

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ Mouloud MAMMARI DE TIZI OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : AUDIT & CONTRÔLE DE GESTION

Thème

**Évaluation de la performance de l'audit interne
Cas : OPGI de Tizi Ouzou**

Réalisé par :

M^{lle}. MOHAND SAIDI Samia

Dirigé par :

Mr. Habib AMIAR

Encadré par :

Mr. Kamal KHEFFACHE

Membres du jury

Président du jury : Mm Z. RACHEDI

Examineur : Mr K. GUEDECHE

Rapporteur : Mr H.AMIAR

Encadreur : Mr K.KHEFFACHE

SOUTENU LE : 25/11/2017

**QUAND ON VEUT GOUVERNER
LES HOMMES, IL NE FAUT PAS
LES CHASSER DEVANT SOI, IL
FAUT LES FAIRE SUIVRE**

Montesquieu

Dédicaces

**À mon père Mohand Saïdi Lounis
Et ma mère Ben Boudaoud Malika,
Pour leurs sacrifices afin que
Je puisse faire mes preuves.**

**À mon frère, mes sœurs et mes nièces
Pour leur soutien.
Et mes amis qui se reconnaitront.**

Remerciements

Je remercie très chaleureusement mon directeur de mémoire, monsieur KHEFFACHE Kamal, qui, malgré ses nombreuses occupations, a accepté de m'éclairer de ses lumières, d'être disponible et de m'orienter.

Mes vifs remerciements au personnel de l'OPGI de Tizi Ouzou pour leurs chaleureux accueil, particulièrement monsieur KHELFAANE Kamel de la Cellule d'audit interne qui a été un énorme soutien et qui a fait preuve d'humilité et d'extrême gentillesse.

Mes remerciements au corps professoral de l'Université Mouloud Mammeri, intervenu au cours du Master Audit et Contrôle de Gestion, promotion 03, pour la qualité de l'enseignement et leurs professionnalismes.

Je remercie tous ceux dont les noms ne figurent pas ici et qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de mon travail.

Liste des abréviations

AACIA	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens
AI	Audit interne
CBOK	Common Body Of knowledge
CRIPP	Cadre de Référence International de la Pratique Professionnelle de l'audit interne
DBK	Draa Ben Khedda
DG	Direction/ Directeur général
EPIC	Établissement publique à caractère industriel et commercial
E/ses	Entreprises
Ex.	Exemple
FAR	Fiche d'Audit et de Recommandations
FdeC	Feuille de Couverture
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
IIA	Institute of Internal Auditors
IFACI	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
LNI	Larbàa Nath Irathen
MPA	Modalité Pratique d'Application
OPGI	Office de Promotion et de la Gestion Immobilière
PME	Petite et Moyenne Entreprise
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QCM	Questionnaire à Choix Multiples
QO	Questionnaire Ouvert
SAI	Service d'Audit Interne
SI	Système d'Information
TaRi	Tableau des Risques
TFfA	Tableau de Forces et faiblesses Apparentes

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I : évaluation de la performance de l'audit interne	5
Section (01) : Les concepts clés et référentiel de l'audit interne	6
Section (02) : Les phases d'une mission d'audit interne	14
Section (03) : Notion d'évaluation et de performance	21
Section (04) : Dimensions, déterminants et mesure de la performance du service d'audit interne	25
Section (05) : Méthodologie de l'étude	32
Chapitre II : Évaluation de la performance de l'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou	36
Section (01) : Présentation de l'OPGI de Tizi Ouzou	36
Section (02) : Pratique et fonctionnement de l'AI au sein de l'OPGI	39
Section(03) : Contraintes relevées et recommandations	43
Section (04) : Recommandations	50
Conclusion générale	53
Bibliographie	54
LISTE DES FIGURES	56
LISTE DES TABLEAUX	57
Liste des Annexes	58
Table des matières	70

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Introduction générale

L'ambition première de tout dirigeant est celle de voir son entreprise maîtriser ses activités ainsi que l'atteinte des objectifs fixés au préalable, dans le souci d'efficacité et d'efficience des ressources dont elle dispose pour accomplir ses missions. Sa responsabilité en tant qu'entreprise privée ou public est de répondre à un besoin qui se fait sentir, même si elle se doit d'évoluer dans un environnement complexe et instable.

Plus la complexité d'un contexte donné augmente moins les certitudes le sont, ce qui oblige les dirigeants et les managers à veiller sur la fiabilité et la crédibilité de l'information émanant de leur structure en interne qui serviront de base pour leurs décisions, et ce, dans le souci de tendre toujours vers l'amélioration de leurs performances, et surtout lorsqu'il s'agit d'un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) qui a la responsabilité plus social qu'économique et le bien être des citoyens, pour qui les biens et services sont destinés.

Pour cela, il est exigé des entreprises de se doter progressivement d'une organisation adaptée et d'un système d'autocontrôle¹, un système de contrôle interne performant qui permettra de maîtriser ses activités, de contribuer à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

La fonction d'audit interne intervient à ce niveau, puisqu'elle est l'outil de pilotage du système de contrôle interne, qui veille au bon déroulement des opérations, assure que les décisions sont adéquates et qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en s'appuyant sur les procédures, les lois et les règles de la profession et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité. Mais, pour que cet outil soit utile et performant, il se doit de dépasser l'aspect théorique pour son application telle qu'elle est stipulée dans les normes de l'audit interne.

La question de mesure de performance touche, en plus des autres fonctions de l'organisation, la fonction d'audit interne, car cette dernière est appelée à jouer un rôle important en terme de valeur ajoutée et de management des risques. Ainsi donc, cette fonction n'échappe pas à une évaluation interne ou externe.

La performance de l'activité de l'audit interne est au centre de notre problématique, qui sera illustrée par le cas de l'OPGI² de Tizi Ouzou, ayant un statut d'EPIC et qui a une

¹ Loi 81/01

² Office National Promotion Immobilière

orientation social dont l'objectif est de concrétiser la politique des pouvoirs publics en matière du logement, prioritairement la réalisation des programmes publics sociaux locatifs et des programmes de logements sociaux participatifs. D'où notre choix pour cet opérateur économique à vocation sociale, motivé par l'importance de sa mission qui exige à ce que l'activité d'audit interne soit performante.

La question centrale de notre étude est de connaitre : **Quel est le degré de performance de l'activité d'audit interne au sein de l'OPGI de Tizi Ouzou ?**

Pour répondre à cette question centrale nous sommes amenés à traiter au préalable les questions suivantes :

- Qu'est que l'audit interne ?
- Comment évaluer la performance de l'audit interne ?
- Comment se fait l'audit interne au sein de l'OPGI ?
- Quelles améliorations apportées au service d'audit interne afin de le rendre plus performant ?

Hypothèses :

Pour aborder notre problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

- **La performance de l'activité d'audit interne** est déterminée à partir des **déterminants qualitatifs et quantitatifs.**

Pour se faire, notre étude s'est portée sur l'exercice de 2016.

Objectif de l'étude

L'objectif recherché à travers le traitement de ce thème est d'**analyser la performance de l'activité de l'audit interne au sein de l'OPGI de Tizi Ouzou.**

Intérêt de l'étude

Cette étude a un double objectif. Tout d'abord elle permet à l'organisme d'accueil de **connaitre le niveau de performance de son activité d'audit interne** et de **l'améliorer à travers nos recommandations**, vu que depuis sa création elle n'a jamais fait l'objet d'une évaluation. Ensuite, cela nous permettra de **mettre en pratique les acquis théoriques reçus lors de notre formation pendant les deux années d'étude du cycle Master « Audit et**

Contrôle de Gestion » au sein de l'Université de Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou et de faire nos premiers pas dans le monde professionnel.

Méthodologie et organisation de la recherche

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux d'analyse. Le premier niveau qui consiste en la recherche bibliographique (méthode descriptive) dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques et le deuxième niveau (méthode analytique) qui consiste à compléter les aspects théoriques et de les étayer d'avantage par le cas pratique.

Notre étude se décompose en deux chapitres. Le première chapitre représente le cadre théorique, qui comprend cinq sections dans lesquelles nous abordons les concepts de base en matière d'audit interne et les notion de d'évaluation et de performance ainsi qu'une section consacrée à la présentation du modèle d'analyse retenue pour réaliser notre étude et les éléments y afférents. Le second chapitre consacré au cas pratique de notre étude comporte quatre sections. Dans lesquelles sont relatés, la présentation de l'OPGI et la pratique de son activité liée à l'audit interne et l'évaluation de la performance de l'audit interne et les recommandations que nous avons formulés, en vu de rendre l'activité de l'audit interne plus performante.

CHAPITRE I :

ÉVALUATION DE LA

PERFORMANCE DE

L'AUDIT INTERNE

Chapitre I : évaluation de la performance de l'audit interne

Introduction

Malgré la multiplicité des parties prenante dans une organisation et leurs attentes et objectifs distincts d'une partie à une autre, ils s'accordent à reconnaître la valeur ajoutée de l'audit interne en termes d'assurance, de conseil et de management de risque. L'innovation et l'évolution de l'audit interne à travers le temps, en termes d'objet, d'objectifs et de champs d'application en témoignent de l'utilité de cette fonction et de son importance.

La révolution technologique, la mondialisation et la férocité de la compétition entre entreprises, incitent ces dernières à l'amélioration en permanence de leur performance. Mais pour cela, il faudrait tout d'abord connaître le degré d'accomplissement de ses objectifs et l'optimisation des moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Connaitre son degré d'efficacité et d'efficience, lui permettra de se situer et ainsi de procéder aux améliorations là où la nécessité se fait ressentir que se soit au niveau financier, économique, organisationnel, social ou sociétal.

Parmi ces entreprise nombreuses intègre un service d'audit interne, symbole de maitrise et de sécurité, il a le but d'examiner, d'apprécier, le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne, l'assurance que ses opérations sont sous contrôle, et dans le cas contraire apporter des recommandations afin d'y remédier.

Pour accomplir cette mission un service d'audit interne au sein de l'entreprise se doit d'être performant pour se donner plus de crédibilité aux résultats et aux recommandations émises, notamment à l'heure où l'audit s'est fait connaître du public par les scandales financiers que par sa valeur ajoutée et sa contribution à la performance de l'organisation.

À partir de là, on tâchera d'aborder différentes notions et dimensions de performance ainsi que les critères d'un service d'audit interne performant, et y présenter différents outils de mesure.

Dans ce premier chapitre nous explorons en premier, la définition de l'audit interne, les objectifs, les missions et les champs d'application de celle-ci dans la section (01), ensuite, dans la section (02) qui traitera exclusivement de la méthodologie requise pour qu'une

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

mission soit conforme aux normes d'audit interne, dans la section (03), nous abordons la notion d'évaluation et de performance, ainsi que les dimensions et déterminants de la performance de l'audit interne dans la section (04), pour enfin, présenter notre modèle d'analyse dans la section (05).

Section (01) : Les concepts clés et référentiel de l'audit interne

Cette section est consacrée à la définition de « l'Audit interne », en mettant l'accent sur les concepts clés constituant cette notion, décrivant ainsi, ses fondamentaux et cela afin de les mettre en œuvre sans ambiguïté et limiter l'anarchie dans sa pratique, vu l'étendue du champ d'intervention et d'application de l'audit interne, qui ne se limite plus au simple audit comptable et financier.

1. Définition d'audit interne

La définition d'audit interne est passée par de nombreuses évolutions à travers les années, mais les instituts ont adoptés en 1999 la définition suivante de l'audit interne : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, 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 leur efficacité »³ Version française de la définition internationale, approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI.

1.1 Activité indépendante et objective impartiale

L'indépendance est la capacité de l'audit interne à n'être exposé à aucune situation susceptible d'altérer, en réalité ou en apparence, l'objectivité. Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées à différents niveaux :

- Au niveau de l'auditeur interne ;
- Au niveau de la conduite de la mission ;
- Au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

³ Reding K.F, Sobel P, Anderson U.L, Head M.J, Ramamoorti S, et al. : Manuel d'audit interne, Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Paris, Groupe EYROLLES, Edition d'organisation 2015, P.37.

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

L'objectivité signifie qu'un auditeur doit être à même de rendre des jugements impartiaux, sans parti pris.

1.2 Valeur ajoutée

Les activités d'assurance et de conseil apportent de la valeur ajoutée en contribuant à améliorer les opportunités de réaliser les objectifs de l'organisation en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel, et/ou en réduisant l'exposition aux risques.

L'audit interne a une obligation à la fois de moyen et de résultat :

- Une obligation de moyen : en menant ses travaux avec diligence et professionnalisme à travers la conformité, particulièrement, au code de déontologie et aux normes de la pratique professionnelle de l'audit interne, et d'une manière générale, la conformité au cadre internationale des pratiques professionnelles (International Professional Practices Framework -IPPF-) établi par l'Institute of Internal Auditor.
- Une obligation de résultat : dans la mesure où l'audit interne doit apporter de la valeur à l'organisation. À cet effet, l'audit interne est tenu de mener des missions d'audit d'assurance et de conseil en adoptant une approche qui permettra, non seulement, à comprendre les problèmes, mais aussi à agir avec efficacité et efficience.

1.3 Assurance et conseil

- Assure la direction de l'application de ses directives et politiques et de la qualité du contrôle interne ;
- Conseille les managers (et parfois la direction) pour les aider à se contrôler et/ou à contrôler leur entité ainsi qu'à améliorer son fonctionnement.

1.4 Aide à atteindre les objectifs

Les objectifs d'une organisation définissent ce qu'elle souhaite réaliser, et sa réussite dépend de la réalisation de ces objectifs.

1.5 Approche systématique et méthodique

Les missions internes d'assurance et de conseil doivent être menées selon une approche systématique et méthodique, c'est-à-dire respecter les trois étapes fondamentales du processus d'audit interne qui sont la planification de la mission, la réalisation de la mission et la communication des résultats de la mission.

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

1.6 Évaluation et amélioration

L'audit interne est au premier plan dans l'évaluation et l'amélioration des processus de gouvernance, gestion des risques et de contrôle.

1.7 Processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise

D'après la Norme 2120, Management des risques, « l'audit Interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration ». L'audit interne doit renforcer la gestion et la maîtrise des risques, en apportant un niveau de protection supplémentaire. Le contrôle fait l'objet de la norme 2130, « l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue. »

2. Missions de l'audit interne

L'auditeur interne mène deux activités, qui se traduisent dans les catégories de missions qu'il doit exécuter qui sont :

- Les missions de conseil ;
- Les missions d'assurance.

2.1 Missions de conseils

Il s'agit des conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management.

2.2 Mission d'assurance

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.

3. Objectifs de l'audit interne

- Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...)
- Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc. ...) sont établies, connues, comprises et appliquées.
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

- Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.

4. Le référentiel de l'audit interne

Nous tâcherons de mieux cerner l'audit interne à partir de ses portes paroles à différents niveaux, qui ne peuvent être entre autre que l'IIA et l'IFACI qui veillent à ce que l'audit interne soit exercée dans le respect des normes internationales, d'un code de déontologie et différentes directives à caractère obligatoire ou recommandées établies par les soins de l'IIA dont la mission principale est d'assurer le leadership de l'audit interne.

4.1 Les organismes professionnels de l'audit

L'IIA Global (Institut of Internal Auditors), fondé en 1941, est une association professionnelle qui a pour objet essentiel d'assurer la diffusion des idées et des techniques les plus modernes en matière d'audit interne. L'institut regroupe plus de 170 000 membres appartenant à 165 pays⁴. L'IIA définit le cadre de références international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) qui comprend les lignes directrices.

4.1.1 En France

L'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) a été fondé en 1965, sous statut associatif. L'IFACI est affilié à l'IIA, ce qui lui permet de faire partie d'un réseau international de professionnels de l'audit. Elle a pour objectif de promouvoir l'audit et le contrôle interne.

4.1.2 En Algérie

Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est défini par la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, plus exactement l'article 40 : « 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 »⁵. Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative. Mais les professionnels adhérant à l'AACIA (Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens) la recommandent fortement.

