-25-DMC DU 12/03/2025
LA LOCATION D'UN VEHICULE DE TOURISME TYPE BERLINE SANS
CHAUFFEUR POUR LES BESOINS DE COSIDER CANALISATION.

L'An Deux Mille Vingt-Cinq, et le Vingt et Un du Mois d'Avril, la commission centrale d'achat de COSIDER Canalisation se réunit au siège de son bureau, sur convocation de son Président afin d'examiner la consultation N°006/25/DMC portant sur La Location D'un Véhicule De Tourisme Type Berline Sans Chauffeur Pour Les Besoins De Cosider Canalisation.

Etaient présents :

- SAIDANI NAZIM
- HAMZA Lamia
- BOUMAZA Anis
- HAMIMED Mallak

Président. 
Membre. 
Membre. 
Membre. 

Etaient absents :

- GOUSMI Hakim
- HARKAT Yasmine
- FENNOUCHE Yasmine

Membre/Secrétaire.
Membre.
Membre Suppléant.

Après examen des offres, il a été constaté le nombre des soumissionnaires ayant participé à la présente consultation est de deux (02), comme consigné sur le procès-verbal d'ouverture des plis du 24/03/2025, à savoir :

- SELLAMI BELKACEM ;
- SARL LE MONDE N'TLATHA.

Le soumissionnaire SELLAMI BELKACEM n'a pas complété les documents manquants dans son offre comme demandé par la Commission Centrale des Achats, son offre est donc rejetée par la Commission (Article 09 du Cahier des Charges – Instructions aux soumissionnaires).

L'offre du soumissionnaire SARL LE MONDE N'TLATHA est jugée techniquement conforme aux exigences techniques du cahier des charges et est admise pour la suite de l'analyse. (Voir Courrier DMC N°501/DMC/2025 du 25/03/2025).

Annexe 9: Modèle de procès-verbal de la réunion de négociation

Les annexes

PROCES VERBAL DE LA REUNION DE NEGOTIATION ENTRE COSIDER CANALISATION SARL LE MONDE N'TLATHA

En date du vingt et un du mois d'avril de l'an deux mille vingt-cinq, s'est tenue une réunion au niveau du siège de la DMC de COSIDER Canalisation sis au 19-20 Lotissement Aissat-Irdir, Cheraga Alger qui avait pour objet la négociation des prix du dossier de la consultation N° 006/DMC/25.

Etaient présents:

Pour Cosider Canalisation :

Mr. MOUDIR Essaid

Directeur

Mr. AITYAHIA Amine

Chef de département

Pour SARL LE MONDE N'TLATHA :

Mr. GOUMIDI Ali

Gérant

Séance ouverte à : 10h00

Le prestataire a décliné la proposition de rabais commercial en arguant que les efforts sur les prix ont été consentis lors de la préparation des dossiers

Séance levée à 11h00

ES. MOUDIR



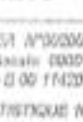
A.AITYAHIA

A. AITYAHIA
Chef de Département
Logistique

A.GOUMIDI



Annexe 10: Modèle de la facture surestaries



NATIONAL SHIPPING COMPANY Capital Social "326 200.000 DA"
"NASHCO" AGENCE D'ALGER
 1, RUE DES FRERES OUKID SQUARE PORT SAID Tel : 00 - 213- 21 43.94.46/47

116

N°S : BEA N°020001010006048883
 Récépissé Fiscal 00010001140007
 R.C 09 03 00 114020 / A/ 16071001
 N° STATISTIQUE 860197712