⁴ PORTELLI, É, Audit interne des collectivités territoriales, Paris, Ellipses, Décembre 2012, P31

⁵ L'article 40 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, Journal officiel de la république algérienne, N°2, 13-01-1988, p : 06.

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

4.2 Les normes d'audit interne

Les Normes s'appliquent aux auditeurs internes et à la fonction d'audit interne. Tous les auditeurs internes ont la responsabilité de se conformer aux Normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles. De plus, ils doivent se conformer aux Normes relatives aux responsabilités associées à leur poste. leurs objet est comme suit :

- Définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- Établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

4.2.1 Normes de qualification (serie1000)

Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.

Tableau 1 : Récapitulatif des normes de qualification

Classe 1000	Titre I	Normes de qualification
Norme 1000	Chapitre I	Mission, pouvoir et responsabilité
Norme 1000.A1	§0.1	
Norme 1010.C1	§0.2	
Norme 1010	Section 1	Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du code de déontologie et des normes dans la charte d'audit interne
Norme 1100	Chapitre II	Indépendance et objectivité
Norme 1110	Section 1	Indépendance organisationnelle
Norme 1110.A1	§1.1	
Norme 1111	Sous section.1.1	Relation directe avec le conseil
Norme 1120	Section 2	Objectivité individuelle
Norme1130	Section 3	Altération de l'indépendance et de l'objectivité
Norme 1130.A1	§3.1	
Norme 1130.A2	§3.2	
Norme 1130.C1	§3.3	
Norme 1130.C2	§3.4	
Norme 1200	Chapitre III	Compétences et diligence professionnelle
Norme 1210	Section 1	Compétence
Norme 1210.A1	§1.1	
Norme1210 A2	§1.2	
Norme 1210.A.3	§1.3	
Norme 1210.C1	§1.4	
Norme 1220	Section 2	Diligence professionnelle
Norme 1220.A1	§2.1	

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

Norme 1220.A2	§2.2	
Norme 1220.A3	§2.3	
Norme 1220.C1	§2.4	
Norme 1230	section 3	Formation professionnelle continue
Norme 1300	Chapitre IV	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
Norme 1310	Section 1	Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité
Norme 1311	Sous section 1.1	Évaluation internes
Norme 1312	Sous section 1.2	Évaluation externes
Norme 1320	Section 2	Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité
Norme 1321	Sous section 2.1	Utilisation de « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
Norme 1322	Sous section 2.2	Indication de non-conformité

Source : BOUDRIGA Zied, L'AUDIT INTERNE : organisation et pratiques, collection Azurite, 2012, P 29

4.2.2 Normes de fonctionnement (série 2000)

Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

Tableau 2 : Récapitulatif des normes de fonctionnement

Classe 2000	Titre II	Normes de fonctionnement
Norme 2000	Chapitre I	Gestion de l'activité d'audit interne
Norme 2010	Section 1	Planification
Norme 2010.A1	§1.1	
Norme 2010.A2	§1.2	
Norme 2010.C1	§1.3	
Norme 2020	Section 2	Communication et approbation
Norme 2030	Section 3	Gestion des ressources
Norme 2040	Section 4	Politiques et procédures
Norme 2050	Section 5	Coordination
Norme 2060	Section 6	Rapport à la Direction Générale et au Conseil
Norme 2070	Section 7	Prestation de service externe et responsabilité de l'organisation en ce qui concerne l'audit interne
Norme 2100	Chapitre II	Nature du travail
Norme 2110	Section 1	Gouvernement d'entreprise
Norme 2110.A1	§1.1	
Norme 2110.A2	§1.2	
Norme 2120	Section 2	Management des risques
Norme 2120.A1	§2.1	
Norme 2120.A2	§2.2	
Norme 2120.C1	§2.3	
Norme 2120.C2	§2.4	

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

Norme 2120.C3	§2.5	
Norme 2130	Section 3	contrôle
Norme 2130.A1	§3.1	
Norme 2130.C1	§3.2	
Norme 2200	Chapitre III	Planification de la mission
Norme 2201	Sous section 0.1	Considération relatives a la planification
Norme 2201.A1	§0.1	
Norme 2201.C1	§0.2	
Norme 2210	Section 1	Objectifs de la mission
Norme 2210.A1	§1.1	
Norme 2210.A2	§1.2	
Norme 2210.A3	§1.3	
Norme 2210.C1	§1.4	
Norme 2210.C2	§1.5	
Norme 2220	Section 2	Champ de la mission
Norme 2220.A1	§2.1	
Norme 2220.A2	§2.2	
Norme 2220.C1	§2.3	
Norme 220.C2	§2.4	
Norme 2230	Section 3	Ressources affectées à la mission
Norme 2240	Section 4	Programme de travail de la mission
Norme 2240.A1	§4.1	
Norme 2240.C1	§4.2	
Norme 2300	Chapitre IV	Accomplissement de la mission
Norme 2310	Section 1	Identification des informations
Norme 2320	Section 2	Analyse et évaluation
Norme 2330	Section 3	Documentation des informations
Norme 2330.A1	§3.1	
Norme 2330.A2	§3.2	
Norme 2330.C1	§3.3	
Norme 2340	Section 4	Supervision de la mission
Norme 2400	Chapitre V	communication des résultats
Norme 2400	Section 1	Contenu de la communication
Norme 2410.A1	§1.1	
Norme 2410.A2	§1.2	
Norme 2410.A3	§1.3	
Norme 2410.C1	§1.4	
Norme 2420	Section 2	Qualité de la communication
Norme 2421	Sous section 2.1	Erreurs et omissions
Norme 2430	Section 3	Utilisation de « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
Norme 2431	Sous section 3.1	Indication de non-conformité
Norme 2440	Section 4	diffusion des résultats
Norme 2440.A1	§4.1	

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

Norme 2440.A2	§4.2	
Norme 2440.C1	§4.3	
Norme 2440.C2	§4.4	
Norme 2450	Section 5	Les options globales
Norme 2500	Chapitre VI	Surveillance des actions de progrès
Norme 2500.A1	§0.1	
Norme 2500.C1	§0.2	
Norme 2600	Chapitre VII	Résolution d'acceptation des risques par la Haute Direction

Source : BOUDRIGA Zied, « L'AUDIT INTERNE : organisation et pratiques », collection Azurite, 2012, P.30

4.3 Code de déontologie

Le Code de déontologie de l'IIA (The Institute of Internal Auditors) comprend des principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de déontologie s'applique la fois aux personnes et aux entités qui réalisent des missions d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Et toute violation du Code de Déontologie, la personne fera l'objet d'une évaluation et sera traitée en accord avec les statuts de l'Institut et ses directives administratives.

4.3.1 Principes fondamentaux du code de déontologie

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

- Intégrité : des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- Objectivité : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Ils ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- Confidentialité : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent.
- Compétence : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

Section (02) : Les phases d'une mission d'audit interne

Les missions d'audits opérationnels peuvent durer de quelques jours à quelques mois, selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs. Le plus fréquent est de quatre à dix semaines pour une mission nouvelle avec deux à quatre auditeurs dont un chef de mission.

Pour effectuer les missions dont ils ont la charge, les auditeurs sont tenue de suivre une méthodologie et non pas d'improviser. Celle-ci permet de réaliser les missions selon trois phases chacune avec ses caractéristiques :

- phase de préparation
- phase de réalisation
- phase de conclusion

Une méthodologie, que nous allons détaillés sous forme de six processus, afin d'en comprendre plus profondément la réalisation d'une mission d'audit interne.

1. Phase de préparation (phase d'étude)

Il faut savoir que pour la situation géographique de l'auditeur dans la première partie de la mission se limite à son bureau ou au service d'audit interne, Ses déplacements sont courts et brefs ; à la limite ils peuvent ne pas exister.

1.2 L'ordre de mission

Il ne saurait être question ici de « lettre de mission » ainsi que son nom l'indique c'est une lettre, elle ne saurait donc être un document interne à l'entreprise. C'est le document contractuel échangé entre une entreprise et un intervenant extérieur (auditeur externe, consultant ...), à ne pas confondre donc une « lettre de mission » avec un ordre de mission, qui formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne.

Un ordre de mission doit comprendre :

- L'objet de la mission ;
- Une brève description de la mission (champ, objectifs généraux attendus, points prioritaires) ;
- La date de début et la durée prévisionnelle de la mission ;
- Le(s) demandeur(s) ;
- Les destinataires.

Chaque ordre de mission doit être validé. En effet l'auditeur ne peut pas décider de lui-même ; afin que la proposition d'ordre de mission devienne un ordre de mission définitif elle

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

doit être approuvée par le commanditaire. Après avoir accrédité une équipe pour la mission et fixer les dates définitives, on communique l'ordre de mission aux commanditaires et responsables audités avant le début effectif de la mission, ainsi donc il constitue le point de départ de celle-ci.

Figure 1 : Exemple d'ordre de mission

Direction : Générale Service : Audit interne	Date : 15 mars 2014 Réf : PSK 03/58
Objet : Audit des achats usine U	
Conformément aux décisions du comité du pilotage de l'audit interne, le service d'audit interne commence, à la demande de la direction de la branche, un audit des achats de l'usine U. Les objectifs généraux sont les suivants :	
<ul style="list-style-type: none">- Apprécier l'organisation en vigueur et les systèmes d'informations existants ;- S'assurer de l'efficacité des procédures mises en œuvre pour prévoir, effectuer et suivre les achats (commandes, réceptions, règlements) ;- Évaluer les gains réellement apportés par le système GAPACHA récemment mis en place.- Cette mission sera menée par Ch. Démissé (01.xx.xx.xx.xx) assisté de A. Tricin et A. Teurdeux.- Vous voudrez bien en informer les personnes concernées et prêter votre concours actif au bon déroulement de cette mission.	
Le directeur de la branche Jean Veux	Pour la direction générale C. Padlablag
Destinataires : D. Uzin, D. Fel Copie : membres du comité exécutif	

Source : SCHICK, P, VERRA, J, BOURROUILH-PAREGE, O, « Audit interne et référentiels de risques », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2014, P 100.

4.4 L'étape de familiarisation

Cette étape constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission : vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamné d'avance la mission d'audit.

4.4.1 La prise de connaissance

En plus de satisfaire les exigences en terme de culture financière, de gestion et techniques ; l'auditeur se doit d'« apprendre son sujet », et cela notamment dans l'objectif de :

- D'avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifique 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 qui sont pour le management des préoccupations d'actualité ;

4.4.2 Identification et évaluation de 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 « doit » parce que c'est indispensable. Et « 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, en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

À ce stade, les auditeurs internes élaborent un tableau des risques (TaRi) qui va servir de guide tout au long du déroulement de la mission, ainsi, service de base de référence par rapport à laquelle l'équipe d'audit va apprécier la réalité du terrain.

2. Phase de réalisation (phase de vérification)

Dans la deuxième partie, l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain, donc absent du service ; les retours au bureau sont rares, parfois inexistantes.

2.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. Les participants de celle-ci sont :

- Chef de mission + éventuellement le responsable d'audit interne ;
- Les auditeurs ;
- Le « directeur des audités » ;
- Les chefs de services audités.

Elle doit aborder cinq points clés :

- Présentation de l'équipe aux responsables audités ;
- Présenter le but et la politique du service d'audit interne ;
- Expliquer les raisons et les circonstances de la mission ;
- Exposer la chronologie des aspects abordés (inclure le planning des entretiens) ;
- Mettre en place la logistique nécessaire à la conduite de la mission (bureau, téléphone ...)

2.2 Tableau des forces et faiblesses

Durant cette phase l'équipe d'audit, en partant du tableau des risques préétabli, identifie les forces et faiblesses de l'entité auditée. Un Tableau de Forces et faiblesses Apparentes

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

(TFfA) synthétise le travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) de l'organisation.

selon SCHICK (2007 : 92) « un document synthétique qui présente les objectifs poursuivis et zones de risques que les auditeurs vont examiner ».

2.3 Programme de vérification (programme de travail)

C'est un document interne au SAI, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Il indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener des questions à poser, des procédures à rechercher. Il n'est ni une obligation, ni une excuse : l'auditeur garde une « marge de manœuvre » et devra faire preuve d'initiative et de jugement.

2.4 Le travail sur le terrain

Il consiste à conduire les contrôles prévus au plan de travail. Les différents tests et contrôles sont répartis entre les membres de l'équipe d'audit et planifiés sur la durée de cette phase de vérification, les auditeurs disposent de divers technique d'audit pour la réalisation des vérifications à savoir : observation physique, manuel de procédure, grille des taches...

2.4.1 Les feuilles de couvertures (FdeC)

La (FdeC) est un document établi en deux temps, avant puis à la fin d'une tâche dans le programme de vérification et affilier à un objectif dans le rapport d'orientation. Elle spécifie les modalités de mise en œuvre puis met en évidence les résultats et les conclusions qui en ont été tirés. Ces résultats constitueront les éléments de preuve des dysfonctionnements.

Les feuilles de couverture où aucun dysfonctionnement n'est décelé sont archivées directement dans le dossier d'audit. Par contre, FdeC qui attestent d'un dysfonctionnement donneront lieu à la formalisation d'une feuille d'audit et de recommandation (FAR).

Figure 2 : Feuille de couverture de test

Feuille de couverture de test	Réf :	Page :
Objectif N°00	Date :	
Tâche N°aa	Auditeur :	
<ul style="list-style-type: none">• Objectifs du test• Modalités d'exécution• Résultats• conclusions		Réf. /commentaires Réf N° FAR

Source : SCHICK, P, VERRA, J, BOURROUILH-PAREGE, O, « Audit interne et référentiels de risques », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2014, P166

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

2.4.2 Fiche d'audit et de recommandations

La fiche d'audit et de recommandation (FAR), historiquement appelée FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes), est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec les audités concernés.

L'approbation d'une FAR se fait en fonction de :

- Dysfonctionnement en lui-même : est-il si grave ?
- Les preuves attestant du dysfonctionnement sont-elles suffisantes ?
- La formulation du problème : est-elle synthétique, complète et facile à mémoriser ?
- La qualité des recommandations : sont-elles « vendables » (applicable, opportunes...) ?

Figure 3 : Fiche d'audit et de recommandations

AUDIT N°	Fiche d'Audit et de recommandation	Référence
N° (chapitre) TITRE (du problème) (synthétise de manière synthétique, autonome et percutante les constats, leurs causes et les conséquences)		
Constats : Cause : Conséquences :		
Recommandation : N° (de la recommandation) : Le responsable (préciser fonction) devrait. _____ Action (verbe à l'infinifitif)		
Établie par : Date :	Revue par : Date :	Soumise a l'avis de l'audité : Date :

Source : SCHICK, P, VERRA, J, BOURROUILH-PAREGE, O, « Audit interne et référentiels de risques », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2014, P 167

3. Phase de conclusion

La troisième partie, retour à la sédentarité également ponctuée –comme dans la première phase – de quelques déplacements possibles, brefs et rapides. Et cette sédentarité peut également signifier travail à domicile. Cette phase est composée du l'ossature du rapport, projet de rapport, réunion de validation, rapport définitif.

3.1 L'ossature du rapport

C'est l'enchaînement des messages que l'audit interne veut délivrer dans le rapport concluant la mission ; elle est élaborée à partir des « problèmes » figurant sur la FRAP (et celles des feuilles de couverture). L'ossature du rapport peut donc ainsi servir de support de

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

présentation, mais pas de table des matières du rapport : elle risquerait d'être copiée et de circuler. C'est au cours d'une réunion de synthèse qu'on récapitule l'ensemble des problèmes.

3.2 Le projet de rapport

Avant la rédaction du rapport projet, l'équipe d'audit interne effectue un compte rendu oral, par le chef de mission au principal responsable de l'entité auditée. Les audités sont informés du déroulement global de la fin de mission ainsi que des principaux problèmes qui ont été relevés lors de la mission et de leur importances, leur donnant ainsi, la possibilité de se préparer à la lecture du projet de rapport.

Le projet de rapport n'est validé par le responsable de l'audit interne que si :

- Les problèmes énoncés sont dans le champ de la mission ;
- Les résultats de tests effectués sont probants au regard des dysfonctionnements ;
- Les recommandations sont pertinentes.

3.3 La réunion de validation

Elle est tenue entre l'audité et auditeurs, cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnement et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable. Dans le cas de désaccord sur la formulation d'un problème ou la pertinence d'une recommandation, on insère les commentaires de l'audit, approuvés par sa hiérarchie dans le cahier des recommandations. La réunion de validation vaut accord pour le rapport définitif. La position des audités est enregistrée, au terme de cette réunion.

3.4 Le rapport définitif

Le « rapport définitif » se compose d'une part d'une synthèse de trois pages maximum destinée à être lue par les dirigeants, et d'autre part des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataire précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit.

3.5 Le suivi de la mission

Dans la phase de conclusion, le suivi de la mission ne reste pas moins important vis-à-vis d'autres étapes de chacune des phases, l'impact qu'a l'audit interne sur les différents audités est tout aussi important, pour cela, dans cette étape, on met en relief le suivi des recommandations et les actions de progrès.

3.5.1 Le suivi des recommandations

Durant les 3 mois suivant la remise du rapport d'audit :

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

- Les audités ajustent éventuellement le plan d'action au regard du rapport d'audit reçu afin d'obtenir un plan d'action définitif ;
- La mise en œuvre des recommandations est effectuée dès que le plan d'action est définitif et peut s'étaler sur neuf mois ;
- Les audités doivent compléter les fiches de suivi des recommandations de chacune dans les trois mois suivant leur réception en associant une partie du plan d'action.

Figure 4 : Fiche de suivi des recommandations

La (fonction) doit (ou devra)				
R1 : en liaison avec (fonction)				
Élaborer _____				
Suite donnée :	<input type="checkbox"/>	Action réalisée	<input type="checkbox"/>	Action retenue
	<input type="checkbox"/>	Action à l'étude	<input type="checkbox"/>	Action refusée
Réponse établie par (nom, fonction, date) :				
Description du plan d'action y compris responsabilités et dates prévues : raison, objectifs, responsabilités, date de décision définitive en cas de mise à l'étude. Raison, engagement du manager assumant les conséquences en cas de refus.				
Avis de la direction de l'audit :				
Avis motivé sur le plan d'action et éléments probants demandés si souhaités				

Source : SCHICK, P, VERRA, J, BOURROUILH-PAREGE, O, « Audit interne et référentiels de risques », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2014, P175.

3.5.2 L'état des actions de progrès

Dans les neuf mois suivant la remise du rapport d'audit :

- Une première évaluation sur la mise en application des recommandations est effectuée lors de la réception des fichiers de suivi.
- Si toutes les recommandations retenues ont été mises en œuvre, la transmission aux audités d'un état des actions de progrès actualisé, aboutit à la clôture de la mission.

Dans les douze mois suivant la remise du rapport d'audit :

- Si certaines recommandation retenue par les audités n'ont pas été mises en œuvre, l'équipe d'audit prend contact avec les audités, afin d'apprécier les raisons ;
- L'équipe d'audit met définitivement à jour des actions de progrès et clôture la mission d'audit.

Section (03) : Notion d'évaluation et de performance

Dans cette section, nous nous focalisons sur le deuxième volet de notre thème, celui de la notion d'évaluation et de performance, afin de faciliter notre étude.

1. Notion d'évaluation

Cerner la notion d'évaluation est assez complexe vu le nombre de travaux traitants ce sujet et la multitude de modèles d'analyse qui s'y développent au cours des années, il reste à déterminer finalement si le sens même de cette notion ne serait pas une interprétation plus qu'une mesure, puisque l'on se rend compte qu'elle consiste à porter un regard critique sur une donnée obtenue à partir de l'observation, d'examen et de test sous forme de questionnaire, de grille d'évaluation ou d'une fiche d'appréciation, pour être comparée à une référence donnée qui pourrait être à son tour, une norme, une exigence, un objectif, et même un résultat issu d'une autoévaluation.

Mais cela n'empêche pas certaines d'exister comme celle du dictionnaire français Larousse, où elle est définie comme l'action d'évaluer, de déterminer la valeur de quelque chose. Le but ne serait autre que celui de connaître le niveau réel de l'objet d'évaluation, connaître ses points forts et les points faibles dans le souci d'amélioration des résultats, de la capacité et de la performance.

2. Notion de Performance

Bien qu'elle ait été longtemps réduite à sa dimension financière, qui vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires, ce n'est plus le seul critère qu'on prend en considération pour sa représentation, puisque ajouter à cela la performance en entreprise à différentes autres dimensions économique, sociétale, et environnementale. L'interprétation qu'on pourrait se faire à ce propos dépendra de quelle partie prenante on est, la vision de l'actionnaire diffère logiquement de celle du salarié ou du client de l'entreprise en question. Ainsi, la pérennité de l'entreprise dépendra de plus de critères qu'avant.

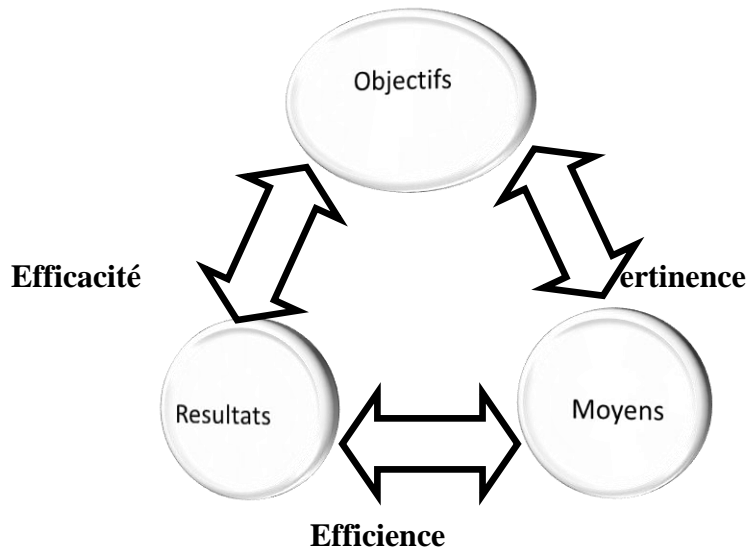
Les définitions relatives dans les différents ouvrages montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience :

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

Précisant que le rapport entre les objectifs fixés et les moyens mis à la disposition de leur réalisation est la « pertinence ».

Figure 5 : Schématisation de la performance à partir des définitions



Source : Nous même

3. Évaluation de la performance

Comme souligner dans la définition de la performance, l'aspect financier prend le dessus dans la démarche d'évaluation de la performance dans la majorité des ouvrages, c'est plus aisé de comparer des résultats et des chiffres à d'autres. Mais la question dans notre étude est d'évaluer une fonction support : une fonction qui ne fait pas partie du processus de production mais participe au bon fonctionnement de l'entreprise, et on peut l'externaliser.

3.1 Selon le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF)

David AUTISSIER, dans son ouvrage met en relief l'activité, la compétence, l'organisation et les clients d'une fonction support sous forme de quatre pôles représentés dans ce modèle d'analyse :

- Le pôle activité

Ce pôle traite de ce que doit réaliser une fonction support, sans ce on ne peut évaluer la performance de l'entité. Il consiste à définir clairement les prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction en question. Ce pôle peut être segmenté en trois parties à savoir :

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

- les produits et prestations récurrents ;
- les produits et prestations conjoncturels
- les produits et prestations innovants.

- Le pole compétences

Selon AUTISSIER (2007 :23), Le pôle compétences définit le « qui ». Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction.

On distingue trois types de compétences :

- Les compétences techniques : elles englobent tous les savoir faire liés aux productions de la fonction support. On les appelle parfois les « compétences fonctionnelles » car elles représentent les fondements professionnels de la fonction
- Les compétences comportementales : leur objectif est de tester les aptitudes relationnelles des individus et de souligner celles qui sont les plus importantes dans le cadre de leur activité.
- Les compétences métier : elles couvrent la connaissance du métier et de la stratégie de l'entreprise.

- Le pole organisation

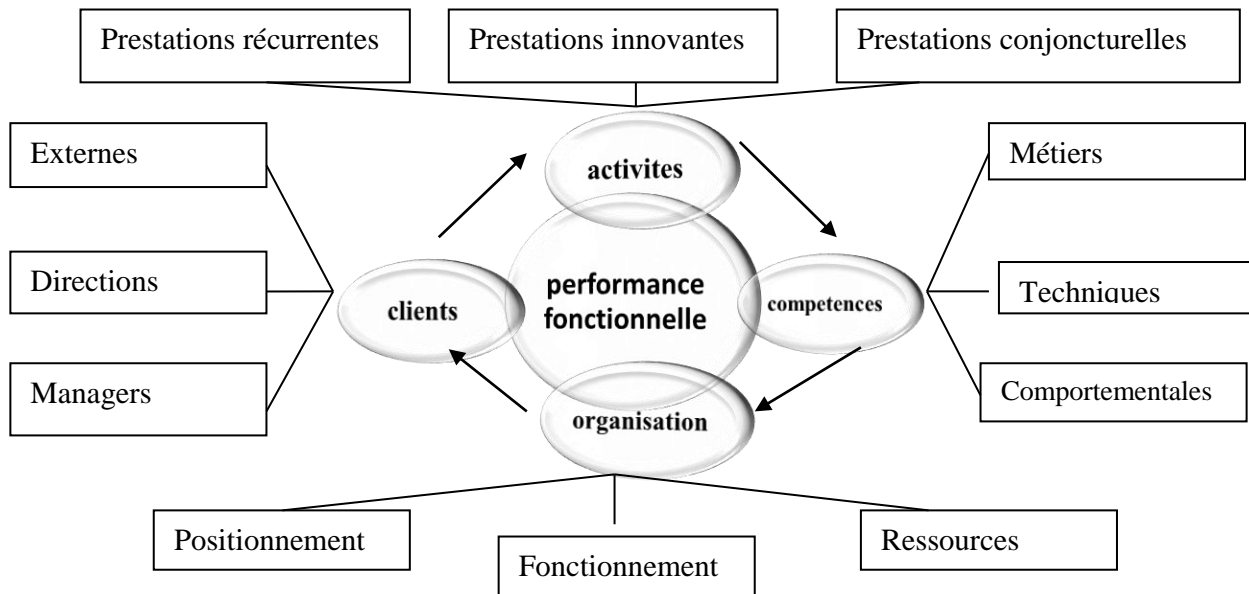
Le pôle organisation définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Les moyens se résument en trois composantes :

- Le positionnement de la fonction dans l'organigramme ;
- Le management ;
- Les ressources.

- Le pole client

Le pôle clients définit le « pour qui » et le « pourquoi ». Ce pôle représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés et le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction.

Figure 6 : Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)



Source : AUTISSIER, D, DELAYE, V, Mesurer la performance d'un système d'information, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P26

4. Les différents types d'évaluation de la performance

Il existe de nombreux types d'évaluation de la performance généralement, mais celle du service d'audit interne il en existe deux évaluation :

4.1 Évaluation interne Norme 1311

La norme 1311 stipule que les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

Ce qui revient à dire dans son interprétation que La surveillance continue fait partie intégrante de la supervision quotidienne, de la revue et du suivi de l'activité d'audit interne.

4.1 Évaluation externe Norme 1312

La norme stipule que Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe d'évaluateurs qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe ;
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.

Section (04) : Dimensions, déterminants et mesure de la performance du service d'audit interne

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises, comme souligner dans sa définition, il ne serait possible de retenir une seule définition, de là, dans cette section, afin d'évaluer un service d'audit interne, il serait opportun de faire référence aux dimensions de la performance et par ailleurs en dégager les déterminants de celle-ci.

1. Les dimensions de la performance du service d'audit interne :

Pour les dimensions de performance de l'audit interne, Chambers(1999) évoque trois dimensions :

- La dimension relative aux inputs (ressources)
- La dimension relative aux outputs (produit)
- La dimension relative aux processus (efficience)

1.1 La dimension relative aux inputs (ressources)

Si l'on considère la performance d'une fonction à partir de son degré d'efficacité, sa reviendrait à dire qu'elle exploite ses ressources d'une façon optimale en vue d'atteindre les objectifs fixés.

1.2 La dimension relative aux processus

Il s'agit là de l'efficience du service d'audit interne, qui est l'optimisation des ressources consommées dans la réalisation d'un résultat.

1.3 La dimension relative aux outputs (produits d'audit interne)

On y trouve des indicateurs d'efficacité et d'efficience des actions menées par le service d'audit interne.

Tableau 3: Dimensions de la performance de l'audit interne et leurs indicateurs

Dimension	Les indicateurs
Ressources	<ul style="list-style-type: none">- le budget- rémunération globale des auditeurs- le nombre d'auditeurs par rapport à l'effectif de l'organisation- le temps de travail des auditeurs internes pour des travaux d'audit- comparaison avec les exercices précédents- le temps de travail alloués par l'auditeur interne selon le type de mission

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

Processus	<ul style="list-style-type: none">- les formations- les activités professionnelles- l'étendue des responsabilités du service d'audit interne- l'expérience, le professionnalisme et la polyvalence des auditeurs- la conformité aux normes- la réputation du service d'audit interne- compétences des auditeurs- réalisation du plan d'audit
Produit	<ul style="list-style-type: none">- la pertinence des recommandations- la satisfaction des clients- la conformité avec la charte d'audit- les économies de coûts réalisés- l'amélioration des processus audités

Source : Adaptation de Chambers & AI (1999 : 23)

2. Les déterminants de la performance d'audit interne

Il est question de mettre en évidence les facteurs pertinents d'appréciation de performance du SAI, puisque même le service d'AI n'y échappe pas à l'évaluation afin de déterminer le degré de son efficacité et trouver les possibilités de son amélioration. On peut les regrouper en trois questions : fait-on les bonnes missions ? les fait-on bien ? Servent-elles à quelque chose ?

Selon J. Renard (2010 ;430) l'efficacité d'un service interne se manifeste par son intégration dans l'entreprise et l'organisation du service, c'est-à-dire que soient réunies à la fois les conditions culturelles qui englobent (sensibilisation au contrôle interne, une culture d'audit et une bonne image d'audit interne) et les conditions matérielles qui sont (objectifs précis, une méthodologie rigoureuse, un bon plan de communication et un professionnalisme reconnu).

Dans notre recherche et à partir de la revue de littérature on en fait une liste de huit déterminants de la performance d'un service d'audit interne qui sont les suivants :

2.1 Indépendance de l'auditeur

Selon (De Angelo, 1981, p.115), il y a deux composantes : la qualité de détection renvoie à la notion de compétence de l'auditeur et la qualité de révélation. Et la qualité de détection et la qualité de révélation renvoient à la notion d'indépendance de l'auditeur.

2.2 Compétences des auditeurs

L'éthique sans la compétence c'est la théorie sans la pratique. Il est donc nécessaire non seulement de mettre en œuvre des mécanismes favorisant les comportements respectueux de

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

la loi, de la société, des personnes, mais également de s'assurer que les employés ont la capacité de réaliser correctement les tâches qui leur sont affectées.

2.3 Moyens et outils

2.3.1 Les moyens

Selon J. Renard les moyens d'audit seraient :

- La charte d'audit
- Le manuel d'audit
- Les moyens financiers
- Les moyens humains

2.3.2 Les outils

- Outils de description
- Outils d'interrogation

2.4 Le respect des normes

Les Normes sont des principes qui fournissent un cadre pour la réalisation des missions et la promotion de l'audit interne. Elles se composent de Normes de qualification, de Normes de fonctionnement et de Normes de mises en œuvre.

2.5 Déroulement des missions

2.5.1 Phase de préparation

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. C'est la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

2.5.2 Phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

2.5.3 Phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

2.6 Rattachement de l'audit interne

La norme 1110 « **indépendance dans l'organisation** » : Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités.