FACTURE SURESTARIES

N° : ALG/STY/24/00174
 Le : 26/02/2024

ARMATEUR : CNAN-MED
 TRANSHARE
 CHERAGH AGENCY

DATE FACTURATION 26/02/2024
 COURS USD : 134,3951
 DATE ECHANGE 19/02/2024
 CODE INTERNE ALG/RSK/24/235433

PAYER CAUTION
 COSIDER CANALISATION SPA
 ROUTE DE LA BASE AERIDIENE
 CHERAGA ALGER ALGERIE

BVL : ALG/24/228703
 REF : NAV56502

ESCALE
 341007

NAVIRE
 CIRTA

VOYAGE
 5

ARRIVEE LE
 02/02/2024

Marquisme	Sz	ResMdepotage	Pr	Nbg1	Mont T11	Nbg2	Mont T12	Nbg3	Mont T13
SGCLJ4502176	40P	26/02/2024	13	10	400,00	0	,00	0	0
YCLJ4670036	40P	26/02/2024	13	10	400,00	0	,00	0	0
SGCLJ4795367	40P	26/02/2024	13	10	400,00	0	,00	0	0
TOTAUX					1 200,00		,00		,00

RECEVEUR : COSIDER CANALISATION SPA

GRO N° 2266353

MDT N° B6A

Le 27/02/2024

LA PRESENTE FACTURE EST ARRETEE A LA SOMME DE

Cent Soixante Trois Mille Cinqante Neuf DINARS Douze CENTIMES

CAUTION : CHEQUE BEA N° 2298359 3000000

MONTANT DEVISE : 1 200,00

TOTAL DA : 161 276,12

FRAIS FIXE : 1 500,00

TVA : 285,00

MONTANT FACTURE : 163 061,12

BDX 53

DES FATMA / DES FATMA / DES FATMA / DES FATMA

Les annexes

Annexe 11: Modèle de la facture d'acquisition de la machine

SERVITECH

SERVITECH FRANCE
Campus de l'Innovation
17 Rue Albert Thomas
78130 Les Mureaux - France

Tel: +33 (0)1 88 31 04 81
Email: contact@servitech.com

BANQUE EXTÉRIEURE D'ALGERIE
AGENCE OULED-YAICH 091
SERVICE ETRANGER DOMICILIATION

090304283 4/10 10/18 EUR

14 FEV. 2024

COSIDER CANALISATION SPA
Route de la base aérienne
18000 - Cheraga, Alger
Algérie

NIF: 008 416 936 811 003

M. ACHOU Abdelaziz
CHARGE D'ÉTUDES
AGENCE OULED-YAICH 091

FACTURE COMMERCIALE N° FA-24001

Date: 02-01-2024

Votre ref.: Contrat numéro CN1024/23/CIF10

REF	DESIGNATION	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	TOTAL
Devis n°PF-20230092 du 06-11-2023				
Machine de découpage robotisé des profilés et tôles				
MOVEBEAM	Dispositif de convoyage automatique MOVEBEAM Origine: Allemagne	293 800,00 €	1,00 U	293 800,00 €
PYTHONX	Cellule robotisée PYTHONX Origine: Canada	825 200,00 €	1,00 U	825 200,00 €
PLATINIUM	Portique PLATINIUM Origine: Italie	297 000,00 €	1,00 U	297 000,00 €

Mode de paiement: Remise documentaire payable à 120 jours à compter de la date de réception des documents d'expédition.

Bénéficiaire: SERVITECH France
Banque: CIC
IBAN: FR76 3006 6108 9800 0200 9603 159
SWIFT: CMCIFRPP

Pays de provenance: France
Port d'embarquement: Marseille (France)
Port de destination: Alger (Algérie)

Poids total net: 18016,00 KG
Poids total brut: 18571,00 KG

TOTAL SORTIE USINE 1 216 000,00 €
FRET MARITIME (CFR PORT ALGER) 12 800,00 €
MONTANT TOTAL 1 216 000,00 €

Un million deux cent dix-huit mille euros.