Interprétation : En termes d'organisation, l'indépendance est effectivement atteinte lorsque le responsable de l'audit interne est fonctionnellement rattaché au Conseil.

Selon Louis Vaurs ancien président de l'IFACI « être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigation, la liberté de son opinion et la considération adéquate de ses recommandation »⁶.

2.7 Contrôle qualité

L'audit interne se doit de vérifier en permanence son bon niveau de fonctionnement au travers d'un processus de contrôle de qualité.

2.8 La Communication de l'auditeur interne

D'après la norme 2410 « contenu de la communication » La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions. et la qualité de la communication la norme 2420 exige qu'elle soit exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

3. Outils de mesure d'efficacité d'audit interne

3.1 Les indicateurs

Les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de l'efficacité.

Les indicateur clés de performance sont des données ou toute autre forme de mesure permettant de déterminer si un processus ou une tâche donnée respectent les seuils de tolérance fixés.

⁶ SCHICK Pierre, Op.cit., P26

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

Les bons indicateurs clés de performance doivent réunir plusieurs caractéristiques ils doivent être :

- Pertinents : c'est-à-dire qu'ils mesurent ce qui est important (ex ; exactitude des décaissements) et non ce qui est quantifiable (ex ; montant des décaissements traités)
- Mesurable : c'est-à-dire qu'il existe des informations quantifiables permettant de déterminer le bon fonctionnement du processus (ex ; des informations inexacts sur les décaissements sont suivies et compilées pour vérifier l'exactitude des décaissements)
- Disponibles : les informations nécessaire sont disponibles au bon moments et pour les bonnes personnes ce qui permet de mesurer rapidement la performance du processus.
- Alignés : sur les principaux objectifs du processus
- Expliqués : aux personnes qui prennent pas au processus afin qu'elles comprennent ce qu'on mesure et l'importance d'atteindre les niveaux de performance requis

La liste d'indicateur est loin d'être exhaustive :

3.1.1 Indicateurs d'activité

Nombre de missions réalisées / Nombre de missions figurant au plan

Ce ratio mesure le degré de réalisation du plan et les résultats d'amélioration apportés dans le domaine.

Nombre de jours d'audit/Nombre de missions

Ce ratio justifie la durée moyenne d'une mission d'audit.

Nombre de jours d'audit / Jours ouvrés

Ce ratio mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps global.

Nombre de jours de formation / Jours ouvrés

C'est un ratio explicatif du précédent mais qui permet, en plus, de mesurer l'évolution de la formation dispensée par auditeur.

Nombre de pages de rapports / Nombre de rapports

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

Ce ratio mesure l'évolution du nombre moyen de pages moyen des rapports d'audit.

3.1.2 Indicateurs de qualité

Nombre de missions imprévues / Nombre de missions

Permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du plan d'audit.

Recommandations refusées / Total des recommandations

Ratio important pour qui veut se faire une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités.

Recommandations réalisées / Recommandations acceptées

Ce ratio complet le précédant il donne une indication sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

Dossiers d'audit incomplets / Nombre de missions

Ce ratio permet d'apprécier la qualité du travail dans sa phase finale.

3.1.3 Indicateurs de coûts

Dépenses du service / Nombre d'auditeurs

Indicateur budgétaire qui permet de comparer évolution du budget et évolution des effectifs.

Dépenses du service / Nombre de jours de mission

Ce ratio permet d'apprécier le coût à la journée et permet de se comparer aux coûts du marché.

3.2 Le benchmarking

« Le benchmarking (ou étalonnage concurrentiel) est une méthode d'évaluation des produits, des méthodes ou des processus, par rapport aux meilleurs reconnus dans leur catégorie. Il permet à l'entreprise de fixer des objectifs de progrès sur la base de critères d'excellence. »⁷

⁷ VAN LETHEM, N, Toute la fonction marketing, DUNOD, Paris, 2005

3.3 L'enquête d'opinion

Dans les soucis d'amélioration de l'efficacité, l'enquête d'opinion consiste à demander aux destinataires de rapport d'audit si ce dernier est de qualité, autrement dit :

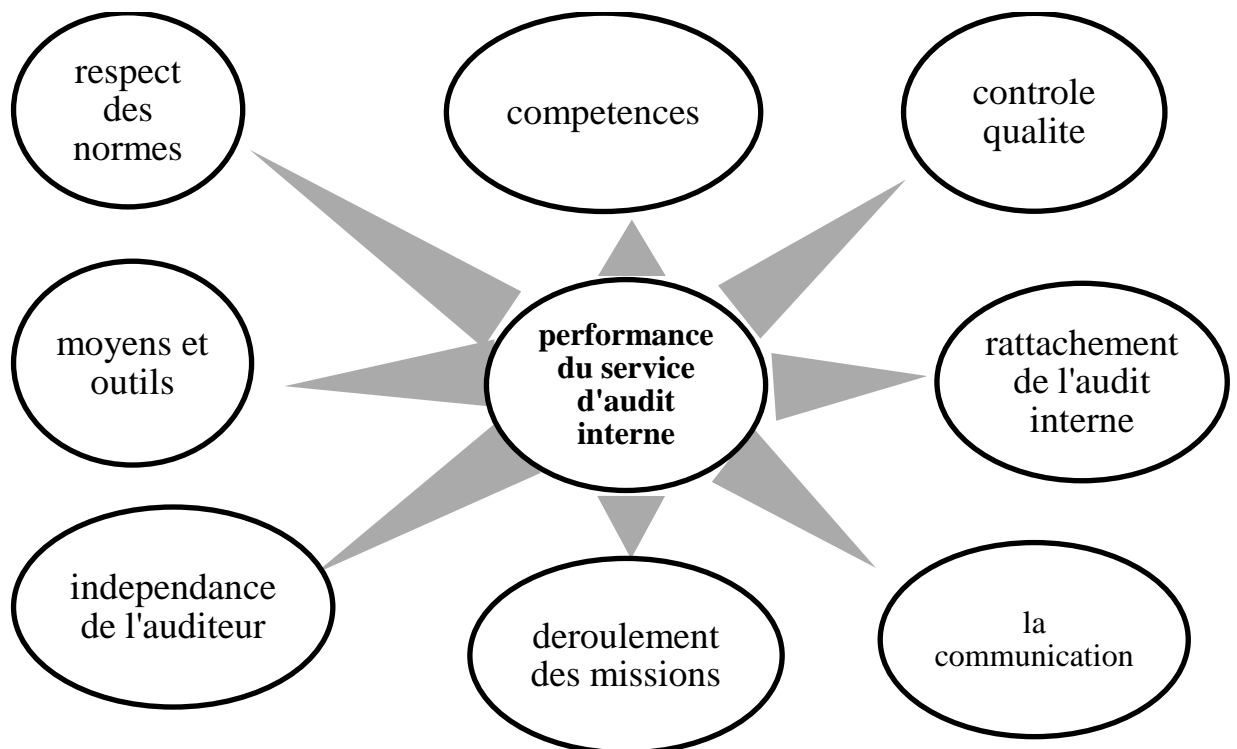
- est intéressant ?
- est utile ?
- est convaincant ?
- comporte des observations pertinentes ? constructives ?
- On demande également si les recommandations :
- sont opérationnelles ?

Section (05) : Méthodologie de l'étude

À partir de l'adaptation de la revue de littérature, on constituera notre méthodologie de l'étude, on va établir notre modèle d'analyse, l'analyse de données, qui nous permettra de structurer notre partie pratique de notre étude.

1. Modèle d'analyse

Figure 7: Modèle d'analyse



Source : Nous même

1.1 Les variables dépendantes

C'est la variable (valeur, caractéristique) mesurée par le chercheur, elle varie selon l'influence des variables indépendantes.

Dans notre modèle d'analyse elle est représentée au centre, il s'agit de la performance du service d'audit interne.

1.2 Les variables indépendantes :

C'est la variable (valeur, caractéristique ...) dont la variation influence sur la variable dépendante.

Pour notre étude le respect des normes, les compétences des auditeurs, le contrôle qualité, le rattachement du service d'audit interne, la communication, déroulement de la

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

mission, l'indépendance des auditeurs, les outils utilisés et moyens disponible constitue les critères à prendre en considération pour l'évaluation de performance du service interne de l'OPGI de Tizi Ouzou.

Cette évaluation est faite sur base d'indicateurs, regroupés en trois catégories : indicateurs d'activités, de coûts et de qualité.

2. Les méthodes de collecte de données :

Afin de rendre compte du degré de performance du service d'audit de l'OPGI, nous avons eu recours à divers outils de collecte de données selon la nécessité et la nature de données auxquelles on était confronté pendant notre étude, il s'agit notamment de :

- L'analyse documentaire
- L'observation
- Questionnaire
- Entretien

1.1 L'analyse documentaire

Elle a consistée en l'analyse de certains documents d'en disposait le service d'audit interne de l'OPGI, notre demande concernait :

- Le manuel d'audit interne
- La charte d'audit interne
- Le plan d'audit interne
- Rapport d'audit
- Cartographie des risques
- Rapport d'activités

1.2 L'observation

Elle tourne autour des documents mentionnés dans l'analyse documentaire afin de s'assurer de leurs existence ou de leurs conformité, sachant que le travail de l'auditeur consiste à être plus sur le terrain que dans son bureau, on n'a pas eu l'occasion d'accompagner l'auditeur pendant ses missions afin d'assister au déroulement de ces dernières, d'où l'absence de communication avec les audités dans notre étude.

1.3 Questionnaire

Le seul questionnaire était administré au seul agent du service d'audit interne de l'OPGI dans le but de recueillir des informations sur le service en lui-même. Afin d'avoir une idée globale à partir de l'analyse des réponses données (Annexe N° 01) : Questionnaire de conformité au code de déontologie, en (Annexe N° 02) : les réponses de l'auditeur.

Chapitre I : Évaluation de la performance de l'audit interne

Ce questionnaire est composé de questions qui traduisent les exigences de code de déontologie, présentées sous forme de check-list n'admettant que des réponses « oui », « non » ou « non applicable », formulées de telle sorte que les réponses négatives désignent les points faible et les réponses positives désignent les points forts.

Pour le calcul du pourcentage de conformité et non-conformité, on a soustrait les réponses qui portent les réponses « non applicable ».

1.4 Entretien

Il s'est déroulé avec Mr K. Khelfane, étant le seul connaisseur du fonctionnement, organisation et méthodologie du service d'audit interne.

C'était un entretien à caractère directif, quand on voulait connaître le détail du service, Les questions abordées lors de l'entretien étaient préparées par notre soin avant le déroulement de celui-ci, une façon d'optimiser notre temps de présence au sein de l'entreprise et de la présence de Mr Khelfane qui était prit par ses missions et sa formation.

Et à caractère semi directif puisqu'au fil de l'entretien il y avait d'une part des questions non prévues et d'autre part, il a servi à mieux détendre l'atmosphère et donner plus de liberté à l'interviewé dans l'expression de son opinion (Annexe N°03 : fiche d'entretien)

4. La méthode d'analyse des données

Consiste en la confrontation des informations collectées aux informations présentées tout au long de la revue littéraire qui a fait l'objet de la première partie.

CHAPITRE II :
ÉVALUATION
DE LA
PERFORMANCE
DE
L'AUDIT INTERNE
DE L'OPGI
DE
TIZI OUZOU

Chapitre II : Évaluation de la performance de l'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou

Introduction

À travers les années l'audit interne a su s'imposer comme fonction à part entière du fait par son apport, par sa méthodologie et par ses concepts. Il ne serait pas étonnant que l'OPGI veuille l'intégrer en soutien au management et comme partenaire de la direction générale dans le souci d'être plus efficace et plus performant.

Dans ce chapitre, on a la description du service d'audit interne de l'OPGI, où notre stage s'est déroulé pendant deux mois. Nous développerons sous différents titres la pratique et le fonctionnement du service d'audit interne au sein de l'OPGI de Tizi Ouzou

Section (01) : Présentation de l'OPGI de Tizi Ouzou

1. Organisation

1.1 Cadre juridique

Les Offices de Promotion et de Gestion Immobilières (OPGI) sont des établissements publics à caractère industriel et commercial, c'est-à-dire que l'OPGI est un EPIC, ayant pour but la gestion d'une activité de service public de nature industrielle et commerciale. Les EPIC sont rattachés à l'État ou une collectivité territoriale qui en a la tutelle. Dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils sont réputés commerçants dans leurs rapports avec les tiers et sont soumis aux règles de droit commercial.

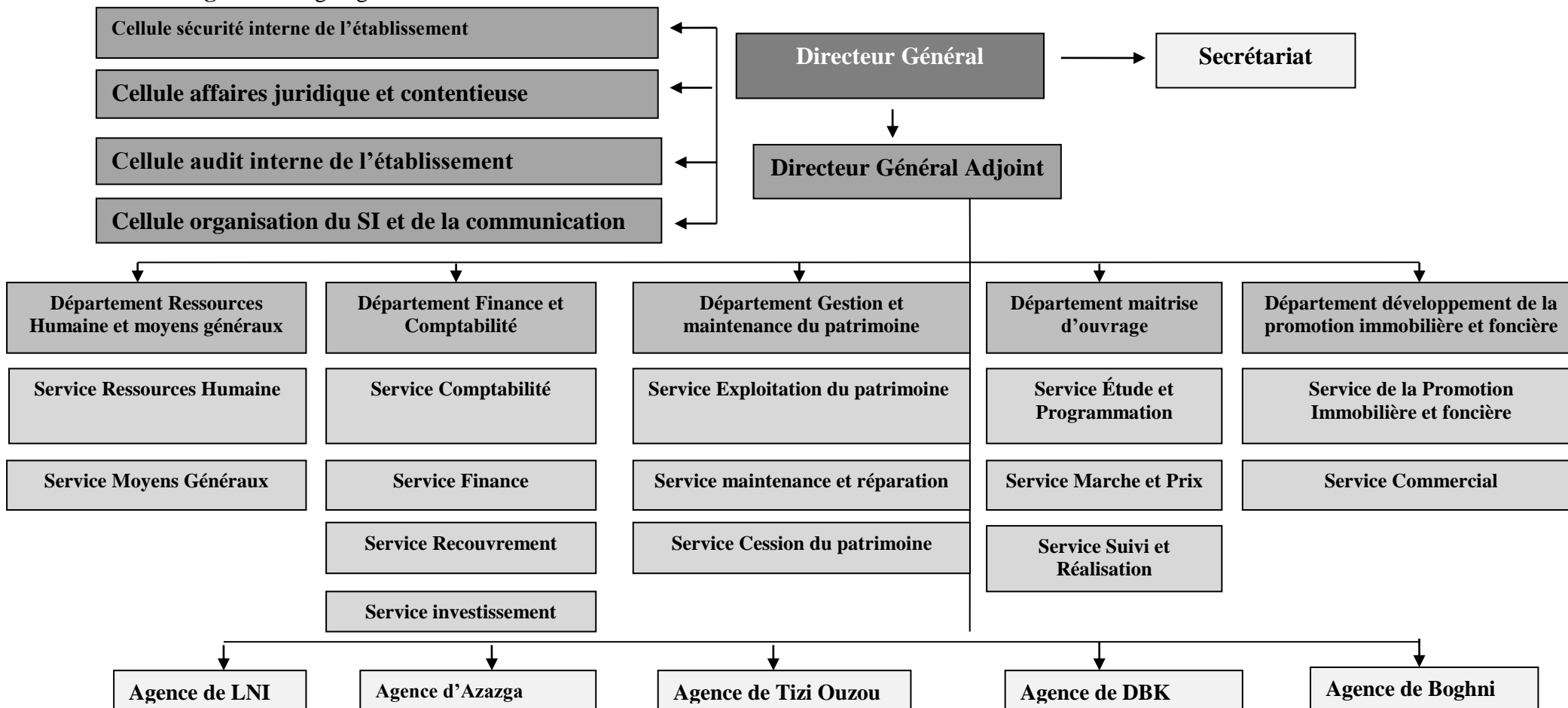
Les offices de promotion et de gestion immobilière peuvent exercer leurs activités sur l'ensemble du territoire national, et ceux- là sont régis par des textes réglementaires suivants :

- Décret exécutif 91-147 du 12 mai 1991 portant transformation de la nature juridique des statuts de l'OPGI et détermination des modalités de leurs organisations et leur fonctionnement (Annexe N°04).
- Décret exécutif 93-08 du 02 janvier 1993 modifiant et complétant le Décret exécutif 91-147 (Annexe N°05).

1.2 Organisation de l'OPGI :

L'organigramme de l'OPGI, se présente comme suit

Figure 8 : Organigramme de l'OPGI



Source : Document interne de l'OPGI de Tizi Ouzou

2. Missions

L'OPGI, peut exercer ses activités sur l'ensemble du territoire national, chargé dans le cadre de la mise en œuvre de la politique sociale de l'État, de promouvoir le service public en matière de logement, notamment pour les catégories sociales les plus démunies.

- Promotion et gestion immobilière
- Maitrise d'ouvrage déléguée pour le compte de tout autre opérateur
- Promotion foncière
- Entretien, maintenance, réhabilitation, restauration des biens immobiliers.

L'OPGI de Tizi Ouzou dispose de nombreuses agences à l'image de toutes autres OPGI à travers le pays qui sont comme suit :

- Agence de Tizi Ouzou
- Agence d'AZAZGA (regroupement les régies d'AZAZGA et FREHA)
- Agence de Larbàa Nath Irathen (regroupement les régies de Larbàa Nath Irathen, Ain El Hammam et Ouacifs)
- Agence de Boghni (regroupement les régies de Boghni et Draa El Mizan)
- Régie de tizirt rattachée au siège

Les missions assignées à ses agences sont les suivantes :

- Recouvrement des loyers, produits de cession et charges locatives
- Entretien et maintenance du patrimoine
- Diverses missions de proximité
- Représentation de l'Office au niveau local

3. Objectifs

Pour atteindre l'objectif de la concrétisation de la politique du logement arrêtée par les pouvoirs publics la réalisation en priorité des programmes publics sociaux locatifs et des programmes des logements sociaux participatifs

Considérant l'importance de la demande en logements et de la volonté affichée par les pouvoirs publics d'y répondre.

Section (02) : Pratique et fonctionnement de l'AI au sein de l'OPGI

Pour mieux se situer et mener notre recherche, cette section met en évidence la manière avec laquelle l'audit interne est exercé dans la cellule d'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou. Cette précision nous permet de mieux cerner la performance de cette activité.

1. La pratique de l'AI au sein de l'OPGI

1.1 Création du service d'audit interne

Le service d'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou a été créé en 2005.

1.2 Mission AI

Service d'audit interne doit permettre à la direction générale de :

- Assurer la fiabilité et la pertinence des informations comptables et financière ;
- Veiller à la bonne application des ordres de service ;
- Veiller à l'étude impartiale des dossiers des souscrits lors des séances des travaux de la commissions des Daïra d'attribution de logement sociaux ;
- Veiller au respect des procédures par le personnel ;
- Contrôle des livres de caisse et des reçus de versement d'une façon inopinée ;
- Faire des recommandations dans le souci d'amélioration opérationnelles.

1.3 Objectifs

Le service d'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou aide la direction générale dans l'exercice efficace des activités de l'établissement, en fournissant des recommandations et conseils pertinents pour la réalisation des objectifs de l'OPGI et améliorer sa performance.

1.4 Champ d'application

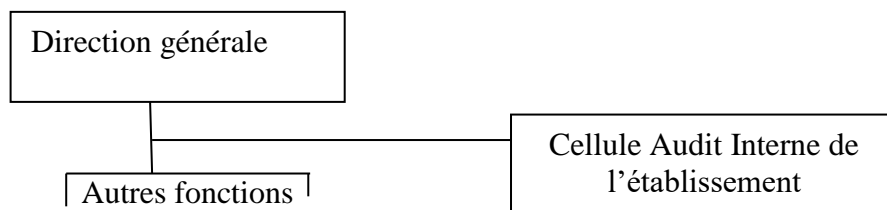
Le service de l'audit interne de l'OPGI est concerné par toutes les activités de l'OPGI importantes aux yeux de la direction générale.

2. Fonctionnement du service d'AI de l'OPGI

2.1 Structure du service de l'audit interne de l'OPGI

Le service d'audit interne présente une structure élémentaire, rattacher à la direction générale, et compte un seul agent.

Figure 9: Structure du service d'audit interne de l'OPGI



Source : Nous même

2.2 Rattachement hiérarchique

Le service d'audit interne de l'OPGI est sous la tutelle de la direction générale (voir figure 25 : Organigramme de l'OPGI)

2.3 Critère d'organisation

L'OPGI de Tizi Ouzou est un EPIC de taille moyenne avec un effectif de quatre cent trois (403) agents, son service d'audit interne présente une structure élémentaire, il ne compte qu'un seul agent.

2.4 Rôle et postes

Très difficile de délimiter les rôles et postes d'un seul agent au sein d'un service d'audit interne, puisque dans celui de l'OPGI le seul et même agent joue le rôle de l'auditeur et du responsable d'audit. Ni chef de service ni secrétaire ni assistante, devant la difficulté et le manque de connaissances face à certaines missions, il a fait appel, au Directeur Général pour mettre à sa disposition une juriste et un suivi de travaux. Tout comme souligner dans la littérature dans une structure élémentaire, malgré le travail acharné du seul agent les contraintes et les imprévues qu'il doit gérer dans l'exercice de sa fonction son travail est amoindri.

2.5 Les moyens techniques du service

- La charte d'audit : Malgré les nombreux ouvrages et la norme professionnelle **1000** de l'IIA qui traite de la charte d'audit et son importance, le service d'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou ne possède pas de charte d'audit ni d'un document qui pourrait jouer le même rôle.
- Le manuel d'audit interne : Le manuel d'audit interne est inexistant au sein du service d'audit interne, sachant qu'il est exigé par la norme **2040**, et qu'il constitue un référentiel important pour l'auditeur interne, qu'il aide à la formation des débutants et essentiellement défini avec précision le cadre de travail.

- Cartographie des risques : Hormis les risques rencontrés au fil des missions effectuées sur le terrain, il n'existe pas de cartographie de risques qui permettrait de récapituler l'ensemble des risques et de les hiérarchiser.
- Le plan d'audit : C'est un document exigé par la norme **2010**, et pourtant un plan d'audit n'existe pas au sein du service d'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou, c'est à dire qu'aucune mission n'a fait l'objet d'une planification. Les missions d'audit interne sont des missions effectuées à la demande de la direction générale et majoritairement inopinées,
- Papiers de travail : Lors de ses missions d'audit interne l'auditeur prend avec lui un bloc note pour le report des notes concernant la mission et ces feuilles en questions ne sont pas référencées, l'audit ne valide pas les informations recueillies. Les FRAP n'ont jamais fait partie du quotidien des auditeurs pour reporter les écarts.
- Les moyens matériels : Tout besoin qui se fait ressentir pour le bon déroulement des missions est mit à la disposition des auditeurs sur demande au directeur général.
- Les moyens financiers : Le service ne dispose pas d'autonomie financière, tout besoin financier est assuré par la direction générale, il reste très difficile à déterminer le budget du service AI de l'OPGI.

2.6 La formation

L'auditeur Mr Khelfane du service audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou est recruté en interne, après avoir fait des études Universitaire en Finance, pour être recruté comme chargé d'étude dans le Département Finance et Comptabilité, il a aussi occupé le poste de chef d'agence (Agence de Tizi Ouzou) pour un certain temps, pour finalement devenir depuis plus de quatre ans Assistant du Directeur Général chargé de l'Audit Interne.

Un plan de formation était jusqu'ici inexistant, ce n'est que cette année (2017) qu'on en a offert une formation en audit interne pour l'ensemble des auditeurs des OPGI à travers le pays, dans le cadre des formations dispensées par l'IFACI et cette formation est en cours, elle n'est donc pas totalement achevée, jusqu'alors ils ont assistés à 17 jours de formation.

2.7 La conduite des missions

Comme souligner dans la théorie l'audit interne est régi par des règles précises que l'auditeur se doit de respecter scrupuleusement pour un travail efficace et irréprochable. N'ayant pas participé à aucune mission d'audit effectuée par le service d'audit interne, la description d'une mission d'audit interne de l'OPGI est faite à partir de l'observation, fiche d'entretien, questionnaire et de rapports d'activités du service d'AI de 2016.

2.7.1 Phase de préparation

Les missions d'audit interne ne sont pas planifiées ou préparées auparavant, il est vrai qu'elles sont mandatées par un ordre de mission émanant du directeur général, le matin même de la réalisation de la mission, l'audité n'est souvent pas prévenu, afin de conserver l'aspect surprise, majoritairement il s'agit de missions inopinées. L'étape de la prise de connaissance n'est pas réalisée, ça revient à dire qu'un programme de travail (plan d'approche) est inexistant.

2.7.2 Phase de réalisation

Pendant cette phase la réunion d'ouverture n'est pas effectuée, l'auditeur tombe par surprise sur l'audité, sur son lieu de travail, et entame sa mission, juste après avoir eu l'ordre de mission, si d'éventuels écarts, erreurs et anomalies sont soulevés, l'auditeur les rapporte sur un bloc note non référencié. Sur base de questionnaire qui n'est pas formalisé, d'observation physique et analyse documentaire il effectue le contrôle des :

- Livres de caisse
- Des journaux d'encaissements
- Registre de fond de roulement
- Quittances
- Reçus de versement
- Procès verbaux d'arrêt de la caisse
- Registre de ventilation de la recette journalière par comptes comptables.

Quant à la durée des missions, il reste à les déterminer selon la complexité ou l'étendue de la mission.

2.7.3 Phase de conclusion

Toute mission d'audit interne devrait se terminer par une réunion de clôture mais dans le service d'audit interne de l'OPGI, nous regrettons l'absence de celle-ci. L'auditeur rédige des comptes rendus qu'il adresse au directeur générale, où il mentionne l'objet de la mission, l'agence auditée, les risques, problèmes et constatations, en proposant des recommandations dans le but de corriger et d'améliorer la situation.

Section(03) : Contraintes relevées et recommandations

Cette section représente le cœur de notre étude puisque c'est dans celle-ci que nous allons présentés les résultats de notre recherche, à travers la présentation du service précédemment et l'étude des indicateurs choisis pour l'évaluation du service d'audit interne selon les déterminant retenus préalablement.

Comme n'importe quelle fonction celle d'audit interne peut faire l'objet des questions et des vérifications, le contrôle va se porter sur son organisation et sa production.

Il sera donc question du rattachement du service de l'audit interne, le déroulement des missions, les moyens et outils utilisés, la communication de l'auditeur, le respect des normes de l'audit interne, les compétences au sein du service et l'application du contrôle qualité.

1. Présentation des résultats

1.1 Rapprochement par rapport aux indicateurs

Tableau 4 : Rapprochement par rapport aux indicateurs

Dimensions	Formule de l'indicateur (*100)	L'idéal⁸	Calculs (*100)	commentaire
Ressources (indicateur de coût)	$\frac{\text{Dépenses du service}}{\text{nombre d'auditeurs}}$	-	-	Nous n'avons pas pu avoir l'information
	$\frac{\text{Dépenses du service}}{\text{nombre de jours de missions}}$	Secteur public = 85 \$	-	Nous n'avons pas pu avoir l'information
	$\frac{\text{Nombre d'auditeurs}}{\text{nombre total d'agents}}$	3 auditeurs excluant le secrétariat	(1 / 403)	Des facteurs divers influent directement sur ce ratio : nature des activités réalisées, seuil minimal de ressources requises, taille de l'organisation, nature de l'organisation

⁸ Forum des Responsables de la Vérification Interne (FRVI), GUIDE sur les indicateurs de performance dans les unités de vérification interne, Mars 2009.

Chapitre II : Évaluation de la performance de l'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou

Processus (indicateurs d'activités)	$\frac{\text{Nombre de missions réalisées}}{\text{nombre de missions figurant au plan}}$	Réaliser plus de 80 % des mandats prévus à la planification initiale	(7 / 0)	Absence de planification des missions d'audit
	$\frac{\text{Nombre de jours d'audit}}{\text{nombre de mission}}$	Approximativement 33 jours	-	Nombre de jours d'audit indisponible
	$\frac{\text{Nombre de jours d'audit}}{\text{jours œuvrés}}$	Consacrer 70 % et plus des jours de travail disponibles aux travaux d'audit	-	Nombre de jours d'audit indisponible
	$\frac{\text{Nombre de jours de formation}}{\text{jours œuvrés}}$	5 à 7 jours par auditeur annuellement	(0 / 335)	
	$\frac{\text{Nombre de pages de rapport}}{\text{nombre de rapports}}$	-	-	
	$\frac{\text{Nombre de missions réalisées conformément aux normes}}{\text{total des missions réalisées}}$	100 %	(0 / 7)	
	$\frac{\text{Nombre de risques opérationnels réalisés en N}}{\text{Différence entre les risques opérationnels réalisés en N et N-1}}$	-	-	information inexistante
	$\frac{\text{Nombre de missions imprévues}}{\text{nombre de Missions}}$	10 % sur l'ensemble des missions	(7 / 7)	Toutes les missions sont imprévues
$\frac{\text{Recommandations refusées}}{\text{total recommandations}}$	Jusqu'à 10 % est toléré	(0 / 25)		

Produits (indicateurs de qualité)	<u>Recommandations acceptées</u> recommandations émises	70 %	(25 / 25)	Toutes les recommandations émises sont acceptées (100%)
	<u>Dossier d'audit incomplet</u> nombre de mission	-	-	Inexistant
	<u>Nombre de conflits avec les audités</u> Nombre de missions	L'idéal est qu'il n'y est pas de conflit	0 / 7	l'auditeur est un partenaire et non un gendarme

Source : Nous-mêmes

1.2 Analyse des indicateurs quantitatifs du service d'audit interne de l'OPGI

L'analyse des indicateurs quantitatifs de performance du service d'audit interne de l'OPGI, sont source d'information pertinente pour connaître les points faible et forts du service.

1.2.1 Indicateurs de coûts (dimension ressources)

Les ressources du service sont nettement dispensées par la direction générale. Le service d'audit interne n'a aucune autonomie financière, sans doute cela est du à l'absence d'un plan d'audit dans lequel un budget spécifique au service serait mentionner, ce qui réduirait considérablement l'efficacité de son fonctionnement.

1.2.2 Indicateurs d'activité (dimension processus)

Les informations mentionnées dans le tableau (4), confirment que :

- L'inexistence d'un plan d'audit confirme la non planification des missions conduites au sein de ce service, les objectifs ainsi restent indéfinis donc il est impossible de déterminer la capacité du service à les atteindre, au risque de passer à coté d'éléments probants qui entraveront la mission de l'OPGI de Tizi Ouzou et d'apporter une valeur ajoutée moindre à ce qu'il devrait en résulter des missions d'audit.
- Aucune formation des agents du SAI n'a été réalisée en 2016, mais il reste à préciser qu'au début de l'année 2017, ils ont effectués dix sept jours de formation, ce qui reste très loin du compte vu que la formation de base des auditeurs est en dehors du cadre de l'audit. À partir de là, il est très simple de déduire que le professionnalisme des auditeurs soit insuffisant et que leurs connaissances ne sont pas mises à jour, une fois de plus l'efficacité du service en dépend.

- La conduite des missions d'audit non conforme aux normes de l'IIA, alors, le service ne fonctionne pas comme il est préconisé et comme il est exigé.

À la lumière des résultats présentés dans le tableau (4), on démontre que le processus par lequel passe les missions d'audit n'est pas conforme à celui qui est préconisé par l'IIA, en matière de documents, de formation et du respect des normes. Tous ces éléments sont indispensables pour un fonctionnement efficace du SAI.