SERVITECH FRANCE
Campus de l'Innovation
17, Rue Albert Thomas
78130 Les Mureaux
Tel: +33 (0)1 8831 0481 - Email: contact@servitech.com

SERVITECH FRANCE SAS - Campus de l'Innovation - 17 Rue Albert Thomas - 78130 Les Mureaux - France
N°TVA FR 41 539325163 - SIREN 53932516300033 - RCS 539 325 163 R.C.S. VERSAILLES

Les annexes

Annexe 12: Modèle de l'avis d'arrivée



" NASHCO " AGENCE D'ALGER
1, RUE DES FRERES OUKID SQUARE PORT SAID Tel : 00 - 213- 21 43 94 46/47

RIB : BEA N°00200010100060449895
Ident. Fiscale 000016001142057
R.C 00 B 00 11420 / A/ 16071001

04/02/2024

N° STATISTIQUE 16010797712

AVIS D'ARRIVEE

REFERENCE D'ESCALE 341007	NAVIRE CERTA	Gros : 224
CONNAISSEMENT NAV 56592	ALG/24/228763	ARRIVEE 02/02/2024
DATE DE CHARGEMENT 30/01/2024	PROVENANCE VALENCE	DL Validation : 02/02/2024
PORT CHARGEMENT : MARSEILLE	LIEU DE LIVRAISON : ALGER	FRANCE Qual : 23/1

DESTINATAIRE : COSIDER CANALISATION SPA
ROUTE DE LA BASE AERIENNE CHERAGA ALGER ALGERIE

Monsieur et cher client,

Nous avons l'honneur de vous informer que vous êtes destinataire de la marchandise suivante :

Article	Designation	Nb Colis	Nb Tcs	Qte	Poids	Tare
180	TC STC CLS MACHINE DE DECOUPAGE ROBOTISE DES	23	3	3	18 571,00	101
80CU49Q1TH	80CU49Q3MT	TCLUM87935				

Montant du Fret	,00 DA	Debours :	187 403,86 DA	Devise:	:
Montant de l'Avis	187 403,86 DA	Quittance :	1 874,04 DA	Montant espee:	189 277,90 DA
				Montant Cheque:	187 403,86 DA

Montant en toutes lettres : Cent quatre-vingt-Sept Mille Quatre Cent Trois DINARS quatre-vingt-Six CENTIMES

restitution TCS Vides se fera au PARC RAIL LOGISTIC EX RAIL TRANSIT / Z.L.de ROUIBA Alger.
LIVRAISON - CNAN MED : TC "DRY-NC-PW" (400.000 DA/20' & 850.000.DA/40') - TC "OT-FR" (350.000 DA/20' & 1.000.000 DA/40')
Les nouvelles dispositions prennent effet à partir du 1er Octobre 2023 / Pour les expéditions antérieures, se référer à l'avis d'arrivée initial.
NASHCO n'est pas tenue d'aviser sa clientèle de l'arrivée de leur marchandises.

Dans le cas où la marchandise présente des anomalies, le client ne peut procéder à la manipulation et l'enlèvement de sa marchandise
que la présence de l'agent de constat ou de l'expert désigné par le transporteur.
Dans le cas où le client omet de faire des réserves à ce moment et procède à l'enlèvement de sa marchandise, sa responsabilité est
immédiatement engagée pour tout dommage constaté après l'enlèvement.
Le client équivaut à une renonciation tacite de sa part à tout recours ultérieur.
Même si les pertes ou dommages ne sont pas apparents, les réserves doivent être faites dans les 03 jours ouvrables (cachet de la
lettre ou fax faisant foi) de livraison de la marchandise et ce conformément aux dispositions de l'article 790 du Code de Commerce >>>

H. SHAMMO

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire.....	I
Liste des abréviations	II
Liste des Tableaux.....	IV
Liste des Figures.....	V
Liste des annexes.....	VI
Résumé	VII
Abstract.....	IX
Introduction générale.....	A-D
Chapitre 1 : Cadre générale du marché public et son audit	1
Introduction	2
Section 1 : Les marchés publics – Cadre juridique, acteurs et procédures.....	3
1. Cadre juridique et principes des marchés publics	3
1.1 Évolution du cadre légal.....	3
1.2 Définition et objet d'un marché public.....	4
1.3 Les principes fondamentaux régissant les marchés publics	4
1.3.1 Le principe d'égalité de traitement des candidats	4
1.3.2 Le principe de liberté d'accès à la commande publique.....	4
1.3.3 Principe de transparence des procédures	5
1.4 Champ d'application des dispositions de la réglementation des marchés publics	5
2. Les acteurs des marchés publics.....	6
2.1 Acteurs internes à l'entreprise	6
2.1.1 Le maître d'ouvrage.....	6
2.1.2 Le maître d'ouvrage délégué	6
2.2 Acteurs externes à l'entreprise	6
2.2.1 Le maître d'œuvre	6
2.2.2 Le partenaire cocontractant	6
2.2.3 Le sous- traitant	7
2.2.4 Le contrôleur technique	7
3. Typologie et passation des marchés publics.....	8
3.1 Catégories des marchés publics.....	8

Table des matières

3.1.1	Selon l'objet.....	8
3.1.2	Selon la nature des prestations.....	9
3.2	Les modes de passation d'un marché public	10
3.2.1	L'appel d'offre.....	10
3.2.2	Le gré à gré.....	11
4.	Les documents constitutifs d'un marché public	13
4.1	Les cahiers de charges	13
4.1.1	Les composantes d'un cahier des charges	14
4.2	L'acte d'engagement	15
4.3	Les documents sur les prix	15
	Section 2 : l'audit des processus d'achat	17
1.	Généralité sur l'audit interne	17
1.1	L'audit en générale	17
1.1.1	Définition de l'audit	17
1.1.2	Les principes de l'audit.....	18
2.	Notion de l'audit interne.....	19
2.1	Définition de l'audit interne	19
2.2	L'audit interne en Algérie.....	20
2.3	Caractéristiques de la fonction de l'audit interne	20
2.4	Normes de l'audit interne	21
2.5	Les principaux types d'audit interne	22
2.6	Etat comparatif de l'audit interne avec les autres disciplines.....	23
2.6.1	L'audit interne et contrôle interne	23
2.6.2	L'audit interne et l'inspection.....	23
3.	La méthodologie et les outils de l'audit interne	24
3.1	La mission d'audit interne	24
3.1.1	Définition d'une mission d'audit interne.....	24
3.1.2	Phases d'une mission d'audit interne	25
3.2	Les outils de l'audit interne	31
3.2.1	Les outils d'interrogation	31
3.2.2	Les outils de description	33
4.	L'audit des achats	34
4.1	La démarche de l'audit des achats.....	35
	Conclusion.....	37
	Chapitre 2 : Optimisation de la performance financière et opérationnelle par le biais d'audit	38
	Introduction	39

Table des matières

Section 1 : notion et enjeux de la performance	40
1. Evolution du concept de la performance	40
2. La définition de la performance et ses concepts de base	41
2.1 La définition	41
2.2 Les concepts de base de la performance.....	42
2.2.1 L'efficacité.....	43
2.2.2 L'efficience.....	43
2.2.3 L'économie (pertinence).....	43
3. Les caractéristiques de la performance.....	43
4. Les différentes dimensions de la performance de l'entreprise	44
4.1 La performance stratégique	44
4.2 La performance concurrentielle.....	44
4.3 La performance socio-économique	44
5. Synthèse des travaux de recherche sur la performance	46
6. La mesure de la performance.....	47
6.1.1 Les critères quantitatifs.....	47
6.1.2 Les critères qualitatifs.....	47
6.2 Les objectifs de la mesure de la performance.....	47
6.3 Les indicateurs de la performance	48
6.3.1 Définition d'un indicateur de performance	48
6.3.2 Les catégories d'indicateurs	49
Section 2 : La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance opérationnelle et financière	51
1. La performance financière.....	51
1.1 Le Concept de performance financière.....	51
1.2 L'importance et les objectifs de la performance financière	52
1.2.1 L'importance de la performance financière.....	52
1.2.2 Les objectifs de la performance financière.....	52
2. Méthodes de mesure de la performance financière	53
2.1 Mesure de la performance par l'analyse horizontale.....	53
2.1.1 Les indicateurs du bilan.....	53
2.1.2 Les indicateurs de compte de résultat.....	54
2.2 Mesure de la performance par l'analyse verticale	57
2.3 Mesure de la performance à l'aide des ratios	57
2.3.1 Les ratios de structure.....	58
2.3.2 Ratios de liquidité.....	58