1.2.3 Indicateurs de qualité (dimension produit)

Concernant les produits qui en ressortent, assez satisfaisants en termes de nombre de recommandations réalisées, acceptées et refusées (voire tableau 4), il reste à préciser que le nombre de missions réalisées est celui des missions imprévues à cause de non planification préalable des missions. La vision globale concernant l'organisation et l'entité auditée est restreinte, puisque l'auditeur porte un jugement sur une situation à l'instant t sans prise en considération des facteurs globaux et de son impact sur les objectifs à long terme.

La qualité des produits du service d'audit interne ne dépend pas seulement des indicateurs de produits mais on en prenant compte aussi du processus poursuivis, ce qui pourrait remettre en cause ces derniers.

2. Synthèse des résultats

Connaître le degré de performance de l'activité d'audit interne de l'OPGI a été notre objectif tout au long de notre travail, ainsi donc, à ce niveau on constate qu'à partir des déterminants de performance choisis, grâce aux indicateurs, entretien et questionnaire on en établi les constatations suivantes :

2.1 Rattachement de l'audit interne

Le service d'audit interne de l'OPGI est rattaché à la direction générale, selon les dispositions des normes de l'audit interne de l'IIA, il jouit de l'appui du Directeur Générale ce qui lui confère plus d'autorité et d'indépendance vis-à-vis d'autres services dans l'exercice des ses fonctions. Ceci est encore plus visible dans l'organigramme de l'OPGI

2.2 Déroulement des missions

Les missions assignées au service d'audit interne ne fonctionnent pas selon la démarche d'audit interne préconisée par les normes de l'IIA, même si on y retrouve certaines notions comme l'ordre de mission, ça reste d'une part incomplet puisqu'il ne répond pas à la norme et insuffisant vue la multitude de démarches, de moyens et d'outils d'en on se sert pas ou on ne prend pas en considération.

Les missions sont effectuées par le seul agent existant dans ce service du début à la fin, même si tout récemment le directeur général a mis à sa disposition un chargé de suivi et un juriste pour l'aider sur le terrain.

Les recommandations apportées dans le but de corriger les anomalies ou prévenir les risques qui en découlent de l'activité de l'établissement, sont rapportées en plus des preuves d'audit dans un compte rendu des missions ce qui devrait être en réalité, un rapport d'audit, qui lui aussi est régi par des normes qui ne sont pas prises en considération.

Tous ces points, laissent les missions incomplètes et loin d'être normalisées malgré leurs accomplissements.

2.3 Moyens et outils

2.3.1 Moyens

- Financiers : le service d'audit interne de l'OPGI ne dispose pas d'une autonomie financière afin d'assurer les charges de son fonctionnement ou ses investissements. Déterminer les dépenses du service nous est impossible.
- Humains : le service en question est en sous effectif ainsi donc il y a une insuffisance de compétences au sein du service vu la multitude des domaines qu'en rencontre au cours des missions et la complexité des tâches à auditer.
- Matériels : le soutien de la direction se manifeste par cela, puisque tout matériel demandé ou d'en le service d'audit interne a besoin lui est assuré par la direction générale (ordinateur, mobilier, véhicules...)

On met l'accent sur le fait que beaucoup de documents tels que le plan d'audit, manuel d'audit, ou charte d'audit n'existent tout simplement pas au sein du service d'audit interne d'OPGI ce qui ne facilite pas l'apprentissage des débutants.

2.3.2 Les outils

Les outils utilisés par l'auditeur ne sont pas systématiquement les mêmes, il adopte un ou plusieurs selon la nécessité de la mission, il lui arrive d'utiliser les uns plus que les autres comme : rapprochement, l'observation physique et l'analyse documentaire...

Mais on remarquera très vite que les outils concernant la gestion du service notamment l'absence de logiciel ex. Logiciel d'élaboration de plan et de suivi de réalisations, n'existe pas aussi.

2.4 La communication

La communication du service d'audit interne avec le reste des service en interne malgré l'entente et les bons rapports entre eux, les canaux de communication sont minimalistes notamment l'absence d'une charte d'audit interne qui en constitue l'outil par excellence ; concernant la communication du SAI avec l'externe, là aussi elle est insuffisante puisque les auditeur n'insistent à aucun séminaire ni colloque sur l'audit en entreprise à l'exception de deux jours de séminaire, ce manque de communication favorise l'isolement de l'auditeur et sa solitude .

2.5 Respect des normes

La connaissance des normes et du code de déontologie est une tâche primordiale pour l'exercice de cette profession, sans lesquels elle ne serait pas aussi bien appliquée et reconnue. Leurs textes et interprétations sont disponibles pour que chaque auditeur y trouve son guide.

2.6 Compétences

On compte dans le service d'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou un seul auditeur et exerce ce métier depuis quatre ans. Il éprouve souvent des difficultés dans la réalisation de ses missions vu sa solitude face aux domaines qu'il doit exploiter malgré la volonté et la motivation dont il fait preuve.

2.7 Contrôle qualité

Aucun programme de contrôle qualité n'est mit en place au sein du service d'audit interne et n'a fait objet d'aucune évaluation depuis sa création en 2005, vue l'absence du contrôle qualité au sein du service d'audit interne de l'OPGI, il nous semble difficile de nous assurer que le service s'aligne avec les objectifs de l'établissement, qu'il maîtrise les risques qui menacent l'organisation et qu'il corrige les insuffisances du service lui-même.

3. Résultat par rapport à la pratique d'audit interne

Tableau 5 : Résultat par rapport à la pratique d'audit interne

Critères d'évaluation	constats		Risques liés aux faiblesses
	Forces	faiblesses	
Existence d'une charte d'audit interne	-	- Dispose pas d'une charte d'audit interne	- mauvaise communication (mauvais climat de contrôle) - manque de crédibilité de l'AI - pouvoirs et responsabilités non précise menace son indépendance
Manuel d'audit interne	-	- Il n'y a pas de manuel d'audit interne	- manque de référentiel pour l'auditeur. - un cadre de travail flou - apprentissage des débutants

Chapitre II : Évaluation de la performance de l'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou

			ardu
Plan d'audit interne	-	- Inexistence du plan d'audit interne - Absence de stratégie d'audit	- Non connaissance de se qui a été fait ou pas encore - Notion de risques non prise en considération - Des missions sans objectifs, ni champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées restent inconnus avec le risque de ne pas s'aligner avec les objectifs de l'organisation.
Niveau du rattachement	- Le SAI est rattachée à la direction générale, il est indépendant	-	
Moyens matériels	- Disponibilité de tous les moyens matériels nécessaire	-	
Moyens financiers	- Dispensé par la DG	-	
Moyens humains	-	- Manque d'effectif	- Non couverture de l'ensemble des activités a auditer. - Non détection des risques inhérents et d'anomalies importantes.
Connaissances des normes professionnelles	-	- Manque de connaissances des normes professionnelles de l'AI	- Non application des directives et recommandations préconisées par l'IIA
Déroulement des missions d'AI	-	- non respect de la démarche de l'AI	- non maitrise des fondamentaux de la profession
Compétences de l'auditeur	- Expérience en comptabilité	- Absence d'un plan de formation en audit interne	- Non maitrise des moyens, de la méthodologie et normes qui régissent la fonction. - Valeur ajoutée non significative.
Outils de l'audit interne	- Connaissances maitrisée des différents outils	-	
communication	- Bonne communication avec la DG	- Communication insuffisante en interne et en externe	- Isolement de l'auditeur - Préjugés sur l'audit interne - Manque de remise à niveau des connaissances.
Évaluation du service d'audit interne	-	- Aucune évaluation ni en interne ni en externe	- Non performance de l'audit interne.

Source : Nous même

Section (04) : Recommandations

L'évaluation de l'activité d'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou, à travers les analyses quantitatives (indicateurs) et qualitatives, on ressort avec des Forces et faiblesses de celle-ci.

La proposition de nos recommandations constitue la dernière étape de notre travail, elle consiste à proposer quelques solutions pour améliorer l'activité de l'audit interne au sein de l'OPGI de Tizi Ouzou.

Recommandation 1 : l'élaboration d'une charte d'audit interne

Le service d'audit interne se doit de se doter d'une charte d'audit interne, élaborée par le responsable d'audit interne et validée par le conseil d'administration pour être diffusée aux acteurs concernés pour faire connaître l'activité d'audit interne au sein de l'organisation, assurer sa crédibilité et mettre un terme aux idées reçues. Elle permet d'établir officiellement les missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne.

Recommandation 2 : Renforcement de la structure audit en effectif et formation des auditeurs

L'activité d'audit interne se doit d'être l'exemple, étant une fonction de conseils et d'assurance. Sur ce fait, la compétence et la qualification des auditeurs est une indispensable condition pour l'exercice de cette fonction. Il est recommandé aux responsables de l'OPGI de procéder aux recrutements d'auditeurs qualifiés pour renforcer l'effectif de la structure audit qui est réduite à une seule personne. Aussi, les auditeurs interne en exercice doivent suivre des cycles de formations et de perfectionnement pour leur permettre de maîtriser le métier et d'actualiser leurs connaissances, vu que l'activité d'audit interne est sujette à de nombreuses évolutions et révisions en termes d'outils, de normes et d'attentes.

Recommandations 3 : élaboration d'un plan d'audit interne

L'auditeur doit élaborer un plan d'audit. Dans celui-ci, il liste les missions à réaliser pendant l'année selon un calendrier prévisionnel, un plan fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Il permettra de connaître ce qui a été fait et ce qui doit être fait.

Recommandation 4 : l'évaluation du service d'audit

L'évaluation du service d'audit interne doit être une priorité puisque sa performance en dépend. À partir des évaluations internes ou externes on parvient à relever les insuffisances et

d'y apporter des solutions afin de lui permettre d'être efficace et efficient et avoir la garantie que processus ou produit ressortant du service soit irréprochable et crédible.

Conclusion du chapitre II

Ce chapitre clôture notre étude. Pour connaître la performance de l'activité d'audit interne notre analyse est faite sur la base d'un rapprochement par rapport aux indicateurs d'une part, que nous avons pu calculés à partir des informations collectées, et d'autre part, tirer les forces et faiblesses de l'activité par rapport à la pratique d'AI, pour finalement les synthétiser selon les déterminants choisis préalablement. On termine par des recommandations estimées comme importantes et prioritaires.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

Conclusion générale

L'audit interne suscite de plus en plus l'intérêt des entreprises, même si cette fonction s'assimile souvent à une fonction d'inspection policière, alors qu'elle a pour rôle d'assister les responsables de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en fournissant des analyses, des appréciations, des conseils et des informations concernant les activités auditées et garantir un contrôle efficace à un coût raisonnable.

Pour confirmer cet intérêt et mériter la confiance qu'on confie à cette fonction, l'audit interne se doit d'être compétent et performant afin d'assurer les missions qui lui sont confiées. La qualité dont il se doit de faire preuve, oriente notre thème vers la performance de l'audit interne notamment dans les OPGI.

Notre analyse de l'activité d'audit interne de l'OPGI particulièrement de Tizi Ouzou, a permis de déterminer les Forces et faiblesses de l'audit interne, ces dernières font que la performance de l'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou soit insuffisante et présente des lacunes considérables pour la bonne pratique de l'audit interne telle qu'elle est préconisée par l'IIA. Les différentes recommandations émises par nos soins viennent apporter des solutions aux principales insuffisances et anomalies présentes au sein de la fonction.

L'audit interne à bel être facultatif mais fortement recommandé, et sa performance est une condition incontestable pour apporter de la valeur ajoutée en termes de gouvernance d'entreprise, management des risques et de contrôle. L'objectif de l'OPGI étant l'accomplissement de la politique du logement arrêtée par les pouvoirs publics la réalisation en priorité des programmes publics sociaux locatifs et des programmes des logements sociaux participatifs est loin d'être atteint puisque celui-ci est, en interne, lié à la performance d'audit interne dont la performance n'est pas satisfaisante.

Notre travail peut être le point de départ d'autres études au sein de l'OPGI, toutefois nous ne prétendons pas être une référence absolue. Mais qu'il servira à mettre en évidence la pratique d'audit interne dans les OPGI et les conditions à sa pratique.

Bibliographie

Ouvrages

1. **Autissier David et Delaye Valérie** MESURER LA PERFORMANCE D'UN SYSTEME D'INFORMATION [Livre]. - Paris : EYROLLES édition d'organisation, 2008.
2. **BARBIER Etienne** Mieux piloter et mieux utiliser L'AUDIT: L'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations [Livre]. - PARIS : MAXIMA, 1999.
3. **Beaud Michel** l'art de la these, comment preparer et rediger un memoire de master une these de doctorat ou tout autre travail universitaire a l'ere du Net [Livre]. - Paris : La Decouverte, 2006.
4. **BERTIN Elisabeth** Audit interne : enjeux et pratiques à l'international [Livre]. - PARIS : EYROLLES, 2007.
5. **Boudriga Zied** l'audit interne: organisation et pratiques [Livre]. - Tunisie : Azurite, 2012.
6. **Chambers Andrew et Land Graham** THE OPERATIONAL AUDITING HANDBOOK: auditing Business and process [Livre]. - West sussex : John Wiley and son, 1999. - 2.
7. **DAHAK Abdennour et KARA Rabah** LE MEMOIRE DE MASTER DU CHOIX DU SUJET A LA SOUTENANCE [Livre]. - Tizi Ouzou : EL-AMEL, 2015.
8. **Kalika Michel** Le mémoire de master [Livre]. - Paris : DUNOD, 2008. - 2e édition.
9. **KHELLASSI Réda** Les applications de l'audit interne [Livre]. - ALGER : EDITIONS HOUMA, 2010. - 1.
10. **Lemant Olivier** La conduite d'une mission d'audit interne [Livre]. - Paris : DINOD, 1991.
11. **PIGE Benoit** Audit et controle interne [Livre]. - PARIS : EMS, 2009. - 3.
12. **PORTELLI, Elodie** audit interne des collectivités territoriales [Livre]. - PARIS : ellipses, 2012. - en collaboration avec l'IFACI.
13. **Renard Jacques** AUDIT INTERNE: ce qui fait DEBAT [Livre]. - Paris : MAXIMA, 2003.
14. **Renard Jacques** Theorie et pratique de L'AUDIT INTERNE [Livre]. - pARIS : édition d'organisation, 2006. - 6.
15. **Renard Jacques** THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE [Livre]. - Paris : édition d'organisation, Groupe EYROLLES, 2004. - 5.
16. **Renard Jacques** THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE [Livre]. - Paris : édition d'organisation, Groupe EYROLLES, 2010. - 7 .
17. **Renard Jacques** THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE [Livre]. - Paris : édition d'organisation, Groupe EYROLLES, 2015. - 8.

18. **SCHICK Pierre** Mémento de l'audit interne : Methode de conduite d'une mission [Livre]. - PARIS : DUNOD, 2007.
19. **SCHICK Pierre, VERA Jacques et BOURROUILH-PAREGE Olivier** Audit interne et référentiels de risques [Livre]. - Paris : DUNOD, 2014. - 2e : p. 355.
20. **Van Laethem Nathalie** Toute la fonction Marketing [Livre]. - Paris : DUNOD, 2005.