Table des matières

2.3.3	Ratios de rentabilités :	59
3.	L'efficacité de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière	60
4.	La performance opérationnelle	61
4.1	Définition de la performance opérationnelle	61
4.2	Les dimensions de la performance opérationnelle	62
4.2.1	La dimension flexibilité opérationnelle	62
4.2.2	La dimension qualité du produit	63
4.2.3	La dimension coût de la production	64
4.2.4	La dimension délai de la livraison	64
5.	La mesure de la performance opérationnelle : un enjeu majeur pour les entreprises	65
5.1	Les indicateurs de performance opérationnelle	65
5.1.1	Indicateurs d'efficacité	65
5.1.2	Indicateurs d'efficience	66
5.1.3	Indicateurs de qualité et de fiabilité	66
5.1.4	Indicateurs de disponibilité et de continuité	67
5.1.5	Synthèse des principaux indicateurs de performance opérationnelle	67
6.	La relation entre l'audit interne et la performance opérationnelle	67
	Conclusion	69
	Chapitre 3 : Audit des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations	70
	Section 1 : présentation de l'entreprise	72
1.	Présentation de l'entreprise Cosider Groupe SPA	72
1.1	Historique de COSIDER Groupe	72
1.2	Filiales de COSIDER groupe et organigramme	72
1.2.1	Les filiales de COSIDER groupe	72
1.2.2	L'organisation du Groupe COSIDER	75
2.	COSIDER Canalisation	76
2.1	Historique de COSIDER canalisations	76
2.2	Présentation de COSIDER Canalisations	76
2.3	Identification de COSIDER Canalisations	76
2.4	Indicateurs de la dimension de l'entreprise et diverse mission principale.	77
2.4.1	Indicateurs de la dimension de l'entreprise	77
2.4.2	Missions principales de Cosider Canalisations	78
2.5	Fonctionnement et rôle de chaque direction et organigramme	80
2.5.1	Fonctionnement et rôle de chaque direction	80
2.5.2	Organigramme de COSIDER Canalisation	81

Table des matières

2.6	Direction de l'audit interne.....	81
Section 2 : Processus d'acquisition des matériels au sien de l'entreprise Cosider Canalisations		84
1.	Présentation de la Direction Matériel et Logistique	84
2.	Présentation de la Direction Approvisionnement et Sous-Traitance.....	84
3.	Les étapes de l'opération d'achat	86
3.1	Identification des besoins	86
3.2	Choix du mode de passation.....	87
3.2.1	L'achat direct.....	87
3.2.2	La consultation	88
3.2.3	L'appel d'offre	89
3.2.4	Négociation et attribution provisoire du marché	93
3.2.5	La réception de la commande.....	94
3.2.6	Le règlement.....	96
Section 3 : Résultats de la mission d'Audit interne des acquisitions au sien de l'entreprise Cosider Canalisations		97
1.	Phase de préparation.....	97
1.1	L'avis d'audit (ordre de mission)	97
1.2	Prise de connaissance du processus audité.....	98
1.3	Élaboration du tableau d'évaluation préliminaire des risques.....	98
1.4	Le rapport d'orientation.....	101
2.	Phase de réalisation	102
2.1	La réunion d'ouverture	103
2.2	Questionnaire de contrôle interne.....	103
2.3	Travail sur le terrain	104
2.3.1	Recommandations stratégiques générales	107
3.	Phase de conclusion.....	107
3.1	Le projet du rapport d'audit.....	107
3.2	La réunion de clôture.....	108
3.3	Le rapport d'audit interne	108
3.4	Le suivi du rapport.....	108
4.	Synthèse de la contribution de l'audit des acquisitions de matériels à l'optimisation de la performance chez COSIDER Canalisation.....	109
Conclusion.....		110
Conclusion générale		111
Bibliographie		116

Table des matières

Les annexes.....	121
Table des matières	135