LOIS

1. lois 88/01
2. Décret exécutif 81-147
3. Décret exécutif 93-08

WEBOGRAPHIE

1. **IFACI** [En ligne]. - 10 09 2017. - <http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-thematique/gestion-du-service-draudit-interne/competence-et-conscience-professionnelle-200.html>.
2. **IFACI IFACI IFACI** [En ligne]. - 25 Aout 2017. - <http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-thematique/gestion-du-service-draudit-interne/competence-et-conscience-professionnelle-200.html>.
3. **IFACI IFACI IFACI** [En ligne]. - 22 Aout 2017. - <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/l-audit-interne-une-profession-normee-79.html>.
4. L-Expert-comptable.com [En ligne] // L-Expert-comptable.com. - 23 Janvier 2014. - 30 Aout 2017. - <https://www.l-expert-comptable.com/a/529543-la-procedure-d-audit.html>.
5. **Manita Riadh** [En ligne]. - <https://www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-191.htm>.
6. **Souei Abderrazek** imacaudit.net [En ligne] // imacaudit.net. - 26 Aout 2017. - <http://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20audit/conduite-mission-audit.pdf>.
7. **IFACI IFACI** Cadre de Références International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne. - Paris : [s.n.], Decembre 2012. - 2013.
8. **IFACI IFACI** Cadre de Références International des Pratiques professionnelles de l'Audit Interne. - Paris : [s.n.], janvier 2015. - 2014.
1. **IFACI IFACI** Code de deontologie. - Avril 2009.
2. **IFACI IFACI** Normes pour la pratiques professionnelle de l'audit interne. - 2011.
3. **Interne Forum des Responsables de la Vérification** GUIDE sur les indicateurs de performance dans les unités de verification interne. - Quebec : [s.n.], Mars 2009.
4. **DJOMALEU DJUMEDIO Merlin** Evaluation et performance d'audit interne CAS: SABC [Memoire de Master]. - Camerroun : Universite Dschang, 2013.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Exemple d'ordre de mission	15
Figure 2 : Feuille de couverture de test	17
Figure 3 : Fiche d'audit et de recommandations	18
Figure 4 : Fiche de suivi des recommandations	20
Figure 5 : Schématisation de la performance à partir des définitions	22
Figure 6 : Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)	24
Figure 7: Modèle d'analyse.....	32
Figure 8 : Organigramme de l'OPGI	37
Figure 9: Structure du service d'audit interne de l'OPGI.....	40

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des normes de qualification	10
Tableau 2 : Récapitulatif des normes de fonctionnement.....	11
Tableau 3: Dimensions de la performance de l'audit interne et leurs indicatifs.....	25
Tableau 4 : Rapprochement par rapport aux indicateurs.....	43
Tableau 5 : Résultat par rapport à la pratique d'audit interne	48

Liste des Annexes

Annexe N°01	Questionnaire de conformité au code de déontologie
Annexe N°02	Réponse de l'auditeur au questionnaire de conformité au code de déontologie
Annexe N°03	Fiche d'entretien
Annexe N°04	Décret exécutif 91-147
Annexe N°05	Décret exécutif 93-08

Annexe N°01

Questionnaire de conformité au code de déontologie

Questions	OUI	NON	N-A
Les auditeurs internes accomplissent-ils leur mission avec : - Honnêteté ? - Diligence ? - Responsabilité ?			
Les auditeurs internes respectent-ils la loi ?			
Les auditeurs font-ils les révélations requises par les lois ?			
Les auditeurs internes respectent-ils les règles de la profession ?			
Les auditeurs internes s'abstiennent-ils : - De prendre part sciemment à des activités illégales ? - De s'engager sciemment dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ? - De s'engager sciemment dans des actes déshonorants pour leur organisation ?			
Les auditeurs internes respectent-ils : - Les objectifs éthiques de leur organisation ? - Les objectifs légitimes de leur organisation ?			
Les auditeurs internes contribuent-ils : - Aux objectifs éthiques de leur organisation ? - Aux objectifs légitimes de leur organisation ?			
Les auditeurs internes s'abstiennent-ils de prendre part à des activités qui pourraient : - Compromette le caractère impartial de leur jugement ? - Risquer de compromette le caractère impartial de leur jugement ?			
Les auditeurs internes s'abstiennent-ils d'établir des relations qui pourraient : - Compromette le caractère impartial de leur jugement ? - Risquer de compromette le caractère impartial de leur jugement ?			

<p>Les auditeurs internes s'abstiennent-ils d'accepter quoi que ce soit qui pourrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromettre leur jugement professionnel ? - Risquer de compromettre leur jugement professionnel ? 			
<p>Les auditeurs internes révèlent-ils tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées ?</p>			
<p>Les auditeurs internes utilisent-ils avec prudence les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ?</p>			
<p>Les auditeurs internes protègent-ils les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ?</p>			
<p>Les auditeurs internes s'abstiennent-ils d'utiliser ces informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour en retirer un bénéfice personnel ? - D'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ? - D'une manière qui porterait préjudice aux objectifs éthiques de leur organisation ? - D'une manière qui porterait préjudice aux objectifs légitimes de leur organisation ? 			
<p>Les auditeurs internes s'abstiennent-ils de s'engager dans des travaux pour lesquels ils n'ont pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les connaissances nécessaires ? - Le savoir faire nécessaire ? - L'expérience nécessaire ? 			
<p>Les auditeurs internes réalisent-ils leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes ?</p>			
<p>Les auditeurs internes sont-ils engagés dans un processus continue d'amélioration de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leur compétence ? - L'efficacité de leurs travaux ? - La qualité de leurs travaux ? 			

Source : Zied Boudriga, l'audit interne : organisation et pratique, collection Azurite, Tunisie 2012

Annexe N° 02

Les réponses de l'auditeur du questionnaire de conformité au code de déontologie

Questions	OUI	NON	N-A
Les auditeurs internes accomplissent-ils leur mission			
avec :			
- Honnêteté ?	✓		
- Diligence ?	✓		
- Responsabilité ?	✓		
Les auditeurs internes respectent-ils la loi ?	✓		
Les auditeurs font-ils les révélations requises par les lois ?	✓		
Les auditeurs internes respectent-ils les règles de la profession ?			✓
Les auditeurs internes s'abstiennent-ils :			
- De prendre part sciemment à des activités illégales ?	✓		
- De s'engager sciemment dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ?	✓		
- De s'engager sciemment dans des actes déshonorants pour leur organisation ?	✓		
Les auditeurs internes respectent-ils :			
- Les objectifs éthiques de leur organisation ?	✓		
- Les objectifs légitimes de leur organisation ?	✓		
Les auditeurs internes contribuent-ils :			
- Aux objectifs éthiques de leur organisation ?	✓		
- Aux objectifs légitimes de leur organisation ?	✓		
Les auditeurs internes s'abstiennent-ils de prendre part à des activités qui pourraient :			
- Compromettre le caractère impartial de leur jugement ?	✓		
- Risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement ?	✓		
Les auditeurs internes s'abstiennent-ils d'établir des relations qui pourraient :			
- Compromettre le caractère impartial de leur jugement ?	✓		
- Risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement ?	✓		

<p>Les auditeurs internes s'abstiennent-ils d'accepter quoi que ce soit qui pourrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromettre leur jugement professionnel ? - Risquer de compromettre leur jugement professionnel ? 			
	✓		
	✓		
<p>Les auditeurs internes révèlent-ils tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées ?</p>	✓		
<p>Les auditeurs internes utilisent-ils avec prudence les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ?</p>	✓		
<p>Les auditeurs internes protègent-ils les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ?</p>	✓		
<p>Les auditeurs internes s'abstiennent-ils d'utiliser ces informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour en retirer un bénéfice personnel ? - D'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ? - D'une manière qui porterait préjudice aux objectifs éthiques de leur organisation ? - D'une manière qui porterait préjudice aux objectifs légitimes de leur organisation ? 			
	✓		
	✓		
	✓		
	✓		
<p>Les auditeurs internes s'abstiennent-ils de s'engager dans des travaux pour lesquels ils n'ont pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les connaissances nécessaires ? - Le savoir faire nécessaire ? - L'expérience nécessaire ? 			
	✓		
	✓		
	✓		
<p>Les auditeurs internes réalisent-ils leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes ?</p>			✓
<p>Les auditeurs internes sont-ils engagés dans un processus continue d'amélioration de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leur compétence ? - L'efficacité de leurs travaux ? - La qualité de leurs travaux ? 			✓
			✓
			✓
			✓

Annexe N°03

Fiche d'entretien

1. ORGANISATION DU SERVICE ET DU TRAVAIL

- a) Quelle est la structure organisationnelle de l'audit interne ?
- b) Quel est le positionnement de l'audit interne dans l'organigramme général de l'OPGI ?
- c) Selon vous ce positionnement offre aux auditeurs une autorité et leur indépendance ?
- d) Combien de personne regroupe t-il le service d'audit ? ace que c'est suffisant pour venir à bout de vos missions ?
- e) Quelle formation ont-ils suivis ? comment leurs recrutement a-t-il était fait ?
- f) Quels sont les moyens matériels mis à votre disposition ?
- g) Existe-t-il un manuel d'audit interne ?
- h) Existe-t-il une charte d'audit interne ? serait-elle connue par les opérationnels ?
- i) Le service d'audit interne est-il autonome financièrement ?
- j) Quels outils d'audit utilisez-vous ?
- k) Selon vous l'organisation du service d'audit interne est elle satisfaisante ?

2. FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT

- a) Préparez vous un plan d'audit pour chaque année ?couvre t-il toutes les activités de l'OPGI ?
- b) Disposez-vous d'un planning des missions d'audit ? les audités sont-ils consultés ?
- c) Quelle méthodologie d'audit suivez-vous ?
- d) Quelles sont vos missions principales ?
- e) Vos missions sont-elles compatibles avec votre fonction d'audit ?
- f) Comment sont-ils les rapports entre l'audit interne et les autres services ?
- g) Comment les opérationnels perçoivent ils l'audit interne ?
- h) Qualifierez-vous le service d'audit interne d'efficace ?

Annexe N°04

Décret exécutif 91-147

732

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 25

29 mai 1991

Art. 5. — Le bénéfice des avantages prévus à l'article 2 ci-dessus est réservé exclusivement aux ménages remplissant les conditions cumulatives suivantes :

- épargnant ou souscrivant à un plan d'épargne ;
- non logés ;
- n'ayant pas bénéficié de la cession d'un logement du patrimoine immobilier public.

Art. 6. — La bonification de taux d'intérêt couvre la différence entre le taux d'intérêt débiteur de l'institution financière habilitée et un taux d'intérêt restant à la charge du bénéficiaire du prêt.

Art. 7. — Les avantages octroyés par la caisse nationale du logement en application des dispositions du présent décret ne sont pas exclusifs d'autres formes d'aides à destination des mêmes bénéficiaires et accordées notamment par les collectivités locales, les mutuelles, les entreprises et les fonds des œuvres sociales.

Des aides peuvent être accordées au titre des différentes sujétions notamment en matière d'aménagement du territoire.

Art. 8. — Les modalités d'application du présent décret seront définies par arrêté conjoint du ministre chargé de l'habitat et du ministre chargé des finances et le ministre chargé des collectivités locales.

Art. 9. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 mai 1991.

Mouloud HAMROUCHE.

Décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 portant transformation de la nature juridique des statuts des offices de promotion et de gestion immobilières et détermination des modalités de leur organisation et de leur fonctionnement.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'équipement ;

Vu la Constitution, notamment ses articles 81-(2° et 4°) et 116-(2°) ;

Vu l'ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975 portant plan comptable national ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée portant code de commerce ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 90-25 du 18 novembre 1990 relative à l'orientation foncière ;

Vu la loi n° 90-29 du 1^{er} décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme ;

Vu la loi n° 90-30 du 1^{er} décembre 1990 portant loi domaniale ;

Vu le décret n° 85-270 du 5 novembre 1985 portant transformation de l'organisation et du fonctionnement des offices de promotion et de gestion immobilière de wilaya (OPGI) ;

Décrète :

Article 1^{er}. — Les offices de promotion et de gestion immobilières existants à la date d'effet du présent décret et dont la liste est portée en annexe jointe sont transformés dans leur nature juridique en établissements publics nationaux à caractère industriel et commercial.

Ces organismes ci-après dénommés « OPGI » sont régis par les lois et règlements en vigueur ainsi que par les dispositions du présent décret.

CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Art. 2. — Les offices de promotion et de gestion immobilières sont dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils sont réputés commerçants dans leurs rapports avec les tiers et sont soumis aux règles de droit commercial.

Art. 3. — Les offices de promotion et de gestion immobilières peuvent exercer leurs activités sur l'ensemble du territoire national. Leur siège social est celui mentionné à l'annexe visés à l'article 1^{er} ci-dessus.

Art. 4. — Les offices de promotion et de gestion immobilières sont chargés dans le cadre de la mise en œuvre de la politique sociale de l'Etat, de promouvoir le service public en matière de logement, notamment pour les catégories sociales les plus démunies. En outre, ils sont chargés à titre accessoire :

- de la promotion immobilière ;
- de la maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de tout autre opérateur ;
- de la promotion foncière ;
- des actions de prestation de services en vue d'assurer l'entretien, la maintenance, la réhabilitation et la restauration des biens immobiliers ;
- de toutes actions visant l'accomplissement de leur mission.

Art. 5. — Les offices de promotion et de gestion immobilières sont en outre, habilités à gérer les biens immobiliers qui leur sont confiés. Une convention-type déterminant les conditions et modalités de prise en charge de cette mission sera définie par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre de l'habitat.

Art. 6. — En matière de gestion immobilière, les offices de promotion et de gestion immobilières sont chargés :

— de la location et/ou de la cession des logements et locaux à usage professionnel, commercial et artisanal ;

— du recouvrement des loyers et des charges locatives ainsi que des produits de la cession des biens immobiliers qu'ils gèrent ;

— de la préservation des immeubles et de leurs dépendances en vue de leur maintien en état permanent d'habitabilité ;

— de l'établissement et de la tenue à jour de l'inventaire des immeubles constituant le parc immobilier dont ils assurent la gestion ainsi que le contrôle du statut juridique des occupants des logements et locaux compris dans ces immeubles ;

— de l'organisation et de la coordination de toutes les actions destinées à permettre une utilisation optimale des ensembles immobiliers qu'ils gèrent ;

— d'assurer selon les conditions particulières la gestion de tous les biens qui leur ont été ou qui leur seront rattachés dans le cadre de l'unicité des règles de gestion du patrimoine immobilier ;

— toutes autres actions entrant dans le cadre de la gestion immobilière.

CHAPITRE II

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Art. 7. — Les offices de promotion et de gestion immobilières sont administrés par un conseil d'administration et dirigés par un directeur général.

Art. 8. — Le conseil d'administration est composé de :

— quatre (4) experts proposés par le ministre chargé de l'habitat ;

— deux (2) experts proposés par le ministre chargé des finances ;

— deux (2) expert proposé par le ministre chargé des collectivités locales.

Le directeur général assiste aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative. Il assure, en outre, le secrétariat du conseil.

Le conseil d'administration peut faire appel en raison de sa compétence, à toute personne susceptible de l'éclairer sur les questions inscrites à l'ordre du jour.

Le président du conseil d'administration est élu par ses pairs, pour la durée de son mandat.

Art. 9. — Les membres du conseil d'administration perçoivent des indemnités, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Art. 10. — Les membres du conseil d'administration sont nommés par décision du ministre chargé de l'habitat pour une durée de trois (3) ans. En cas d'interruption du mandat de l'un des membres, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes et ce, jusqu'à l'expiration du mandat.

Art. 11. — Le conseil d'administration délibère et adopte conformément aux lois et règlements en vigueur :

- 1) le projet de son règlement intérieur ;
- 2) le programme d'activités de l'office ;
- 3) le règlement intérieur de l'office ;
- 4) les emprunts et l'approbation du plan annuel de financement de l'office ;
- 5) les règles générales d'emploi des disponibilités et du placement des réserves ;
- 6) l'acceptation des dons et legs ;
- 7) l'acquisition et la location d'immeubles, les aliénations et échanges de droits mobiliers ou immobiliers ;
- 8) les conditions générales de passation des marchés, contrats, accords, conventions et autres transactions engageant l'office ;
- 9) les questions liées au statut, aux conditions de recrutement, de rémunération et de formation des personnels ;
- 10) les bilans et comptes des résultats ainsi que les propositions d'affectation des résultats.
- 11) et en général, toutes questions que lui soumet le directeur général et susceptibles d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'office et favoriser la réalisation de ses objectifs.

Le conseil d'administration désigne le commissaire aux comptes et fixe sa rémunération.

Art. 12. — Le conseil d'administration se réunit sur convocation de son président aussi souvent que l'intérêt de l'office l'exige et au moins quatre (4) fois par an.

Le président est tenu, en outre, de provoquer la réunion du conseil lorsque la demande est formulée par les deux tiers (2/3) de ses membres au moins.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si les deux tiers (2/3) au moins des membres en exercice assistent à la séance.

Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle réunion a lieu à l'issue d'un délai de huit (8) jours. Le conseil d'administration délibère alors valablement quel que soit le nombre des membres présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage égal de voix, celle du président de séance est prépondérante.

Les délibérations du conseil sont constatées dans des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial et signés par le président du conseil d'administration. Le procès-verbal des réunions est adressé dans un délai de quinze (15) jours au ministre chargé de l'habitat et aux membres du conseil d'administration.

Art. 13. — L'organigramme de l'office est approuvé par le ministre chargé de l'habitat sur proposition du conseil d'administration par décision.

Art. 14. — La direction de l'office est exercée par un directeur général.

Art. 15. — Le directeur général de l'office est nommé par décret exécutif sur proposition du ministre chargé de l'habitat. Il est mis fin à ses fonctions et ne peut être remplacé que dans les mêmes formes.

Art. 16. — Le directeur général :

— assure la représentation de l'office à l'égard des tiers et peut signer tous actes engageant l'office ;

— veille à la réalisation des objectifs assignés à l'office et assure l'exécution des décisions du conseil d'administration ;

— assure le fonctionnement des services et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'office. Il nomme et révoque le personnel dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur ;

— prend tous actes conservatoires et exerce les actions judiciaires ;

— établit et soumet à l'approbation du conseil d'administration les états prévisionnels de recettes et de dépenses ;

— dresse et soumet à l'approbation du conseil d'administration le bilan et les comptes de résultats ;

— passe tout marché, contrat, convention et accord, dans le cadre de la réglementation en vigueur ;

— présente à la fin de chaque exercice un rapport annuel d'activité accompagné des bilans et comptes de résultats, qu'il adresse à l'autorité de tutelle après approbation du conseil d'administration ;

— établit et soumet à l'approbation du conseil d'administration le règlement intérieur de l'office et veille à son respect.

CHAPITRE III

DISPOSITIONS FINANCIERES

Art. 17. — L'exercice financier de l'office est ouvert le 1^{er} janvier et clos le 31 décembre de chaque année.

Art. 18. — La comptabilité est tenue en la forme commerciale conformément aux lois et règlements en vigueur.

CHAPITRE IV

DISPOSITIONS FINALES

Art. 19. — Les dispositions du décret n° 85-270 du 5 novembre 1985 et des textes pris pour son application sont abrogées.

Art. 20. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 mai 1991.

Mouloud HAMROUCHE.

Annexe N°05

Décret exécutif 93-08

2 Janvier 1993	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 02	13
<p>Art. 19. — La comptabilité est tenue en la forme commerciale conformément à la législation et la réglementation en vigueur.</p> <p>Art. 20. — La tenue des écritures et le maniement des fonds sont effectuées suivant la réglementation en vigueur.</p> <p>Art. 21. — L'établissement bénéficie d'une dotation en fonds initial dont le montant est déterminé par arrêté du ministre chargé des finances.</p> <p>Art. 22. — Le budget de l'établissement comporte :</p> <p>— En recette :</p> <ul style="list-style-type: none">* les produits liés à l'activité de l'établissement,* les subventions éventuelles de l'Etat,* les dons et legs d'organismes nationaux et internationaux, <p>— En dépenses :</p> <ul style="list-style-type: none">* les dépenses d'investissement et d'équipement liés au développement de l'établissement,* les dépenses d'exploitation,* toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs de l'établissement. <p>Art. 23. — Le compte financier prévisionnel de l'établissement est soumis, après délibération du conseil d'administration, à l'approbation des autorités concernées avant le début de l'exercice auquel il se rapporte, conformément à la législation en vigueur.</p> <p>Art. 24. — Le bilan et les comptes de résultat sont adressés aux autorités concernées conformément à la législation en vigueur.</p> <p>Art. 25. — Le contrôle de la gestion financière et comptable de l'établissement est assuré par un commissaire aux comptes, désigné conformément à la réglementation en vigueur.</p>	<p>Décret exécutif n° 93-08 du 2 janvier 1993 modifiant et complétant le décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 portant transformation de la nature juridique des statuts des offices de promotion et de gestion immobilières et détermination des modalités de leur organisation et de leur fonctionnement (O.P.G.I.).</p> <p>Le Chef du Gouvernement,</p> <p>Sur le rapport du ministre de l'habitat,</p> <p>Vu la Constitution, notamment son article 81 (3ème et 4ème);</p> <p>Vu la loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 92-304 du 8 juillet 1992 portant nomination du Chef du Gouvernement;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 92-307 du 19 juillet 1992, modifié et complété, portant nomination des membres du Gouvernement;</p> <p>Vu le décret n° 88-119 du 21 juin 1988 relatif aux fonds de participation agents fiduciaires de l'Etat;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 portant transformation de la nature juridique des statuts des offices de promotion et de gestion immobilières et détermination des modalités de leur organisation et de leur fonctionnement;</p> <p>Décrète :</p> <p>Article 1er. — Il est inséré au décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 susvisé, infime de l'article 2, un article 2 bis rédigé ainsi qu'il suit :</p> <p>«Art. 2 bis. — La tutelle des offices de promotion et de gestion immobilière (O.P.G.I) est exercée par le ministre de l'habitat».</p> <p>Art. 2. — Il est inséré au décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 susvisé, infime de l'article 6, un article 6 bis rédigé comme suit :</p> <p>«Art. 6 bis. — Pour la réalisation des opérations entrant dans leur objet, les offices de promotion et de gestion immobilières peuvent prendre des participations dans les sociétés civiles immobilières, des groupements et entreprises publiques économiques et éventuellement créer des filiales.</p> <p>Ils peuvent, en outre, en vertu d'une concession ou d'une convention passée avec l'Etat, les collectivités locales ou tout autre organisme public, réaliser ou entreprendre toute opération d'aménagement, de rénovation et d'amélioration du patrimoine immobilier en vue de son maintien en état permanent d'habitabilité».</p> <p>Art. 3. — Les dispositions de l'article 8 du décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 susvisé, sont modifiées comme suit :</p> <p>«Art. 8. Le conseil d'administration est composé de :</p> <ul style="list-style-type: none">— un (01) ou deux (02) représentants proposés par le ministre de l'habitat, selon l'importance du patrimoine de l'office,— un (01) représentant proposé par le ministre délégué au budget,	
<p style="text-align: center;">TITRE IV PATRIMOINE</p> <p>Art. 26. — Conformément aux dispositions de l'article 44 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 susvisée, les charges et sujétions de service public pesant sur l'établissement ainsi que les droits et prérogatives qui s'y rattachent, sont déterminés par un cahier des clauses générales approuvé conformément à la réglementation en vigueur.</p> <p>Art. 27. — Le présent décret sera publié au <i>Journal officiel</i> de la République algérienne démocratique et populaire.</p> <p>Fait à Alger, le 2 janvier 1993</p> <p style="text-align: right;">Belaïd ABDESSELAM</p>		

— un (01) représentant proposé par le ministre délégué au trésor,

— un (01) représentant proposé par le ministre de l'intérieur et des collectivités locales,

— un (01) ou deux (02) représentants élus des travailleurs de l'office selon les effectifs dudit office.

La modulation de la composition du conseil d'administration en fonction du patrimoine et des effectifs de l'office est opérée sur décision du ministre de l'habitat.

Art. 4. — Les dispositions de l'article 11 du décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 susvisé, sont complétées en son 11°.

« 1.1 et en général toutes questions que lui soumet le directeur général et susceptible d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'office et favoriser la réalisation de ses objectifs et en particulier sur tout projet de création de filiales et de prise de participations dans les sociétés civiles immobilières, les groupements ou entreprises publiques économiques ».

Art. 5. — Les dispositions de l'article 16 du décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 susvisé, sont complétées in fine par un alinéa rédigé ainsi qu'il suit :

« — fait ouvrir, fonctionner et clôturer tous comptes auprès du trésor, des chèques postaux, des institutions financières et des banques ».

Art. 6. — Il est inséré au décret exécutif n° 91-147 du 12 mai 1991 susvisé, les articles 18 bis 1, 18 bis 2, 18 bis 3, et 18 bis 4 rédigés ainsi qu'il suit :

« Art. 18 bis 1. — Le budget de l'office comporte :

1 — En recettes :

- les produits liés à l'activité de l'office,
- les contributions de l'Etat dans le cadre des lois et règlements en vigueur,
- les dons et legs,

— les produits perçus à titre compensatoire de l'Etat, des collectivités locales ou des institutions publiques concernées pour sujétions liées au service public du logement.

2 — En dépenses :

- les dépenses de fonctionnement,
- les dépenses d'équipement,
- toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation de son objet ».

« Art. 18 bis 2. — Les budgets, comptes d'exploitation et bilans prévisionnels de l'office sont adressés, après délibération du conseil d'administration aux autorités concernées, avant le début de l'exercice auquel ils se rapportent conformément à la réglementation en vigueur ».

« Art. 18 bis 3. — Les bilans et les comptes d'exploitation de fin d'année ainsi que le rapport annuel d'activité de l'exercice écoulé, accompagnés des avis et recommandations du conseil d'administration sont adressés aux autorités concernées dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur ».

« Art. 18 bis 4. — Le contrôle des comptes de l'office relève de la compétence d'un commissaire aux comptes désigné conformément à la réglementation en vigueur ».

Art. 7. — Sont abrogées toutes dispositions contraires à celles du présent décret.

Art. 8. — Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 2 janvier 1993.

Bélaïd ABDESSELAM.

Décret exécutif n° 92-436 du 30 novembre 1992 portant dissolution d'assemblées populaires communales (Rétificatif).

J.O n° 85 du 2 décembre 1992

Page 1775 — wilaya de Blida — 9° ligne

Au lieu de : Soumâa

Lire : Soumâa

(Le reste sans changement).

TABLE

DES

MATIÈRES

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Introduction générale	1
Chapitre I : évaluation de la performance de l'audit interne	5
Section (01) : Les concepts clés et référentiel de l'audit interne	6
1. Définition d'audit interne	6
1.1 Activité indépendante et objective impartiale	6
1.2 Valeur ajoutée	7
1.3 Assurance et conseil	7
1.4 Aide à atteindre les objectifs	7
1.5 Approche systématique et méthodique	7
1.6 Évaluation et amélioration	8
1.7 Processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise	8
2. Missions de l'audit interne	8
2.1 Missions de conseils	8
2.2 Mission d'assurance	8
3. Objectifs de l'audit interne	8
4. Le référentiel de l'audit interne	9
4.1 Les organismes professionnels de l'audit	9
4.1.1 En France	9
4.1.2 En Algérie	9
4.2 Les normes d'audit interne	10
4.2.1 Normes de qualification (serie1000)	10
4.2.2 Normes de fonctionnement (série 2000)	11
4.3 Code de déontologie	13
4.3.1 Principes fondamentaux du code de déontologie	13
Section (02) : Les phases d'une mission d'audit interne	14
1. Phase de préparation (phase d'étude)	14
1.2 L'ordre de mission	14
4.4 L'étape de familiarisation	15
4.4.1 La prise de connaissance	15
4.4.2 Identification et évaluation de risques	16
2. Phase de réalisation (phase de vérification)	16
2.1 La réunion d'ouverture	16
2.2 Tableau des forces et faiblesses	16
2.3 Programme de vérification (programme de travail)	17

2.4	Le travail sur le terrain	17
2.4.1	Les feuilles de couvertures (FdeC)	17
2.4.2	Fiche d'audit et de recommandations	18
3.	Phase de conclusion	18
3.1	L'ossature du rapport	18
3.2	Le projet de rapport	19
3.3	La réunion de validation	19
3.4	Le rapport définitif	19
3.5	Le suivi de la mission	19
3.5.1	Le suivi des recommandations	19
3.5.2	L'état des actions de progrès	20
Section (03) : Notion d'évaluation et de performance		21
1.	Notion d'évaluation	21
2.	Notion de Performance	21
3.	Évaluation de la performance	22
3.1	Selon le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF)	22
4.	Les différents types d'évaluation de la performance	24
4.1	Évaluation interne Norme 1311	24
4.1	Évaluation externe Norme 1312	24
Section (04) : Dimensions, déterminants et mesure de la performance du service d'audit interne		25
1.	Les dimensions de la performance du service d'audit interne :	25
1.1	La dimension relative aux inputs (ressources)	25
1.2	La dimension relative aux processus	25
1.3	La dimension relative aux outputs (produits d'audit interne)	25
2.	Les déterminants de la performance d'audit interne	26
2.1	Indépendance de l'auditeur	26
2.2	Compétences des auditeurs	26
2.3	Moyens et outils	27
2.3.1	Les moyens	27
2.3.2	Les outils	27
2.4	Le respect des normes	27
2.5	Déroulement des missions	27
2.5.1	Phase de préparation	27
2.5.2	Phase de réalisation	27
2.5.3	Phase de conclusion	28
2.6	Rattachement de l'audit interne	28
2.7	Contrôle qualité	28

2.8	La Communication de l'auditeur interne _____	28
3.	Outils de mesure d'efficacité d'audit interne _____	28
3.1	Les indicateurs _____	28
3.1.1	Indicateurs d'activité _____	29
3.1.2	Indicateurs de qualité _____	30
3.1.3	Indicateurs de coûts _____	30
3.2	Le benchmarking _____	30
3.3	L'enquête d'opinion _____	31
Section (05) : Méthodologie de l'étude _____		32
1.	Modèle d'analyse _____	32
1.1	Les variables dépendantes _____	32
1.2	Les variables indépendantes : _____	32
2.	Les méthodes de collecte de données : _____	33
1.1	L'analyse documentaire _____	33
1.2	L'observation _____	33
1.3	Questionnaire _____	33
1.4	Entretien _____	34
4.	La méthode d'analyse des données _____	34
Chapitre II : Évaluation de la performance de l'audit interne de l'OPGI de Tizi Ouzou _		36
Section (01) : Présentation de l'OPGI de Tizi Ouzou _____		36
1.	Organisation _____	36
1.1	Cadre juridique _____	36
1.2	Organisation de l'OPGI : _____	37
2.	Missions _____	38
3.	Objectifs _____	38
Section (02) : Pratique et fonctionnement de l'AI au sein de l'OPGI _____		39
1.	La pratique de l'AI au sein de l'OPGI _____	39
1.1	Création du service d'audit interne _____	39
1.2	Mission AI _____	39
1.3	Objectifs _____	39
1.4	Champ d'application _____	39
2.	Fonctionnement du service d'AI de l'OPGI _____	39
2.1	Structure du service de l'audit interne de l'OPGI _____	39
2.2	Rattachement hiérarchique _____	40
2.3	Critère d'organisation _____	40
2.4	Rôle et postes _____	40
2.5	Les moyens techniques du service _____	40
2.6	La formation _____	41

2.7	La conduite des missions	41
2.7.1	Phase de préparation	42
2.7.2	Phase de réalisation	42
2.7.3	Phase de conclusion	42
Section(03) : Contraintes relevées et recommandations		43
1.	Présentation des résultats	43
1.1	Rapprochement par rapport aux indicateurs	43
1.2	Analyse des indicateurs quantitatifs du service d'audit interne de l'OPGI	45
1.2.1	Indicateurs de coûts (dimension ressources)	45
1.2.2	Indicateurs d'activité (dimension processus)	45
1.2.3	Indicateurs de qualité (dimension produit)	46
2.	Synthèse des résultats	46
2.1	Rattachement de l'audit interne	46
2.2	Déroulement des missions	46
2.3	Moyens et outils	47
2.3.1	Moyens	47
2.3.2	Les outils	47
2.4	La communication	48
2.5	Respect des normes	48
2.6	Compétences	48
2.7	Contrôle qualité	48
3.	Résultat par rapport à la pratique d'audit interne	48
Section (04) : Recommandations		50
Conclusion générale		53
Bibliographie		54
LISTE DES FIGURES		56
LISTE DES TABLEAUX		57
Liste des Annexes		58
Table des matières		70